

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

رقم:.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): مقدودة عمرو

تحت عنوان:

إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات

مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- د. الهاشمي بلواضح
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- د. نبيلة جعيجع
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- د. حسان بوبعاية

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى من كان لي سنداً وعوناً زوجي "عمر"

وإلى فلذاتي كبدي: إسحاق، لجين ، أمونة.

وإلى كل أفراد عائلتي إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل طلبة العلم.

كلمة شكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي
وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " جعيجع نبيلة " على قبولها
الإشراف على هذا العمل وتقديمها لي النصح والتوجيه طيلة فترة
البحث فبارك الله فيها

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد المساعدة من قريب
أو من بعيد فشكرا لهم جميعا

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير
06	تمهيد
07	1- ماهية مراقبة التسيير وأدواتها الحديثة
07	1-1 ماهية مراقبة التسيير
07	1-1-1 مفهوم مراقبة التسيير
10	1-2-1 أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية
11	1-3-1 دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية
12	2- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
13	2-1-1 لوحة القيادة
14	2-2-1 أسعار التنازل الداخلي
16	2-3-1 التكاليف المستهدفة
17	2-4-1 بطاقة الأداء المتوازن
17	II- بطاقة الأداء المتوازن
18	1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن
18	1-1-1 نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
20	1-2-1 خصائص وفوائد بطاقة الأداء المتوازن
22	1-3-1 مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
25	1-4-1 العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن
26	2- منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
27	2-1-1 المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
28	2-2-1 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
31	2-3-1 عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
32	2-4-1 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

33	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني - دراسة حالة لإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.
34	تمهيد
35	I- التعريف بالتعاونية
35	1- تقديم الديوان الجزائري المهني للحبوب L' O.A.I.C
35	1-1- نشأة الديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب
35	1-2- التعاونيات والإتحاديات التابعة للديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب
36	2- نشأة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة
36	2-1- تعريف تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة
36	2-2- نشاطها و هيكلها التنظيمي
41	3- أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في التعاونية
41	II- منهجية الدراسة
41	1- مجتمع وعينة الدراسة
41	2- مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات
42	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
43	4- أدوات الدراسة
44	5- صدق وثبات أداة الدراسة
45	6- دراسة الارتباط لمتغيرات الدراسة
48	III- تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
48	1- عرض نتائج الدراسة
53	2- اختبار التوزيع الطبيعي
53	3- تحليل بيانات الاستبانة
61	4- اختبار الفرضيات
64	IV - تحليل إمكانية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.
65	1- خطوات تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.

65	2- تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.
68	3- اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.
70	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
44	درجات مقياس سلم ليكرت	01
45	معاملات الصدق والثبات ألفاكرونباخ	02
46	مصفوفة الارتباط ما بين المتغيرات	03
48	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
49	الإجابات عن السؤال رقم (01)	05
50	الإجابات عن السؤال رقم (2)	06
50	الإجابات عن السؤال رقم (3)	07
51	الإجابات عن السؤال رقم (4)	08
51	الإجابات عن السؤال رقم (5)	09
51	الإجابات عن السؤال رقم (6)	10
52	الإجابات عن السؤال رقم (7)	11
53	اختبار التوزيع الطبيعي	12
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير	13
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير	14
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير	15
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير	16
60	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير	17

61	نتائج اختبار المتعلقة بمكونات بطاقة الأداء المتوازن	18
63	نتائج اختبار المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	19
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20
69	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالمسيلة	21

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	مثلث مراقبة التسيير	01
22	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	02
27	المعايير السبع للبدء في بطاقة التقييم المتوازن	03
40	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة	04

قائمة الملاحق

الملاحق	الرقم
الإستبانة قبل التصحيح	01
الإستبانة بعد التصحيح	02
قائمة محكمي الإستبانة	03

المقدمة

مقدمة:

تمثل مراقبة التسيير إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير بالمؤسسة خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعلومة وسرعة التغير وشدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وذلك لما تتميز به مراقبة التسيير من خصائص وأدوات تمكن المسير من قياس وتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها.

وباعتبار أن المؤسسة تحتل حيزا كبيرا في العملية الاقتصادية بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، فهي بحاجة إلى استعمال أدوات الرقابة الحديثة حتى تصمد وتستمر أمام التحديات التي تواجهها، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي بحاجة أكبر إلى ذلك نظرا للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية في الجزائر.

ومن هذا المنطلق ارتأينا أن نقوم بدراسة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ناحية إمكانية تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير من خلال طرح الإشكالية التالية:

1- طرح الإشكالية: يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما واقع عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة ؟ وما الأدوات المستخدمة في ذلك؟
- ما مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية الواجبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كالاتراتيجية، الرؤية و الأهداف؟
- هل يوجد إهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة بكل جانب من جوانب البطاقة: الجانب المالي، جانب العملاء أو الزبائن، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، لتقييم أدائها ومراقبة التسيير بها؟

2- الفرضيات: تتمثل الفرضية الرئيسية كإجابة احتمالية للسؤال الرئيسي في:

يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

و كإجابات احتمالية للأسئلة الفرعية السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها وهي كما يلي:

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بمراقبة التسيير وتستخدم بعض الأساليب التقليدية كأداة للمراقبة.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد اهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير بها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

3- أهداف الموضوع: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مدخلا حديثا لتطوير الأداء و وسيلة لصياغة الرؤية وتحقيق الإستراتيجية.
- التعرف على الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على المكونات الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة أبعاد و محاور بطاقة الأداء المتوازن و مدى توفرها في المؤسسات الجزائرية.

4- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو بطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسة، وذلك بالدمج بين المؤشرات المالية و غير المالية "إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة"، كما أنها تعمل على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها و بلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) متكاملة، كما أنها تعطي صورة دقيقة على المؤسسة مما تسهل عملية التتبع لكل المتغيرات.

5- أسباب اختيار الموضوع: ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي :

- توافق الدراسة مع طبيعة التخصص "تدقيق ومراقبة التسيير".
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن .
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها الفعال في نجاح واستمرار المؤسسة وذلك بمساعدتها على مواجهة المخاطر الحالية والمستقبلية المحيطة بها.
- اعتماد أغلب المؤسسات الجزائرية على الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير في حين وجود حتمية مساندة التطورات الحاصلة في البيئة.

6- الأدوات و المنهج المستخدم:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد في نظرنا الأنسب لموضوع الدراسة، فالمنهج

الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعا و انتشارا و استخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ماهو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعيتها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها و تفسيرها لإستخلاص النتائج و لمعرفة طبيعتها وخصائصها و تحديد العلاقات بين عناصرها، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

7-الدراسات السابقة :

من خلال تصفحنا للمكتبة وبحثنا عن الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وجدنا أن منها التي تناولت بعض جوانب الموضوع ولكنها لم تتطرق إلى الموضوع بشكله، إذ أن أغلبها يتناول موضوع بطاقة الأداء المتوازن مرتبطة بالأداء وقياسه، أما الدراسات التي تطرقت لإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية نشير إلى بعض منها وهي :

01-دراسة نعيمة يحيوي (2009):

دراسة أجرتها الباحثة نعيمة يحيوي بعنوان " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة- قطاع صناعة الحليب- "، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر، كما هدفت الدراسة كذلك إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية؛ وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة؛ كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كممثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي و إهمال الجوانب الأخرى .

02-دراسة صالح بلاسكة 2011:

دراسة أجراها الباحث صالح بلاسكة بعنوان: " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير التخصص: الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة (بعض المؤسسات)، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2009، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

المقدمة العامة

- ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الزاهن؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛

- تستخدم المؤسسات الاقتصادية والجزائرية الأدوات التقليدية في التقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد و هو الجانب المالي وإن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتيجية أو كأداة لتقييم؛

- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

8- أوجه التشابه و الاختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة، وهذا من خلال تحليل أوجه التشابه و الاختلاف المبينة كما يلي:

أوجه الاختلاف		
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
<p>- تم التركيز على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وأخذ بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لهذه الأدوات "إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"</p> <p>- دراسة حالة - تعاونية الحبوب والخضر الجافة</p>	<p>- تم التطرق إلى أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة بما فيها التقليدية والحديثة بين النظرية والتطبيق.</p> <p>- تم التطرق لبطاقة الأداء المتوازن كدراسة حالة على مؤسسة صناعة الحليب - ملبنة الأوراس -</p>	<p>دراسة نعيمة يحياوي</p>
<p>- إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير.</p> <p>- دراسة حالة تمت على مؤسسة اقتصادية واحدة " تعاونية الحبوب والخضر الجافة "</p>	<p>- قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية.</p> <p>- دراسة حالة تمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</p>	<p>دراسة صالح بلاسكة</p>
أوجه التشابه		
<p>- الهدف العام و هو دراسة بطاقة الأداء المتوازن كأداة تساهم في الأداء الفعلي للمؤسسة.</p> <p>- بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسة :المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان و المقابلة لجمع المعلومات.</p> <p>-دراسة واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.</p>		

09 - تقسيمات البحث:

انطلاقاً من طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها، فقد ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين متكاملين كما يلي: الفصل الأول وتمثل في الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير، وقد قمنا بتقسيمه إلى قسمين، تعرضنا من خلال القسم الأول إلى ماهية مراقبة التسيير و أدواتها الحديثة وقد تطرقنا فيه إلى تعاريف عن مراقبة التسيير وأهميتها ودورها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير متمثلة في: لوحة القيادة، التكاليف المستهدفة، أسعار التنازل الداخلي، بطاقة الأداء المتوازن.

أما القسم الثاني فقد تم التركيز فيه على أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، وتم التطرق إلى:

- أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن، نشأتها ومفهومها وخصائصها وفوائد استخدامها، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة فيها، مكوناتها وأبعادها؛

- ثانياً: فكان حول منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك بالتعرض إلى أهم المتطلبات الواجب توفرها بالإضافة إلى أهم الخطوات التي نتبعها لتصميمها وكذا أهم عوامل نجاح تطبيقها وفي الأخير التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خصص الفصل الثاني لدراسة حالة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS"، حيث تطرقنا أولاً: لتعريف بميدان الدراسة (نشأة التعاونية، النشاط والهيكل التنظيمي للتعاونية، بالإضافة إلى أهم الأدوات التي تستخدمها التعاونية في عملية مراقبة التسيير)، ثانياً إلى منهجية الدراسة و ثالثاً إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج، أما رابعاً إلى تحليل لإمكانية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك باتباع خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحليل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأخيراً اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن. وختماً موضوع دراستنا بخاتمة تطرقنا فيها إلى أهم النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الجبائيب
النظري

تمهيد

إن المهمة الأساسية لإدارة المؤسسة هي التنسيق بين مختلف الموارد من أجل تحقيق غايات محددة في ظل التغيرات المحيطة بها، وذلك من خلال وضع مجموعة من الإجراءات والتنظيمات لغرض تسهيل عمل الأفراد وجعل المؤسسة تخضع لنظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات؛

ولعل من أهم الأنظمة التي تساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار هو نظام مراقبة التسيير، حيث يعتبر نسق متكامل عرف تطورا في دلالاته وتطبيقاته تماشيا مع مفهوم المنظمة وتطورات البيئة المحيطة بها، فهو يركز في تطبيقاته على أدواته التي تتميز بالمرونة واختلافها من مؤسسة إلى أخرى.

وللتعرف أكثر على هذا النظام سوف نتطرق في هذا الفصل، أولا إلى ماهية مراقبة التسيير وأهم الأدوات الحديثة التي تساعد مراقب التسيير على تحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة، وكذا ضمان التنسيق بين استراتيجية المؤسسة والمهام اليومية لها.

و ثانيا سيتم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة من هذه الأدوات، حيث سنحاول التعرف عليها من خلال التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية تصميم وتطبيق هذه الأداة.

I- ماهية مراقبة التسيير و أدواتها الحديثة

أصبح لمراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات نظرا لما تضفيه من رقابة على المؤسسات، ترشيد وتوجيه الأعمال من خلال كشف الخروقات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، ولنجاح عملية التسيير تبحث معظم المؤسسات على أدوات تساعدها من أجل البقاء و الاستمرارية، ولهذا سنتطرق أولا ل ماهية مراقبة التسيير وثانيا للأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات في عملياتها التسييرية.

1- ماهية مراقبة التسيير

نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا النظام سنحاول التطرق إلى مفهومه وأهم العوامل التي تستمد منها مراقبة التسيير أهميتها ودوره في المؤسسة الاقتصادية.

1-1- مفهوم مراقبة التسيير

وضعت عدة تعاريف لمراقبة التسيير منذ ظهورها، وقد اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير نظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات، و قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير نحاول التطرق أولا إلى مفهوم التسيير والمراقبة كل على حدى كما يلي:

أولا : مفهوم التسيير والمراقبة

أ- التسيير¹:

يعرف التسيير بأنه تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما يعرف أيضا على أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا : التخطيط ، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ب- المراقبة²:

المفهوم الأول: Contrôle تعني التحقق و Vérification تعني الفحص، الذي يركز على وضع معايير تضمن أن مهمة ما قد تم تحقيقها كما تم التنبؤ بها، و **المفهوم الثاني:** التحكم Maitrise، الذي يركز على وضع آليات تضمن أن الأحداث المستقبلية سوف تكون موافقة للقرارات التي تم اتخاذها.

