

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان المذكرة:

بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير

(دراسة حالة مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية - برج بوعريريج)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت إشراف الدكتور:

سبتي إسماعيل

من إعداد الطلبة:

➤ مرزوقي منير

➤ حمادي محمد

لجنة المناقشة

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

مناقشاً

.....

أستاذ محاضر

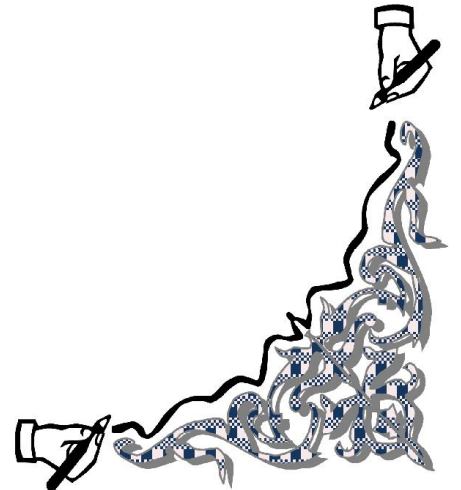
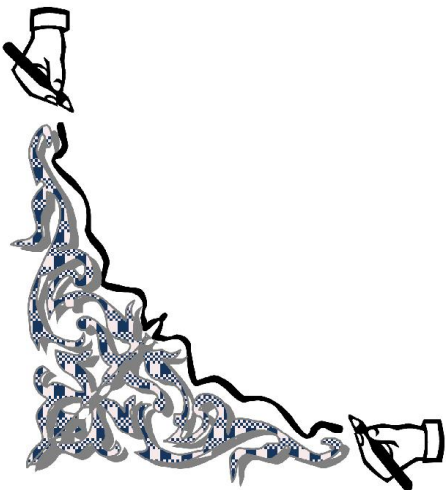
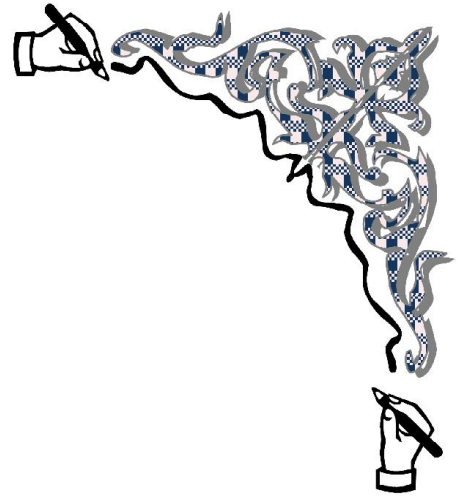
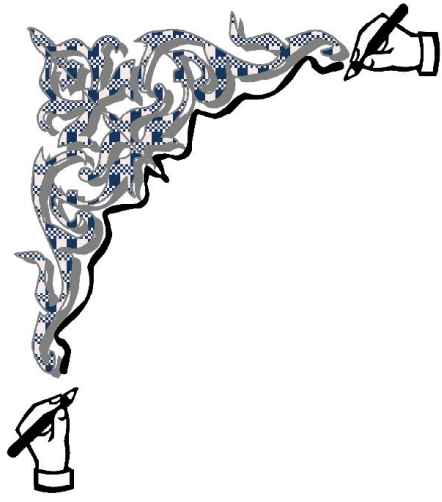
.....

.....

د/ سبتي إسماعيل

.....

السنة الجامعية: 2018/2017



الاهل حاء

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على خاتم
الانبياء و المرسلين اهدي هذا العمل الى

اهدي هذا العمل المتواضع الى امي و ابي
والى اخوتي و اخواتي
والى كل الاهل و الاصدقاء
و الى الذين حملو شعلة العلم
و الى الذين يلتمسون طريق المستقيم
لبناء جيل على اساس من الايمان و العلم و المعرفة
و اخيرا الى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي و
الحمد لله ربي العالمين

مرزوقي منير

الاهـداء

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على خاتم
الانبياء و المرسلين اهـدي هذا العمل الى:

من ربنتي و انارت دربي و اعاننتي بالصلوات و الدعاء الى اـغلى انسان في هذا
الوجود امي الحبيبة
الى من عمل بكـد في سبيل تربيتي و علمني معنى الكفاح ابي حفـضه الله لي
الى سندي و عوني على مصاعب الحياة اخواني و اخوتي الاعزاء
الى من عمل معي بكـد بغية اتمام هذا العمل زميلي و اخي منير مرزوقي
الى كل الاصدقاء الذين ساعدوني من قريب و من بعيد على اتمام هذا العمل
و اخيرا الى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلـمي

و الحمد لله ربي العالمين

محمد حمادي

شكر وتقدير

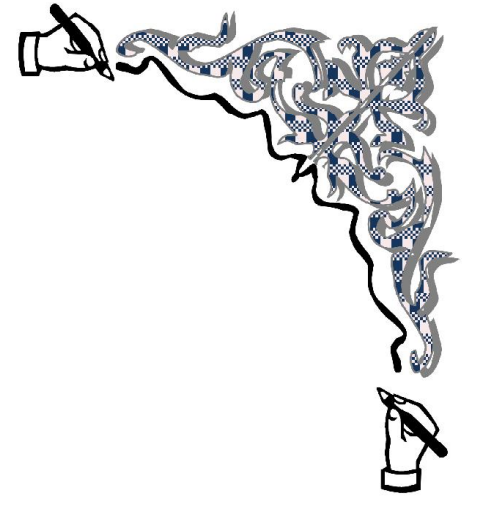
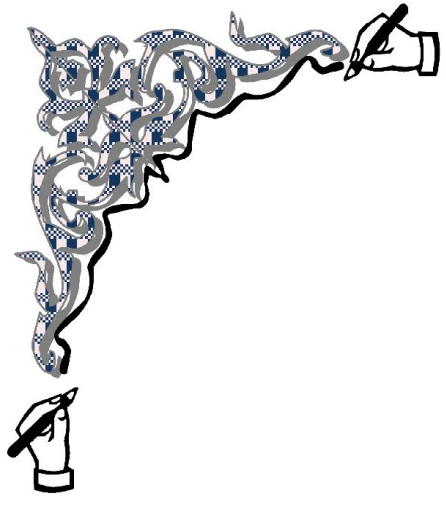
قال تعالى (رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي
و على والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخني برحمتك في
عبادك الصالحين) النمل 19

كل الشكر و الامتنان لله المنان الذي من علينا ان نكون من
طلبة العلم, ووقفنا واعننا على انجاز هذا البحث المتواضع, ثم
نبحث عن كلمات توازي المجهود الذي بذل في اخراج هذا
البحث الى الوجود ولاكننا لا نجدها ويسعدنا ان نتقدم بوافر
الشكر و جزيل الامتنان الى الدكتور الفاضل : سبتي
اسماعيل الذي تشرفنا به مشرفا اكادمية على دراستنا والذي
استلهمنا من علمه و اراه السيدة التي كان لها اثر كبير في
اتمام هذا البحث و اخراجه في صورته النهائية. وفي الاخير
نشكر كل من اعننا على اتمام هذا البحث
والله ولي التوفيق

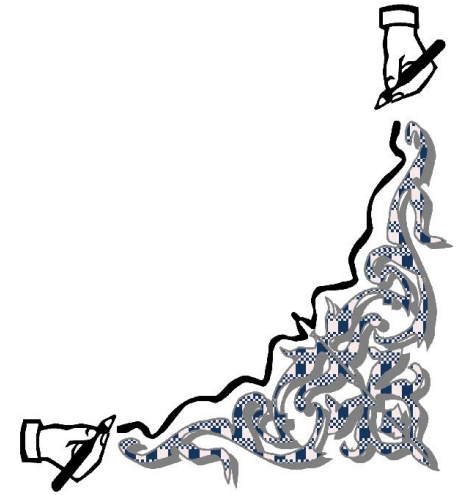
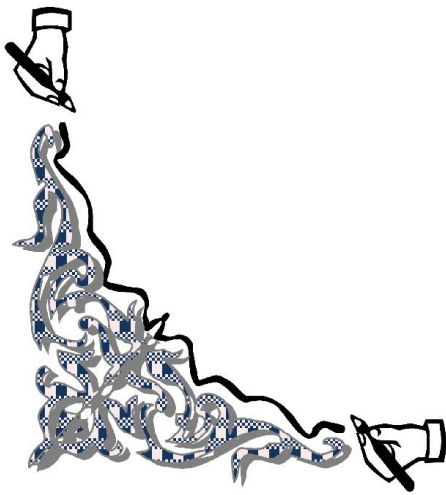
:الطالبة:

حمادي محمد

مرزوقي منير



الفهرس



المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
-	قائمة الاشكال
-ا	قائمة الجداول
أ- ذ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مراقبة التسيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل لمراقبة التسيير
3	المطلب الأول : ظهور مراقبة التسيير
3	المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير
5	المبحث الثاني : أهداف مراقبة التسيير وشروط نجاحها وتحقيق أهدافها
6	المطلب الأول : أهداف مراقبة التسيير
8	المطلب الثاني: شروط نجاح مراقبة التسيير في تحقيق أهدافها
13	المبحث الثالث : مكانة مراقبة التسيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسة
13	المطلب الأول: مهام وأدوار مراقب التسيير
14	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية وتأثيرها على مكانة مراقبة التسيير
19	خلاصة الفصل الاول
20	الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن
22	المطلب الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الثاني : أسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن
28	المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل النجاح الحرجة (الأساسية)
29	المبحث الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
29	المطلب الأول : الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
32	المطلب الثاني : مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن
32	المطلب الثالث : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

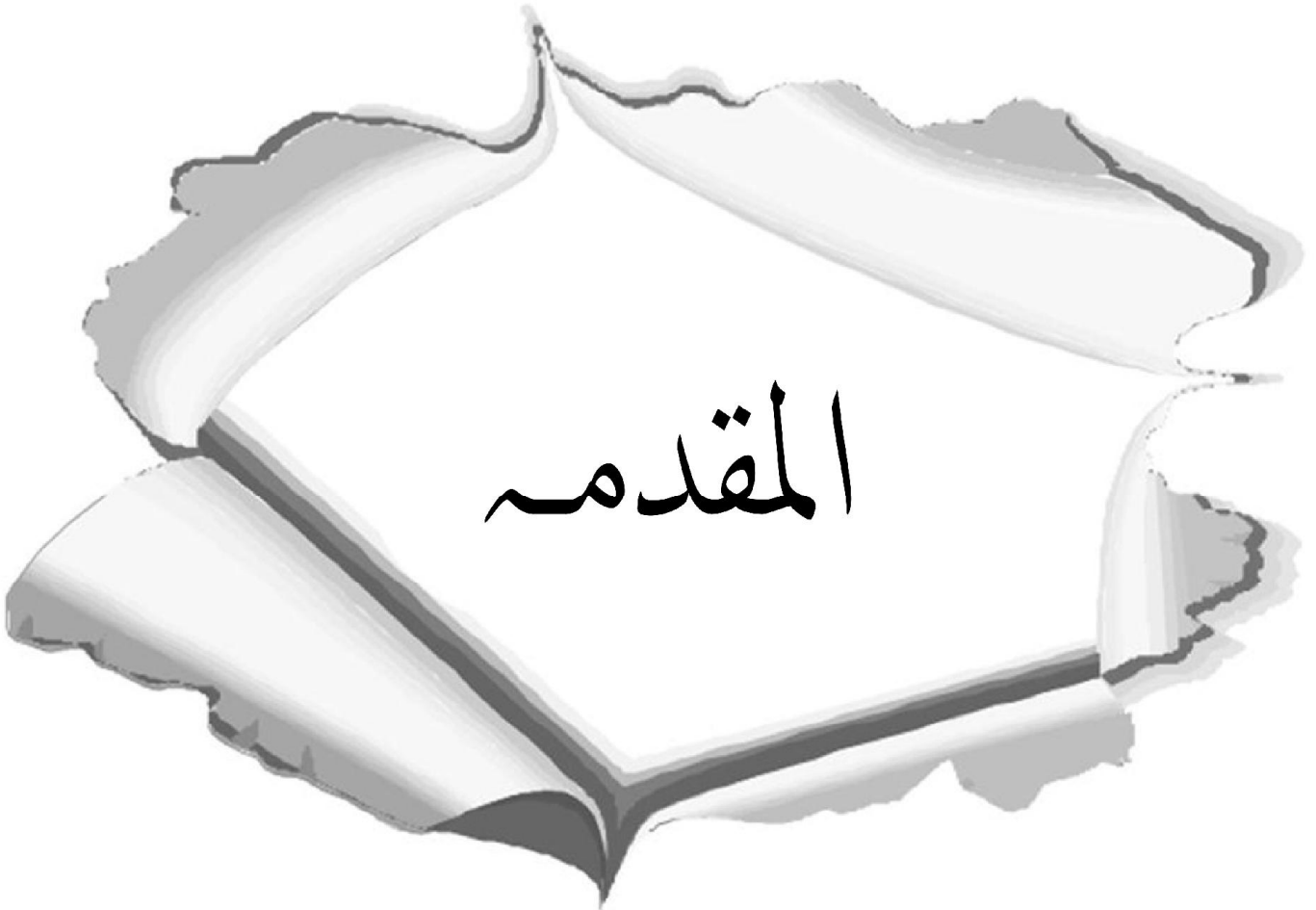
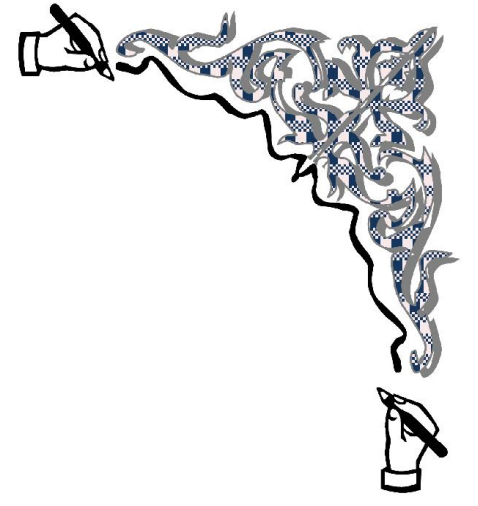
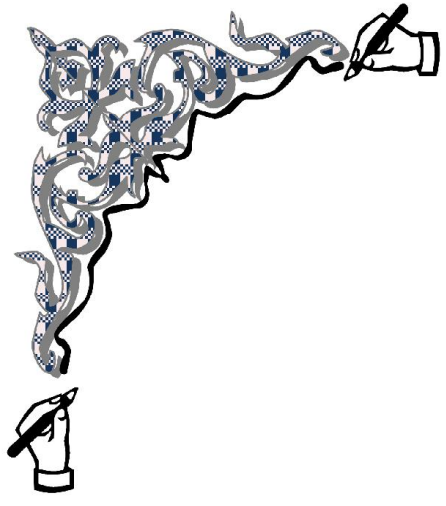
34	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لمراقبة التسيير
35	المبحث الثالث : قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
35	المطلب الأول : القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح
35	المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
41	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة  لصناعة الأجهزة الالكترونية.
43	مقدمة الفصل الثالث
45	المبحث الاول : نظرة عامة حول مؤسسة " بن حمادي "
45	المطلب الاول : تقديم المؤسسة
46	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
48	المبحث الثاني : دراسة عامة لنضام مراقبة التسيير المتبع بالمؤسسة
48	المطلب الاول : دور ومكانة مراقبة التسيير بالمؤسسة
49	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة
55	المطلب الثالث : اقتراح لوحات قيادة تكميلية على مستوى وحدة إنتاج التلفاز
58	المبحث الثالث : برنامج مقترح كرؤية كاملة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الاول : أهداف البرنامج
60	المطلب الثاني : خطوات البرنامج المقترح لتطبيق البطاقة
61	خلاصة الفصل الثالث:
64	خاتمة عامة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال

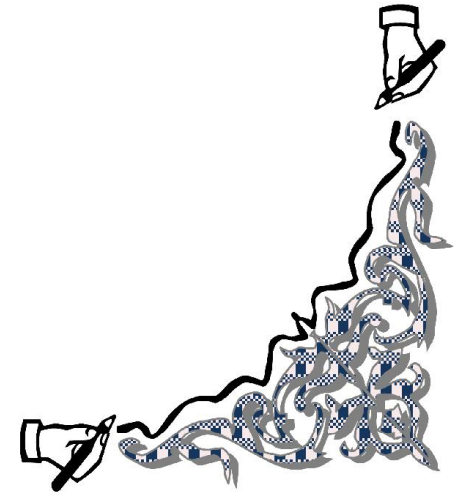
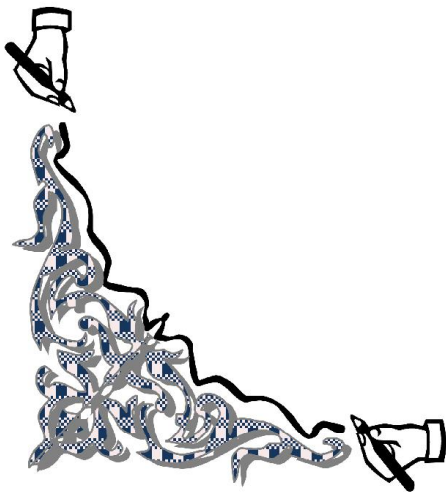
رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الجيل الاول من بطاقة الاداء المتوازن	23
02	الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة	25
03	الجيل الرابع من بطاقة الاداء المتوازن	26
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك	47
05	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلفاز.	51
06	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن	59

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الاهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء	37
02	مقاييس الاداء المناسبة للاهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء	39
03	المؤشرات المقترحة على مستوى خطوط الإنتاج (مصلحة التركيب)	56
04	المؤشرات المقترحة على مستوى مصلحة الصيانة	57



المقدمه



يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الإقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، بحيث تسعى منظمات الأعمال دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلاً، وتواجه هذه المنظمات بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم الأداء ذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية، وقد اقترح كل من Robert Kaplan و David P. Norton عام 1992، منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)".

حيث قام الباحثين بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل بروؤية المنظمة وإستراتيجيتها، وقد وصف البروفيسور Kaplan بأن الاعتماد على النتائج المالية في تقييم الأداء "كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها".

وفي عام 1996 قدم كل من Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال:

- 1- البعد المالي Financial Perspective: (كيف ننظر إلى المساهمين؟)؛
 - 2- بعد العملاء Customer Perspective: (كيف ينظر إلينا العملاء؟)؛
 - 3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes: (ما الذي يجب أن نتفوق به؟)؛
 - 4- بعد التعليم والنمو Learning and Growth: (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟).
- وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية ومبادرات، ويتم اختيار عدة مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع إعطاء نسبة مئوية لكل بعد من الأبعاد وتقسيم النسبة المئوية للبعد الواحد على مقاييس أداء هذا البعد التي تم تحديدها. وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً).

وبهذا تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المنظمة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.

وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع انطلاقاً من طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة؟

ومن منطلق هذا السؤال يتم طرح عدة تساؤلات فرعية ستكون محل اهتمامنا في هذا العمل:

- ◀ ماهي الخصائص والمميزات التي تتوفر عليها بطاقة الأداء المتوازن؟
- ◀ كيف تدخل هذه الأداة في سيرورة اتخاذ القرار بالمؤسسة؟
- ◀ ما الجديد التي جاءت به الأدوات الحديثة لتقييم الأداء؟
- ◀ ما مدى إمكانية تقييم أداء المنظمات باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
- ◀ ماهو واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية؟
- ◀ ما مدى قدرة المؤسسة الجزائرية على تبني تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- ◀ تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية ومبادرات؛
- ◀ الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المعتمدة على جانب واحد وهو التكاليف والقائمة على أساس المدى القصير غير كافية لمواجهة التغيرات الجديدة، بل الأمر يتطلب أدوات تأخذ بجميع الأبعاد المحيطة بالمؤسسة (المورد، الزبون، المساهم، العامل) وتتميز بقدرتها على التوقع للمدى البعيد؛
- ◀ يرجع القصور الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية إلى عدم كفاءة آليات التسيير فيها من جهة وإلى عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات الهائلة التي تشهدها الأساليب الإدارية والاقتصادية والتسييرية في العالم.

أهمية الدراسة:

تعاني منظمات الأعمال من العديد من المشكلات والعقبات المتعلقة بمتابعة تطبيق الإستراتيجيات المحددة من قبلها، لذلك لا بد لها من استيعاب أساليب الرقابة الإستراتيجية، فبطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية للمنظمة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المنظمات في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنظمات نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يهدف إلى تقييم الأداء من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع المنظمة مما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة على المدى البعيد.