فالرقابة تتمثل في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الاهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف³.

بعد التعرض للمفهومين السابقين يمكن التطرق الآن لمفهوم مراقبة التسيير:

¹ ناصر دادي عدون وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص:09.

² محمد بن سعيد، هودة سلطان قدوري، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2013، ص:02.

³ عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص:20.

ثانياً - تعريف مراقبة التسيير :

- عرف "R.Anthony" مراقبة التسيير على أنها سيرورة عمليات يقوم المسؤولون من خلالها بالتأثير على الأفراد في المؤسسة بغرض تنفيذ الإستراتيجية المحددة¹.
- كما عرفها " P.BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة².
- أما حسب المعيار الأمريكي فقد تم تعريفها على النحو التالي:

مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة و إدارة المنشأة والموظفون الآخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

- الثقة في التقارير المالية؛

- الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة؛

- فعالية وكفاءة العمليات؛

- أما المعيار البريطاني و المعيار الدولي فقد استخدم كلاهما التعريف التالي :

"مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات و الإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة و إدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمناً الالتزام باللوائح في التحقق، حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء"³.

إذن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة، وذلك من خلال أربع مراحل⁴:

- التخطيط : تحديد الأهداف والوسائل؛

- التنفيذ : مرحلة بدأ النشاط؛

- التقييم : متابعة وتقييم النتائج؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

¹ أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC -، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص:08.

² ناصر دادى عدون وأخرون ، مرجع سابق ، ص:10.

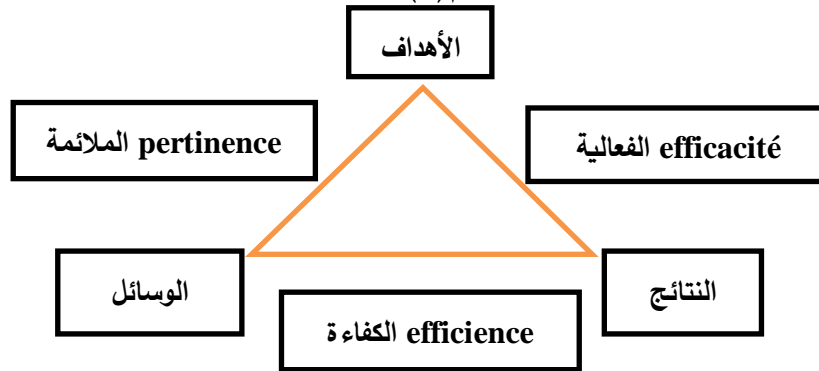
³ قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء 2017/02/30 : www.socpa.org.sa/AU/AU11/au1102.htm

⁴ محمد بن سعيد، هودة سلطان قنوري، مرجع سابق ، ص:03.

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء ناتجة عن العلاقة بين الأهداف المخطط لها، والموارد المتاحة، وكذا النتائج المحققة وهي¹:

- الفعالية: مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة؛
- الكفاءة: مقارنة النتائج بالوسائل المتاحة؛
- الملائمة: هي تعظيم تخطيط الأهداف الملائمة للوسائل المتاحة؛

الشكل رقم(1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص: 16.

-تقوم مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات، فمن أجل الوصول إلى أهداف المنظمة من خلال نشاط الوحدات اللامركزية، يجب تفويض سلطة التسيير اللازمة، هذا التفويض يتطلب تنظيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد أهداف كل مركز، حيث طبيعة الهدف تحدد مستوى الأداء المطلوب ومستوى مسؤولية المركز المعني؛

-مراقبة التسيير نظام يقوم على إجراءات التحفيز والحث من خلال تشجيع رؤساء مختلف مراكز المسؤولية على المتابعة المستمرة لأدائهم وتنسيقه مع السياسة العامة للمؤسسة².

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير هي:

- سيرورة عمليات تعمل على:
- التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد؛
- حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛
- التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات.

¹ ناصر دادي عدون وآخرون ، مرجع سابق ، ص:11.

² محمد بن سعيد، هودة سلطان قدروري، نفس المرجع، ص:04.

1-2- أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإمامهم بكل وظائفها، وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال:

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية*؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدققها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية؛

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية¹:

- **تغيير الظروف** : تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد، وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف و وضع الخطط وتنفيذها تغيرات ثيرة في المنظمة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير؛
- **تراكم الأخطاء** : لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها؛

* مركز مسؤولية: كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص: 167.

التعقيد المنظمي : عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة، وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة، ولكي تحقق الرقابة أهدافها لا بد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بقياس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

1-3- دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

أولاً: صياغة النظام المعلوماتي : إن للنظام المعلوماتي عدة ميزات نذكر منها :

- إعطاء وصف أكيد لتطور الماضي من حيث الاتجاه والوضعية، كما يسمح بتشخيص المؤسسة وتسهيل وضع التقديرات ضمن الخطط الطويلة الأجل والموازنات القصيرة الأجل؛
- توضيح القرارات التي يجب أن تأخذ في إطار التقديري، وكشف الانحرافات من خلال مقارنة النشاط الحقيقي بالتقديري؛
- مراقبة التسيير الأول في قياس النتائج أو الوقائع الحقيقية تقديمها بصفة مستمرة لمتخذي القرار لجميع مراكز المسؤوليات التي تكون لها دخل بذلك، وهذا المفهوم يقود مراقبة التسيير إلى التدخل السريع في:

- تنظيم النظام المحاسبي؛

- دراسة كيفية وضع الإعلام الآلي للتسيير؛

- إعداد جداول القيادة.

¹ محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص: 6.

ثانيا - إعداد النظام المعلوماتي: يتدخل مراقب التسيير في إعداد الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل وكل ما يتعلق بالموازنات ومراقبة إنجاز الأهداف سواء من حيث المدة والصيغة ويتدخل كذلك في التحضير والتنسيق بين الخطط الطويلة الأجل مع الإهتمام بتحقيق التلائم وتكامل المشروعات المقدمة، فمراقب التسيير يتدخل لحساب مردودية المشاريع المختلفة، ويعد مراقب التسيير هو مصمم نظام المعلومات أو مستعمله معتمدا على إجراءات وضوابط محددة لكل مؤسسة؛

ثالثا - الدراسة الاقتصادية: بحيث يقوم مراقب التسيير بذلك بطلب من المديرية والمصالح المعنية بالأعمال التالية: (سياسة أسعار البيع، سياسة الإستثمار، المقارنة بين المؤسسات)؛
وزيادة على ذلك تقوم مراقبة التسيير بدور في:

- المشاركة والمساهمة في وضع الأهداف و الإستراتيجيات والسياسات عن طريق مساعدة المديرين والمسؤولين على التعرف على أحسن الطرق وأحسن الإختيارات؛
- الرقابة المستمرة على النشاط الإداري أو التسييري لتحديد الإنحرافات وتقييم أداء المؤسسة؛
- تحديد الأهداف الخاصة بكل مصلحة؛
- تحديد الوسائل التي تسمح ببلوغ الأهداف؛
- قياس نتائج المؤسسة من خلال استعمال المعلومات التي يوفرها النظام؛
- تقسيم النتائج الحقيقية ومقارنتها مع المعايير les facteurs clés de succès؛
- متابعة تطبيق الإستراتيجية و متابعة العوامل الأساسية للنجاح؛
- قيادة النشاط بالحرص الدائم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- احترام قواعد و إجراءات التسيير الجيد؛

رابعا - العمل على تعديل التصرفات والسلوكيات: على مراقب التسيير بإيجاد نظام دعم لمبادرات الأفراد، هذا النظام يقوم على أساس المكافأة والجزاء وتحفيز العمال وخلق روح المبادرة فيهم، ولهذا يكمن دور مراقب التسيير أن يكون على دراية بسلوكيات وتصرفات العمال¹.

2- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

يتضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين وإنما هي عمليات مستمرة، تمارس على كافة المستويات والوظائف وكافة المراحل التي تمر بها المؤسسة، وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في التحكم في تسيير المؤسسة وتحسين أداءها، يجب أن تعتمد على بعض الأدوات، فقد كانت مراقبة التسيير في أول نشأتها تعتمد بشكل كبير على المحاسبة ومع التطورات المشهودة ظهرت عدة أدوات حديثة لتلبي

¹ أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص:17.

حاجة المؤسسات لمواكبة ومسايرة تغيرات محيطها من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا سنتطرق لأهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

2-1- لوحة القيادة

لوحة القيادة هي نظام معلومات هدفه الأساسي هو جعل المعلومة في متناول المسؤول بسهولة أي جعل المسير قريب من واقع وحدته، من خلال مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين.

2-1-1- تعريف لوحة القيادة

لقد تعددت تعريفات لوحة القيادة نذكر منها:

- هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات¹.

- هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح².

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبئية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، إذن هي عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم.

2-1-2- أهمية لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة³:

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة؛

- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل وهي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:135.

² وهيبية مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/up/oads/2009/12 : 30/02/2017>

³ المرجع نفسه

- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للإحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
- هي وسيلة للحوار و الإتصال وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

2-1-3- دور لوحة القيادة : ويتجلى دورها في¹:

- قياس الأداء لكشف الإنحرافات؛
- أداة تقلل من حالة عدم التأكد، وتزيد من فعالية القرارات المتخذة؛
- وسيلة اتصال بين مختلف الفاعلين في المؤسسة من خلال الانتقال السريع للمعلومات؛
- نظام يسمح بتحديد المسؤوليات وبالتالي مراقبة تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقا.

2-1-4- أدوات لوحة القيادة:

تستخدم عدة أدوات لتسهيل وتبسيط قراءة المعلومة أهمها:

- أ- النسب: تعتبر من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين من خلال العلاقة بين عنصرين يؤثر ويتأثر كل واحد منهما بالآخر.
- ب- المنحنيات و التمثيلات البيانية: كالمدرجات التكرارية، الدوائر النسبية تتميز هذه الأداة أنها سهلة القراءة و بالتالي سرعة التحليل.
- ج - المنبهات، الإشارات الضوئية: تعبر هذه الوسيلة عن مستوى الأداء بصورة بسيطة، لتنبه المسؤولين في الوقت المناسب.

إن كل مؤشر له ثلاثة أبعاد داخل لوحة القيادة: النتيجة المحققة، التقدير والانحراف.

رغم الأهمية التي تحقها لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير إلا أنها قد لا تستجيب للمتابعة والتغيير الذي يطرأ في المحيط مما يزيد من التهديدات حولها، إلى جانب اكتفائها بالمعلومات المحاسبية والمالية نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات ذات الطابع النوعي.

2-2- أسعار التنازلات الداخلية

ظهرت أسعار التنازلات الداخلية من أجل متابعة نشاط المؤسسة وطريقة سير تنظيمها خاصة ذات الحجم الكبير، حيث تجزأ المؤسسة إلى وحدات صغيرة تسمى "مراكز مسؤولية"، والتبادلات التي تتم بين هذه المراكز الخاصة بنفس المنظمة يمكن أن تتم من خلال سعر، هذا الأخير يسمى "سعر التنازل الداخلي".

¹ محمد بن سعيد، هودة سلطان قدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

2-2-1- تعريف أسعار التنازل الداخلية:

هناك عدة تعاريف لأسعار التنازلات الداخلية نذكر منها ما يلي¹:

تعريف1: "سعر التنازل الداخلي (PCI) هو سعر الانتقال الذي يتم من خلاله تقييم عملية التنازل ما بين مركزين مسؤولة"؛

تعريف2: "أسعار التنازلات الداخلية هي المبالغ التي تتم من خلالها التبادلات ما بين المراكز، الأقسام، مواقع الإنتاج، إلخ، وكذلك الشركات التابعة لنفس المجموعة، وتستلزم تحديد نظام لهذه الأسعار الداخلية بما يتوافق والمؤسسة".

ويجب التمييز بين مفهومي أسعار التنازلات الداخلية وأسعار الانتقال فالأول يخص مبالغ السلع أو الخدمات المحولة ما بين الأقسام (أو الورشات) الخاصة بنفس الوحدة القانونية (المؤسسة)، وهي محددة وفقا لقواعد ومبادئ تسييرها، أما الثاني فهو يتمثل في السعر الذي من خلاله تحول المؤسسة الأصول غير المادية أو المادية أو تقدم خدمات للمؤسسة الشريكة معها.

وطبيعيا فيما يخص التنازلات الداخلية فإن العملية تتم بما يتوافق والهدف العام للمؤسسة وهدف الأقسام، بحيث يتحقق أفضل سعر وجوده وأكبر مردودية.

2-2-2- أهداف أسعار التنازلات الداخلية²:

إن وجود اللامركزية ونظام لأسعار التنازلات الداخلية في المؤسسات يرتبط مع أهداف هذه الأخيرة ومع أهداف مراكزها وتتمثل هذه الأهداف في:

- المساعدة في اتخاذ القرارات وتحسين التفاعل مع السوق؛
- تحويل بعض مراكز التكاليف إلى مراكز ربح: بحيث ستشجع عملية التنازل باستخدام أسعار التنازل الداخلي (تكلفة + ربح) المراكز على محاولة البحث دائما تحقيق الربح؛
- المساعدة على تطوير وترسيخ ثقافة تحسين الأداء لدى كل المراكز الخاصة التي تقوم بعملية التنازل؛
- تحسين تنظيم وتسيير مراكز المسؤولية بحيث يمكن من خلالها القيام بعملية التمهين التنظيمي إن احتاجت إلى التغيير و التحسين؛
- زيادة تحفيز المسؤولين على تحسين أدائهم وهذا من خلال وجود عملية مقارنة بين ما تم تحقيقه من أهداف وما كان متوقعا؛
- تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال قياس النتيجة التي حققوها.

¹ مريم تواتي، أسعار التنازلات الداخلية كأداة لتحسين أداء مراكز المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص: 186.

² مريم تواتي، المرجع نفسه، ص: 188.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن عملية البحث عن الأداء الأفضل في المراكز لا يجب أن تبتعد عن الهدف العام للمؤسسة، بحيث يجب على كل من الإدارة العامة ووظيفة مراقبة التسيير ضمان أن نظام أسعار التنازل الموضوع يضمن ترابط كل من أهداف المراكز والهدف العام للمؤسسة.

إن جودة نظام أسعار التنازلات الداخلية تقوم على أساس قدرته على¹:

- ضمان الترابط ما بين أهداف المؤسسة أو المجموعة وأهداف كل مركز مسؤولية؛
- احترام استقلالية مراكز المسؤولية؛
- تحديد أسعار تنازلات عادلة (تحقيق عدالة ومساواة ما بين مراكز المسؤولية)؛
- السماح بتقييم عادل لأداء مراكز المسؤولية؛
- ضمان السرعة والسهولة عند حساب التكاليف لقيادة مراكز المسؤولية.

2-3-التكاليف المستهدفة

ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة جوهرية للإدارة الاستراتيجية لتكاليف وأرباح المنظمة لضمان تصحيح وإنتاج المنتج بأقل تكلفة لتحقيق السعر التنافسي.

2-3-1- تعريف التكاليف المستهدفة

يمكن تعريفها :

- على أنها النشاط الذي يهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات الجديدة، مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة والثقة والمتطلبات الأخرى للعملاء، من خلال فحص كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة عند مراحل البحوث والتطوير والتصميم الهندسي والتخطيط للمنتجات الجديدة².
- هي تكلفة محددة مقدما في مرحلة تصحيح المنتج أو تطويره وهذه التكاليف لا يجب أن تتعداها التكلفة الفعلية للمنتج³.

2-3-2- تقدير التكلفة المستهدفة

لتقدير التكلفة نتبع القاعدة التالية⁴:

التكلفة المستهدفة (التكلفة المسموح بها) = سعر البيع المتوقع - العائد(الأرباح المستهدفة).

¹ مريم تواتي، المرجع نفسه، ص: 189.

² أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص: 94.

³ صباح هاشم جابر، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2013، ص: 89.

⁴ أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص: 94.

2-3-3- دور التكلفة المستهدفة

يتجلى دور التكلفة المستهدفة في التسيير في ما يلي¹:

أ- اتخاذ وترشيد القرارات: تسمح التكلفة المستهدفة بتخطيط وقياس وتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج

إلى أقل ما يمكن، مما يساعد على اتخاذ قرار التسعير خصوصاً فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة.

ب- تخفيض التكاليف: لا بد من وجود تكلفة تنافسية للمنتج مع الحفاظ على جودته ووظائفه وهذا ما

توفره التكلفة المستهدفة إذ تركز على تخفيض التكاليف عند مرحلة تطوير وتصميم المنتج.

ج- الرقابة على التكاليف: تساعد التكلفة المستهدفة على زيادة قدرة المؤسسة على تتبع ورقابة التكاليف

قبل حدوثها من خلال توفير معلومات مفصلة عنها.

ويهدف هذا الأسلوب إلى خفض المستمر في التكلفة والتأكيد على الجودة والأداء الوظيفي للمنتج الذي

يقابل توقعات العملاء، وتحديد التوقيت الأمثل لطرح المنتجات في الأسواق لدعم تحقيق الحصة السوقية

المستهدفة.

2-4- بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد NORTON و KAPLAN بعد دراسة دامت عام

كامل على 12 مؤسسة، وهي أداة تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، توزع في أربعة مجموعات تعد إطار لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة².

وستناولها بنوع من التفصيل بما أنها محور دراستنا هذه في القسم الثاني من هذا الفصل.

II- بطاقة الأداء المتوازن

بناء على فهم وإدراك لمتطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمثله من فرص وتهديدات

وانسجاماً مع واقع وظروف المؤسسة بما تمتلك من نقاط القوة وما تعانيه من نقاط ضعف، ومع ازدياد

الحاجة لأساليب وأدوات حديثة تساعد المؤسسة على مواجهة هذه المخاطر وحالات عدم التأكد ظهر ما

يسمى "بطاقة الأداء المتوازن"؛

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يتم ذلك بدمج

المؤشرات المالية وغير مالية وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية و استراتيجية المؤسسة

على المدى الطويل؛

¹ محمد بن سعيد، هودة سلطان قدوري، مرجع سابق، ص:19.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل

للنشر، عمان، ط1، 2009، ص:151.

وللتعرف أكثر على هذه الأداة سنحاول التطرق أولاً إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وثانياً لمنهجية تصميمها وتطبيقها.

1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وللتعرف عليها وجب التطرق إليها من حيث نشأتها والمفهوم الشامل لها وأهم الخصائص التي تميزها عن الأدوات الحديثة الأخرى، بالإضافة إلى أهم الفوائد والمزايا التي تمنحها للمؤسسة لتحقيق أهدافها وأهم العوامل التي تؤثر عليها لتجعلها تختلف من محيط إلى آخر، وبالإضافة إلى مكوناتها وأهم أبعادها.

1-1- نشأة و مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أ- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R.KAPLAN والمستشار المؤسس لوحدة البحث D.NORTON.KPMG وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج¹.

وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات²:

- التقنية حول العمليات؛

- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات)؛

¹ صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة و الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص:19.

² نعيمة يحيوي، خديجة لدرج، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص:78.

- الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة؛
- المرجعية؛

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.

ب- تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف1: بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة¹.

تعريف2: آلية لتطبيق الإستراتيجيات و متابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة والنابعة بدورها من إستراتيجيات المنظمة².

تعريف3: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة؛

إن بطاقة التقديرات المتوازنة تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة والمتمثلة بالمنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو³.

من خلال ما سبق فبطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية، ويتم توزيع هذه المقاييس على أبعاد البطاقة مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني (الأمس واليوم والغد).

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص:151.

² عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، تجربة شركة الإتصالات السعودية، ص:12.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008،

1-2-1- خصائص وفوائد بطاقة الأداء المتوازن

يرجع اهتمام الباحثين والمسيرين بهذه الأداة لتمييزها بعدة خصائص وفوائد تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها نوجزها فيما يلي:

1-2-1-1- خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تمييز بطاقة الأداء المتوازن عن الأدوات الحديثة الأخرى بالخصائص التالية¹:

- * تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجا رباعيا انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
- * تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛
- * تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا و ماليا؛
- * تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال؛
- * تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛
- * تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية؛
- * تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقارير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد؛
- * إدخال الإستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة وتوضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحقيق مراجعة دورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية².

1-2-2-1- فوائد بطاقة الأداء المتوازن :

لعل من أبرز الفوائد التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات للمؤسسة هي³:

¹ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص: 22، 23.

² مقال "بطاقة الأداء المتوازن"، دار آفاق الإبداع، 07/03/2017، <http://chmq.com>

³ http://neelain.edu.sd/mmacpanel/includes/magazines/pdf/3_11_9.pdf : 2017/03/07

- * إنها تقوم بترجمة رسالة و إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور: (المالي، العملاء، عمليات تشغيل داخلية، التعلم والنمو)؛
 - * تعتبر نظاما لقياس الأداء مشتقا من رؤية و إستراتيجية المؤسسة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المؤسسة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ولرفع مستوى الوعي الاستراتيجي؛
 - * تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المؤسسة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الإستراتيجية؛
 - * تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما تعليميا و اتصاليا و إبلاغيا وليس نظام مراقبة ومساءلة؛
 - * توفر للإدارات العليا صورة واضحة و دقيقة عن أداء الإدارات و الأقسام و تعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - * تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، كما تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع؛¹
 - * توفير التغذية العكسية للإستراتيجية و ربط المكافآت بمعايير الأداء؛²
 - * تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل و الإدارة و بنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة المقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين العملاء و العمليات الداخلية و العاملين و أداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد؛
- ويمكننا أن نستنتج من خلال خصائص و فوائد بطاقة الأداء المتوازن أنها بينت مايلي:
- تعزيز روح الجماعة في العمل، إظهار دور العامل ومساهمته في التقدم وتطوير العمل في المؤسسة، تخفيف حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا، إعطاء كل فرد فرصة لإنجاز ما عليه من واجبات واتخاذ القرارات المناسبة وفقا للوصف الوظيفي في هيكل المؤسسة، أوضحت أن التخطيط المؤسسي تصاعديا من العامل إلى المدير وليس كما هو مفهوم لدينا يكون في يد الإدارة العليا، بيان أن رضا العميل يعنى نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

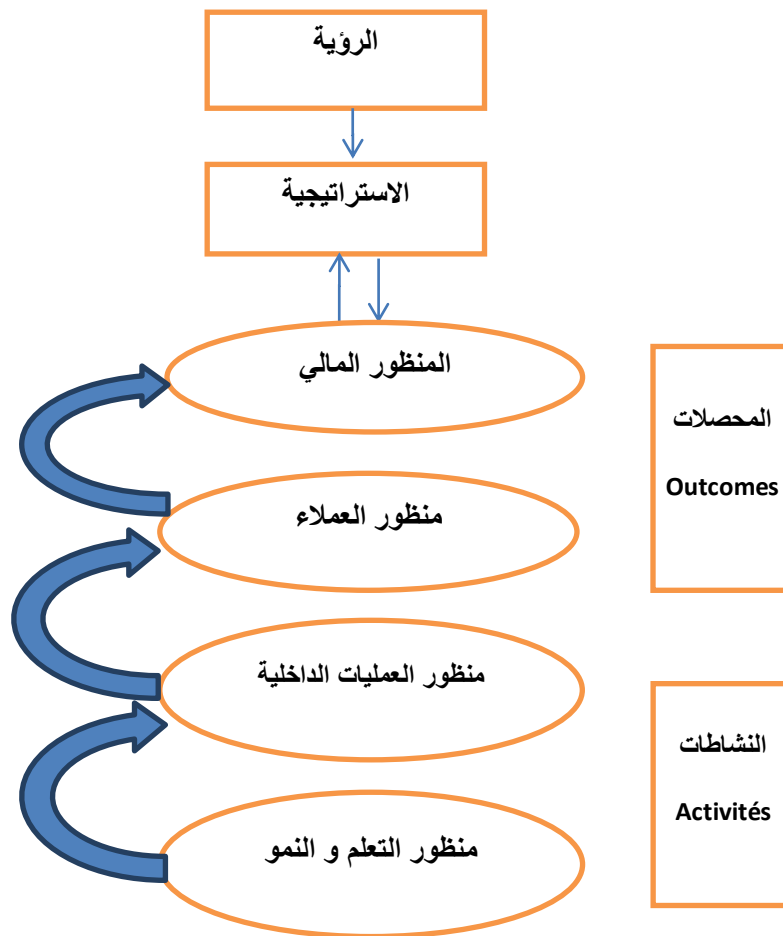
¹ مقال "بطاقة الأداء المتوازن"، دار آفاق الإبداع، 07/03/2017، <http://chmp.com>

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص:132.

1-3-1 مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1-3-1-1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل 2- هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص: 140.

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في¹:
 أ- الرؤية المستقبلية: و التي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛

ب- الاستراتيجية: و التي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها؛

¹ المرجع نفسه، ص: 158.

ج- **المنظور**: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور؛

د- **المحاور التي يحتوي عليها كل جانب**: كل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن يحتوي على المحاور التالية¹:

- **الأهداف** : إن الهدف، بيان لمعنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقليلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛
- **المقاييس (المؤشرات)**: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف؛
- **المبادرات الإستراتيجية** : وهي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا؛
- **النتائج المستهدفة** : مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو ايجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه؛
- **ارتباطات السبب والنتيجة**: كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن؛
- **مثيرات ومحفزات الأداء**: إن وجود بطاقة الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الاستراتيجية أم لا؟

1-3-2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة الأهداف الإستراتيجية على أربعة محاور (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وقد تختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى ولكن غالبيتها تشترك في استخدامها وهي:

¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص:66.