أهداف الدراسة:

- ◀ تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن؛
- ◀ توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن ضمن آليات مراقبة التسيير؛
- ◀ مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، والأدوات التي تستعين بها في عملية تخطيط الاستغلال وتقييم الأداء؛
- ◀ التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الجزائرية؛
- ◀ تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال بشكل عام.

منهجية البحث:

باعتبار أن البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، وللإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، ستمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في تخطيط الاستغلال وتقييم الأداء ومدى قدرة المؤسسة على تبني تطبيق أساليب حديثة لمراقبة التسيير بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

أسباب اختيار الموضوع:

من المبررات التي دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع المكانة البارزة التي أصبحت تحتلها مراقبة التسيير في المنظمات العالمية بعد أن كانت ذات دور ثانوي، والمكانة التي يجب أن تعطى لها في المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى التحولات التي شهدتها مراقبة التسيير في السنوات القليلة الماضية والتي

أدت إلى تطوير أدوات وأساليب جديدة تسهل عملية تخطيط ومتابعة وتقييم الأداء في المنظمات مثل: بطاقة الأداء المتوازن. وشكل هذا التطور وهذه التحولات مبرر دفعنا إلى الغوص بما جاءت به هذه الأدوات من جديد في مجال مراقبة التسيير.

صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالبحث:

- ◀ نقص المراجع المتخصصة في موضوع بطاقة الأداء المتوازن؛
- ◀ قصر المدة الزمنية المتاحة للبحث؛
- ◀ صعوبة إيجاد مؤسسة تسمح بالحصول على المعلومات اللازمة لإتمام البحث؛
- ◀ صعوبة الحصول على البيانات اللازمة أثناء الدراسة الميدانية، وذلك لسببين، نقص إطارات وكفاءات على دراية بالموضوع، ولرفض البعض الآخر تزويدنا بالمعلومات والإجابة عن أسئلتنا.

محتوى الدراسة:

وللتفصيل في موضوع: "بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير"، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلان نظريان والفصل الأخير تطبيقي.

الفصل الأول: "مراقبة التسيير"

خصص هذا الفصل بدراسة حول مراقبة التسيير واهدافها وشروط نجاحها ومهام وأدوار مراقب التسيير الهياكل التنظيمية وتأثيرها على مكانة مراقبة التسيير، وهو يعتبر فصل تمهيدي للدخول فيما بعد في دراسة بطاقة الأداء المتوازن وهو يتضمن مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير.

الفصل الثاني: "بطاقة الأداء المتوازن"

ويشمل هذا الفصل التعريف ببطاقة الأداء المتوازن، الأبعاد التي تتمحور عليها البطاقة، قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى مثال تطبيقي حول بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: "دراسة حالة مؤسسة بن حمادي Condor" لإنتاج الأجهزة الإلكترونية" سيتم خلال هذا الفصل محاولة تطبيق وإسقاط ما تم دراسته في هذا البحث على مستوى المؤسسة الجزائرية "بن حمادي Condor".

الدراسات السابقة وقد توصل الباحث الى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب .

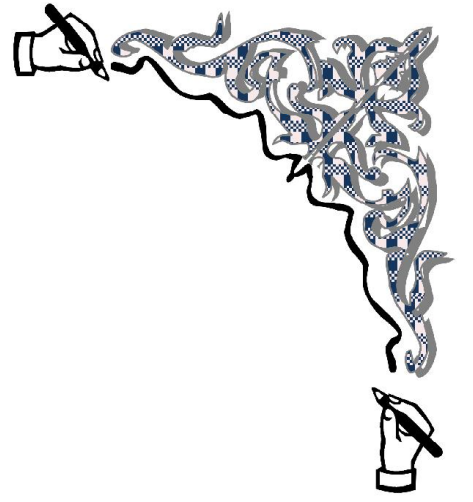
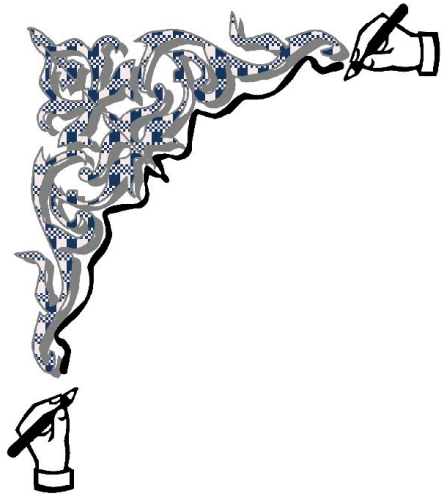
كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء ،فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث العديد من الدراسات ، منها من حاول اثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها. ومن أهم الدراسات السابقة نذكر مايلي :

دراسة درغام وأبو فضة (2009): هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبها الأربعة :المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ،والنمو والتعلم ، في تعزيز المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن .

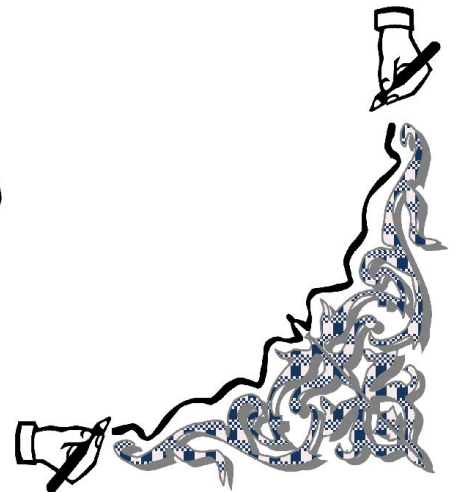
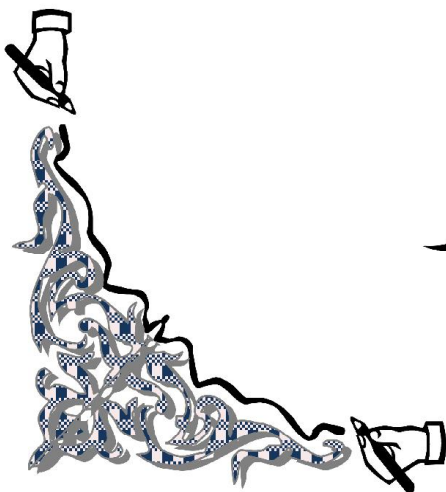
دراسة مراد كواشي(2011): هدفت هذه الدراسة الى تبيان مدى نجاح الفكر الاداري العالمي في تقديم و اقتراح أنظمة حديثة قادرة على تقييم الأداء الشامل للمؤسسات ، وذلك من خلال دراسة قطاع الاسمنت بالجزائر.

وقد توصل الباحث الى أن أغاب مؤسسات الاسمنت العمومية تستخدم أنظمة و أدوات تقليدية في تقييم أدائها ، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسب تركيزها على الأداء الاقتصادي .

دراسة محاد عريوة (2011): هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس و تقديم الأداء با المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية وذلك من خلال اجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين .



الفصل الأول



مراقبة التسيير

تمهيد:

تعد مراقبة التسيير الوسيلة المفضلة للقيادة في المؤسسات، وولدت نتيجة للحاجة في التحكم وقيادة الوحدات اللامركزية التي ظهرت في بداية الخمسينيات، وارتبط مفهوم مراقبة التسيير بمفهوم المؤسسة الذي عرف تطورا ملحوظا، كما ارتبط دور مراقب التسيير بالتنظيم الداخلي للمؤسسة. فعندما كانت المؤسسات مبنية على أساس وظيفي عمودي، اقتصر دور مراقب التسيير على مساعدة الأقسام المحاسبية، وعندما تغيرت البنية نتيجة للتحويلات في خصائص المحيط التي غيرت في قواعد المنافسة، والتي أصبحت في كثير من الأحيان قيودا يجب على المؤسسة أن تتكيف معها، بعد أن كانت فرصا سهلة المنال، وتسببت الظروف الجديدة في ظهور مشاكل مالية، تنظيمية وإنسانية عجزت التنظيمات التقليدية وأدوات مراقبة التسيير عن حلها، الأمر الذي فرض إعادة تنظيم المؤسسات على أساس أفقي يأخذ بكل نشاطات المؤسسة وسمح بالتكيف مع الظروف الجديدة.

وهذا أدى بدوره إلى تغيير في دور ومكانة مراقب التسيير، الذي أخذ بعدا جديدا يتسم بأنه عملي واستراتيجي في آن واحد ويدخل في الخطوط التسلسلية للتنظيم.

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير

استعانت مراقبة التسيير في كل مرحلة من مراحل تطورها بأدوات ووسائل (تناسب هذه المراحل) لتكوين نظامها للمعلومات، الذي يسمح لها بالتخطيط، اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء والتحكم في قيادة المنظمات.¹

المطلب الأول: ظهور مراقبة التسيير

المنعطف الذي أدى إلى ظهور مراقبة التسيير هو ما حدث في شركة السيارات الأمريكية « General Motors » سنة 1920، حيث كانت مبيعاتها ضعيفة ولاستحوذ على 12% من سوق السيارات الأمريكية مما جعل مؤسسها « William.C.Durant » ينسحب من الإدارة ليتولى « Purre » « Smuel » صاحب شركة المواد الكيماوية « Du Pont Nemours » رئاسة شركة « General Motors » حيث جلب معه مجموعة من مدراء شركة « Nemours » فقاموا باستخدام مجموعة من التقنيات المالية المكتسبة من خبرتهم في الشركة التي كانوا بها ووظفوها في عملية تسيير شركة « G.M » مما نتج عنه تحقيق أرباح هائلة سنة 1940، وتم بيع أكثر من 2 مليون سيارة وأصبحت الشركة تستحوذ على 50% من سوق السيارات.²

المطلب الثاني : تعريف مراقبة التسيير

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها

1- **التعريف الأول ANTONY :** «هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسئولو المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة، للوصول إلى الأهداف المسطرة³».

2- **التعريف الثاني G.PILLOT :** « يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين لمهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير⁴ ».

¹ - زكية مقري ونعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2015، ص 23.

² - بونقيب محمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص: 05.

³ - M. Gervais, "control de gestion", 7^{eme} Edition, ECONOMICA, 2000, P : 02 .

⁴ - محمد خليل، عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام "مراقبة التسيير في المؤسسة"، www.doc/com.aribd تاريخ التحميل 2017/12/15.

3- **التعريف الثالث M.GERVAIS** : «هي عبارة عن نظام الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و تم استعمالها بفعالية و فاعلية»¹.

4- **التعريف الرابع KHEMAKHEM** : «هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط والتحرك الفعال الدائم للطاقات والموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة»².
بصفة مختصرة يمكن تعريف مراقبة التسيير بأنها التحكم في التسيير، وأن الخطوات الأساسية لها تكمن في:

◀ تحديد الهدف بدقة مسبقا.

◀ قياس مستوى الأداء.

◀ تخصيص الانحرافات وتصحيحها.

5- **مفهوم مراقبة التسيير عندما ينظر للمؤسسة على أنها هيكل وظيفي**: إن هذا التصميم يميز المنظمة البيروقراطية حسب نموذج M.Weber والذي يرى فيه (التنظيم الفعال والرشيد والمميز بالتنظيم الدائم للوظائف الرسمية المدارة بقواعد مجردة والتقسيم النظامي للعمل، تسلسل الوظائف وتعليمات مكتوبة حول أعمال الإدارة، القرارات والقواعد)³.

إن المؤسسات المصممة على أساس هيكل وظيفي منظمة جدا وترتكز على المعايير، والأشخاص العاملين فيها يتبنون نفس السلوك، وكل شخص لا يطابق ذلك يعد غير طبيعي. ووفقا لهذا النموذج تتميز مراقبة التسيير بثلاثة خصائص أساسية: العقلانية، السلطة المركزية، وبالتالي انعدام الذاتية.
أما عقلانية مراقبة التسيير فتتمثل في أداء المخططين لأعمالهم وفقا لسلسلة مراحل منطقية ومرتبطة وليس على أساس أساليب الحدس.

6- **مفهوم مراقبة التسيير عندما ينظر للمؤسسة على أنها عقد التزام**: العقد عبارة عن (اتفاق متبادل لأداء عمل أو تأسيس مشروع مشترك ...، مع ارتباط الغايات بالوسائل، إلا أنه تعطي الأولويات للغايات). والمؤسسات المنظمة وفقا لعقد التزام تهتم بما سيقع وتولى احترامها لسبب وجودها، وتلعب إدارة المسيرين دورا مهما في هذا النوع من المؤسسات على عكس النوع السابق. أما مراقبة التسيير إن وجدت فلا يمكن أن يقتصر دورها على التحقق من المطابقة بل يكمن دورها في السهر على سير الأمور، ومعيارها الوفاء بالالتزامات، وما يساعد على بلوغ الأهداف.

³- M. Gervais, "control de gestion", p:10.

⁴- KHEMAKHEM, "Dynamique De Contrôle De Gestion" Ed Dumod, 1977,P:14.

³- زكية مقري ونعيمة بويحيوي، مرجع سابق، ص38

7- مفهوم مراقبة التسيير عندما ينظر للمؤسسة على أساس مشروع: في هذه الحالة قيمة وأهمية الوسائل مرتبطة الأهداف، فالأشياء في المؤسسة المصممة وفقا لهذا المنظور لا تأخذ قيمة إلا بنسبة للأهداف المنشودة، وكل شيء يخرج عن هذا الإطار ليس له قيمة ومن هذا المنطلق تعمل مراقبة التسيير على (حراسة ومراقبة النفقات، فحص السياسات المتبعة وآثارها بالإضافة إلى استعمال مفاهيم الاقتصاد، الكفاءة والفعالية التقليدية لمراقبة التسيير ويضاف إلى مفهوم المشروع منطق الرشد الأمثل ومنطق المنافسة).

8- مفهوم مراقبة التسيير عندما ينظر للمؤسسة على أنها نظام: يسيطر على هذا المفهوم على مؤسسات اليوم، حيث تظهر المؤسسة كعالم من المعايير المادية والعناصر المنظمة في شبكات وتدار بقواعد مسجلة في النظام الاقتصادي. أما مفهوم مراقبة التسيير في هذا النوع من المؤسسة فينحصر في تسيير العمليات معتمدا في ذلك على أسلوب التسيير بالأنشطة. ويكمن دور مراقب التسيير في الفحص الدائم لعملية التسيير في الأماكن الحساسة للتأكد من عدم وجود عراقيل تعوق استمراريتها، أي أن تدخلات مراقبة التسيير في العمليات تحدث باستمرار من أجل معالجة الاختلال.

ومنه الرجوع إلى مراحل تطور مراقبة التسيير نجد أن هذا المفهوم ساد في المرحلة الرابعة وهي مرحلة الرقابة المتكاملة والتي تعتمد أكثر على منطق العمليات منه على مراكز المسؤولية.¹

وهذا إذا أردنا تعريف مراقبة التسيير نجد أنفسنا أمام عدد كبير من التعاريف المختلفة، بسبب الغموض الذي يكتنف اللفظ إذ يتكون من عبارتين رقابة وتسيير وكلاهما له محتوى متنوع والجمع بينهما قد يؤدي إلى ظهور مفاهيم متباينة وحتى متباينة مما تسبب في صعوبة حصر مفهومه.²

المبحث الثاني: أهداف مراقبة التسيير وشروط نجاحها وتحقيق أهدافها.

أدى تطور مراقبة التسيير والنتائج بدوره عن الحاجة للتكيف مع التغيرات الهامة التي عرفها المحيط إلى تطور في أهدافها، فبعد أن كانت مبنية في البداية على أساس الاستجابة للعقلانية الآلية وكانت تهدف إلى التحقيق من أنشطة مختلف الأقسام من خلال القياس اللاحق للنتائج، أصبحت اليوم ونتيجة للتحويلات الهامة التي شهدتها المؤسسات والاضطرابات الدائمة للمحيط واتساع مستويات عدم اليقين في مجال التسيير، لا تبحث عن قياس النتائج فحسب بل قياس أداء النظام ككل. وهذا فرض ضرورة توسيع دائرة الأهداف لتشمل بالإضافة إلى المعايير الكمية المعايير النوعية وإدماج ذلك في المسعى الاستراتيجي بما يسمح بإعطاء تصور ونظرة إجمالية.

¹ مرجع نفسه، ص 39-40

² - المرجع نفسه، ص 38-41

المطلب الأول: أهداف مراقبة التسيير.

ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها:

- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير العملي.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.
- ضمان تقارب الأهداف

1- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير العملي:

المنطق يقول بضرورة أن تعكس مراقبة التسيير العملي مراقبة التسيير الاستراتيجي في مراحل وفترات متتالية، إلا أن الواقع بين وجود فصل بينهما.

وأحسن وسيلة للربط بينهما جدول القيادة هذا الأخير عبارة عن مجموعة مؤشرات منظمة وتحتوي على معلومات شاملة تسمح باتخاذ القرارات، الحكم على أداء العناصر وبالقيادة. ولا يقتصر إعدادها على جهة واحدة، بل كل المستويات (الاستراتيجية والعملية) تساهم في إعدادها وهذا يعني وجود مجموعة قائدة للمؤسسة وتشمل: الإدارة العامة، المسؤولين العمليين ومراقبة التسيير.¹

1.1- الإدارة العامة: باعتبارها الاستراتيجية، هذه الأخيرة يجب أن تكون واضحة ومعلومة للجميع حتى يتسنى لهم فهم وتحديد أهدافهم في مخطط العمل، وهذا دور الإدارة العامة في تعريفهم كل حسب مسؤولياته.²

2.1- المسؤولين العمليين: باعتبارهم العناصر المنفذة للاستراتيجية، ونظرا لقربهم من الميدان فإنهم يحاولون تقريب جدول قيادتهم من المحاور الاستراتيجية مما يجعل معلوماتهم أكثر ملائمة ومصداقية.³

3.1- مراقبة التسيير: تعمل على التنسيق بين الإدارة العامة والمسؤوليين العمليين، وهذا يتطلب أن يكون مراقب التسيير على علم بالاستراتيجية وقادرا على التكيف مع تقنيات جدول القيادة حتى يتمكن من التوفيق بين التفكير الاستراتيجي وتطبيقه في الميدان. وتسمح تقنية الإعلام الآلي حاليا بتصوير وفعالية كيفية رفض التناقض بين المراقبتين من خلال تسيير المستويات الشاملة وانطلاقا من كتلة المعلومات الداخلية والخارجية. ولهذا يجب أن يكون تزواج بين اختيارات الإعلام الآلي وتوجهات مراقبة التسيير لتحسين نوعية نظام المعلومات.⁴

¹ - زبيدي بوعمامة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، م ع، 1997، ص 41.
² - ماهر درغام ود مروان أبو فضة، أثر تطبيق النموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف الوطنية الفلسطينيي <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles>، تاريخ التحميل 2018/02/17.
³ - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر 2000، ص: 8.
⁴ - زبيدي بوعمامة، مرجع سابق، ص 41.

2- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء:

تعد مراقبة التسيير نظاما للمعلومات لكنه يبقى دون مصداقية إن لم يدعمه مراقب التسيير بمجهوداته حتى يتسنى استعماله لتقييم أداء الأفراد من جهة ومن جهة ثانية لمساعدة المسؤولين على تحسين قراراتهم.

إن نظام المعلومات ليس من صنع مراقب التسيير فحسب، بل كل من في المؤسسة يساهم في إعداده، وليستغل هذا النظام بشكل صحيح على مراقب التسيير أن يعمل على منع تحريف المعلومة. فمثلا إذا ترجمت المعلومة وجود ضعف في الأداء أو انعدامه وأدى ذلك إلى العقوبة، فإن المعنى سيسعى جاهدا إلى التحريف والغش من خلال التلاعب على طبيعة المعلومات المحولة.

ومثل هذا العمل يدفع مراقب التسيير إلى مساعدة وحث أنظمة التقييم في المؤسسة وبالتالي القيادة على عدم التأثير على نظام المعلومات حتى تتجنب مثل هذه الأعمال.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال، هل يجب استعمال نظام المعلومات للتغذية الموضوعية للاستراتيجية ولاتخاذ القرارات وفي نفس الوقت لقياس وتقييم أداء الأفراد؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استحداث فرعين لأنظمة المعلومات:

- نظام معلومات مرتبط بالتكاليف والقرارات النظام معلومات مرتبط بالتكاليف والقرارات الاستراتيجية والعملية.¹
- نظام معلومات مرتبط بتقييم الأداء.

3- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق:

إن أنظمة التسيير الكلاسيكية تركز على القواعد المحاسبية البحتة، وتقوم على مبدأ القياس اللاحق للأداء، مما جعل مراقبة التسيير تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها. وللقضاء على هذه السلبيات على مراقبة التسيير:

- إكمال عملها الإعلامي بالبحث المستمر على المعلومة.
- أن تتوقع ما سيكون عليه المحيط عوض هدر الوقت في قياس نتائج وانحرافات كل عنصر في المؤسسة، وهذا سيسمح بمواجهة المفاجآت الاستراتيجية المرتبطة بالمنافسين وتغيير أذواق المستهلكين، ويخفف من المصادفات المرتبطة بعالم الأعمال من جهة ومن جهة ثانية تسمح لمراقب التسيير بتوسيع معارفه في جميع المجالات (التحليل الاستراتيجي، تحليل المخاطر، تسيير الموارد البشرية، تحليل القيمة...)، واستعمال هذه المعارف يوميا بشكل ثابت.

¹ Michel Rouach, " le contrôle de gestion bancaire et finance" OP .1994.p85

4- **ضمان تقارب الأهداف:** لعل من أه الصعوبات التي تواجهها مراقبة التسيير نعد الأهداف وتناقضها في بعض الأحيان، وكذلك غموضها وعدم وضوحها. لرفع هذا التناقض والغموض تلعب الاعتبارات النفسية دورا مهما في مراقبة التسيير، كما يشكل الاتصال، الإقناع، التشجيع، الإنعاش والنقد جزءا أساسيا في عملية مراقبة التسيير لتحقيق تقارب الأهداف.¹

المطلب الثاني: شروط نجاح مراقبة التسيير في تحقيق أهدافها.

تعد مراقبة التسيير نظاما للمعلومات وللاتصال، تمارس من طرف الإطارات العملية وتتشط من طرف مراقب التسيير. ولضمان نجاح هذا النظام في تحقيق أهدافه يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر من أهمها:

- وجود أخلاقيات المؤسسة.
- توزيع الأدوار على العناصر المتحركة.
- أساليب إعداد ووضع نظام المعلومات.
- البنية الواضحة وسهولة الاتصال.
- جودة المعلومة ومرونتها وقدرتها على التكيف.

1- **وجود أخلاقيات المؤسسة:** الأخلاق هي مجموعة من المبادئ الدائمة للمؤسسة على الإدارة وتوضيحها للأشخاص لغرض القضاء على عدم الترابط. بين هذه المبادئ عددا من الأعمال والسلوكات (كدور كل فرد في المؤسسة، حدود قضاء المبادرة...) التي لا تتعارض والصورة المراد إعطاءها للمنظمة⁴³² تجاه محيطها. وتجدر الإشارة هنا أن هذه المبادئ ليست مطلقة بل هناك حالات قد تأتي في ظروف استثنائية (كحالة المنافسة الشديدة مثلا) تستدعي مخالفتها، وذلك من أجل ضمان استمراريتها.

2- توزيع الأدوار على العناصر المتحركة:

التحكم في المؤسسة يتم بواسطة ثلاثة عناصر: الإدارة العامة، مراقبة التسيير والإطارات العملية، فما هو دور كل عنصر في هذه العملية والذي يسمح له بتحقيق الأهداف؟

1.2- **دور الإدارة العامة كحكم للتوزيع:** لغرض رفع وتحسين أداء المؤسسة، على كل فرد فيها أن يباشر بصفة شخصية إعداد أدوات للمراقبة الداخلية وأخرى خارجية، لكن غالبا ما نجد المؤسسات الصغيرة تحجم عن استعمال الأدوات الحديثة للتسيير (كالموازنة الصفرية، فائض الإنتاجية، الموازنة

¹ Michel Gervais, .control de gestion , 7^{eme} Edition, ECONOMICA, 2000, p:15

² - زكية مقري ونعيمة بويحيوي، مرجع سابق، صص 42-43

حسب الأنشطة ...) بدعى أنها مكلفة واكتشفت في المؤسسات الكبيرة وأن تطبيقها يتطلب تعبئة كبيرة في الوقت، الجهد والوسائل وهذا يثقل كاهلها لذا فهي تفضل استعمال الأساليب التقليدية الأقل تعقيد.

للقضاء على هذا التفكير على الإدارة العامة باعتبارها واضح الاستراتيجية أن تحفز العناصر التي لها علاقة بالمعلومة (سواء من ناحية تكوينها، حجزها أو تمريرها) بشكل يسمح بوجود المعلومة المرتدة التي تبين للإطارات العملية كل حسب مسؤولياته المحاور الكبيرة للاستراتيجية وبالتالي يستطيعون فهم وإدراك الغاية من الأعمال التي يمارسونها، وهذا يعني أنه على الإدارة العامة:

- أن تكون منارة لجميع من في المؤسسة من خلال نظام المعلومات الذي تستعمله وتوفره.
- أن تكون أول من ينظم مسالك المعلومة النازلة.
- أن تعمل بنصائح مراقب التسيير وتعطيه سلطة التوجيه الضرورية، باعتباره أكثر من في المؤسسة يتحصل على المعلومات وأشملهم وأوسعهم نظرة حولها.¹

2.2- دور مراقب التسيير كباقي للأسابيب والمعلومات: يعد مراقب التسيير بمثابة الوسيط بين المستويات العليا للإدارة والمستويات العملية، وهذا يعني أنه يجب أن يكون على علم بالاستراتيجية وأساليب إعدادها، وعلى علم بأساليب تنفيذها وهذا بدوره جعله مورداً وبائعا في آن واحد للأساليب والمعلومات، وحتى يرقى إلى هذه المرتبة يجب عليه:

- التفكير الدائم في كيفية تلبية احتياجات زبائنه بأقل التكاليف وأحسن الخدمات.
- تحديد احتياجات كل زبون على حده بفضل التحاليل الضرورية التي يجب أن يجربها باستمرار.
- الإعلان عن منتجاته (الأساليب والمعلومات) شرحها، واقتراح نصائح حول كيفية استعمالها.

عن وظيفة مراقب التسيير ليست وظيفة سلطة إلا أن اتساع أفقها يجعلها ترقى إلى مرتبة المستشار للإدارة العامة وجهاز إنذار وتوجيه للإدارات العملية، وفي بعض المؤسسات يصل دوره إلى المبادل فيما يخص المعلومة الصاعدة حيث يتولى ربط مختلف المستويات بواسطة التبادل القائم بين المؤشرات الواردة في التقارير والمؤشرات الخاصة بالتسيير على المستوى العلمي.²

3.2- دور الإطارات العملية كعوامل أساسية في إعداد تشغيل النظام:

تعمل الإدارة العامة على التأكد من وجود عنصر جودة المعلومة في جميع المستويات، وذلك من خلال إقناع الإدارات العملية بضرورة الحصول على معلومة ذات مصداقية، وأحسن وسيلة لذلك دعم

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002 ص 04.
² عبد الفتاح بوخمم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا والوسطى في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص: 126.

جداول قيادة هؤلاء بنقارير حول عناصر التسيير الأساسية، كما يجب على المستويات العملية أن تضمن المعلومة المرتدة. وفي المقابل على الإدارة العامة أن تتجنب سوء الفهم لهذه المعلومة.¹

3- أساليب إعداد ووضع نظام المعلومات:

توجد العديد من الأساليب لإعداد نظام للمعلومات ووضعه موضع لتنفيذ، ومن بين هذه الأساليب نذكر خاصة:

1.3- أسلوب الإدارة: يجب أن تساهم جميع المستويات (الأفراد، التقنيات، المستويات التسلسلية) في تأسيس نظام المعلومات والمحافظة عليه. كما يجب أن يشجع على ممارسة المعلومة المرتدة.

ومنه فإن التكوين لن يقتصر فحسب على مراقبة التسيير بل يجب أن يتسع إلى مجال التسيير ككل (كالاتصال، التحكم، المالية، التسويق...) كما على الإدارة العامة أن تشترك شخصيا في إعداد واستعمال نظام المعلومات.

2.3- الأساليب: هذه الأخيرة تلبى حقيقة احتياجات التسيير وليس فقط احتياجات الإدارة العامة. فالمعلومة الضرورية لإدارة العامة لاتخاذ القرار ليست بالضرورة هي نفسها التي تسمح للمسؤول بتحسين تسييره. كما قد يزود نظام المعلومات الإدارة بمؤشر يعتبر مهم لمسؤول عملي آخر لمتابعة أهدافه. وبالتالي يجب أن يتحصل هذا الأخير على هذا المؤشر لكن مع تعديل بسيط فيه يجعله يتلاءم مع المستوى العلمي، وهذا يجعل وصل المعلومة بين الطرفين أساسي مع ضرورة الموازنة بين الأبعاد الاستراتيجية والأبعاد العلمية للمعلومة، ومن بين أحسن الوسائل المستعملة في هذا التوازن طريقة الجودة الشاملة.

3.3- الإعلام الآلي: يعرف هذا المجال كغيره من مجالات التسيير تطورا مذهلا، مما يعرضه للفوضى والاستعمال المزدوج، كما تتزايد فيه النماذج وتتراكب أكثر مما تتكامل.²

ولقد سمح تبادل الأعمال بين الإعلام الآلي ونظام المعلومات بتحويل خدمات الإعلام الآلي إلى أقسام التسيير، هذه الأخيرة تستطيع لوحدها هندسة مفهوم نسيج الإعلام الآلي، وهذا قد يكون سببا في قلق أقسام الإعلام الآلي.

وكما هو معلوم يعد الإعلام الآلي عنصرا أساسيا في تشغيل المؤسسات لكن لا يمكن اعتباره ركيزة مطلقة لجميع حالات أنظمة التسيير، ففي بعض الحالات تعتبر تدخلات الميسرين مهمة لكنها غير كافية لحل كل المشاكل، ونفس الشيء بالنسبة لمعارف المختصين في الإعلام الآلي. ومنه يجب أن

¹ ناصر دادي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص 35.
² قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007. ص 21.

يتزايد الطلب على حلول الإعلام الآلي الإجمالي والمتعدد الأبعاد والانفتاح العفوي على الحواسيب وكيفية استعمالها في الحواسيب وكيفية استعمالها في عداد جداول القيادة، وبالمقابل يجب حث المختصين في مجال الإعلام الآلي على تطوير معارفهم في مجالات متعددة وخاصة في مجال التسيير.

4- جودة المعلومة، مرونتها وقدرتها على التكيف:

تتطور المهام في الوقت الحالي بسرعة كبيرة، تحت تأثير المنافسة الخارجية والأسواق العالمية، وحتى يتسنى لنظام المعلومات أن يوفر المعلومة المناسبة يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على عدة شروط نذكر من بينها: ¹

1.4- الجودة: ليتمكن الإعلام الآلي من تلبية احتياجات الأقسام، يجب أن تكون لكل وحدة تسيير قاعدة معطيات خاصة بها تستعملها يوميا بشكل دائم. وحتى تكون القرارات مبنية على أساس سليم يجب أن تكون المعلومة التي يستند إليها هذا القرار:

- مقبولة مباشرة من طرف كل مسؤول.
- يمكن ايصالها للأطراف المستعملة.
- مناسبة وملائمة للأهداف.
- شاملة وقابلة للمحاكاة في حالة الحاجة إليها.

ولضمان الجودة المناسبة للمعلومة يجب استشارة بنك المعلومات المسير من طرف القسم المركزي للإعلام الآلي.

2.4- المرونة والقدرة على التكيف: ولضمان هذه الميزة للمعلومة يجب:

- تطوير مكوناتها باستمرار.
- تكيفها مع الأهداف الجديدة.
- القيام بالتحاليل الغير المنتظرة والتي تثيرها ظهور مشاكل جديدة.

بالإضافة إلى ذلك على مسؤول كل وحدة تسيير أن يقوم بما يلي:

- تشخيص كامل لوحدة التسيير.
- إعداد استراتيجية خاصة به.
- تحديد احتياجاته من الأفراد.

¹ - محاضرات، ناصر دادي عدون، لطلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة أعمال، مقياس مراقبة التسيير، جامعة الشلف، السنة الدراسية 2005-2006، ص 39

- تقديم برامج استثمار خاص بوحده.

وتتم هذه المهمة بمساعدة ونصائح مراقب التسيير الذي يعمل على تطوير سلوك الأفراد من خلال تشجيعهم على تطوير مراقبة ذاتية كل على حده.¹

5- وضوح البنية وسهولة الاتصال:

ترتبط طرق وأساليب الإدارة وفاعلية نظام مراقبة التسيير مباشرة بنوعية العلاقات الإنسانية وإمكانية الانفتاح لدى الأشخاص. فقد نجد أنظمة إدارة أو هياكل غير راشدة إلا أنها تعمل بفضل أسلوب الأشخاص الذين يتولون القضاء على الهياكل المشوهة بأنفسهم.

تقاس نوعية وشدة الاتصالات داخل المؤسسة انطلاقاً من البنية الداخلية والمحادثات التي تقع بين الأشخاص ويعود سوء الاتصال إلى:

- انعدام الاتصال بين الأقسام المسؤولة عن نظام المعلومات وباقي الأقسام، بسبب البناء السيء لنظام المعلومات، أو نتيجة الاختيار السيء للأشخاص أو راجع لعدم ملائمة أسلوب الإدارة.
- تسمح البنية المنظمة حول منتجات أو أسواق بقيام أحسن اتصال بين مختلف الأجزاء المكلفة بتسيير نفس النشاط، وبضمنها الاتصال بمراقب التسيير بفضل محافظته على اتجاه الخطوط الاستراتيجية وقيامه بالمقارنة الدورية وإجراء التصحيحات المناسبة.
- اعتبارات التكاليف: يتطلب تلبية احتياجات المستعملين لمؤشرات التسيير مضاعفة الهجوم على قاعدة المعطيات، وهذا بدوره يضاعف التكاليف. ومثل هذا الانشغال يؤدي إلى القيام بالتحليل الأولية، لأن الاحتياجات غالباً ما تمس شكل المعلومة (بيانية، أرقام، مصطلحات من جدول القيادة). لذا يجب شرح لكل فرد تكلفة ما يطلبه من معلومات ومؤشرات. كما يجب أن تكون هناك إدارة فعلية لضمان الخدمة لكل فرد بشكل مرض.
- الأمراض المشوهة لهياكلها وعدم قدرتها على معالجة المشاكل الجديدة وخاصة إذا كانت المؤسسة تقدم نفس المنتجات والخدمات، وسيحول هذا دون إمكانية البحث عن الفرص الجديدة. بالإضافة إلى أن الهياكل المشوهة لا تسمح بالتحكيم وحل النزاعات الداخلية.

¹ - زكية مقري ونعيمة بويحيوي، مرجع سابق، ص 50-51

وللقضاء على هذه المشاكل يجب تحديد وتجميع النشاطات في وحدات متجانسة تحت مسؤولية الأشخاص المناسبين، ومع ضرورة تكوينهم وتحفيزهم بما يكفل وضوح البنية من جهة وتسهيل عملية الاتصال من جهة ثانية.¹

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسة:

ولدت مراقبة التسيير نتيجة للحاجة إلى التحكم في توزيع ومراقبة وحدات المجموعات الأكثر تعقيدا وغير المادية. فلقد أدى إعادة تنظيم المؤسسات ومستويات تفويضها للسلطة إلى ظهور مسيرين جدد كانوا إلى وقت قريب مرتبطين بالوظائف المساعدة (بمعنى خارج الخطوط التسلسلية في الهياكل). ووسط إعادة التنظيم هذه ظهرت أنواعا جديدة من التفويض ارتبطت مباشرة بالحاجة إلى فهم والتحكم في النشاطات المفوضة.

ونتيجة لذلك أخذت مراقبة التسيير بعد عمليا واستراتيجيا في آن واحد، كما أن مهمة دور الأدوات التي يستعملها مراقب التسيير وكذا وظيفته وتأثيره على التسيير تتغير بحسب البنية التنظيمية التي ينتمي ويتطور فيها (بنية وظيفة، تدرج وظيفي أو على أساس المصفوفات...) فلقد انتقل دوره من مساعد بسيط على اتخاذ القرار إلى مسير عملي حقيقي مدمج في الخطوط التسلسلية.

المطلب الأول: مهام وأدوار مراقب التسيير

يعد مراقب التسيير ملاحا (navigateur) للمؤسسة فهو يساعد على تحديد أهدافها ويضع برامج العمل، ويضمن المتابعة الجيدة لنشاطها كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسية ويحدد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات فهو عادة ما يعتبر:

- المستشار الاقتصادي للمؤسسات ذات البنية الوظيفية.
- الميكانيكي لنظام الموازنات إذ يتولى صياغة، تنشيط وصيانة النظام بعد أن اقتصر دوره في البدايات الأولى على إعداد التقارير المالية واختيار مفاتيح التوزيع والمتابعة.
- المحرك لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات المبنية على أساس المصفوفات وفي بعض الحالات يحتل منصب رئيس مشروع ويلعب دور المسير الحقيقي.

يختلف إطار تدخل مراقب التسيير بحسب نوع المؤسسة وبنيتها الداخلية:

- ففي المؤسسات المتوسطة والصغيرة غالبا ما تضم وظيفته مع مهام المحاسبة والمالية.

- أما في المؤسسات الكبيرة فوظيفته تمارس من طرف أقسام مختلفة مثل:

¹ - المرجع نفسه، ص 51-52.

✓ **المراقب المساعد:** الذي يتولى مسؤولية مجال أو مجالين من النشاطات (جدول القيادة، تحليل المخزونات، المصاريف العامة...)

✓ **مراقب الموازنات:** حيث يتولى مهمة إعداد ومراقبة التنبؤات وكذلك ما تم تحقيقه من الموازنات¹.

✓ **مراقب التسيير الصناعي:** يرتبط هذا الأخير بمدير الموقع مباشرة، ويتولى مهمة تحليل أسعار التكلفة، تكاليف الإنتاج ... ويتدخل بنشاط في تحسين المردودية بالإضافة إلى مهامه كمراقب للموازنات ومعد للتقارير. **مراقب التسيير التجاري:** في هذه الوظيفة يتولى مهمة إعداد الأسعار والهوامش، تحليل مردودية المنتجات حسب الأسواق وحسب المناطق ويراقب تكاليف التوزيع كما يساهم بالتعاون مع المدير التجاري في إعداد تقديرات المبيعات والتعريف بالهدف.

ومنه فإن مراقب التسيير يعد عضوا في إدارة المؤسسة حتى ولو كان ارتباطه قويا بالمحاسبة المالية ويتولى المهام والنشاطات التالية:

- ◀ يساهم في تحديد أهداف المؤسسة أو القسم، وفي تحديد المؤشرات الملائمة (مادية ومالية).
- ◀ يساعد في إعداد الموازنات السنوية وتحديد الوسائل الضرورية (بشرية، مالية، تقنية) لتنفيذها.
- ◀ يتابع باستمرار تحقيقات الأقسام ويعد جداول قيادة ملائمة للنشاط المنشود.
- ◀ يتولى تقييم أداء المؤسسة أو القسم الذي ينتمي إليه من خلال حساب الانحرافات بين التقديرات والتحقيقات، وتحديد الأسباب والمسؤولين عن ذلك ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية.
- ◀ لا يكتفي مراقب التسيير باستقبال المعلومات بل التأكد من مصداقيتها، دقتها ونوعيتها وفي بعض الأحيان يحتاج إلى معلومات خاصة يتولى بنفسه إعدادها.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية وتأثيرها على مكانة مراقبة التسيير:

كما بينا سابقا أقوم مراقبة التسيير بإعداد مؤشرات وجدول قيادة من أجل متابعة التحقيقات وقياس أداء الأنشطة. ولا يتأتى في ذلك إلى من خلال تقسيم وتنظيم الأنشطة وكذلك تجزئة المؤسسة مهما اتسمت بالتعقيد والتنوع.

¹ - المرجع نفسه، ص 53-54.

يعد الهيكل التنظيمي عنصرا أساسيا في نظام القرار، الاتصال والتنسيق وذا أهمية بالغة لمراقبة التسيير. فهو تقسيم للمهام والمسؤوليات من أجل التوفيق والتنسيق بين أنشطة المؤسسة لبلوغ أهدافها. إلا أن مفهوم الهيكل قد يغطي اتجاهات أكثر أو أقل اتساعا. ففي الاتجاه الضيق والساكن، الهيكل عبارة عن تقسيم للأقسام، المهام والعلاقات التسلسلية. أما في الاتجاه الديناميكي يضم كذلك إجراءات التشغيل والاتصال بين كل قطب. لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي وعالي لجميع المؤسسات، بل هناك عوامل حددتها الاحتمالات تكيف كل مؤسسة حسب ظروفها في هياكل خاصة، من بينها: الحجم، عمر المؤسسة، المحيط، نوع السلطة، التكنولوجيا. ويوجد عدة أشكال لتنظيم المؤسسات منها ما هو قائم على مبادئ تقليدية ومنها ما هو مستحدث¹.