- أ- **البعد المالي** : يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية للشركة، وأهم المؤشرات: مقاييس الربحية، مقاييس الإنتاجية، نمو المبيعات، التدفقات النقدية¹؛
- وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهذه المراحل هي:
- **مرحلة النمو**: تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات، الدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد، المحافظة على مستوى مناسب للإنتاج؛
 - **مرحلة الاستقرار**: تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها، اجتذاب المزيد من الاستثمارات، تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل عوائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة؛
 - **مرحلة النضج**: ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات²؛

وتهدف المؤسسة في كل مرحلة إلى تحقيق الأهداف التالية³:

- نمو وتنويع رقم الأعمال؛

- تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية؛

- استعمال الأموال و الاستثمارات.

ب- **بعد العملاء** :

يبين هذا البعد قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء والذي يتم تحقيقه من خلال الإبداع والجودة العالية للمنتجات والخدمات وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف ويعنى نجاح المؤسسة في تلك الأجزاء من خلال مجموعة المقاييس التي تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب العملاء، رضا العملاء، وربحية العميل والحصة السوقية⁴؛

¹ دليل بطاقات الأداء المتوازن - الرقابة المالية، ص: 19، 2017/03/15 www.d_raqaba_m.iq/pdf/card_guid.pdf

² محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 39.

³ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 32.

⁴ دليل بطاقات الأداء المتوازن - الرقابة المالية، مرجع سابق، ص: 20.

بعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين، تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالقيمة المقترحة للعميل وتتمثل في مجموعة المميزات التي تقدمها المؤسسة والتي تشمل مجالات أساسية: خصائص المنتجات و الخدمات، العلاقة مع الزبون، العلامة و السمعة.¹

ج- بعد العمليات الداخلية:

يتضمن هذا المحور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية وأيضا يرتبط بمحور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه يرتبط بمحور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب و النتيجة، يتضمن محور العمليات الداخلية ثلاثة دورات:

- دورة الإبداع؛

- دورة العمليات التشغيلية؛

- دورة خدمات ما بعد البيع؛

د- بعد التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة العملاء والمساهمية، ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد والأنظمة و الإجراءات التنظيمية ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية وهذا يؤدي إلى دعم قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال (المساهمين، العملاء، العاملين والمجتمع)².

1-4- العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن

يرجع بناء بطاقة الأداء المتوازن لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن أهم هذه العوامل نجد :

¹ أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات

الصناعية-PMO، مذكر ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، 2013/2014، ص:82.

² مدني سوار الذهب، محمد عبد الرحمن، تقييم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد 04، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، يناير 2014، ص:73.

1-4-1- حجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، فقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة الرقابة، ويبين Merchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة، في حين خلص كل من Hoque et James من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية، حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس الأداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان حجم المؤسسة هاماً¹.

1-4-2- درجة عدم التأكد في البيئة :

تلعب البيئة دوراً هاماً في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث، لذلك يرى L.milla أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط.

1-4-3- الهيكل التنظيمي: يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالباً ما تتوفر المؤسسات التي تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء، وقد لاحظ العديد من الباحثين في هذا الإطار أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية، الأمر الذي يؤكد (Keplan et Norton) كابلان ونورتون من خلال بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول الباحثان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح الرؤية و إستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، كما يشجعان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية وتدعم التآزر داخل المؤسسة.

يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لا مركزياً².

2- منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

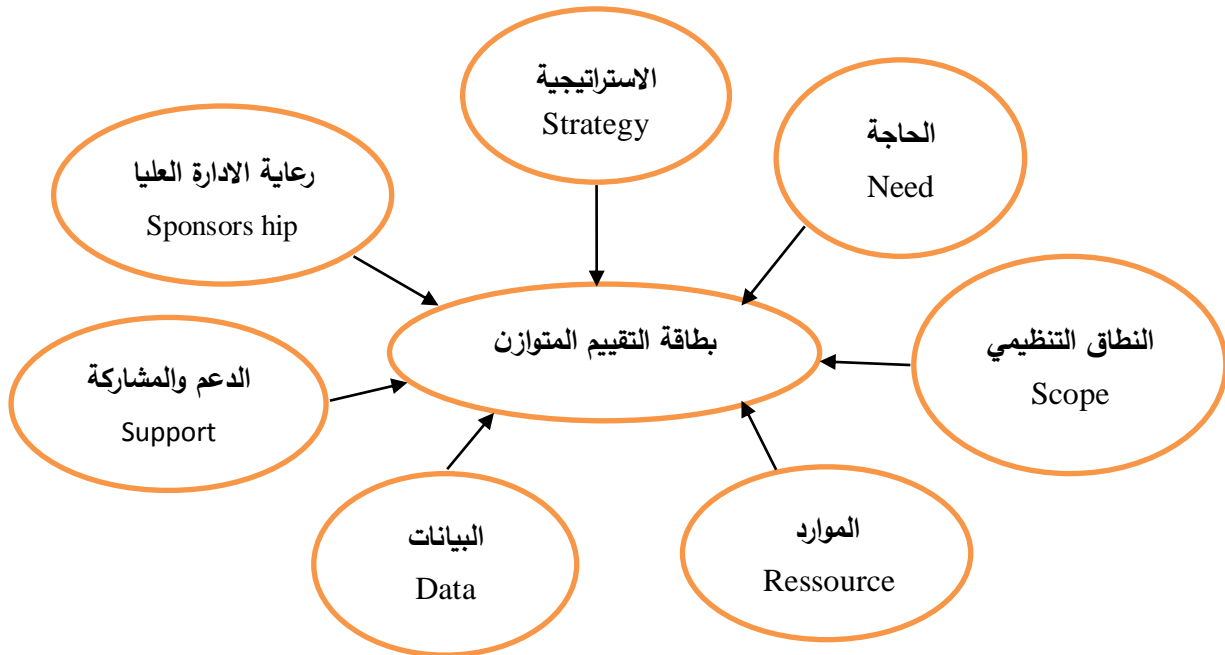
يخضع تطبيق أي نظام إلى الإلتزام بمجموعة من الإجراءات والقواعد، وإتباع عدد من الخطوات المتسلسلة التي تضمن الفعالية والنجاح، ولذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المتطلبات التنظيمية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والخطوات الأساسية لتصميم هذا النموذج والتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاحها بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها.

¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص: 81.

² أحمد الصغير ريغة ، مرجع سابق، ص: 76.

2-1- المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الشكل -3- المعايير السبع للبدء في بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص: 33.

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة، وتتمثل أهم المتطلبات التنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في¹:

أ- الإستراتيجية: إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسة، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية وبمعك ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية و غير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة، وهنا تلعب ارتباطات السبب و النتيجة دوراً أساسياً في وصف الجوانب الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

ب- رعاية الإدارة العليا: إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعماً لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن، لأن إقناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام؛

1 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص: 32.

ج- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: وهنا على منظمة الأعمال أن تحدد الحاجة الفعلية الكاملة وراء استخدام بطاقة التقييم المتوازن، وكذلك انتخاب المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المنظورات الأربعة.

د- الدعم والمشاركة: إن نجاح تبني بطاقة التقييم المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات، ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار وإن هذا يزيد من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.

هـ- النطاق التنظيمي: من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، هنا فإن الاستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

و- البيانات: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، إن البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.

ز- الموارد: إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء.

إن أفضل تطبيقات لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

2-2- خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء نموذج البطاقة يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، ورغم تعدد آراء الكتاب حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا لاختلافها من مؤسسة إلى أخرى، فقد اعتمدت الخطوات التالية كمعيار أساسي في التطبيق وتمثلت في¹:

المرحلة الأولى: التحضير

في المنظمات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام البطاقة، بحيث يكون للوحدة المشار إليها عملاؤها

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 156-158.

الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمد في تقييم أدائها المالي.

المرحلة الثانية: المقابلات (الجولة الأولى)

يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بتلقي المعلومات الأساسية عن بطاقة الأداء المتوازن بهدف توضيح رؤية المنظمة ورسالتها و إستراتيجيتها، وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق يكون من خارج المؤسسة (مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة) أو قد يكون من داخل المؤسسة نفسها، يتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المؤسسة، وتقديم اقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها ببطاقة التقييم المتوازن المراد بناؤها؛

المرحلة الثالثة: ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس و الإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، ويتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع المساهمين وممثلي العملاء لإثراء المناقشات في هذا الموضوع، حيث أن هذه المناقشات ستقود إلى تشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المؤسسة الأمر الذي يساعد في بناء النموذج الأولي لبطاقة الأداء المتوازن؛

المرحلة الرابعة: المقابلات الجولة الثانية

تهدف المقابلات في هذه الجولة إلى استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الأولي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك اعتمادا على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، ويقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام؛

المرحلة الخامسة: ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة كل من فريق الإدارة العليا والمؤوسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية المؤسسة وبيان الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن التجريبي أو المقترح من خلال تشكيل مجموعات عمل لمناقشة الآتي¹:

- التعليق على المقاييس المقترحة؛
 - كيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المقاييس؛
 - البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام؛
- في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركون صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المقاييس المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة.

المرحلة السادسة: ورشة العمل التنفيذية الثالثة

إن في هذه المرحلة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها تقوم بالخطوات الآتية:

- إجماع نهائي على رؤية المؤسسة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين؛
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس ثم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن؛
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة؛
- الإتفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن؛
- تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة الأداء المتوازن؛

المرحلة السابعة: التنفيذ

إن عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم البطاقة على مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس الوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية، وبهذا سيكون هنالك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

المرحلة الثامنة: المراجعة الدورية

إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن تجرى شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف و تخصيص الموارد.

2-3- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لأجل توفير مناخ ملائم يساعد على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتوفر هذا المناخ على العوامل التالية¹:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية و إستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- الندوات واللقاءات
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق البطاقة بكل دقة؛
- التدرج في عمليات التطبيق؛
- العناصر الرئيسية: يجب توفر الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة؛

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد 02، عمان، 2008، ص:280.

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- دراسة السوق.

2-4- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف التحضير لتبني هذا النموذج الجديد ومن أهم هذه المعوقات نجد¹:
- إن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب إيجاد رؤية شاملة وواضحة يتم ترجمتها إلى إستراتيجية معينة، حيث أن هذه الرؤية قد لا تكون واضحة لجميع الموظفين على مستوى كل الإدارات في السلم التنظيمي، وقد تكون هناك اختلاف بينهم حولها وعدم الاقتناع بها؛
 - تواجه المؤسسات المطبقة لنظام بطاقة الأداء المتوازن إشكالية عدم العقلانية في استغلال الموارد المتاحة للتطبيق وقياس الأداء إذ يمكن أن تكون التكاليف المسطرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تفوق قيمة المنفعة المراد الحصول عليها؛
 - افتقار فريق العمل إلى الخبرة عن كيفية استخدامها وعن إيجابياتها وسلبيات النموذج؛
 - إن عملية وضع وتحديد المؤشرات ومقاييسها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل²؛
 - الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
 - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
 - ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك³؛

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

² أحمد يوسف دوديين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد02، عمان، 2009، ص:10.

³ نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص: 84.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على نظام مراقبة التسيير، حيث تبين أنه نظام متكامل يساعد المؤسسة في التحكم واتخاذ القرار خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعلومة وسرعة التبادل وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، فهو يمكن المسير من قياس وتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها سواء كانت هذه الأدوات تقليدية أو حديثة، حيث أن استعمالها يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها وهدفها وثقافة مسيرها.

كما تم التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات هذا النظام، وعلى كيفية تطبيقها في المؤسسة و إلى أهم الفوائد التي تقدمها للمؤسسة و إلى أهم الاحتياجات التي تساعد على بناءها، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها، حيث تبين أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية والضغط المالي والعلومة والتغير في متطلبات العمل، ولأجل التخطيط الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة المستقبلية، ولبلوغ الرؤية المنشودة لأربع مستويات (الإدارة العليا، مستوى القطاعات، مستوى الإدارات، مستوى الأقسام) و صياغة و تحقيق أهداف ذكية عبر تأمين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط القوة والضعف وتوقعات شركاء العمل والعملاء.