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية التقليدية وتأثيرها على مكانة مراقبة التسيير:

من أهم الهياكل التنظيمية التقليدية وأكثرها شيوعا نذكر على وجه الخصوص ما يلي:

1- الهيكل التسلسلي المتدرج (structure hiérarchique): يرتبط في هذه البنية قسم واحد برئيس واحد، والسلطة المتدرجة النازلة قوية جدا، أما دور مراقب التسيير فيقتصر على التحقق والقياس اللاحق مع تطبيق نظام العقوبات.

2- الهيكل الوظيفي البسيط (structure fonctionnelle simple): المؤسسة في هذا النوع مقسمة إلى وظائف مستقلة عن بعضها البعض، وعلى رأس كل واحدة منها مسؤول ذو كفاءة في مجاله. ولقد سادت هذه البنية خلال المراحل الأولى من تطور المؤسسات حيث كان حجمها صغير وعدد أنشطتها محدود.

يتميز الهيكل الوظيفي بوجود خط تسلسلي وحواجز فكل مسؤول يعمل على حماية مجاله فقط، والمدير العام هو الوحيد الذي له نظرة شاملة حول سير المؤسسة، ويكون محاطا بمختصين يساعده على ضمان التنسيق بين الوظائف والأقسام. وعندما يتوسع نشاط المؤسسة عادة ما يترك التنظيم الوظيفي البسيط المجال للتنظيم البيروقراطي بسبب الإجراءات المتخذة لمواجهة التغيير. وفي هذه الحالة غالبا ما لا يجذب المدير العام عملية التفويض خوفا من ظهور دفاعات داخلية تعرض أهداف المنظمة للخطر.

يعد مراقب التسيير في هذا النوع من التنظيم المستشار المباشر للمدير العام، ودوره في الهياكل الصغيرة مفتوح، قد يمتد من النشاط المحاسبي إلى وضع الإجراءات المتعلقة بتسيير العلاقات البنوية للأقسام، أما معايير المراقبة فتختلف حسب الأقسام.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 54-56.

3- الهيكل التسلسلي الوظيفي (اللامركزية العمودية) (staf and line): أدى تطور المؤسسات إلى ظهور تخصص في الإدارة العامة، فالأركان العامة أصبحت تتكون من مجموعة مختصين يتولون مهمة الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرار وفي مجالات مختلفة (المالية، تسيير الموارد البشرية، التخطيط، التنظيم ...)

تتميز هذه البنية بتنظيم لوحدة القيادة وتحقيق فعلي لمبدأ التفويض، فالعمليون مسؤولون عن التسيير والحفاظ على نشاط أقسامهم لبلوغ أهداف المؤسسة، والقرارات تتخذ على أساس استشارة الأركان العامة. ويعتبر دور المدير العام أساسي في نجاح (أو فشل) الوسائل الموضوعة تحت تصرف الوحدة اللامركزية أو الأقسام المستقلة.

من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من الهياكل إمكانية تطوير الأقسام التي تعمل باستقلالية عن بعضها البعض لأهداف موازية أو معارضة لأهداف المنظمة.¹

ومراقب التسيير كأبي مختص لا يملك إلا دور الاستشارة ولا يمكن له فرض أمر التنفيذ إلا من خلال الإدارة العامة.

يضر هذا التنظيم مباشرة بالدور العملي والأثر الممكن لمراقبة التسيير على التسيير، فالمسيرون العمليون وخوفا من الرقابة يعملون على الحجز الحقيقي للمعلومات ويمنعون تدفقها.

4- الهيكل المؤسس حسب المصفوفات (اللامركزية الأفقية) (structure matricielle): يمزج هذا النوع بين التقسيم الوظيفي (العمودي) والتقسيم حسب المنتجات (الأفقي)، فالأشخاص مرتبطين برئيس المنتج والمسؤول الوظيفي، وهذا سيسمح بلا مركزية السلطات وتجميع الصلاحيات المبعثرة في الأقسام. لكنها ومن جهة أخرى تحتاج إلى تنسيق دقيق بينها، حيث يهدف التنسيق العمودي إلى الاستعمال الأمثل للوسائل بين مختلف المنتجات، وفي نفس الوقت يهدف التنسيق الأفقي إلى ضمان التسلسل الأفضل للوظائف المدرجة في نفس تدفق العمليات (هدف الفاعلية). إن هذا التنظيم مكيف أكثر لتسيير المشاريع، ويشجع اللامركزية وتفويض السلطة.

ينقسم قسم مراقبة التسيير في هذه الهيكلة إلى قسمين:

• قسم موجود على مستوى المقر ويتولى مهمة متابعة نشاط هذا الأخير، والتنسيق بين الوحدات غير الممركزة السفلية.

• قسم موجود على مستوى الوحدات يعمل على ضمان رفع المعلومة إلى المقر.

الفرع الثاني - الهياكل التنظيمية الحديثة وتأثيرها على مكانة مراقبة التسيير:

¹ - المرجع نفسه، ص ص 56-58.

واستجابة لكل المتطلبات جاءت أشكال جديدة لتنظيم المؤسسات وتكييفها مع الظروف الجديدة نذكر منها:

1- التنظيم على أساس العمليات: بما أن الزبون أصبح في الوقت الحالي المحدد لنوع وقيمة السلعة، ولغرض التقرب منه تم إعادة تنظيم المؤسسة على أساس أفقي مسحوب من المؤخرة من طرف الزبون، وعلى العملية أن تخلق قيمة يرضى عنها هذا الأخير، باستعمال وسائل وتقنيات وأنشطة تحول العناصر الداخلة إلى عناصر خارجة.

يعمل التنظيم حسب العمليات على نقل دور مراقب التسيير من الاستشارة إلى التسيير الفعلي يسعى إلى ترشيد إجمالي العمليات من أجل تحسين أدائها، وذلك من خلال تحليل دائم للعمليات المتعاقبة وما تتطلبه من وظائف وأنشطة.¹

2- التنظيم على أساس المشروع: يوجد هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي لا يتكرر فيها نشاطها، فالهدف يحقق في لحظة معينة وفي مكان محدد وفي ظروف خاصة. وهذا يتطلب نظرة شاملة حول الأنشطة الضرورية للإنتاج من أجل تحسين عملية الإنتاج من ناحية الجودة، التكلفة والآجال. وكذلك من أجل تنظيمها بشكل متسلسل وبالتالي استعمال المقاربة الأفقية من بداية التصميم إلى نهاية التوزيع. وبشكل عام الزمن في هذا النوع من التنظيمات متغيرا أساسيا يجب تسييره بحذر والتحكم فيه.

بما أن الطلب في هذه الحالة غير مؤكد ولا يتكرر فإنه لا توجد معايير مرجعية يمكن الاستناد إليها في عملية الرقابة والقياس، بل يعتمد في ذلك على الإبداع والتجديد في عمليات التسيير والإنجاز.

3- التنظيم على أساس الشبكة: يقصد بهذا الأخير تجمع وتشابك مجموعة من المؤسسات من أجل اقتراح أنشطة وخدمات. فالشبكة عبارة عن مجموعة وحدات متصلة ببعضها البعض بشكل دائم ومنظم من أجل التكيف مع محيط خاص، وإيجاد مؤهلات خاصة، تنفيذ أعمال منسقة في مختلف الأماكن والأوقات. تسمح الشبكة بخلق مرونة في الوقت والمكان ووسيلة لتخفيض التكاليف وتجاوز الحدود للمؤسسة وبالتالي هي تنظيم خارجي يجب تسييره.

4- الهيكل التنظيمي لمانتزبارق Mintzberg: حسب Mintzberg يوجد خمسة عناصر أساسية في المنظمة:

- المراكز العملية المسؤولة عن ضمان إنتاج السلع والخدمات. والقيمة الاستراتيجية والتي تتولى إعداد استراتيجية المؤسسة بشكل يسمح لهذه الأخيرة بأداء مهامها بشكل صحيح لبلوغ الأهداف

¹ - المرجع نفسه، ص 58-60.

المحددة. الخط التسلسلي ligne hiérarchique المكون من إطارات متوسطة تضمن الترابط بين القيمة الاستراتيجية والمراكز العلمية.

- La technostructure مكون من أخصائيين مهمتهم تكيف المؤسسة للمحيط وتنميط الإجراءات من أجل تحسين فعالية العمل. ومن بينهم التخطيط الاستراتيجي، بحوث العمليات، التكوين، المالية ... دعامة الإمداد support logistique ويتكون من وظائف متخصصة موجهة للتحكم في أكبر عدد من الأنشطة من أجل تخفيض عدم اليقين مثل المجلس القانوني، العلاقات العامة¹.

¹ - المرجع نفسه، ص 60-61

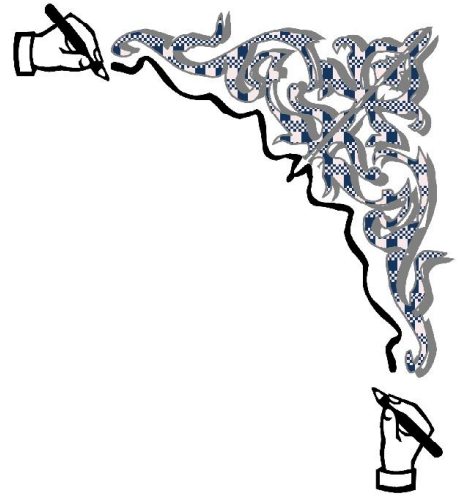
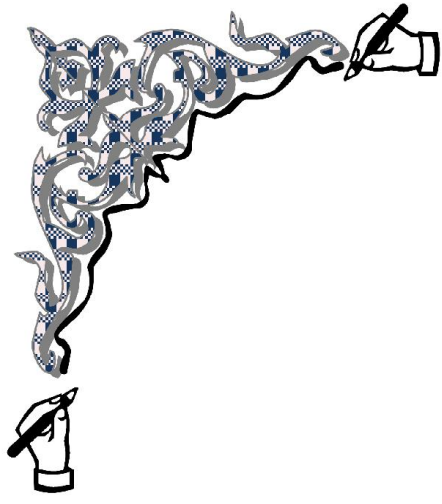
خلاصة الفصل الأول:

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية ،
تساهم بشكل كبير في مساعدة المديرين في اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى الى :

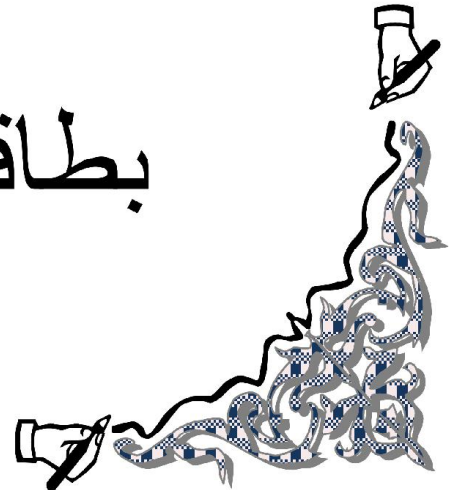
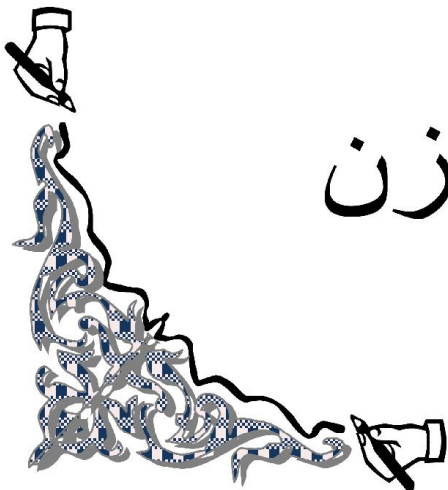
- تحليل الانحرافات و ابراز الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات
- تحقيق الفعالية
- تحقيق الملائمة

ويمكن تلخيص أهداف المؤسسة في مايلي:

- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير العملي.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.
- ضمان تقارب الأهداف



الفصل الثاني



بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard إحدى أهم الوسائل الإدارية المعاصرة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فبطاقة الأداء المتوازن ماهي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن أبعادها، قواعد وخطوات تطبيقها والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي المقابل للكلمة الإنجليزية (BSC) Balanced ScoreCard والتي ترجمت بدورها إلى اللغة الفرنسية بجدول القيادة المستقبلي Tableau de bord prospectif وتعني ترجمة النوايا والميولات وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن نتيجة قصور الادوات التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة الى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الاداء حيث ان النتائج المالية المحققة ماهي الا ثمرة سلسلة من العمليات الاساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن الى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من kaplen و johen بعنوان Relevant وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية لان نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان Robert Kaplan أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد ، و David Norton مستشار بولاية بوسطن وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة والأمريكية من اجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها على خلق القيمة، وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بتصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن¹

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا خلال السنوات الأخيرة، ويمكن عرض أربع أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كالاتي.

¹ Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002, P. 29.

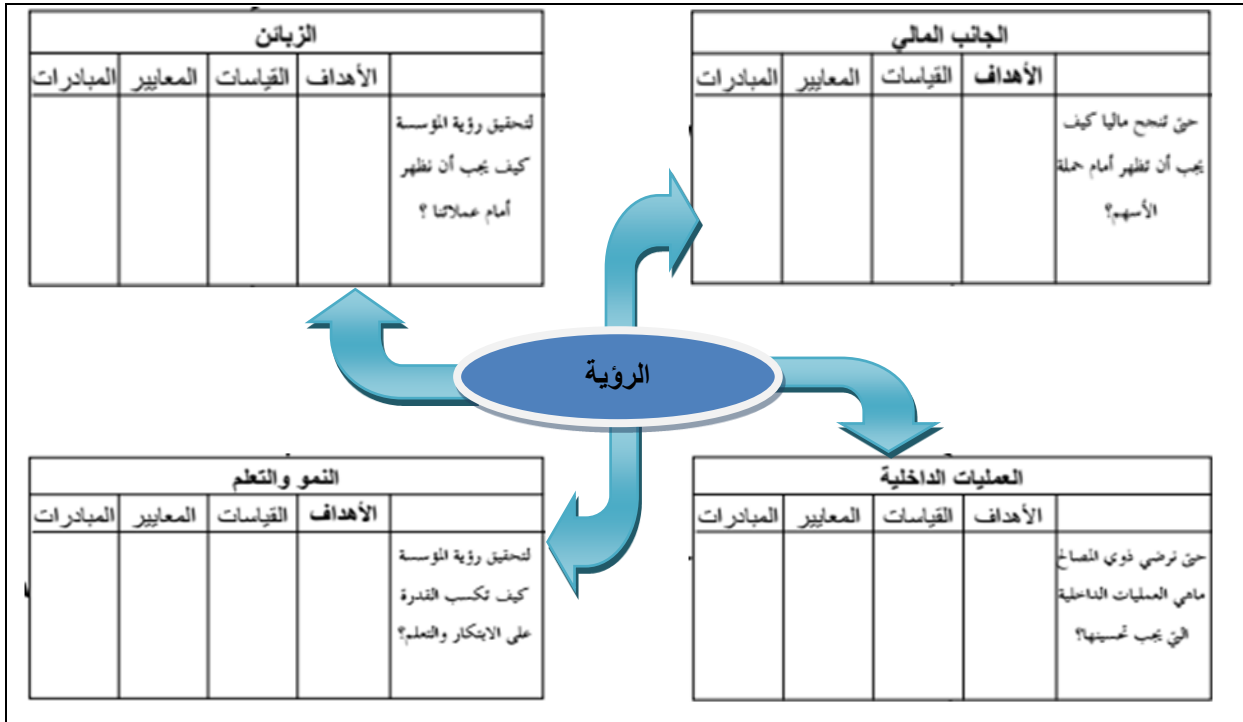
مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الجيل الأول 1992: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. تميز هذا الجيل بإضافة ثلاثة منظورات أخرى¹ وهي: (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي)، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات وتشجيع موازنة الأداء في الميادين المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرا كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية وتميزت هذه المرحلة ب:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقييم الإستراتيجية إلى أربعة محاور

الشكل رقم 1 : الجيل الاول من بطاقة الاداء المتوازن



Source : Kaplan , Robert S. and Atkinson Anthony A. **Advanced Management Accounting** , (3ed). New Jersey: Prentice Hall. (1998) , p:369.

¹ وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2009، ص : 144.

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها، بالآتي:

- إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وولّد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- وفي البداية تم ترجمة هذه الأبعاد بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل بعد، وهي¹:

- للنجاح مالياً، كيف يمكن أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (البعد المالي)؟
 - لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها (بعد العملاء)؟
 - لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال (بعد العمليات الداخلية)؟
 - لتحقيق رؤية منظمة الأعمال ماهي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين ؟ (بعد التعلم والنمو).
- بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني.
- الجيل الثالث 2000:** يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي²:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجي
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابع الاستراتيجي والرقابة الإدارية في المنظمة بشكل سريع، ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالآتي³:
- **بيان الإتجاه Destination Statement:** والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الإتجاه

¹ وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص : 145

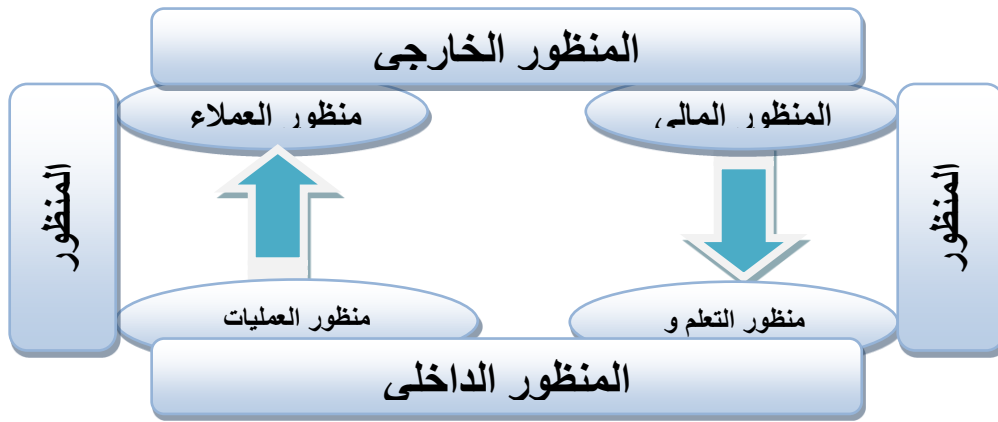
² ريغة احمد، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام BSC، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2013-2014)، ص69.

³ وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 149

▪ الأهداف الإستراتيجية **Strategic Objectives**: والتي تبين مساهمة الإتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح؛

▪ نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد **Strategic Linkage Model and Perspectives**: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على البعد الخارجي للبطاقة والمتمثل بعد العملاء والبعد المالي، وكما هو موضح في بالشكل الاتي

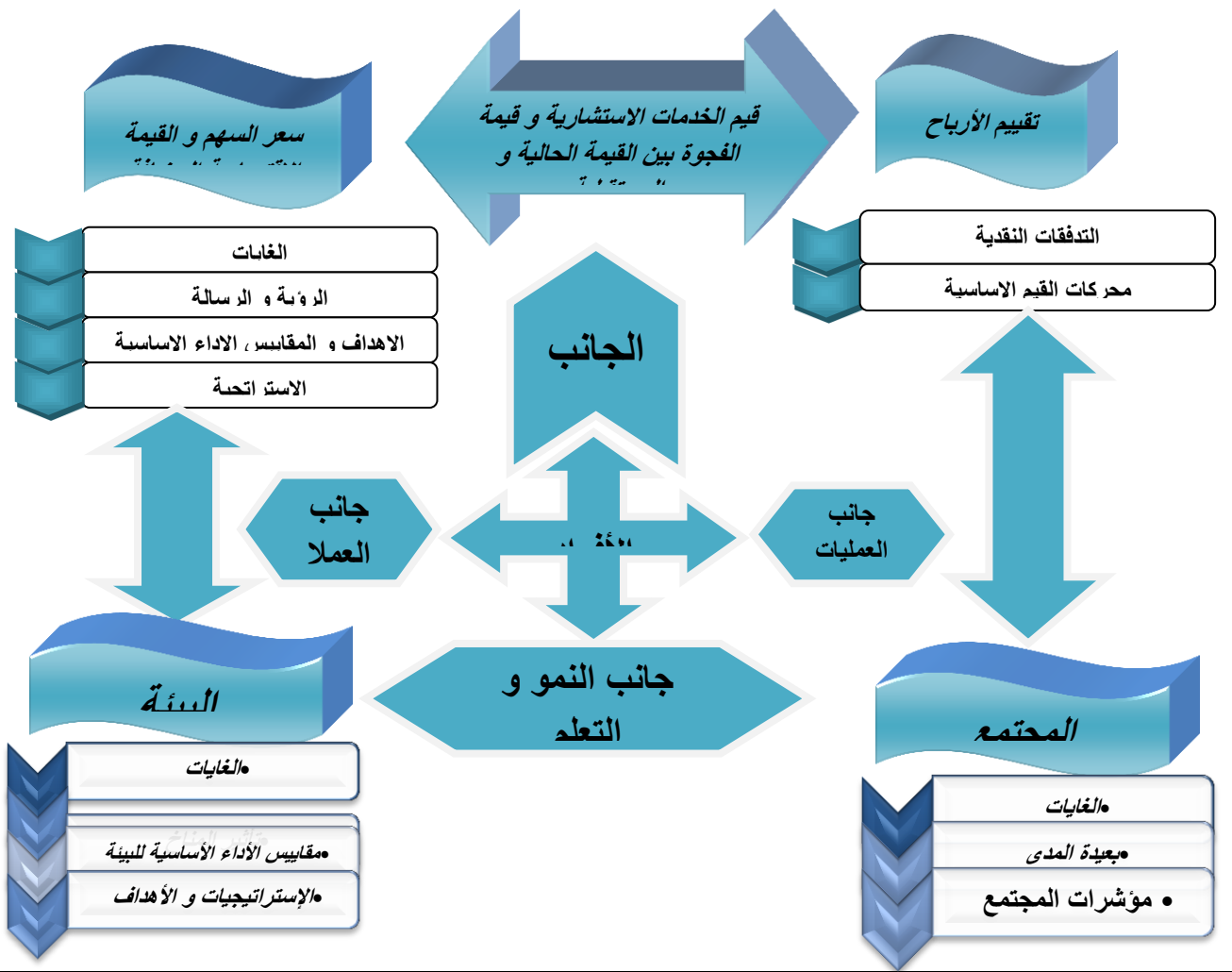
الشكل رقم(02): الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص:150.