الجبائيب

التطبيقي

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، التي تعتبر من أهم القطاعات في الجزائر ونظرا لبقاء القطاع في نفس المنهج وباستخدام نفس الأدوات والأساليب، وبما أن البقاء مرهون بالأفضلية يجب البحث عن ما يحقق الأداء الفعال للقطاع، ولهذا سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

أولاً: التعريف بميدان الدراسة من خلال التطرق إلى نشأة المؤسسة، النشاط والهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى أهم الأدوات التي تستخدمها التعاونية في عملية مراقبة التسيير، ثانياً منهجية الدراسة و ثالثاً تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج، أما رابعاً فسننتقل إلى تحليل لإمكانية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك بإتباع خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحليل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأخيراً اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

1 - التعريف بالتعاونية:

تعتبر التعاونية من أحد الهيئات التي يستخدمها الديوان الجزائري المهني للحبوب لمساعدته لضمان التوازن بين الإنتاج الوطني وحاجة السكان من الحبوب والخضر الجافة، وقبل التطرق لهذه الهيئة الفرعية وجب التطرق أولاً إلى المؤسسة الأم (نشأتها، مهامها، وأهم التعاونيات التي تعتمد عليها في تسيير مهامها)، ثم سيتم التركيز على تعاونية الخضر والحبوب الجافة باعتبارها موضوع بحثنا.

1- تقديم الديوان الجزائري المهني للحبوب L'O.A.I.C

1-1- نشأة الديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب¹

من أجل تحسين وتطوير تجارة القمح وتداوله في داخل وخارج البلاد أنشئ الديوان الوطني للقمح من طرف السلطات الاستعمارية وهذا في 15 أوت 1936، وفي سنة 1940 وبعد توسع مهامه تغيرت تسميته إلى الديوان الوطني المهني للحبوب، وبعد حصول الجزائر على الاستقلال، تغيرت التسمية إلى الديوان الجزائري المهني للحبوب وذلك في 12 جويلية 1962 .

الديوان الجزائري المهني للحبوب هو هيئة عمومية ذات طابع إداري واقتصادي يحتكر عملياً استيراد وتصدير الحبوب والبقول الجافة، وكذا توزيعها إلى المستهلكين، بالإضافة إلى تسيير البرنامج الوطني لتخزين الحبوب، وللديوان استقلالية مالية وهو يخضع لقوانين المحاسبة العمومية ويعمل تحت إشراف وزارة الفلاحة.

1-2- التعاونيات و الإتحاديات التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب:

ولكي يقوم الديوان الاحترافي الجزائري للحبوب بتأدية مهامه على أكمل وجه، أسست ونظمت تعاونيات واتحادات لمساعدته على ذلك وهي:

أ- تعاونيات الحبوب والخضر الجافة: وهي مكلفة بجمع وتوزيع وتكييف وتخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة، إلى جانب تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات المتعلقة بإنتاج الحبوب.

ب- اتحاديات التعاونيات الفلاحية: وهي مكلفة باستقبال الحبوب المستوردة وتخزينها ثم توزيعها إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة، ومن ثم تسويقها إلى مختلف وحدات التحويل.

ج- اتحاد تعاونيات الحبوب: مهمته توفير وبأقل التكاليف، لصالح تعاونيات الحبوب والخضر الجافة، لوازم وعتاد وأكياس التغليف والخيط والأسلاك وقطع الغيار ومواد معالجة الحبوب، وبعض المدخلات الفلاحية من أسمدة وأدوية مضادة للأعشاب الضارة.

¹وثائق المؤسسة

2- نشأة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة

2-1- تعريف تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS

هي من بين تعاونيات الحبوب والخضر الجافة التي تعمل تحت رقابة وتنظيم الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب، أنشئت من خلال المراسيم والقرارات التالية:

- المرسوم 182/65 المؤرخ في 10 جويلية 1965، والمرسوم 53/ 70 المؤرخ في 21 جويلية 1970 المتعلق بتأسيس الهيئات.

- المرسوم المؤرخ في 12 جويلية 1962 المتعلق بتنظيم سوق الحبوب في الجزائر والديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.

- المرسوم 23/72 المؤرخ في 27 جويلية 1972 المتعلق بالشكل العام للتعاونيات، وتأسيس المنظمات التعاونية.

- القرار 106/72 المؤرخ في 07 جويلية 1972 المتعلق بشكل التعاونية الفلاحية.

حسب هذه المراسيم واحتياجات سوق الحبوب والخضر الجافة في الجزائر، وكذا تقرير الرئيس المدير العام للديوان الاحترافي للحبوب، أسست تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، والتي تنشط بمحيط الولاية وتتخصص مهامها في استقبال وتخزين ومعالجة وتوزيع الحبوب والخضر الجافة.

وقد تم إنشاؤها في جوان 1975، وبدأت نشاطها الفعلي في أوت 1978 في إطار إنشاء تعاونيات في المناطق الصحراوية.

تسير التعاونية من قبل المديرية العامة بالتعاون مع اللجنة الإدارية المؤقتة والمكونة من خمسة أفراد ينتمون إلى القطاع الفلاحي بعد حل مجلس الإدارة والسير بالقرار الوزاري رقم 93/97 المؤرخ في 24 أفريل 1997.

2-2- نشاط التعاونية وهيكلها التنظيمي

أ- نشاط التعاونية: تتكفل تعاونية الحبوب والخضر الجافة بجمع وتخزين وتكييف وتوزيع وتسويق الحبوب والبقول الجافة، بالإضافة إلى تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات الخاصة بإنتاج الحبوب وبزورها، العمل على التربة، إعداد الأرض، توفير البذور، إزالة الأعشاب الضارة، عملية الإخصاب، المعالجة بالمبيدات، الري التكميلي، الحصاد، التجميع، النقل.

وفي 31 ديسمبر 2000 قرر الديوان الجزائري الإحتترافي للحبوب باعتباره السلطة الوصية على التعاونية شراء مخزون آخر المدة للتعاونية والمقدر قيمته ب: 205234 ألف دج، ومباشرة البيع لوحده، وأصبح نشاط التعاونية إنتاجي خدمي.

- إنتاجي: من خلال إنتاج المزرعة النموذجية^{2*} التي تمتلكها التعاونية وبيع منتجاتها.
- خدمي: تقديم خدمات للديوان الجزائري الإحتراقي للحبوب تتمثل في تخزين وتسويق الحبوب والبقول الجافة مقابل الحصول على عمولات تخزين وتسويق.
- تعمل التعاونية على أداء نشاطها عن طريق:
- مهمة جمع الحبوب: تقوم التعاونية بمهمة جمع الحبوب عن طريق:
- التحويلات بين التعاونيات؛
- شراء محصول الحصاد والدرس من الفلاحين؛
- مهمة عملية تكييف الحبوب: تقوم التعاونية بجميع التدابير التقنية التي تجعل المنتج أو السلعة قابلا للاستعمال سواء للاستهلاك أو البذر.
- مهمة تسويق: تقوم التعاونية بعملية تسويق:
- القمح بنوعيه اللين والصلب للمطاحن وفقا لبرامج مسطرة من قبل الديوان الجزائري الإحتراقي للحبوب.
- أما الشعير و الخرطال فتسوقهما لمربي المواشي الذين تتوفر فيهم الشروط التي تحددها مديرية المصالح الفلاحية للولاية.
- أما البذور فتسوق لمنتجي الحبوب.
- والبقول الجافة فتسوق لجميع مستعمليها.
- مهمة تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات الخاصة بإنتاج الحبوب: تقوم بهذه المهمة نيابة مديرية البذور و تدعيم الإنتاج، حيث تقوم بمساعدة الفلاحين وتوجيههم في فترتي الحرث والبذر والحصاد والدرس.

وتتواجد للتعاونية 10 وحدات تخزين موزعين على مستوى الولاية بسعة تخزين تقدر بـ 498000 قنطار.

- ب- الهيكل التنظيمي للتعاونية: يتكون الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة من المديرية العامة المتمثلة في المدير العام الذي يشرف على إدارة التعاونية بالاتصال المباشر بالمصالح (مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الاستغلال، خلية التدقيق، مساعد المدير، الأمانة الرئيسية، والنيابات المديرية والمتمثلة في ستة نيابات فرعية للمديرية العامة، ومهمة كل نيابة مديريةية هي كالاتي:

^{2*} وقد تم إنشاؤها ببلدية المعارف بموجب قرار وزاري رقم 09 المؤرخ في 1997 مارس طبقا لقوانين الجمهورية، إلا أنه وتطبيقا للقرار الوزاري الصادر عن وزارة الفلاحة والصيد البحري تحت رقم 187/99 المؤرخ بتاريخ 08 أوت 1999، تم تحويلها لصالح الديوان الجزائري الإحتراقي للحبوب الذي حولها بدوره لصالح تعاونية الحبوب والخضر الجافة في سبتمبر 2002، حيث أصبحت تسيير من طرف التعاونية وتبلغ مساحتها 79 هكتار.

• **نيابة مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بوضع السياسة المالية للتعاونية، وتوضح الاحتياجات المالية لها، بالإضافة إلى توجيه وتنسيق الأموال المتاحة مع العمليات المرتبطة بالسياسة المعتمدة، وتدرج تحت نيابة مديرية المالية والمحاسبة أربع مصالح هي:

- **مصلحة المواد:** وهي المصلحة الأساسية في التعاونية يتمثل دورها في متابعة حركة المخزون سواء المدخلات أو المخرجات.

- **المصلحة التجارية:** ويتمثل دورها الأساسي في عملية إعداد الفواتير وكذا عملية التحصيل.

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وهذه المصلحة ملزمة بمسك المحاسبة، وإعداد الميزانيات المختلفة (ميزانيات تقديرية، ميزانيات محاسبية، ميزانيات جبائية) وبالتالي تحديد المصاريف والإيرادات.

- **مصلحة محاسبة الدعم و العتاد**

* **نيابة مديرية الإدارة:** وتكمن مهمة هذه النيابة في إعداد سياسة الموارد البشرية من حيث التوظيف و اختيار وتوزيع العمال، كما تسهر على مجمل العمليات الإدارية بما في تسيير ملفات العاملين وحل النزاعات والشؤون الاجتماعية وتسيير الأجور، بها ثمانية مصالح وهي:

- **مصلحة المستخدمين:** وتقوم هذه المصلحة بإعداد العقود ومتابعة حضور العمال و تغيباتهم وتقوم أيضا بالتنقيط الشهري وغيرها، حيث يبلغ عدد عمال التعاونية الإجمالي: 275 عامل موزعين كما يلي:

- 37 إطار، 62 أعوان تحكم، 176 عون تنفيذ.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتمثل مهمتها في الإشراف على تعويضات الأدوية، والعطل

المرضية، والاتصال بالهيئات الاجتماعية مثل صندوق التقاعد وصندوق الضمان الاجتماعي.

- **مصلحة الأجور:** المهمة الأساسية هي تحديد أجور العمال وتسديدها في الآجال المحددة لذلك.

- **مصلحة الوسائل العامة:** ويتلخص دور هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل الوسائل التي تمتلكها التعاونية، من أجل المحافظة عليها.

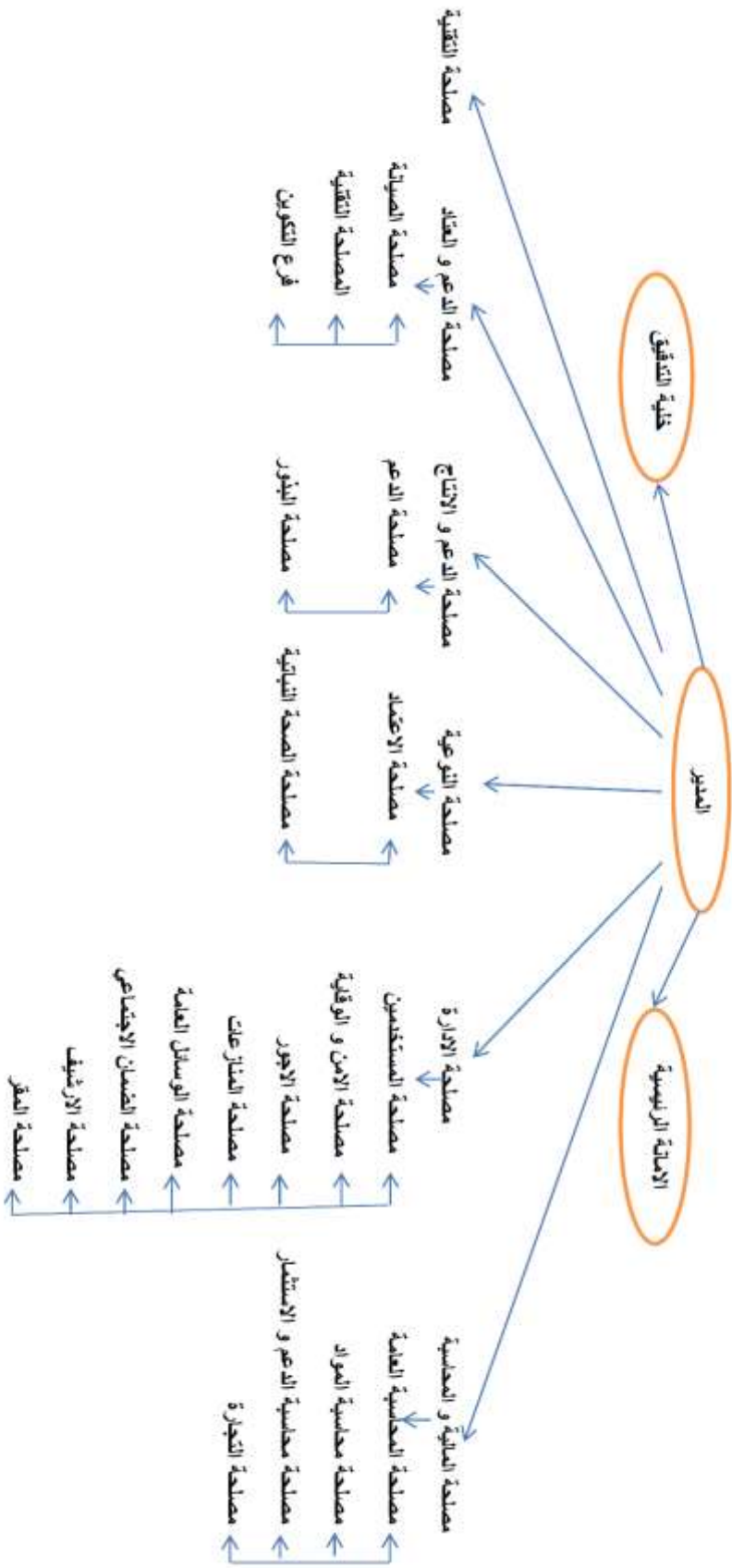
- **مصلحة الأرشيف:** ويتلخص دورها في حفظ الوثائق وأرشفتها بما يضمن سلامتها وسرعة الوصول إليها.

- **مصلحة المقر:** وتهتم بكل جوانب مقر المديرية متابعة مستمرة لمقر التعاونية.

- **مصلحة الأمن:** وتسهر على توفير الأمن داخل التعاونية و وحدات التخزين.

- **مصلحة المنازعات:** تشرف على إدارة وتسيير النزاعات القائمة بين المؤسسات والعمال من جهة والمؤسسة والغير من جهة أخرى.
- 3- **نيابة مديرية النوعية:** ويتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة المواد الموجودة في المخازن، وتقدير نوعية المواد المحصل عليها من المنتجين المحليين، وتحديد المعايير، بالإضافة إلى السهر على بقاء جودة المواد المخزنة، وتحتوى على مصلحتين:
 - مصلحة الاعتماد
 - مصلحة الصحة النباتية
- * **نيابة مديرية البذور وتدعيم الإنتاج:** تقوم هذه النيابة بوضع التوقعات والتقديرات عن احتياجات الفلاحين و المزارعين من البذور، والقيام بعملية الإرشاد الزراعي، وتحتوى نيابة مديرية البذور وتدعيم الإنتاج على مصلحتين:
 - **مصلحة البذور:** تتمثل مهمتها في تحديد احتياجات الفلاحين من البذور، والمساهمة في وضع البرامج السنوية لإنتاج البذور.
 - **مصلحة تدعيم الإنتاج:** مسؤولة عن توفير البذور لمنتجي البذور وتتولى حملة الحرث و البذور وكذا حملة الحصاد و الدرس.
- * **نيابة مديرية الدعم والعتاد:**
 - **مصلحة العتاد الفلاحي:** وتتمثل مهمة هذه المصلحة في مساعدة الفلاحين بما تمتلكه التعاونية من عتاد فلاحي من خلال تقديم هذا العتاد في فترة الحرث والبذر وفترة الحصاد.
- * **نيابة المديرية التقنية:** تهتم هذه النيابة بكل الجوانب التقنية الخاصة بنشاط التعاونية في مجال عملية التخزين والصيانة والإشراف على مخبر التعاونية، وتحليل نوعية البذور، وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:
 - **مصلحة التخزين:** وتقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة المخزون كميًا سواء المدخلات أو المخرجات وإعداد التقارير اللازمة لذلك.
 - **مصلحة الصيانة:** ويتلخص دورها في مراقبة ومتابعة كل الوسائل التي تمتلكها التعاونية، من أجل المحافظة عليها، وإجراء عملية الصيانة الدورية.
 - **المصلحة التقنية:** وتهتم بكل ما يتعلق بالجانب التقني من صيانة ووسائل تخزين والإشراف على عملية نقل الحبوب وتأمين المخزون.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية المسيلة



المصدر: مصلحة الإدارة

3- أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في التعاونية:

- عند زيارتنا الميدانية وإجراء عملية المقابلة مع رؤساء المصالح خاصة رئيس مصلحة المحاسبة والوسائل فتبين لنا أن:
- التعاونية تعتمد في عملية مراقبة التسيير على أداة المحاسبة العامة في إعداد القوائم المالية السنوية وإعداد التقارير المالية الشهرية للعمليات التخزين والشراء و البيع.
 - مصلحة المواد التي تستخدم محاسبة المواد (المخزونات) وتقوم بالتسجيل اليومي للعمليات الداخلة والخارجة من المخازن.
 - المصلحة التجارية التي تقوم بالفوترة وفحص وتدقيق لجميع الوثائق المحاسبية المتعلقة بالبيع والتوزيع.
 - وجود خلية التدقيق التي تسهر على عملية مراقبة كل الوظائف في المؤسسة وإعداد تقارير شهرية وسنوية وتحديد وتصحيح الاختلالات حسب الوقت المطلوب والمكان المحدد وذلك باقتراح الحلول أو تنفيذ القرارات المتخذ من قبل المدير أو السلطة العليا بما أن التنظيم هو تنظيم مركزي.
- ومما سبق يمكننا القول أن التعاونية تعتمد في عملية مراقبة التسيير على الأدوات التقليدية رغم التغيرات المحيط بها.

II - منهجية الدراسة

1 - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بتعاونية الحبوب والخضر الجافة، وبالنسبة لعينة البحث فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن عينة مستهدفة تمس فقط إطارات التعاونية، حيث كان عددهم 37 إطار (إطار إداري، إطار محاسبي مالي)، وقمنا بتوزيع 37 استمارة تم استرجاعها كلها.

2- مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات و ذلك كما يلي:

- أ- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة مع إطارات تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، وكذا من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V19 (Statistical Package for Social Science)، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب و الأبحاث و المواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث و اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.19 من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

* جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل:

1- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- لتشخيص واقع مراقبة التسيير وأدواته المستخدمة داخل المؤسسة.

* المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل عبارة من عبارات المحاور

والمتوسط الحسابي العام لكل محور

* معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستمارة.

* اختبار كلمجروف- سمر نوف Z : للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

* معامل الصدق : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

* اختبار t: لإختبار الفرضيات.

* معامل الارتباط r لبيرسون : لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

* المتوسط الحسابي الفرضي (النظري): بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي، فإن قيمة المتوسط

الحسابي الفرضي للإجابات المقترحة هو: $3 = 5 / (1+2+3+4+5)$ ، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الفرضي

يأخذ القيمة (3).

4- أدوات الدراسة:

دعماً للدراسة النظرية ومن أجل استيفاء الدراسة الميدانية ولإثبات صحة الفرضيات قمنا

بالإعتماد على مجموعة أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات اللازمة وهي كما يلي:

أولاً- المقابلة: باعتبار أن المقابلة من بين أهم أدوات البحث العلمي فقد قمنا باستخدامها للحصول على

المعلومات التي نحتاجها في دراستنا، إذا اعتمدنا على المقابلة في عدة مراحل من الدراسة.

المرحلة الأولى: تجميع المعلومات: عن المؤسسة التي قمنا بمحاولة تشخيص لواقع مراقبة التسيير وأهم

الأدوات المستخدمة في ذلك.

المرحلة الثانية: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الخضر والحبوب الجافة

تم استخدام المقابلة في هذه المرحلة من أجل الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالمكونات الأساسية

للبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.

ثانياً- الاستبيان: تعتبر الاستمارة من أهم وسائل جمع البيانات، وقد قمنا بالاستعانة بها لاختبار فرضيات

الدراسة وتتكون من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** المعلومات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة.

- **القسم الثاني:** معلومات حول مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في المؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة وأهم الأدوات المعتمدة في

ذلك، حيث تضمن (08) عبارات.

- **القسم الثالث:** معلومات حول بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا الجزء إلى تشخيص :

أ- مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

وهي: "الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف" ويتضمن (10) عبارات.

ب - مدى اهتمام المؤسسة بكل جانب من جوانب البطاقة :

- الجانب المالي: تمثله العبارات المرقمة من (1-6)

- جانب العملاء: تمثله العبارات المرقمة من (1-7)

- جانب العمليات الداخلية: تمثله العبارات المرقمة من (1-9)

- جانب التعلم والنمو: تمثله العبارات المرقمة من (1-7).

وتحتوي الاستمارة على 52 سؤالاً، كما هو موضح في الملحق.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس سلم ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5- صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الإستبانة على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال علوم الإقتصادية وعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- كما هو موضح في الملحق، لدراسة الإستبانة، و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً للأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، صدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,989) وهو معامل مرتفع جداً، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق المتعلقة بالأبعاد كبيرة جداً، وهذا يمكننا القول أن جميع عبارات البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60)، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ

الرقم	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
01	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	10	0,941	0,970
02	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن			
	البعد المالي	9	0,85	0,921
	بعد العملاء	7	0,915	0,956
	بعد العمليات الداخلية	9	0,944	0,971
	بعد التعلم والنمو	7	0,947	0,973
	الكلي	39	0,979	0,989

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV.19.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,979) و هو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بالمحورين مرتفعة جدا، وهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث.

6- دراسة الارتباط لمتغيرات الدراسة :

فيما يلي سنحاول تقدير العلاقة ما بين المتغيرات وهذا من خلال معامل الارتباط الخطي لبيرسون r ، إذ يسمح لنا بمعرفة مدى التنسيق ما بين المتغيرات حيث تتراوح قيمة r ما بين $-1 < r < +1$ ، حيث تبين إشارته السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية ما بين المتغيرات وقيمتها المطلقة تبين نسبته أو قوة الارتباط الخطي بينها والجدول التالي يبين مصفوفة الارتباط ما بين المتغيرات.

الجدول رقم (03): مصفوفة الارتباط ما بين المتغيرات

بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	الكلية		
0,9000	0,9300	0,911	0,844	0,9460	1	معامل الارتباط	الكلية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		مستوى الدلالة	
37	37	37	37	37		العينة	
0,809	0,823	0,858	0,773	1	0,946	معامل الارتباط	مكونات بطاقة الأداء المتوازن
0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	مستوى الدلالة	
37	37	37	37		37	العينة	
0,682	0,711	0,759	1	0,773	0,844	معامل الارتباط	البعد المالي
0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	مستوى الدلالة	
37	37	37		37	37	العينة	
0,731	0,817	1	0,759	0,858	0,911	معامل الارتباط	بعد العملاء
0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
37	37		37	37	37	العينة	
0,824	1	0,817	0,711	0,823	0,930	معامل الارتباط	بعد العمليات الداخلية
0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
37		37	37	37	37	العينة	
1	0,824	0,731	0,682	0,809	0,900	معامل الارتباط	بعد التعلم والنمو
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
	37	37	37	37	37	العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال الجدول تبين أنه:

- هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتراوح بين (0,773-0,858-0,823-0,809) وبمستوى معنوية (0,000).
- هناك علاقة ارتباط طردي قوي للبعد المالي مع بعد العملاء قدره (0,759) وبمستوى معنوية (0,000).
- هناك علاقة ارتباط طردي قوي للبعد المالي مع بعد العمليات الداخلية قدره (0,711) وبمستوى معنوية (0,000).

- هناك علاقة ارتباط طردي قوي للبعد المالي مع بعد التعلم والنمو قدر بـ (0,682) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العملاء مع البعد المالي قدر بـ (0,759) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العملاء مع بعد العمليات الداخلية قدر بـ (0,817) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العملاء مع بعد التعلم والنمو قدر بـ (0,731) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العمليات الداخلية مع البعد المالي قدر بـ (0,711) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العمليات الداخلية مع بعد العملاء قدر بـ (0,817) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد العمليات الداخلية مع بعد التعلم والنمو قدر بـ (0,824) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد التعلم والنمو مع البعد المالي قدر بـ (0,682) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد التعلم والنمو مع بعد العملاء قدر بـ (0,731) وبمستوى معنوية (0,000).
 - هناك علاقة ارتباط طردي قوي لبعد التعلم والنمو مع بعد العمليات الداخلية قدر بـ (0,824) وبمستوى معنوية (0,000).
- وهذا ما يتماشى مع طرح كابلان ونورتن حول تحليل السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الإرتباط بين المكونات والأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن لإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة CCLS.

III- تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

1- عرض نتائج الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى:

1-1- خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير	المتغير
75,7	28	ذكر	الجنس
24,3	9	أنثى	
100	37	المجموع	
37,83	14	أقل من 30 سنة	السن
35,13	13	من 31 سنة إلى 40 سنة	
24,32	9	من 41 سنة إلى 50 سنة	
2,70	1	أكثر من 50 سنة	
100	37	المجموع	
21,6	8	ثانوي	المستوى التعليمي
13,5	5	تكوين مهني	
64,9	24	جامعي	
100	37	المجموع	
73,0	27	إطار إداري	الوظيفة
27,0	10	إطار محاسبي ومالي	
100	37	المجموع	
43,2	16	أقل من 05 سنوات	الخبرة
29,7	11	من 05 إلى 10 سنوات	
2,7	1	من 11 إلى 15 سنة	
24,3	9	أكثر من 15 سنة	
100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19.