الجيل الرابع: تم تطوير الجيل الرابع لبطاقة القياس المتوازن للأداء عن طريق Bhardwaj & Lakhani، 2011 لقياس القيمة الحالية والمستقبلية لأسهم الشركة وقياس تأثير الرؤية والرسالة على البيئة والمجتمع، ويستخدم الجيل الرابع لبطاقة قياس الأداء لتقديم الإستشارات المتعلقة بحجم القيمة داخل الشركة وأيضا تم استخدامها كمقياس لأثر رؤية كرسالة الشركة على المجتمع كالبينة، وهذا جزء مهم لاسيما وأن عدد من الشركات القائمة في السوق يطلب منها تقرير عن الأنشطة بدلا من الإنجازات عند الحديث عن الآثار على البيئة¹، ويتضح ذلك من خلال الشكل :

¹ دولاور قادر عباس، استخدام لطاقه الاداء المتوازن كأداة لتقييم الفصاح المحاسبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المنصورة مصر (2017)، ص:65.



• المصدر : (Bhardwaj : P. ، & Y. ، 2011 ، p.83)

من خلال هذا الجيل تم اضافة المنظور البيئي والاجتماعي وقياس تأثير الرؤية والرسالة على البيئة والمجتمع، ويستخدم الجيل الرابع لبطاقة قياس الأداء لتقديم الإستشارات المتعلقة بحجم القيمة داخل الشركة لأثر رؤية رسالة الشركة على المجتمع.

الفرع الثاني : تعريف بطاقة الاداء المتوازن

تعريف بطاقة الاداء المتوازن: تعددت التعاريف التي اعطيت لهذه الاداة ويمكن ابراز اهمها فيما يلي:

تعريف 1: هي نظام اداري يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية¹

تعريف 2: عرفها كل من R kaplan & D norton أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء.² تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال ووضع استراتيجية الاعمال والاتصال الاستراتيجي والمساعدة في التنسيق للوصول الى الاهداف.

تعريف 3: هي اول عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الاداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة³

المطلب الثاني :أسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية⁴ ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها :

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير والاهتمام ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة

¹ وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (2011-2012) ص 23.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

⁴ محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، جامعة غزة، (2009) ، ص36.

- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل النجاح الحرجة (الأساسية)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من خلال ثمانية عناصر اساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي¹:

- **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها
- **الإستراتيجية:** تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى
- **الأهداف:** تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- **المؤشرات:** تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- **القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.
- **المبادرات الإستراتيجية:** تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا، ويقاس مدى رضي العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.
- **البعد (المنظور) perspective :** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثمة العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد. وهناك أربع أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

¹ وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص : 158، 159.

▪ ارتباط السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، حيث تمثل مؤشرات السبب والنتيجة ترابط منطقي وواضح للنتائج المرغوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج. إن مؤشرات النتيجة تشير أساساً إلى مدى مقابلة المنظمة لأهدافها، فيما تشير مؤشرات السبب طريقة عمل المنظمة على طول المسار وتسمح لها بتعديل الأداء لكي تتمكن من أن تكون أكثر نجاحاً في تحقيق وإنجاز أهدافها، وقد بين (Niven، 2002)

أن مؤشرات السبب تنتبأ بالنجاحات المستقبلية لمنظمة الأعمال، أما مؤشرات النتيجة فهي مؤشرات لتحقيق النجاح.

إن مؤشرات النتيجة تشير إلى مقاييس الأداء التي تمثل نتائج الأعمال المأخوذة سابقاً، والتي يتم التركيز فيها على النتائج فيها في نهاية فترة زمنية معينة أما مؤشرات السبب، فتعتبر موجّهات لمؤشرات النتيجة حيث أن هناك علاقة افتراضية بين كل من مؤشرات السبب والنتيجة (Niven، 2003)¹

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الاداء المتوازن

المطلب الأول: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعلماء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو

إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور أو أبعاد رئيسية هي:

أولاً: البعد المالي: هو البعد الأول والأهم في نموذج (BSC) لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن؛ وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة².

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2009، ص: 164.

² د ماهر درغام ود مروان أبو فض أثر تطبيق النموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصاريف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، (2012) <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles>

الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

ثانياً: بعد العملاء: ما هي القيمة المحددة والمتباينة التي تقترحها المنظمة لتزويد عملائها بها، ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة وحياسة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة. أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية. وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل. ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية: مختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء ويمكن تجميع هذه إلى أربع مجموعات:

- إدارة العمليات، (إنتاج وتقديم)؛
- إدارة العملاء، (بناء علاقة)؛
- . الابتكار، (منتجات أو خدمات الجيل القادم)؛
- التنظيمية الاجتماعية (الامتثال للقانون).

يتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفوذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعية، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة؛ فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

توفر بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة معرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمة من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات عملاءها بمعنى تحقيق رسالة المنظمة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في المنظمة وليس على استشاريين خارجيين إضافة إلى العملية الإدارية الإستراتيجية هناك نوعان من العمليات يجب تحديدهما هما:

التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة، وكذلك العمليات الداعمة لعمليات التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة بشكل يجعلها تهتم بتطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما تقوم به من عمليات.

رابعاً : النمو والتعلم : كيف ستبدو الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي ستنشأ في المستقبل ويمكن تقسيم الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات¹:

- رأس المال البشري؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 7

- . معلومات رأس المال؛
- رأس المال التنظيمي.

يحتوي بعد النمو والتعلم المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية؛ وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول ومعيار رضا الموظف؛ الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، وريحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة.

خامسا البعد الاجتماعي إن الاهتمام بالبيئة قد فرض ضغوط على منظمات الأعمال تتمثل في الآتي:

- ضرورة الالتزام بتنفيذ القوانين والقواعد والإجراءات البيئية وأخذ الموضوعات البيئية في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ وتقييم أداء المنظمة.
- تزايد توقعات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي بشأن قيام المنظمة بالتركيز على تقديم سلع ومنتجات صديقة للبيئة.
- تزايد الميل لدى المستهلكين إلى اقتناء واستخدام سلع وخدمات غير ضارة بالبيئة وذلك مع عدم الإخلال باعتباريات السعر المنخفض والجودة المرتفعة.

إن معظم الدراسات السابقة قد أغفلت البعد الاجتماعي في مقياس الأداء المتوازن، على الرغم من ارتباط البعد الاجتماعي وتأثيره في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل: المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع، تعظيم الربح، رضا الزبائن، تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تدعيم القدرة التنافسية، بحيث أن إدماج الإدارة البيئية مع إدارة الجودة الشاملة كجزء من إدارة المنتج نفسه يساعد المنظمة في إعادة تقييم أدائها البيئي ويعد عنصرا حيويا من العناصر التي تساهم في رفع الإنتاجية واستقرار العاملين ورضا المستهلكين وزيادة الإرباح لذلك يجب على منظمات الأعمال أن تبادر بوضع إستراتيجية نظم الجودة مع نظم الإدارة البيئية في نفس الوقت كسلاح تنافسي يضمن لها البقاء في السوق ويحقق لها النجاح في المستقبل¹.

بإضافة البعد الاجتماعي تتكامل منظومة بطاقة الأداء المتوازن ويحقق الكفاءة والفعالية في قياس وتقييم الأداء حيث تتكامل وتتفاعل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها للحكم على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

¹دولور قادر عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 65

المطلب الثاني: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها¹:

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
 - تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
 - تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة؛
 - تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
 - تعمل بطاقة الأداء على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.
 - تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين).
 - تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
 - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- المطلب الثالث : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها**

كسائر الادوات والأنظمة الحديثة في التسيير فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وفي التأقلم معها الامر الذي دفع الباحثين في توجيه مجموعة من الانتقادات الى بعض من جوانب البطاقة وهو ماسنركز عليه في هذا المطلب :

اولا : صعوبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الاحيان الى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد ومن اهم هذه الصعوبات² نجد :

2 جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رياضي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، تاريخ التحميل 2018/04/20. ص:13. www.kantakji.com/fiqh/Files/.../E223.pdf للأصول الفكري

^{2 2} www.nodesway.com/methode/balanced_scorecard.htm - France
تاريخ التحميل 2018

- نقص المعرفة او عدم احاطة المؤسسة بأساسيات ومبادئ بطاقة الاداء المتوازن سيشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي الى فشلها .
- يحتاج اعادة نموذج بطاقة الاداء المتوازنة الى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها او اذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل مستويات الادارية .
- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الاداء المتوازن اكبر من منفعة التي ستولدها البطاقة لذلك لا بد من ادراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة في بطاقة الاداء المتوازن .
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الاداء المتوازن مما قد يؤدي الى مقاومة تطبيق هذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الاداء المتوازنة وخاصة اذا كانوا لا يدركون اهدافها وعملية وضع المؤشرات وتحديدها في بطاقة الاداء المتوازنة معقدة جدا اضافة الى صعوبة تحديد العدد الامثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الاداء بشكل متكامل .

ثانيا : الانتقادات الموجهة لبطاقة الاداء المتوازن :

¹انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وكاي نظام جديد في التسيير فقد وجهت مجموعة من الانتقادات للبطاقة من ابرزها :

- علاقة السبب والنتيجة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن تعد احادية الاتجاه وهو امر انتقده العديد من الباحثين وعلى راسهم H. Norreklit الذي اعتبر انه ليس هناك علاقة سببية بين بعض ابعاد البطاقة بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا الى ان رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة الى تحسين النتائج المالية وان هناك اهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الاخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب وتأثير وهو ما تجاهله في بطاقة الاداء المتوازن .
- عدم وجود تكامل بين المستويات الادارية العليا والتشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي الى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية حيث يرى البعض ان الفرضية التي قدمها كابلن ونورتن حول ضرورة المساهمة الادارة السفلى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتناقض مع الاسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الاداء المتوازنة والذي يعد اسلوبا ميكانيكي هرمي يركز على الاتصال النازل .
- اعتماد بطاقة الاداء المتوازنة على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد نظرا انه من الممكن تقويت او اهمال بعض المؤشرات الحرجة ².

▪ ان نظام بطاقة الاداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة ويهمل بذلك محيطها الخارجي حيث تعد بطاقة الاداء المتوازن غير قادرة على الاجابة عن بعض التساؤلات المتعلقة بحركة المنافسين كما انها لا تراقب التحركات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية .

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لمراقبة التسيير

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجتزأة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات، ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الخمسة لتشكّل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف ويسمح هذا النظام بإدخال أربعة عمليات إدارية تسهم كل منها على حدة أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل¹.

وفي ضوء ما سبق فإنه يجب على مراقب التسيير أن يسعى إلى تحقيق أهداف ورؤية المنظمة عبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية².

المبحث الثالث: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

عند قيام المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظاماً جديداً يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الاداء الغير مالية بما يتماشى مع تحقيق استراتيجيتها طويلة المدى لدعم مركزها التنافسي.

المطلب الأول: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح

اشار بيم 1997 الى عدد من الخطوات أطلق عليها القواعد الذهبية الاساسية لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن ويمكن عرضها كالآتي:³

¹KARL R. KNAPP , The Balanced Scorecard, www.karlknapp.com/.../balancedscorehistory.doc 19/03/2012.

² عبد الحميد أحمد شاهين، مرجع سابق، ص : 312 .

³ ماهر درغام ود مروان أبو فضة، مرجع سابق، ص07.

- ضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الاداء المتوازن مع ضرورة الدعم الكامل.
- معرفة انه لا توجد حلول معيارية تناسب جميع المنظمات نظرا للاختلاف الكبير في البيئات الداخلية والخارجية لكل منظمة.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس لان هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- يجب تحديد عدد محدود من الاهداف مع ما يتوافق مع امكانيات وسمات المؤسسات.
- ضرورة الاعتماد على قنوات الاتصال من الاعلى الى الاسفل ومن الاسفل الى الاعلى وذلك لمعرفة كل التغيرات.
- ضرورة معرفة أثر مؤشرات الاداء على سلوك العاملين وذلك لتشجيعهم على التحسن.
- ضرورة استعمال قنوات اتصال بسيطة تسهل من عملية نقل المعلومات الى المستخدم النهائي
- ضرورة منح حوافز مادية ومعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام او تطبيقه.
- إدراك ان تحديد الاستراتيجية ماهو الا نقطة البداية في مشروع بطاقة الاداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الاهداف واختيار المقاييس يجب ان تعكس مدى تنفيذ الاستراتيجية المحددة.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ان عملية بناء بطاقة الاداء المتوازن تبدأ من المستويات العلى الى المستويات الدنيا في المؤسسة بدءا بالرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الاداء الاستراتيجية الى افعال ومقاييس واهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

لقد تنوعت اراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وسنعرض اهم الخطوات المتفق عليها :

الخطوة (01) : تكوين وتدريب فريق عمل : تقوم الادارة العلى بتكوين فريق عمل ، وتسد له مهمة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتكون عملية الاختيار وفق معايير نخص بالذكر التمتع بالمرونة والقدرة على التخطيط والتنبؤ طويل الاجل وان يكون اعضاء فريق العمل من كافة المستويات والتخصصات¹.

يمكن تحقيق ذلك بعد عدة دورات تكوينية وتدريبية لاعضاء الفريق.

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
www.4shared.com/office/EZk9.../_____ .htm تاريخ التحميل 2018

الخطوة(02): جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي: حيث يجب في هذه الخطوة من اجل صياغة ورسم الاستراتيجية توفير كافة البيانات عن الاداء الحالي خلال الفترة السابقة والحالية سواء من المحيط الداخلي والخارجي ¹.

وهناك مجموعة من النقاط التي يجب التركيز عليها في هذه الخطوة والمتمثلة في:

- معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.
- معرفة المستوى الحالي للمنظمة.
- تقدير الجهود التي تبذل من اجل مواجهة التهديدات.
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية لدى المنظمة.
- تكوين نظرة عامة عن العاملين ونظام المكافأة والعملاء واصحاب المصالح والخدمات التي تقدم للعملاء وزمن تقديم الخدمة ومعرفة جودة السلع او الخدمات المقدمة معرفة صورة المنظمة وسمعتها .

الخطوة(03): تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة : يتمثل الغرض الاساسي في هذه المرحلة : في تحديد اساس للتوصل الى اجماع بشأن خصائص ومتطلبات المنظمة والى معرفة وضع المنظمة الحالي ودورها وكذا الوصول الى اتفاق حول كيفية التي ستتطور بها ².

الخطوة (04): تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها: تحدد الإدارة إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها ، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانيتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة ، فانها ستركز على محركات الاداء الخارجية مثل رضى العمال الاداء البيئي التجديد والابتكار في مجال التكنولوجيا وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها اما اذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع بالاستقرار السوقي وموقف تنافسي مناسب فان الادارة تحدد استراتيجياتها على اساس محركات الاداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي ،التحسين المستمر في مجالات الانتاج ونظم المعلومات والاساليب الادارية بما يعمل على تخفيض التكاليف من جهة وزيادة العائد من جهة اخرى

الخطوة(05): تحديد عوامل النجاح الحرجة (الأساسية): تعرف عوامل النجاح بأنها "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الاهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة ، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة "

1- Kaplan, S. Robert and Norton, David P. The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review,(1996).p07.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية،(2003-2004)،ص247

الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل اهداف استراتيجية لمحركات الاداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الراسي لنظام تقييم الاداء بالاضافة الى تحقيق الترابط الافقي ، من خلال اشتقاق الاهداف من الاستراتيجيات من ناحية ومن الناحية الاخرى تعاون الاهداف الاخرى في تحقيق الاستراتيجيات ويمكن توضيحها في الجدول الاتي :

جدول رقم (01): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء

محرك الاداء	الاهداف الاستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	-تعزيز الربحية -تخفيض التكاليف
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	-زيادة الحصة السوقية -رضى العملاء -كسب عملاء جدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	-نظام خدمات فعال -ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار (النمو والتعلم)	-التطور التقني في الانتاج -البحوث والتطوير في مجال المنتجات -تطوير نظم المعلومات
جانب الاداء الاجتماعي (وجهة نظر المجتمع)	-تطور الاداء البيئي والاجتماعي

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ص 96.

الخطوة(06): رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية: يتم في هذه الخطوة رسم تخطيطي بسيط يعبر عن استراتيجية المنظمة حيث تصف مختلف الاهداف الموضوعية مقسمة على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة ومن خلال التحسينات المطلوب ادخالها على النتائج حيث ان الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الاهداف ومسبباتها واثارها وتساعد في خلق توازن بين الاهداف والمقاييس والمبادرات ¹.

الخطوة(07): تحديد مقاييس الأداء: تختص هذه المرحلة لتحديد مقاييس الاداء للاهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الاداء الخمسة ، ولكي تقدم هذه المقاييس دورها بفعالية فانه يجب ان يكون

1 وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة تاريخ التحميل201.../arab/efpedia.com/ملخص-باوربوينت-شلف.ppt

الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

معبرا عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنه وان يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة او نقصان¹.

ان معظم مستخدمي بطاقة الاداء المتوازن يستخدمون حوالي 25 مقياس حيث يتم استخدام 4 الى 5 مقاييس لكل بعد من الابعاد ، و هناك اجماع بين الخبراء على استعمال من 20 الى 25 مقياس موزعة كالتالي :

¹ Niven, Paul R, Balanced Scorecard step by step,second edition for government and nonprofit agencies2006, p; 56.60

مركب الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
البعد المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية.
	زيادة الإستثمار واستغلال الموارد	نسبة الإستثمار في برامج التحسين والتطوير، العائد على الإستثمار، التدفقات النقدية.
بعد العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم ، تطور الجودة.
	الحصة السوقية	تطور عدد العملاء، نصيب المنظمة من العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، حصة المنظمة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد نسبة العملاء الجدد من المنظمات المناقسة.
بعد العمليات الداخلية	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في اجزاء المنتج ، نسبة عدد الأجزاء النمطية، نسبة التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
بعد التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الإستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل كفاءة النشاط البحثي.

الجدول رقم (02) : مقاييس الاداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء

المصدر: محمد أحمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 78.

- البعد المالي 3-4
- بعد العملاء 5-8
- العمليات الداخلية 5-10
- بعد التعلم والنمو 3-6

الخطوة(08): تحديد وتطوير خطة العمل: باختصار يتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل إلى مجموعة من الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل القابلة للتحقق خلال الفترة الزمنية، وتحديد مقياس لكل هدف من الأهداف، وكذلك تحديد قيم مستهدفة لكل هدف خلال الفترة محل.