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص أفراد عينة الدراسة جاءت كما يلي:

* **من حيث الجنس:** يتضح أن غالبية أفراد العينة ذكور، حيث بلغت نسبتهم (75,7%) في حين بلغت نسبة الإناث (24,3%).

* **من حيث السن:** نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث احتلت نسبة (37,83%)، تليها الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بلغت نسبتها بـ(35,13%)، في حين بلغت الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة نسبة (24,3%)، أما الفئة من 51 سنة فأكثر فكانت نسبتها (2,70%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف فئة الشباب.

* **بالنسبة للمستوى التعليمي:** فإن النسبة الأكبر للأفراد ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة (64,9%)، وأن (21,6%) لمستوى الثانوي، و(13,5%) لمستوى التكوين المهني، أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي و هذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

* **أما بالنسبة الوظيفة:** تمثل نسبة (73%) من المبحوثين إطارات إدارية، أما (27%) يمثلون إطارات في المحاسبة والمالية.

* **وفيما يخص الخبرة:** نجد أن (43,2%) من المبحوثين تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية أقل من 05 سنوات، وأن (29,7%) من المبحوثين سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات في حين نجد (24,3%) من المبحوثين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، كما نجد أن (2,7%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ أيضا بالموارد البشرية ذات الخبرة العالية.

1-2- تشخيص واقع مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في المؤسسة:

جدول رقم (05): الإجابات عن السؤال رقم (01)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
81.1	30	نعم
18.9	7	لا
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة (81,1%) من المبحوثين كانت إجاباتهم بالموافقة على وجود قسم لمراقبة التسيير، وهذا ما يدل على أن التعاونية تستخدم نظام مراقبة التسيير.

جدول رقم (06): الإجابات عن السؤال رقم (2)

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
83,8	31	دوريا
5,4	2	أحيانا
10,8	4	عند الحاجة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بمراقبة التسيير دوريا حيث بلغت نسبتهم (83,8%)، في حين كانت نسبة (10,8%) من المبحوثين ترى بأن المؤسسة تقوم بعملية مراقبة التسيير عند الحاجة.

جدول رقم (07): الإجابات عن السؤال رقم (3)

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
97,0	32	المحاسبة العامة
3,0	1	لوحة القيادة
0	0	بطاقة الأداء المتوازن
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة (97%) من المبحوثين ترى بأن المؤسسة تستخدم المحاسبة العامة كأداة لمراقبة التسيير في التعاونية، في حين نسبة (3%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة لمراقبة التسيير وهذا ما يدل على أن التعاونية تعتمد على الأدوات التقليدية في عملية مراقبة التسيير.

جدول رقم (08): الإجابات عن السؤال رقم (04)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
89,2	33	نعم
10,8	4	لا
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن غالبية المبحوثين بنسبة (89,2%) صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتصحيح الاختلالات في وقتها، في حين يرى ما نسبته (10,8%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

جدول رقم (09): الإجابات عن السؤال رقم (05)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36,6	15	داخلية
17,1	7	خارجية
46,3	19	معا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الرقابة داخل التعاونية تكون داخلية وخارجية (معا) بنسبة (46,3%) وبنسبة (36,6%) تكون الرقابة داخلية، أما الرقابة الخارجية فكانت بنسبة (17,1%).

جدول رقم (10): الإجابات عن السؤال رقم (06)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
30,8	12	الأداء المالي
2,6	1	الاداء البشري
10,3	4	الاداء التقني
56,4	22	الأداء الكلي
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن ما نسبته (56,4%) يرون بأن المؤسسة تعتمد على الأداء الكلي تليها نسبة (30,8%) يرون بان المؤسسة تعتمد على الأداء المالي ثم تليها نسبة (10,3%) يرون بان

المؤسسة تعتمد على الأداء التقني في حين ما نسبته (2,6%) من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تعتمد على الأداء البشري.

جدول رقم (11): الإجابات عن السؤال رقم (07)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
26,3	10	قبلية
50	19	أنية
23,7	9	بعديّة
100	41	المجموع
39,5	15	مفاجئة
18,4	7	دورية
42,1	16	مستمرة
100	38	المجموع
100	79	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة (50%) من المبحوثين يرون بأن التعاونية تقوم بعملية مراقبة التسيير آنيا و نسبة (42,1%) بصفة مستمرة، في حين يرى ما نسبته (26,3%) يرون بان المؤسسة تقوم بعملية مراقبة التسيير بصفة قبلية والباقي يرى بانها تقوم بعملية مراقبة التسيير تكون بصفة بعديّة مما سبق نخلص إلى أن التعاونية:

1- تستخدم نظام مراقبة التسيير؛

2- تقوم بعملية مراقبة التسيير دوريا وعند الحاجة؛

3- الأدوات المستخدمة هي الأدوات التقليدية : المحاسبة العامة بنسبة (97%)؛

4- تقوم بتصحيح الاختلالات في وقتها بنسبة (89,2%)؛

5- تستخدم الرقابة الداخلية والخارجية؛

6- تركز على الأداء الكلي؛

7- مراقبة التسيير أنية ومستمرة.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود نظام لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة مع اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأدوات التقليدية (المحاسبة العامة) كأداة للمراقبة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف - سمرنوف)

للتعرف على أن البيانات بإجابات أفراد العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (Kolmogrov-Smimov Z)، وهو اختبار ضروري في حالة الإختبارات المعلمية التي تشترط أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال النتائج الموجودة في الجداول الخاصة بالمحورين تبين أن قيمة (Z) المحسوبة أكبر من الجدولية ومستوى الدلالة لكل مجال كان ($P - value > 0,05$) أي قيمة مستوى الدلالة أو القيمة الإحتمالية (Sig) بالنسبة لكل محور أكبر من (0,05)، إذا هي دالة إحصائياً على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة (z)	مستوى المعنوية (Sig)
01	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	10	1,321	0,061
02	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن			
	البعد المالي	9	0,954	0,322
	بعد العملاء	7	0,916	0,371
	بعد العمليات الداخلية	9	1,002	0,268
	بعد التعلم والنمو	7	0,752	0,624
	الكلي	39	0,747	0,632

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

3- تحليل بيانات الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل مستوى الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1,02-2,35) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,36-3,69) دالا على مستوى متوسط، ومن (3,70-5) دالا على مستوى مرتفع، وذلك من أجل الإجابة على السؤال التالي :

ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير ؟ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

أ- محور مكونات بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعتمد المؤسسة خطة سنوية يتم العمل وفقها	3,784	1,182	4,035	0,000	4	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي	3,784	1,031	4,624	0,000	3	مرتفع
03	للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية	3,568	1,168	2,957	0,0050	5	متوسط
04	تمتلك المؤسسة القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية	3,892	1,100	4,932	0,000	1	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها.	3,189	1,101	1,045	0,303	10	متوسط
06	يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعا وفقا لبرامج محددة قابلة للتغيير.	3,432	1,119	2,351	0,024	9	متوسط
07	الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.	3,811	1,076	4,584	0,000	2	مرتفع
08	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بالوضوح	3,541	1,282	2,564	0,015	7	متوسط
09	نظام المعلومات في المؤسسة يقدم معلومات ذات جودة	3,541	1,238	2,656	0,012	6	متوسط
10	يوجد اهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة	3,486	1,426	2,075	0,045	8	متوسط
	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	3,603	0,951	3,853	0,000		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (13) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول بلغ (3,603) والانحراف المعياري (0,951) وقيمة t المحسوبة (3,853) ومستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور مكونات بطاقة الأداء المتوازن جاءت محايدة.

وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- الفقرة رقم (04) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,892) والانحراف المعياري (1,100)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تمتلك القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية.

- واحتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,811) وانحراف معياري (1,076) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها أن الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.

- الفقرة رقم (02) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,784) وانحراف معياري (1,031) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي

- وقد جاءت الفقرة رقم (01) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,784) وانحراف معياري (1,182) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي تنص على أن المؤسسة تعتمد خطة سنوية يتم العمل وفقها.

- الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,568) وانحراف معياري (1,168) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على الفقرة التي مفادها للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية.

- الفقرة رقم (09) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,541) وانحراف معياري (1,238) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,012) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على أن نظام المعلومات في المؤسسة يقدم معلومات ذات جودة.

كما احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,541) وانحراف معياري (1,282) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,015) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي مفادها أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بالوضوح.

أما الفقرة رقم (10) فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,486) وانحراف معياري (1,426) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,045) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي مفادها أنه يوجد اهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة.

وقد احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,432) وانحراف معياري (1,119)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0,024) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أنه يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعيًا وفقًا لبرامج محددة قابلة للتغيير.

أما الفقرة رقم (05) فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.189) وانحراف معياري (1.101) وبلغت القيمة الاحتمالية (0,303) وهي أكبر من (0,05)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المؤسسة تقوم بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها.

ب- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة t لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي : الجدول رقم (14) يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري وقيمة t

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	3,892	1,075	5,049	0,0000	2	مرتفع
02	يتم تحديد الأهداف المالية من خلال المشاركة.	3,568	1,168	2,957	0,005	3	متوسط
03	تعتمد المؤسسة على أموالها الخاصة في التمويل.	4,162	1,014	6,970	0,000	1	مرتفع
04	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	3,000	1,291	0,000	1,000	6	متوسط
05	هناك تناسب بين حجم الأرباح و حجم ونوعية الخدمات المقدمة.	3,324	1,473	1,339	0,189	4	متوسط
06	تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج مالية لكسب رضا المساهمين.	3,216	1,182	1,113	0,273	5	متوسط
	البعد المالي	3,527	0,915	3,504	0,001	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث للبعد المالي بلغ (3,527) وبانحراف معياري (0,915)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد المالي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,000-4,162)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,014-1,291)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثالثة (4,162) بانحراف معياري (1,014) التي تشير إلى أن التعاونية تعتمد على أموالها الخاصة في التمويل، بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة (3,000) بانحراف معياري قدره (1,291) التي تشير إلى أن التعاونية لا تقوم بتوزيع الأرباح على المساهمين بالتناسب مع توقعاتهم.

2- بعد العملاء: فيما يلي جدول يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة t
جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة
البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمستوى جودة تلبي احتياجات العملاء.	4,081	0,954	6,894	0,000	1	مرتفع
02	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	3,865	1,110	4,741	0,000	5	مرتفع
03	يقع عدد الشكاوى المقدمة من طرف العملاء ضمن حدود المتوقع.	3,811	1,023	4,821	0,000	6	مرتفع
04	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة.	3,919	1,115	5,013	0,000	4	مرتفع
05	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال مع زبائنهم.	3,973	1,166	5,074	0,000	3	مرتفع
06	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنهم.	4,027	1,067	5,856	0,000	2	مرتفع
07	تشارك المؤسسة زبائنهم في عملية تصميم بعض المنتجات	3,351	1,184	1,806	0,079	7	متوسط
	بعد العملاء	3,861	0,889	5,894	0,000	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث لبعد العملاء بلغ (3,861) وبانحراف معياري (0,889)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد العملاء يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,351-4,081)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,184-0,954)، وكان أعلى متوسط للعبارة الأولى (4,081) بانحراف معياري (0,954) التي تشير إلى أن التعاونية تقدم خدمات ومنتجات بمستوى جودة تلبي احتياجات العملاء، بينما كان أقل متوسط للعبارة السابعة (3,351) بانحراف معياري قدره (1,184) التي تشير إلى أن التعاونية لا تشارك زبائنهم في عملية تصميم بعض المنتجات.

3- بعد العمليات الداخلية: فيما يلي جدول يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة t

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t

لإجابات عينة البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعتمد المؤسسة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.	3,514	1,261	2,477	0,018	7	متوسط
02	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المؤسسة.	3,595	1,092	3,312	0,002	6	متوسط
03	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات وتصنيع المنتجات.	3,568	1,168	2,957	0,005	5	متوسط
04	تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة	3,676	1,180	3,484	0,001	2	متوسط
05	يوجد أثر ايجابي لحملات الترويج التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب عملاء جدد.	3,459	1,238	2,257	0,030	9	متوسط
06	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	3,568	1,303	2,650	0,012	4	متوسط
07	يتم تقديم منتجات جديدة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	3,595	1,166	3,103	0,004	3	متوسط
08	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة باليات تمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة.	3,541	1,238	2,656	0,012	8	متوسط
09	يتجاوب العاملون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.	3,892	1,197	4,533	0,000	1	مرتفع
	بعد العمليات الداخلية	3,601	1,003	3,644	0,001	2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث لبعده العمليات الداخلية بلغ (3,601) وبانحراف معياري (1,003)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعده العمليات الداخلية يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,541-3,892)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,197-1,238)، وكان أعلى متوسط للعبارات التسعة (3,892) بانحراف معياري (1,197) التي

تشير إلى أن العمال في التعاونية يتجاوبون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة، بينما كان أقل متوسط للعبارة الثامنة (3,541) بانحراف معياري قدره (1,238) التي تشير إلى أن التعاونية لا تستغل الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة.