الخطوة(10): إعداد التقرير الأولي لبطاقة قياس الأداء المتوازن: يتم إعداد تقرير بطاقة الأداء المتوازن لمدة ستين يوماً من أجل اختبار مدى فاعليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتبيان مواطن القصور في مقاييس الأداء المستخدمة لأنه ربما يتم استخدام مقاييس أداء مبالغ فيها أو أقل من المستوى المطلوب وذلك من أجل معالجتها من البداية، وأيضاً معالجة أي خلل في تطبيق البطاقة من البداية حتى لا تفقد بطاقة الأداء المتوازن فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الخطوة(11): المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد¹.

¹ Niven, Paul R ,Op.Cit, p :61.

خاتمة الفصل الثاني:

أصبحت الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير قادرة على العمل والتكيف مع المحيط الجديد الذي يشوبه الكثير من الغموض الاضطراب والتغيير السريع بل أضحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل وكانت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير، وتسمح لمراقبة التسيير من استرجاع ملائمتها المفقودة.

توصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة (إلى جانب المؤشرات المالية) وتعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم الجودة، دورة العمليات الإنتاجية، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال، وقد تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية (المالية، العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة



Condor كوندور إلكترونيك
Electronics

تمهيد:

يشهد الاقتصاد الجزائري نقلة نوعية نتيجة تأثيرات العولمة، حيث ان المحيط الوطني يعرف تحولات مهمة جراء انفتاح السوق المحلية على الاسواق الخارجية، دخول الشركات العالمية الي السوق الجزائري وشدة المنافسة التي تفرضها وحتمية الانضمام الى منظمة التجارة الدولية واتفاقيات الشراكة مع دول الاتحاد الاوروبي، وذلك جعل المؤسسات الجزائرية تدخل مرحلة جديدة تتميز بشدة المنافسة وسرعة التغير.

في ظل هذه التغيرات حيث ان بقاء واستمرارية المؤسسات الجزائرية أصبح يقتصر إلا على المؤسسات التي تستطيع ان تواكب وتستجيب لسرعة تغير محيطها وتعمل على التحسين المستمر لأدائها مما يفرض عليها التوجه نحو تطوير تقنياتها واستراتيجياتها.

لتحقيق هذا التطور بكفاءة وفعالية ظهرت الحاجة الماسة للتغيير والتطوير المستمر.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الدراسة الميدانية التي تهدف الى تبيان:

- ادوات مراقبة التسيير المستعملة من طرف المؤسسة.
 - مدى تطبيق المؤسسة للأساليب الحديثة لقياس الاداء
 - مدى قدرة المؤسسة على تبني نظام بطاقة الاداء المتوازن
 - تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الاداء المتوازن
- إن الإجابة على هذه التساؤلات من خلال المعلومات المجمعة من خلال هذه الدراسة الميدانية ستساعدنا على معرفة مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة والدور الذي تلعبه في قياس وتقييم الأداء.


بناء على ما تم ذكره قسم هذا الفصل إلى:

- تقديم مؤسسة "بن حمادي" لإنتاج الاجهزة الالكترونية Condor (دراسة وحدة إنتاج التلفزيون)؛
- دراسة عامة لنظام مراقبة التسيير المتبع؛
- برنامج مقترح كرؤية كاملة لتطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن.

حاولنا أن نعتمد في دراستنا الميدانية اسلوبا يعتمد على اسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة الجزائرية بهدف الحصول على المعلومات اكثر مصداقية وموضوعية، وفيما يلي المعطيات المتعلقة المكان والزمان والعنصر البشري لدراسة التطبيقية:

1- مكان الدراسة: لجننا الى مؤسسة Condor وحدة انتاج التلفاز وذلك نظرا للأسباب التالية:

- ✓ التعاون في تقديم المعلومات اللازمة في الدراسة.
- ✓ انتمائها الى قطاع حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني وتعرضها الى منافسة معتبرة.

- 2-فترة الدراسة: استغرق انجاز هذه الدراسة الميدانية مدة تتراوح حوالي شهر ارتبطت بجمع معلومات.
- 3-الموارد البشرية: وجهنا اهتمامنا الى الكفاءات واصحاب المراكز العليا في المؤسسة بحكم موضوع الدراسة ونوعية المعلومات المتحصل عليها.
- 4-ادوات الدراسة: تم اللجوء الى استعمال الادوات الاتية في تجميع وتحليل المعلومات
- الزيارة الميدانية والمقابلة: تم اللجوء الى هذه الطريقة للحصول على المعلومات من المؤسسة حيث تم اللجوء الى بعض المقابلات مع اطارات في مؤسسة 
 - وثائق المؤسسة: تم اللجوء الى استخدام وثائق المؤسسة من اجل اثراء الموضوع.
 - الملاحظة: تم اللجوء اليها من اجل تحليل وتفسير البيانات المجمعة عن طريق المقابلة ووثائق المؤسسة
 - بعض البرمجيات: وهي ساعدتنا في فهم وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الادوات السابقة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة "بن حمادي Condor"

سننظر في هذا المبحث الى تقديم مؤسسة Condor spa

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

- 1- فكرة التأسيس: ان توفر الموارد المالية والبشرية لمجموعة بن حمادي، ورغبة منها في التوسع ادى بها الى دخول عالم الالكترونيات وذلك في مجال التصدير والاستيراد الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- 2- الاسم التجاري: ان الاسم التجاري للمؤسسة هو "CONDOR" الالكترونيك وهي تسمية موضوعة من طرف المؤسسة وهو مسجل في الديوان الوطني لحماية الملكية الصناعية لغرض لحماية منتجاتها.
- 3- كوندور الالكترونيك Condor : هذا الاسم يرمز إلى طائر يعيش في جبال الأندلس بأمريكا اللاتينية حيث يصل بتحليقه إلى أعلى طبقات الجو، فتم تسمية المؤسسة كتيمن وتنبؤً بالتحليق عاليا في سماء الصناعة الإلكترونية الجزائرية.

معلومات عامة حول المؤسسة: كوندور اكترونيك هي شركة جزائرية خاصة منتمي الى مجموعة بن حمادي تختص في التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية، الكهرومنزلية، لوازم الاعلام الالي، الملتيميديا والواح الطاقة الشمسية.

اصبحت من شركة ذات مسؤولية محدودة الى شركة ذات اسهم بمقتضى العقد المبرم رقم: 574 المؤرخ في: 14 جوان 2012 يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج طريق المسيلة تترع على مساحة اجمالية قدرها بـ: 122559 م وهي بملكية كاملة. بلغ عدد عمال مؤسسة "كوندور الالكترونيك" اكثر من 6000 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص. ويقدر حجم الاستثمار بـ: 2 540.000.000 دج وتحتوي على سبع وحدات وهي: مركب الثلاجات ، وحدة المكيفات الهوائية واللات الغسيل ، وحدة المنتوجات السمراء ، وحدة منتوجات الموبايل ،وحدة المنتوجات البضاء ، وحدة تحويل البلاستيك ،وحدة تصنيع الالواح الشمسية.

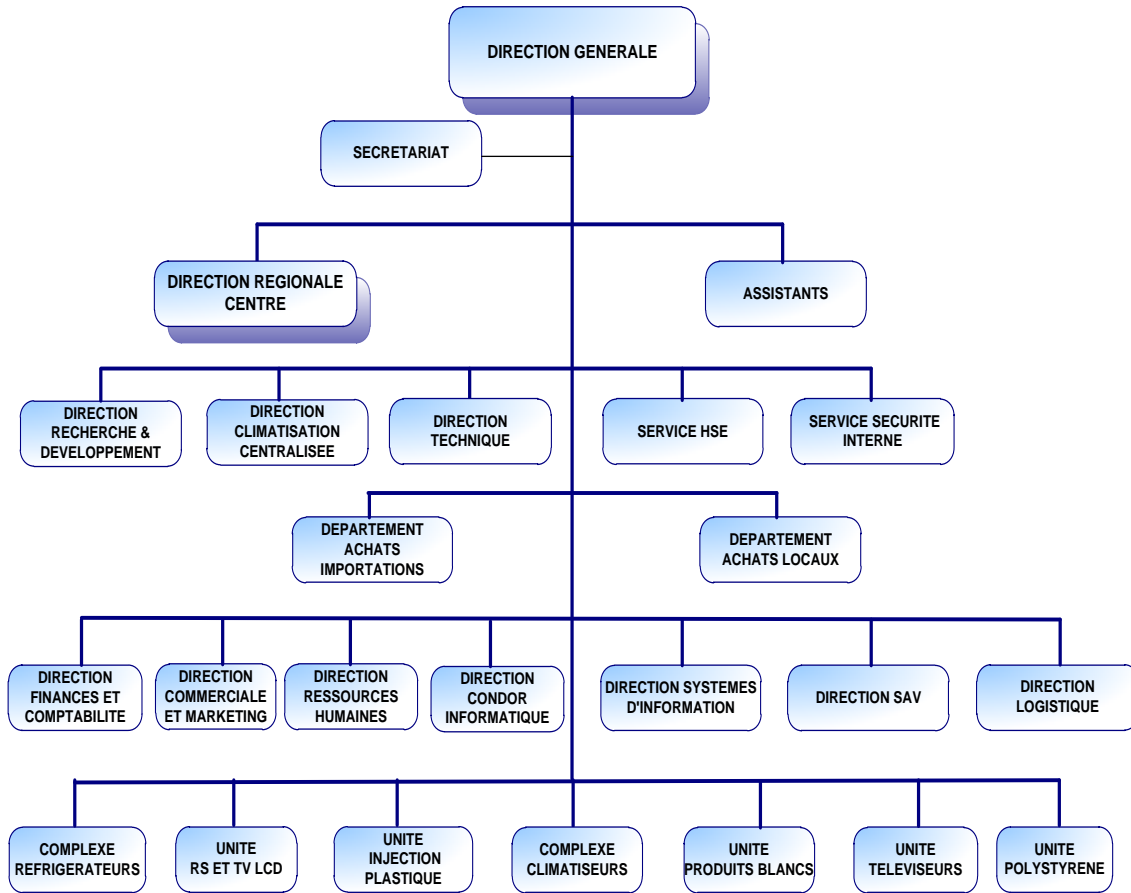
أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي:تسعى مؤسسة Condor لتحقيق العديد من الاهداف في ظل الامكانيات والمزايا التي تمتلكها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة: تسعى مؤسسة Condor spa electronics إلى تعزيز مكانتها الرائدة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ومواصلة تطورها على المستوى الدولي حيث تهدف إلى:

- السعي إلى تعظيم ارباح المؤسسة إلى أعظم حد ممكن؛
- تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن؛
- العمل على تقديم منتجات بالكمية، الوقت، الجودة والسعر المناسب للزبائن؛
- السعي وراء الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة وتوسيع شبكة التوزيع من أجل تعزيزها؛
- تحسين نوعية منتج كوندور؛
- تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق الجزائرية؛
- العمل على توجيه نحو 30% من المنتجات إلى السوق الأوروبية؛
- توسيع تشكيلة وأنواع المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق؛
- الحصول على شهادات أخرى للجودة: ISO 14001 لحماية النظام البيئي؛
- تحسين نظام الاتصال داخل المؤسسة؛
- السعي وراء الريادة في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي على المستوى العالمي؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني؛
- الحفاظ على العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تطوير المهنية بين موظفيها؛
- الإنشاء والإبداع باستمرار؛
- جعل كوندور علامة تجارية دولية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الهيكل التنظيمي هو البناء الداخلي للمؤسسة، حيث يبين مختلف الوظائف والمستويات داخلها، وهو الحامل الناقل للمعلومات، كما يحدد: نظام الاتصال، نطاق الإشراف، المهام، المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك



المصدر: مديرية المؤسسة المدروسة

من الشكل يتبين أن من بين أهم وظائف مؤسسة كوندور الكترونيك ما يلي:

- 2- الإدارة العليا: تتكون من المدير العام، الامانة العامة، مدير الجودة، المساعدين، والمستشار القانوني
- 3- مختلف وظائف الإدارة: تتكون من مختلف الإدارات والمصالح تنظم تدفق العمل أي تقوم بتقديم الدعم للمراكز العملية وعلي راس كل وظيفة شخص مسؤول يخضع للسلطة المباشرة للإدارة العليا وتتمثل هذه الوظائف في: ادارة الموارد البشرية، الوظيفة التموينية، الوظيفة المالية والمحاسبية والوظيفة الانتاجية ومصلحة الشؤون الإدارية.

المبحث الثاني: دراسة عامة لنظام مراقبة التسيير المتبع بالمؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة نظام مراقبة التسيير المطبق من قبل مؤسسة كوندور اليكترونيك اضافة الى تقديم وحدة انتاج التلغاز مع دراسة لنظام لوحات القيادة المطبق في هذه الوحدة.

المطلب الأول: دور ومكانة مراقبة التسيير بالمؤسسة

تتمثل المهمة الاساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين والادارة العامة على التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق اهدافهم كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح اسبابها ومن ثم اتخاذ اجراءات تصحيحية المناسبة غير ان الملاحظ في مؤسسة Condor اليكترونيك لإنتاج الاجهزة الالكترونية هو:

وجود مديرية مراقبة التسيير في المستويات التنظيمية العليا وتوصيلها مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة يمنح لها السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر ايجابية والمساعدة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات المناسبة ومتابعة تنفيذها.

ولعل الدافع الأساسي لقيام المؤسسة محل الدراسة إلى بتقسيم المؤسسة إلى سبعة مراكز مسؤولية (وحدة إنتاج التلغاز، وحدة إنتاج الثلجات، وحدة إنتاج مكيفات الهواء والمنتجات البيضاء وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي، وحدة تحويل البلاستيك وحدة إنتاج البولستران) هو كبر حجمها ومحاولة تخفيف العبء على الإدارة العامة للمؤسسة إضافة إلى تسهيل التحكم في التسيير من خلال التركيز على رؤساء الأقسام وبغرض تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

غير أن الملاحظ في المؤسسة غياب لمصالح مراقبة التسيير على مستوى الوحدات السبعة (وحدة إنتاج التلغاز وحدة إنتاج الثلجات وحدة إنتاج مكيفات الهواء والمنتجات البيضاء وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي، وحدة تحويل البلاستيك وحدة إنتاج البولستران) يعني أن دور مراقب التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين التشغيليين على معالجة المشاكل التي يواجهونها فيما يخص تنفيذ الاستراتيجية مهمل تماما وهذا ما يستدعي وجود مصالح مراقبة التسيير على مستوى الوحدات، هذه المصالح تكون على اتصال مباشر بالمسؤولين التشغيليين، وتعمل على متابعة سير نشاطهم اليومي ومساعدتهم في وضع الميزانيات ولوحات القيادة وتحليل الانحرافات وشرح أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى تصعيد المعلومات الضرورية حول سير النشاط إلى المديرية العامة للمؤسسة.

ولذا فإنه ينصح بإنشاء مصالح مراقبة تسيير على مستوى الوحدات مع وجود علاقة وظيفية لهذه المصالح مع مديرية مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة

تعتمد مؤسسة Condor الإلكترونيك على أدوات عديدة في مراقبة عملية التسيير وتتمثل في:

- المحاسبة العامة.
- المحاسبة التحليلية.
- نظام تسيير الميزانية.
- لوحات القيادة.

1- المحاسبة العامة: تعتبر المحاسبة العامة من بين الأدوات التي تستعملها المؤسسة في عملية مراقبة

التسيير كونها الزامية التطبيق، وسنتطرق الى اهم الادوار التي تقوم بها المحاسبة العامة في المؤسسة:

- جمع وتسجيل وتحليل مختلف العمليات المالية.
- اعداد القوائم المالية وذلك وفق النظام المحاسبي المالي SCF.
- حساب نتائج النشاط الهامش الإجمالي القيمة المضافة، النتيجة الصافية، وغيرها.
- السماح بمعرفة مدى تطور ذمة المؤسسة (الأصول والخصوم).
- التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في المؤسسة.
- تزويد مختلف المتعاملين مع المؤسسة بالبيانات اللازمة الزبائن الموردين، البنوك مصالح الضرائب، هيئات رقابية أخرى...).

2- المحاسبة التحليلية: إضافة إلى استعمال المحاسبة العامة، فإن المؤسسة محل الدراسة تستخدم

المحاسبة التحليلية بغرض:

- معرفة تكاليف مختلف المنتجات والوظائف للمؤسسة؛
- توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في تحضير الميزانيات؛
- متابعة تطور التكاليف الخاصة بمنتجات مختلف الاقسام ومن ثم تقييم اداء رؤساء المراكز فيما يخص القدرة على التحكم في التكاليف.

❖ الطريقة المتبعة في تسيير المخزون:

تعتمد مؤسسة Condor الإلكترونيك على طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة في عملية

تقييم المخزون، إضافة إلى استعمال المؤسسة للتسيير الآلي للمخزونات باستخدام نظام MRP

(Manufacturing resources planning) أي نظام تخطيط الموارد الصناعية، وهذا النظام

يسمح للمؤسسة بمتابعة جميع الموارد وتسجيلها كما يساعد على تحديد الاحتياجات الصافية من المواد

الأولية للمؤسسة، كما يخفض المخزون إلى أدنى درجاته كونه يربط الطلبية بكل جزء من الاحتياجات

المحددة، إضافة إلى قدرته العالية على التنسيق بين عمليتي التموين والإنتاج، فمخرجات هذا النظام تعتبر

مدخلات لنظام تخطيط الطاقة الإنتاجية مما يعطيه ميزة مهمة من حيث الدقة والسرعة في تحديد

الاحتياجات والإجابة عن الأسئلة من النوع: في حالة طلبية طارئة ماذا سيحدث؟ هل الطاقة الإنتاجية كافية أم لا؟ وما هي الطلبات التي يمكن أن تتأخر وماهي النتائج المترتبة عن ذلك؟ مما يساعد المسؤولين في المؤسسة على الاستعداد للتغيرات المستقبلية.

3-تسيير الميزانية: تقوم مؤسسة Condor الإلكترونيك سنويا بإعداد الميزانيات الخاصة بمختلف الوحدات

حيث يتم التعبير في هذه الميزانيات عن الخطط المفصلة في شكل قيم كمية كما يتم فيها إظهار المواد الواجب تحصيلها وكذا استعمالها، وترفق هذه الميزانيات بوثيقة تحدد فيها مهام ونشاطات كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي، والدور الأساسي التي تلعبه الميزانيات في المؤسسة محل الدراسة هو:

- الترجمة الكمية للخطة الاستراتيجية.
 - تحديد مسؤوليات كل مدير وتفويض الصلاحيات مما يسمح بتحقيق اللامركزية.
 - تقييم أداء الأقسام والمصالح، حيث يتم شهريا مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة.
- والميزانيات الموجودة بالمؤسسة هي:

- ميزانيات الاستغلال (ميزانية الإنتاج، ميزانية التموين، ميزانية المبيعات).
- ميزانيات الاستثمار (على مستوى الإدارة العليا).

ويتم اتباع الخطوات التالية في إنجاز ميزانية الاستغلال:

الخطوة 01: يتم تعريف رؤساء المراكز بالأهداف السنوية للمؤسسة

الخطوة 02: يقوم كل مسؤول بتحضير موازنة تقديرية يترجم فيها خطط العمل التي بحوزته الى قيم محددة .

الخطوة 03: يقوم مراقب التسيير شامل لهذه الميزانية المبدئية والتأكد من سلامتها

الخطوة 04: يتم مناقشة هذه الميزانية مع الإدارة العامة للوصول الى الميزانية النهائية الخاصة بكل وحدة وفي بعض الحالات يتم تعديل هذه الميزانية حسب التغيرات التي تحصل.

في نهاية كل شهر يتم اجتماع المسؤولين مع رؤساء المراكز للمناقشة حول الانجازات المحققة وتسلط الضوء على الانحرافات ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

04: دراسة نظام لوحات القيادة الخاص بوحدة إنتاج التلفاز

في هذا العنصر سيتم التعرف على واقع استخدام نظام لوحات القيادة بالتركيز على وحدة إنتاج التلفاز نظرا لكبر حجم المؤسسة من جهة وكون وحدات المؤسسة متشابهة في طريقة التسيير من جهة أخرى.

وسيتم معالجة هذا العنصر من خلال.

- التعريف بوحدة إنتاج التلفاز.

▪ عرض لوحات القيادة الخاصة بوحدة إنتاج التلفاز.

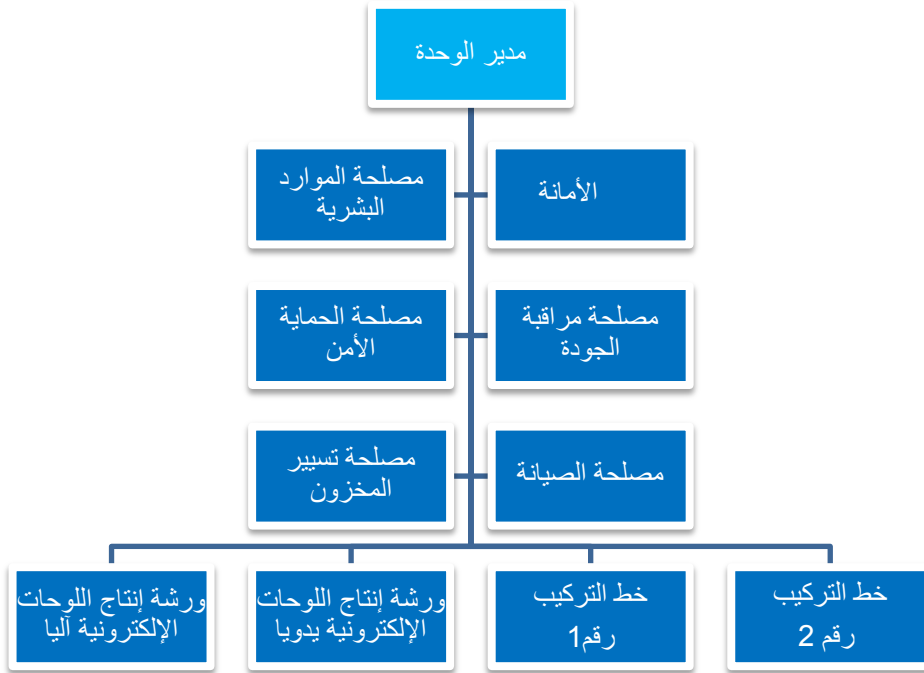
1- التعريف بوحدة إنتاج التلفاز

1.1-تعريف الوحدة: هي واحدة من اهم وحدات انتاج Condor الإلكترونيك تقع بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة ولاية برج بوعريريج تقدر مساحتها بحوالي 2600 متر تأسست هذه الوحدة سنة 2002 وبدأت نشاطها الفعلي مع بداية نشاط المؤسسة اي في فيفري 2003 بعدد عمال قدره 67 عامل ليصل العدد الان بحوالي 447 عامل.

2.1- الهيكل التنظيمي للوحدة

الهيكل التنظيمي للوحدة يتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلفاز.



المصدر: مديرية الوحدة المدروسة.

من الشكل السابق يتبين أن الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلفاز يتكون مما يلي:

1- مدير الوحدة: وهو يعتبر ممثل الإدارة العليا في الوحدة، وهو المسؤول الأول في الوحدة من مهامه:

▪ صياغة أهداف، خطط، واستراتيجيات الوحدة والسهر على تحقيقها؛

- مراقبة مختلف الاعمال داخل الوحدة؛
 - السهر على توفير الموارد والإمكانية الضرورية لتحقيق اهداف الوحدة؛
 - توجيه مختلف الاطارات داخل الوحدة.
- 2.1-الامانة: تتكون من شخصين، يعملان على اعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة، بحيث يقوم بتصنيفها حسب ما جاء فيها.
- 3.1- مصلحة الموارد البشرية: تعتبر أحد فروع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، تقوم بالاهتمام بجميع الجوانب التي تمس العمال داخل الوحدة (جانب اجتماعي عمل، أجور...).
- 1.4- مصلحة الجودة: تهتم هذه المصلحة بالجانب الانتاجي للوحدة، اذ انها المسؤولة عن مراقبة جودة المنتجات (أنه يجب أن يطابق مواصفات ومعايير الجودة في كل خط إنتاج أو تركيب داخل الوحدة).
- 5.1- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بالسهر على السير الحسن والمستمر لجميع معدات وادوات الوحدة، حيث تعمل على صيانة واصلاح آلات ومعدات الانتاج، وتطبيق المصلحة نوعين من الصيانة: صيانة دورية، وصيانة وقائية.
- 6.1- مصلحة تسيير المخزون: وهي المصلحة التي تقوم ب:
- تحديد الحجم الاقتصادي للمواد الذي يمكن تخزينه.
 - إعداد برامج التموين وذلك لتجنب الانقطاع في المخزون.
 - تحديد وقت الشراء والكمية الواجب شراؤها.
 - تخزين المواد في جميع مراحل الإنتاج وفي أحسن الظروف.
 - مراقبة جودة المواد المخزنة بجميع أنواعها (مواد أولية، نصف مصنعة، مصنعة...).
- 7.1- مصلحة الامن والحماية: وهي تهدف لحماية ممتلكات الوحدة، تتكون من حراس المحيط الخارجي واعوان الامن الداخلي.
- 8.1- خطوط الانتاج: وهي المسؤولة عن إنتاج البطاقات الإلكترونية وتركيب التلفاز .
- 2- عرض لوحات القيادة الخاصة بوحدة إنتاج التلفاز
تحتوي وحدة انتاج التلفاز على أربع أنواع من لوحات القيادة.
- 1.2- لوحة القيادة الخاصة بتركيب التلفاز
قبل البدء في عرض لوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة لا بأس بالتذكير بأهم وظائفها حيث تتم عملية صنع التلفاز وفق عدة مراحل وعبر عدة ورشات وهي:
- 1.2- ورشة إنتاج اللوحات الإلكترونية(Châssis): وتنقسم بدورها إلى وحدتين وهما:

أ- وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية أوتوماتيكيا (آليا): وهي المرحلة الأولى في إنتاج اللوحات الإلكترونية، حيث تقوم الآلة بوضع أهم المكونات الأساسية للوحة الإلكترونية، بعدها توجه إلى وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا لترتيب المكونات الباقية والتي عجزت الآلة عن تركيبها.

ب- وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا: هذه الورشة مكلفة بتركيب اللوحات الإلكترونية بجميع أنواعها الخاصة بالتلفزيون، حيث ينقسم العمال داخل هذه الورشة إلى مجموعات كل واحدة منها تقوم بعملية معينة إذ توجد مجموعة التركيب والمكلفة بتركيب القطع الإلكترونية، ومجموعة المراقبة وهي المسؤولة عن مراقبة عملية التركيب وإعداد التقارير بالأخطاء المحدثة، ومجموعة التلحيم وهي التي تشرف على تصحيح جميع الأخطاء الممكنة في اللوحة الإلكترونية، ثم تراقب مرة ثانية، بعدها تأتي مجموعة التجريب التي تقوم بتجريب اللوحات الإلكترونية وفي حالة حدوث أعطاب توجه اللوحات الإلكترونية إلى مجموعة التصليح، وفي الأخير تخضع اللوحات الجيدة إلى المراقبة النهائية ويطبع عليها ختم مراقبة الجودة، وبعدها تنقل إلى ورشات التركيب.

ج- ورشة تركيب التلفاز: يوجد خطين لتركيب التلفاز، خط خاص بتركيب LCD، وخط خاص بتركيب CRT، حيث أن عملية التركيب تمر بعدة مراحل هي:

- وضع أولا Tubes + الوجه الأمامي Front + البطاقة الأساسية (Châssis) التي تم تصنيعها في ورشة إنتاج اللوحات الإلكترونية؛
- بعد ذلك تأتي عملية الربط بين مختلف العناصر السابقة؛
- ثم وضع الغطاء الخلفي Cache Arrière؛
- وأخيرا تأتي عملية التغليف Emballage.

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بمصلحة تركيب التلفاز فإنها تحتوي على ثلاث مؤشرات حيث تحسب هذه المؤشرات لكل خطوط الإنتاج أنواع من لوحات القيادة وهي:

- المؤشر الأول: معدل الإنجاز ويمثل كمية الإنتاج الشهرية على الكمية المتوقع إنتاجها
- المؤشر الثاني معدل الإصلاح ويمثل الكميات التي تم إصلاحها على الكمية المنتجة
- المؤشر الثالث معدل عدم التطابق ويمثل عدد حالات عدم التطابق على الكمية المنتجة.

1.2- لوحة القيادة الخاصة بتركيب التلفاز

قبل البدء في عرض لوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة لا بأس بالتذكير بأهم وظائفها حيث تتم عملية صنع التلفاز وفق عدة مراحل وعبر عدة ورشات وهي:

1.1.2- ورشة إنتاج اللوحات الإلكترونية (Châssis): وتنقسم بدورها إلى وحدتين وهما:

أ- وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية أوتوماتيكيا (آليا): وهي المرحلة الأولى في إنتاج اللوحات الالكترونية حيث تقوم الآلة بوضع أهم المكونات الأساسية للوحة الإلكترونية بعدها توجه إلى وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا لترتيب المكونات الباقية والتي عجزت الآلة عن تركيبها.

ب- وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا: هذه الورشة مكلفة بتركيب اللوحات الإلكترونية بجميع أنواعها الخاصة بالتلفزيون حيث ينقسم العمال داخل هذه الورشة إلى مجموعات كل واحدة منها تقوم بعملية معينة، إذ توجد مجموعة التركيب والمكلفة بتركيب القطع الالكترونية ومجموعة المراقبة وهي المسؤولة عن مراقبة عملية التركيب وإعداد التقارير بالأخطاء المحدثة، ومجموعة التلحيم وهي التي تشرف على تصحيح جميع الأخطاء الممكنة في اللوحة الإلكترونية، ثم تراقب مرة ثانية بعدها تأتي مجموعة التجريب التي تقوم بتجريب اللوحات الإلكترونية وفي حالة حدوث أعطاب توجه اللوحات الإلكترونية إلى مجموعة التصليح وفي الأخير تخضع اللوحات الجيدة إلى المراقبة النهائية ويطبع عليها ختم مراقبة الجودة، وبعدها تنتقل إلى ورشات التركيب.

2.2- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الصيانة

فيما يخص مصلحة الصيانة فهي تحتوي على لوحة قيادة تظهر فيها المؤشرات التالية (مع تحديد نسبة % كانحراف مسموح به):

- عدد الآلات التي تعطلت في الشهر؛
- عدد التدخلات حسب كل آلة؛
- عدد ساعات تعطل الآلات (حسب كل آلة)؛
- مدة تدخل عامل الصيانة (سواء في الصيانة الوقائية أو التدخلات الطارئة)؛
- تكلفة قطاع الغيار المستعملة في عملية الصيانة.

3.2- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

البيانات المتواجدة بلوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة هي:

- الحركة الشهرية للعمال؛
- عدد الغيابات مقدر بالساعات؛
- المصاريف الشهرية الخاصة بالتكوين؛
- معدل الغيابات مدفوعة الأجر والغيابات غير مدفوعة الأجر؛
- توزيع الأجور حسب الفئات.

4.2- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة

تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة التلفاز في كل مرحلة من مراحل الإنتاج إذ تدقق وتعاین جميع المراحل السابقة (أي في مرحلة إنتاج اللوحات الإلكترونية ومرحلة تركيب التلفاز)، حيث يتم سحب عينة من التلفزيون والقيام بالمعاينة والتدقيق فإن كان التلفاز في حالة عادية فإنه يسوق، وإن تم اكتشاف خلل يتم إعداد تقرير للمدير التقني ويبلغ به مسؤولي الورشات عن الخلل كما أن لهذه الوحدة صلاحية توقيف عملية الإنتاج وذلك حفاظاً على سمعة المؤسسة ومصداقيتها وكذا تجنب خسائر وتكاليف الخطأ واللاجودة.

كما أن هذه المصلحة تعد تقارير يومية، وكذا أسبوعية عن الإنتاج العراقل الأخطاء التي تقع وقلة الجودة في المادة الأولية المستوردة.

لوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة مخصصة لتقييم المنتج النهائي وذلك بمراقبة تطابقه مع مواصفات ومعايير الجودة، ومن أهم مؤشراتنا:

▪ عدد الحالات المعيبة؛

▪ نوع العيب التي تحتويه هذه الحالة.

من خلال الدراسة المبدئية التي خصت لوحات القيادة لهذه الوحدة لوحظ ما يلي:

▪ غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة شهرية أي أنها مؤشرات رقابية وليست قيادية؛

▪ وجود مصالح بدون لوحات قيادة.

على هذا الأساس سيتم معالجة هذه النقطة وذلك استناداً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي سيتم على أساسها الاقتراح والتعديل في لوحات القيادة وذلك بما يتناسب والاحتياجات الفعلية لكل مسؤول.

المطلب الثالث: اقتراح لوحات قيادة تكملية على مستوى وحدة إنتاج التلفاز

الفرع الأول: لوحة القيادة المعدلة والخاصة بتركيب التلفاز

1- تحديد مهام المصلحة

المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي تركيب الكميات المحددة من التلفاز في مواعيدها وبالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف.

وانطلاقاً من هذه المهام يمكن تحديد أهم عناصر النجاح الحرجة (المفاتيح الأساسية للنجاح) وكذلك وضع المؤشرات الأساسية المرتبطة بهذه العناصر على مستوى خطوط الإنتاج.

2- تحديد عناصر النجاح الحرجة والمؤشرات المناسبة على مستوى خطوط الإنتاج

الجدول رقم (03): المؤشرات المقترحة على مستوى خطوط الإنتاج (مصلحة التركيب)

المهام	عناصر النجاح الحرجة	المؤشرات المناسبة	المعايير
إنتاج الكميات المحددة في مواعيدها	- غيابات العمال. - حوادث العمل. - العطل في الآلات. - التموين بالمواد الأولية والمواد تامة الصنع.	- عدد العيابات. - معدل العيابات: عدد العيابات/عدد العمال - عدد الحوادث - عدد الساعات التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث. - عدد الساعات التي توقف فيها العطل في الآلات. - مستوى المخزون. - الإنتاج بالمخزن. - الكميات المنتجة	> س% > س% > س%
تخفيض التكاليف	- ساعات العمل الإضافية. - مرد ودية الآلات. - استهلاك المواد الأولية - إنتاجية العمال. - مصاريف العمال. - الفضلات.	- عدد ساعات العمل الإضافية / عدد ساعات العمل العادية. - معدل استخدام الآلات: ساعات العمل الفعلية / ساعات العمل النظرية. - عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات عمل آلة - الكميات المستهلكة / عدد الوحدات المنتجة. - عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل الفعلية. - مصاريف العمال / كمية الإنتاج. - كمية الفضلات / كمية الإنتاج.	> س% تقارب: 1. > س% لا تتعدى حدا معينا.
الجودة	- جودة المواد تامة الصنع.	عدد الوحدات المعيبة / حجم الإنتاج.	لا تتعدى حدا معينا

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الثاني لوحة القيادة المعدلة والخاصة بمصلحة الصيانة

1- تحديد مهام المصلحة

تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في القيام بالصيانة الوقائية والتدخل لتصليح الآلات من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية مع تخفيض تكاليف الصيانة، وبما أن أغلب المؤشرات المستعملة من قبل هذه المديرية هي مؤشرات حول النتائج، أي أنها عبارة عن تقارير شهرية لما تم تنفيذه دون وضع أهداف محددة، فإنه سيتم وضع مؤشرات قيادية تسمح بالتحكم الجيد في نشاط هذه المصلحة.

2- تحديد عناصر النجاح الحرجة والمؤشرات المناسبة على مستوى مصلحة الصيانة

الجدول رقم (04): المؤشرات المقترحة على مستوى مصلحة الصيانة

المعايير	المؤشرات	عناصر النجاح الحرجة	المهام الأساسية
1. ≥ 1. ≥	- تكلفة الفعلية /تكلفة المعيارية. - زمن التدخل الفعلي /الزمن الفعلي. - عدد التدخلات الوقائية /العدد المقدر.	- تكلفة التدخل. - زمن التدخل. - جودة عملية الصيانة.	- صيانة وقائية الصيانة الوقائية والتدخلات الطارئة لتصليح الآلات بغرض ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية مع تخفيض تكاليف الصيانة.
0 ...سا	عدد التدخلات التي ينتج عنها طلب ثان من طرف خطوط الإنتاج. - عدد طلبات التصليح التي لم يتم تنفيذها أسبوعيا. عدد الساعات المستغرقة لتصليح العطل.	- جودة عملية التدخل. - سرعة التدخل - زمن التدخل	- التدخلات الطارئة.

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

بالنسبة لتمثيل لوحات القيادة الخاصة بهذه المصلحة فإنها ممثلة بشكل جيد غير أنه ينصح بضرورة استعمال الرسوم البيانية لإظهار تطور هذه المؤشرات خلال السنوات أو الأشهر كاستعمال المنحنى البياني لإظهار تطور مصاريف التكوين خلال السنوات الماضية واستعمال الأقراص لإظهار توزيع الأجور حسب الفئات فالهدف من استعمال الرسوم البيانية هو التعبير بشكل أفضل والابتعاد عن الأرقام المضللة.

الفرع الرابع لوحة القيادة الخاصة بمدير الوحدة

فيما يخص لوحة القيادة الخاصة بمدير الوحدة فإنها يجب أن تحتوي على أهم النتائج التلخيصية لمختلف المصالح، (في هذا المستوى من التنظيم تقل الحاجة إلى لوحة القيادة، لذا يتم تحضيرها عن طريق تجميع لوحات القيادة للمصالح التابعة لها واختيار أهم المؤشرات).

المبحث الثالث: برنامج مقترح كروية كاملة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

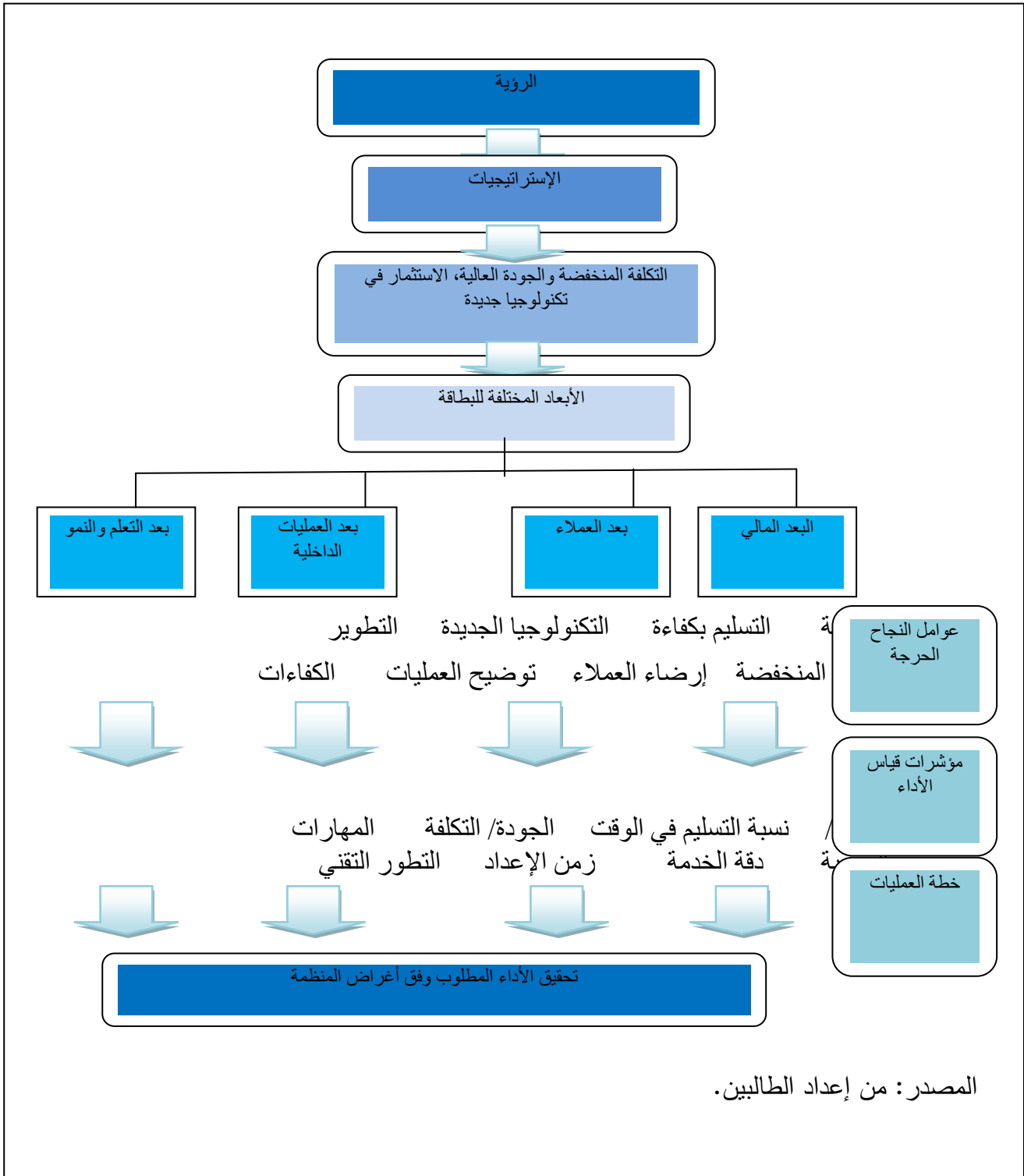
من خلال دراستنا لحالة مؤسسة Condor اتضح لنا أن المؤسسة لا تتبنى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالرغم من أن حجم المؤسسة ونشاطها يقتضي استعمال هذه الأداة، مما أدى بالطلبة إلى عرض برنامج مقترح لتطبيق هذه الأداة بالمؤسسة، وهو عبارة عن خطط تنفذ من قبل الفرد أو مجموعة من أفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة من خلال التالي:

المطلب الأول: أهداف البرنامج

- يهدف البرنامج لتطبيق مؤشرات قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك بغرض نشر استراتيجية المؤسسة على جميع المستويات، حيث يهدف إلى تحقيق التالي:
- 1- تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه؛
 - 2- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية؛
 - 3- نشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وطريقة تطبيقها؛
 - 4- تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل؛
 - 5- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل؛
 - 6- تحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل؛
 - 7- تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة؛
 - 8- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
 - 9- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك؛
 - 10- نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق.

يقدم الطلبة تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية تبدأ بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم.

الشكل رقم (05): رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن



المطلب الثاني: خطوات البرنامج المقترح لتطبيق البطاقة

الخطوة الأولى (رؤية المنظمة): ويسبقها إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، ونشر وغرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وطريقة تطبيقها.

الخطوة الثانية (تحديد الاستراتيجيات): ويسبقها تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل.

الخطوة الثالثة (تحديد العناصر الحرجة في النجاح): ويسبقها مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير السلوك.

الخطوة الرابعة (تحديد القياسات): ويسبقها تدعيم ثقافة مشتركة للمؤسسة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه.

الخطوة الخامسة (تحديد وتطوير خطة العمل): ويسبقها تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل، وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

الخطوة السادسة (تحديد الأفعال التنفيذية): ويسبقها مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة ومساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن خدمة العملاء خدمة عملاء جدد حصة المؤسسة من السوق.

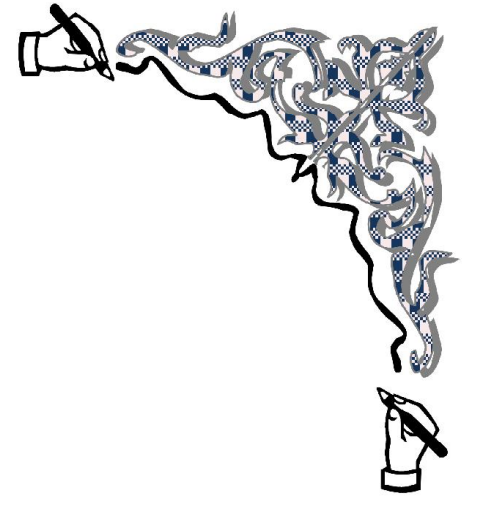
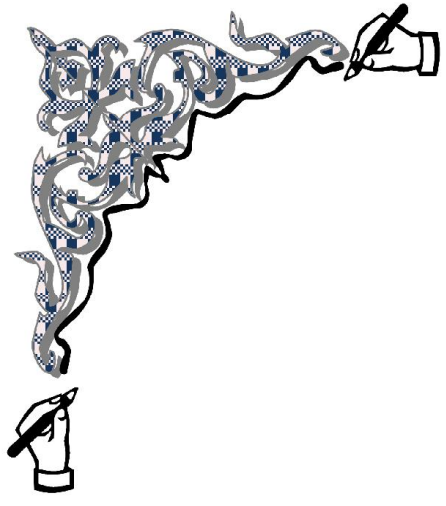
الخطوة السابعة (المتابعة والتقييم): ويتم فيها الربط بين مراحل التطبيق نشر الثقافة المؤسسية والتغذية العكسية بعد قياس مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية.

خلاصة الفصل الثالث:

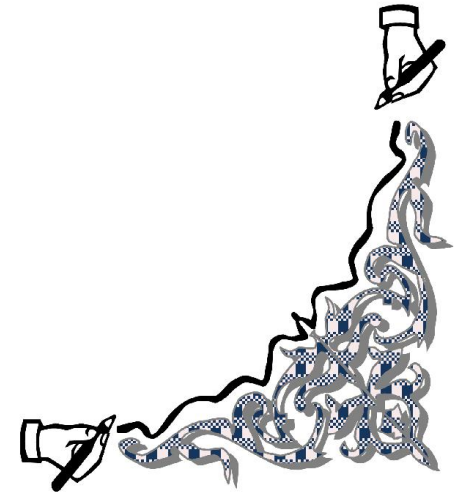
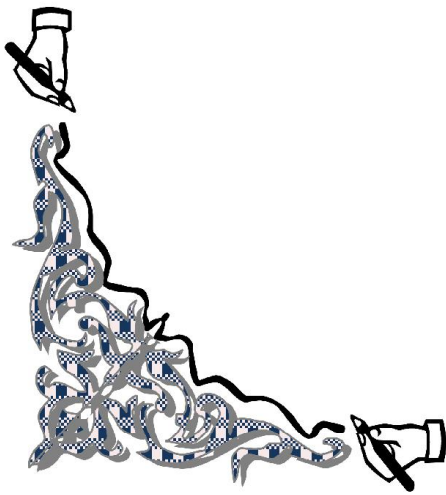
من خلال هذا الفصل تم إسقاط الدراسة النظرية في الفصول السابقة على المؤسسة الجزائرية، من خلال التعرف على الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في تخطيط الاستغلال وتقييم الأداء من جهة، ومدى إمكانية المؤسسة الجزائرية من تبني أساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء من جهة أخرى، وذلك من خلال تجميع وتحليل وترتيب المعطيات والبيانات المتحصل عليها أثناء القيام بالدراسة الميدانية وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول تناول نظرة عامة حول مؤسسة "Condor"، الكرتونيك حيث تمت دراسة المؤسسة من حيث فكرة التأسيس والاسم التجاري أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي؛
- المبحث الثاني تم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة نظام مراقبة التسيير المتبع بالمؤسسة والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، حيث تم تخصيص وحدة إنتاج التلفاز لدراسة وتقييم نظام لوحات القيادة؛

المبحث الثالث حيث تم اقتراح برنامج متكامل لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن



الخاتمة



في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها. من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتمامًا واسعًا سواء من قبل الباحثين ورجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحًا ملفتًا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة إستراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الاستراتيجية. وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدًا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمات الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

إن الفصول الثلاثة (النظري والتطبيقي) التي تضمنتها هذه الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد خلصنا من خلال ذلك إلى النتائج التالية على ضوء استعراض وتحليل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والفرضيات التي انطلقنا منها.

أولاً: نتائج الدراسة

تتلخص أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

1- بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى الأساليب الحديثة والفعالة لقياس الأداء تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من:

◀ ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء؛

◀ خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية؛

◀ الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وفقاً لنشاطاتها.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- تتكون بطاقة الأداء المتوازنة من أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بشكل متوازن، ويمكن إضافة بعد أو أكثر إلى الأبعاد السابقة وفقاً لظروف وإستراتيجية المنظمة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الثانية.

3- تفتقر مداخل تقييم الأداء التقليدية المعمول بها حاليا في المنظمات إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهرت الحاجة إلى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقييم الأداء الإستراتيجي تتسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشامل عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة ميدان التطبيق في معالجة القصور الموجود في أدائها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4- من خلال الدراسة الميدانية التي خصت مؤسسة "بن حمادي Condor" تم الخروج بالنتائج التالية:

- ◀ المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل؛
- ◀ الغياب التام لمصالح فرعية تابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الوحدات السبعة؛
- ◀ تستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة؛
- ◀ تتناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن لكل مديرية لوحة القيادة الخاصة بها، بينما تبقى بعض المصالح التي تنتمي إلى المستويات التشغيلية بدون لوحات قيادة؛
- ◀ غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية، وعدم استخدام المؤشرات غير المالية التي تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.

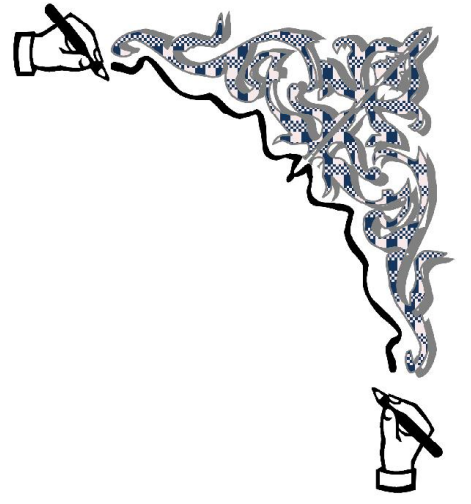
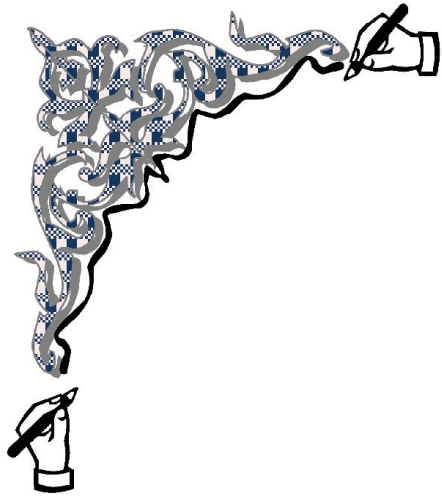
ثانيا: الاقتراحات:

- ◀ وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالي ذكرها:
- ◀ ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسة الجزائرية من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء، مثل: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- ◀ على المؤسسة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمساعدتها على تطبيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية؛
- ◀ ضرورة التوازن في أعمال المؤسسة من خلال هذه البطاقة كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، في آن واحد آخذة بالاعتبار الهرم الوظيفي من أسفله حتى أعلاه؛
- ◀ ضرورة القيام بالبحث عن منظمات تقوم بتطبيق هذه التقنية للاستماع إلى تجاربهم ومدى الفائدة جراء تطبيق هذه البطاقة والاستفادة من خبرتهم؛

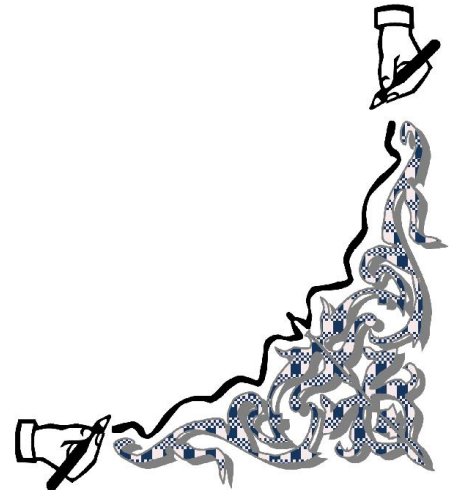
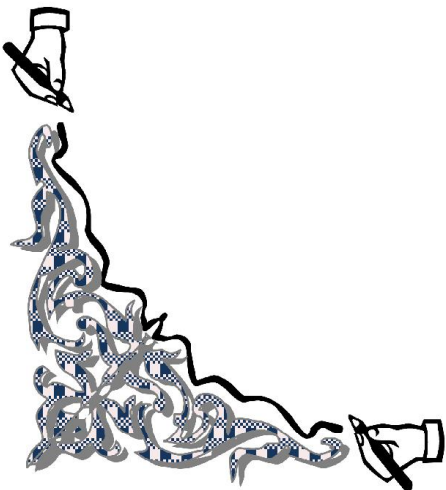
- ◀ ضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب، فغالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر طرفاً أو أطرافاً خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
- ◀ ضرورة الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل قوي وناجح وفعال، ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة نحو التحسين المستمر وتطوير الأداء والنتائج المتوافقة مع الأهداف؛
- ◀ ضرورة الاهتمام بخصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الأداء مثل: ظاهرة العولمة، تزايد درجة عدم التأكد البيئي، تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم، الثورة المعلوماتية والتدفق الهائل والسريع للمعلومات، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل؛
- ◀ ضرورة إدراج مصالحي مراقبة تسيير فرعية على مستوى الوحدات السبعة بالمؤسسة، كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها. أنظر الشكل رقم: (09) ص: 97؛
- ◀ عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء؛
- ◀ أما فيما يتعلق بالمؤسسات الجزائرية فإنه ينصح بضرورة البدء في انتهاج طرق حديثة في عملية التسيير بغية الصمود والبقاء في دنيا الأعمال.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- بعد هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مازالت مجهولة والتي يمكن أن تكون موضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة، هذه النقاط يمكن إدراجها على النحو التالي:
- ◀ معوقات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ◀ الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن؛



قائمة المراجع



i. المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

1. زكية مقري ونعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2015.
2. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، (2003-2004).
3. عبد الحميد أحمد شاهين ، الإتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية ،جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2003.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،2001.
5. محاضرات، ناصر دادي عدون، لطلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة أعمال، مقياس مراقبة التسيير، جامعة الشلف، السنة الدراسية 2005-2006.
6. محمد خليل، عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام "مراقبة التسيير في المؤسسة، 2003.
7. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر 2000.
8. ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
9. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى،2009.
10. وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى،2009.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

1. دولاور قادر عباس، استخدام لطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الفصاح المحاسبي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المنصرة مصر (2017).
2. ريغة احمد، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام bsc، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2013-2014).
3. زيبيدي بوعمامة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، م ع ا، 1997.
4. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم اللاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (2011-2012)

5. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.
6. قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
7. محاضرات، ناصر دادي عدون، لطلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة أعمال، مقياس مراقبة التسيير، جامعة الشلف، السنة الدراسية 2005-2006.
8. محمد احمد ابو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، جامعة غزة، (2009).
9. ونقيب محمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.

ثالثا: المجالات والدوريات والنشرات والملتقيات والندوات

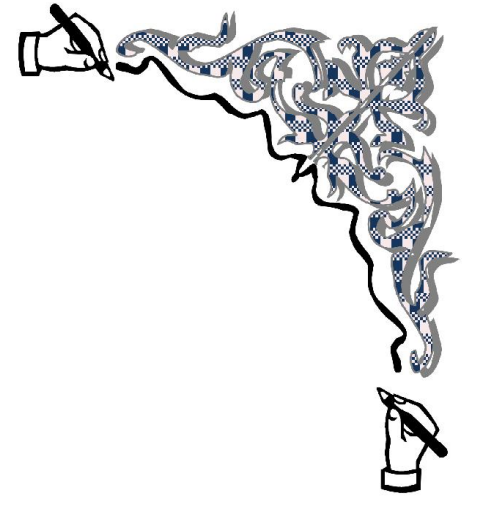
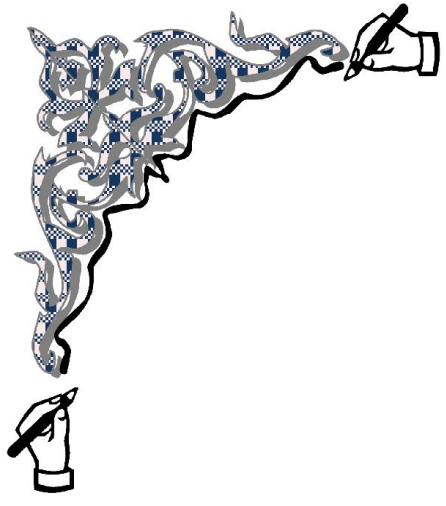
1. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدنيا والوسطى في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

ii. المراجع باللغة الفرنسية

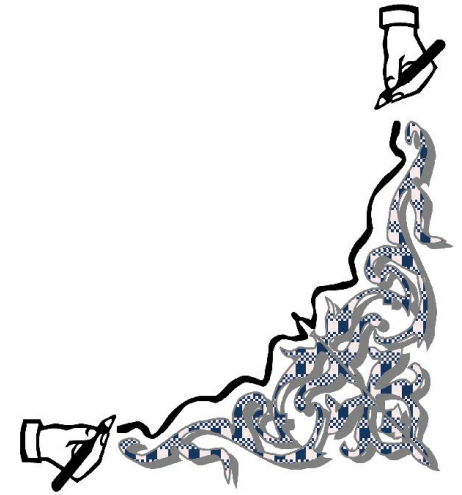
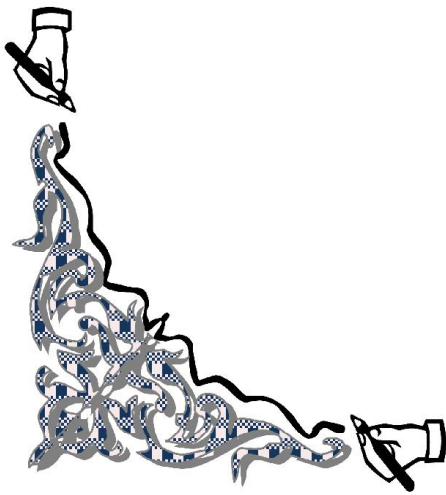
1. Kaplan, S. Robert and Norton, David P. The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review,(1996).
2. KHEMAKHIM,"Dynamique De Contrôle De Gestion" Ed Dumod, 1977.
3. M. Gervais, "control de gestion", 7eme Edition, ECONOMICA, 2000.
4. Michel Gervais, .control de gestion , 7^{eme} Edition, ECONOMICA, 2000.
5. Michel Rouach,"، le contrôle de gestion bancaire et finance"، OP .1994.
6. Niven, Paul R, Balanced Scorecard step by step, second edition for government and nonprofit agencies2006.
7. Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>
2. <http://www.4shared.com>
3. <http://www.doc/com.aribd>
4. <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles>
5. [http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles.](http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles)
6. <http://www.kantakji.com/>
7. http://www.nodesway.com/methode/balanced_scorecard.htm – France



الملاحق





المسيلة في:

الرقم: L17/SFC/

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة لغرض إجراء تربص ميداني

لقد أصبح تقريب الطالب من الواقع العملي أثناء مرحلة الدراسة يُعتبر أكثر من ضرورة، بهدف تلقينه الكثير من المفاهيم التطبيقية إلى جانب تكوينه الأكاديمي، مما يجعله فاعلاً وفعالاً في المحيط العملي. ولأن الجامعة في مسارها نحو الإنفتاح على المؤسسة بكل أطيافها وأنواعها، ومن أجل توثيق صلات التعاون والعمل المشترك نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين أدناه من أجل إجراء تربص ميداني بمؤسستكم المحترمة.

الطلبة

- 1/ الإسم: مينير اللقب: مرزوقي
رقم التسجيل: _____ الإمضاء: [Signature]
- 2/ الإسم: محمد اللقب: حمادي
رقم التسجيل: _____ الإمضاء: [Signature]
- 3/ الإسم: _____ اللقب: _____
رقم التسجيل: _____ الإمضاء: _____
- 4/ الإسم: _____ اللقب: _____
رقم التسجيل: _____ الإمضاء: _____

موضوع التقرير

بطاقة الهداء المتوازن ودورها الفعال في مراقبته
التسيير


هيئة التربص

رئيس القسم



المخلص

تبرز الإدارة الجيدة من خلال نجاحها في توجيه وإيصال استراتيجية المؤسسة ومخططات أعمالها إلى مختلف مستوياتها التنظيمية، تعد مراقبة التسيير الوسيلة المميزة لتحقيق ذلك من خلال استعمالها لمجموعة من الأدوات الحديثة نختص بالذكر بطاقة الأداء المتوازن.


تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين الإستراتيجية والتسيير اليومي من خلال دراستها لنظام بطاقة الأداء المتوازن، إذ تمحورت هذه الأخيرة حول الأبعاد المكون لها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ومقاييس الأداء التي يحتويها كل بعد من هذه الأبعاد. وشملت الدراسة كذلك دراسة حالة حاولنا فيها تطبيق بعضا من أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة  "الالكترونيك، كما تم تقديم برنامج مقترح كرؤية كاملة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، عوامل النجاح الحرجة، مراقبة التسيير.

Abstract

The good management in the firm can be recognized through its success in orienting and conveying its strategy and business plan to its different organizational levels, for which the control management is considered as a distinguished means, through using a number of new tools such as balanced scorecard.

This study aims to show the existing relation between the strategy and the daily (current) management through the study of balanced scorecard system this latter focused of the perspectives of its component (financial perspective, customer perspective, perspective internal business processes, learning and growth perspective) And performance measures contained in each Perspective of these Perspectives.

The study also included a case study where we tried to apply some of the tools of management control on the «  electronics », The proposed program was presented as a vision for the full application of the Balanced Scorecard.

Keywords: balanced scorecard, Key Success Factors, control management.