4- بعد التعلم والنمو: فيما يلي جدول يوضح نتائج حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة t

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة t لإجابات عينة

البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تمتلك المؤسسة إدارة للبحث والتطوير .	2,946	1,177	-0,279	0,782	7	متوسط
02	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملاءمة لعمالها .	3,459	1,238	2,257	0,030	3	متوسط
03	يتقدم كل عامل بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمؤسسة سنويا .	3,135	1,273	0,646	0,523	5	متوسط
04	يؤكد مقياس الإحتفاظ بالعامل على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية .	3,351	1,399	1,528	0,135	4	متوسط
05	يهتم مقياس رضا العامل في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته .	3,486	1,283	2,307	0,027	2	متوسط
06	تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات .	3,486	1,325	2,233	0,032	1	متوسط
07	تقوم المؤسسة بابتكار طرق تسييرية أو منتجات جديدة .	3,297	1,266	1,428	0,162	6	متوسط
	بعد التعلم والنمو	3,309	1,118	1,681	0,101	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث لبعث التعلم والنمو بلغ (3,309) وبانحراف معياري (1,118)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التعلم والنمو يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعث تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,946-3,486)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,177-1,325)، وكان أعلى متوسط للعبارة السادسة (3,486) بانحراف معياري (1,325) التي تشير

إلى أن التعاونية تضع نظام للحوافز و الترفقيات، بينما كان أقل متوسط للعبارة الأولى (2,946) بانحراف معياري قدره (1,177) التي تشير إلى أن التعاونية لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير.

4- اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تم تحليل المحور المتعلق بمكونات بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة والذي حصل على متوسط حسابي عام (3,603) و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري (0,951)، وهذا يعني أن التعاونية تتوفر على مكونات بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t للعينه (One Sample T-Test) وكانت صياغة الفرضيات احصائيا كما يلي:

H_0 : لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

H_1 : تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويظهر الجدول رقم (18) نتائج الفرضية الأولى:

نتيجة الإختبار		قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
$\alpha = 0.05$							
H_1	H_0						
قبول	رفض	1,684	0,000	3,853	0,951	3,603	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0,05)$.

من خلال قيم t المحسوبة لكل عبارة من هذا المحور تم التوصل إلى النتائج التالية:

* تعتمد المؤسسة خطة سنوية يتم العمل وفقها.

* تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي.

* للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية.

- * تمتلك المؤسسة القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية.
 - * يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعيا وفقا لبرامج محددة قابلة للتغيير.
 - * الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.
 - * الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بالوضوح.
 - * نظام المعلومات في المؤسسة يقدم معلومات ذات جودة.
 - * يوجد اهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة.
- و في مقابل ذلك من الضروري على التعاونية أن تقوم بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تهتم المؤسسة محل الدراسة في تقييم أداءها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التقييم والمراقبة.

تم تحليل المحور المتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، والذي حصل على متوسط حسابي عام (3,574) و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري (0,981)، وهذا يعني أن التعاونية تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التقييم والمراقبة بدرجة متوسطة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة و الإختبار من طرف واحد (One Sample T-Test)

H_0 : لا يوجد اهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير بها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

H_1 : يوجد اهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير بها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات:

جدول رقم (19): نتائج اختبار المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة t الجدولية	نتيجة الإختبار $\alpha=0.05$	
						H ₁	H ₀
البعد المالي	3,527	0,915	3,504	0,001	1,684	قبول	رفض
بعد العملاء	3,861	0,889	5,894	0,000	1,684	قبول	رفض
بعد العمليات الداخلية	3,601	1,003	3,644	0,001	1,684	قبول	رفض
بعد التعلم والنمو	3,309	1,118	1,681	0,101	1,684	رفض	مقبول
الكلي	3,574	0,981	3,680	0,025	1,684	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير بها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة في جميع الأبعاد وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، ما عدا بعد النمو والتعلم حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,101) وهي أكبر من (0,05).

حيث تبين أن بعد العملاء جاء في المرتبة الأولى يليه بعد العمليات الداخلية ثم البعد المالي وفي المرتبة الأخيرة بعد النمو والتعلم، و باعتبار أن بعد النمو والتعلم يعد نقطة الارتكاز التي تبنى على أساسه بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على المؤسسة الاهتمام به والبحث عن الأسباب التي جعلتها تحصل على مثل هذه النتائج في هذا البعد، وذلك من خلال توفير مناخ تحفيزي للعمل داخل المؤسسة، وتحسين قدرات وكفاءات العاملين، وضمان سلامتهم.

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الخضر الجافة

تم تحليل الأداء المتوازن في تعاونية الخضر الجافة لولاية المسيلة، والذي حصل على متوسط حسابي عام (3,580) و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري (0,975)، وهذا

يعني أن التعاونية يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير بدرجة متوسطة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة و الإختبار من طرف واحد (One Sample T-Test) وكانت فرضية العدم:

H_0 : لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة. مقابل الفرضية البديلة:

H_1 : يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة الاختبار $\alpha=0,05$		قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بطاقة الأداء المتوازن
H_1	H_0	1,684	0,0206	3,7152	0,975	3,580	
قبول	رفض						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة (0,020) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

IV- تحليل لإمكانية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير

في تعاونية الخضر والحبوب الجافة CCLS

لقد كان الهدف من الدراسة بصفة عامة هو تصميم بطاقة الأداء المتوازن كاملة من حيث منظوراتها الأربعة وإذ يتضمن كل منظور أهداف ومبادرات ومقاييس للأداء ومستهدفات خاصة به، وقد اعتمدنا في تصميمنا هذا على المعلومات التي تلقيناها من المقابلات مع المدير ورؤساء المصالح ذات العلاقة بمكونات ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى نتائج الاستبيان.

1- خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

كخطوة أولية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من دراسة مدى توفر المكونات الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن وكما رأينا في الدراسة النظرية أنه يجب توفر المكونات التالية:

- الرؤية المستقبلية: عند قيامنا بالدراسة الميدانية وحديثنا مع مسؤوليها تم التعرف على التعاونية (مهامها ونشاطها)، لمسنا أن الرؤية المستقبلية يتم تحديدها من المؤسسة الأم والتعاونية هي كوسيط منفذ للوصول لهذه الرؤية المتمثلة في :



- تطوير وإنتاج الحبوب

حيث يتمثل شعارها في الأرض والسنبله

- الرسالة: كمحاولة لصياغة رسالة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة " استقبال وجمع وتخزين وتكثيف وتوزيع وتسويق الحبوب والخضر الجافة".

- الاستراتيجية:

- ضمان التوازن بين الإنتاج الوطني وحاجة السكان من الحبوب وضمان تخزين الحبوب والخضر الجافة.

- تمويل عملية تداول استعمال البذور الجيدة والتي تعتبر وسيلة لتكثيف الإنتاج ورفع الإنتاجية.

- توحيد قنوات التوزيع والتخزين.

- توحيد أسعار الحبوب والبقول الجافة الموجهة للاستهلاك والعمل على استقرارها.

- رفع الإنتاجية عن طريق البحث والتطوير.

- تشجيع ودعم الفلاح.

- الأهداف الاستراتيجية:

- تحقيق الإكتفاء الذاتي من إنتاج الحبوب وبالتالي إمكانية العمل على عملية التصدير.

- ضمان عملية التخزين للمنتوج سواء المستورد أو المحلي.

- توفير الطلبات في وقتها وبالجودة المطلوبة.

- توسيع نطاق نشاطها ومجالها الجغرافي.

2- تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الخضر والحبوب الجافة CCLS

سيتم تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد

العملاء) الخاصة بالتعاونية كما يلي:

1- البعد المالي لتعاونية الخضر والحبوب الجافة CCLS

- الأهداف المالية: تسعى التعاونية لتحقيق ما يلي:

- تحصيل الديون اتجاه العملاء؛
- تحقيق أداء يفوق أو يساوي الأهداف المرسومة؛
- توفير السيولة؛
- التحكم في الأعباء وترشيدها؛
- توفير الدعم المالي؛
- بناء هياكل جديدة وصيانة القديمة منها لاحتواء الإنتاج المتزايد؛
- تحقيق أعلى العوائد.
- **المشاكل المالية:** من بين المشاكل التي تعاني منها التعاونية نجد:
 - تأخر سداد الديون يؤدي إلى تأخر في سداد هامش الربح للتعاونية؛
 - (هامش الربح "البيع"، التحويل، حق التخزين)؛
 - عدم توفر السيولة.
- **قياس الأداء المالي:** يتم قياس الأداء المالي في التعاونية بطرق تقليدية ويتم الإعتماد بدرجة الأولى على رقم الأعمال التجاري، معدل هامش (التخزين، البيع، الشراء).

2- بعد العمليات الداخلية لتعاونية الخضر والحبوب الجافة CCLS

- **أهداف بعد العمليات الداخلية:** تسعى التعاونية من خلال هذا البعد إلى:
 - توفير و مراقبة و متابعة البذور بالجودة والمواصفات المطلوبة؛
 - احترام معايير الجودة والنوعية؛
 - المحافظة على المخزون طول مدة التخزين؛
 - مراقبة جودة ونوعية مكان التخزين قبل العملية وأثناء العملية والمادة المخزنة؛
 - استخدام الصيانة الوقائية؛
 - تسيير المخزون بكل دقة؛
 - الاستغلال الأمثل للمخازن.

- المشاكل التي يمكن أن تواجهها التعاونية ضمن بعد العمليات الداخلية:
- وجود التعطلات التقنية في بعض الأحيان تؤثر على المنتج؛
- عدم توفر المادة في مكان معين؛
- نوعية الحبوب وجودتها وكيفية معالجتها؛
- مشاكل طبيعية كالأمطار.

- قياس أداء بعد العمليات الداخلية : يتم قياس هذا البعد عن طريق:
- مؤشر طاقة الاستيعاب للمخازن " الكمية"؛
- الصيانة الدورية؛
- مؤشر دخول وخروج المخزونات؛
- مؤشر الجودة والنوعية؛
- سرعة الإستجابة للطلبات؛

3- بعد العملاء : الزبائن /الموردون لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS

- أهداف بعد العملاء : تسعى التعاونية إلى تحقيق:
- رضا العملاء وكسب ولائهم خصوصا الفلاح " تحقيق هدف الإنتاج"؛
- العمل على اكتساب عملاء جدد؛
- تلبية الطلبات في الوقت المحدد؛
- تحقيق إحتياجاتهم.

- المشاكل التي يمكن أن تواجهها التعاونية بالنسبة للزبائن:
- نوعية المنتج؛
- الأخطاء الإدارية في الوثائق و الملفات؛
- تأخر تسديد المستحقات؛
- عدم الاهتمام بالقرارات الإدارية واللجوء إلى النزاع؛
- صعوبة الرقابة الداخلية والخارجية.

- المشاكل التي يمكن أن تواجهها التعاونية بالنسبة للموردين "الفلاحين":
- عدم مساندة الفلاح للتعليمات المقدمة من طرف التعاونية والعمل على الطرق التقليدية؛

- قياس الأداء بعد العملاء : يتم قياس هذا البعد عن طريق:

- رضا العملاء؛

- عدد العملاء؛

- وجود قاعدة بيانات بأسماء العملاء.

4- بعد التعلم والنمو لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS

- أهداف بعد التعلم والنمو : من خلال هذا البعد يمكن تحقيق:

- رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمل " الإلتزام والمسؤولية"؛

- تكوين العامل في مجال تخصصه " النوعية ، التقنية تسيير المخزون، الوقاية والأمن، البذور

ودعم الإنتاج ، نظام المعلومات"؛

- محاولة خلق جو تحفيزي؛

- التحسين الأداء الفعلي و المستمر للعمليات؛

- اكتساب ثقافة إيصال المعلومات خصوصا للفئة المتعامل معها وذلك من أجل التوجيه

والإرشاد لعملية الإنتاج؛

- تجديد العمل على حسب التكوين.

- المشاكل التي يمكن أن تواجهها التعاونية ضمن بعد التعلم والنمو

حسب ما توفر من معلومات عن هذا البعد فان الإدارة العليا هي التي تحدد مواضيع التبرصات والأيام

الدراسية أما بالنسبة للفلاح فالتعاونية تخصص مهندسين وتقنيين فلاحين لتقديم النصائح والتدابير اللازمة

للنهوض بالأرض و المنتج للمحافظة على الإنتاج ونوعيته وجودته في الميدان.

- قياس أداء بعد التعلم والنمو: يتم قياس هذا البعد بـ:

- تحديد إحتياجات التكوين؛

- عدد دورات التكوين المبرمجة ؛

-مخطط تكوين الموظفين؛

3- النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS بالمسيلة

من خلال الدراسة الميدانية حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن اعتمادا على المقابلة مع

رئيس مصلحة التدقيق ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة و المكتسبات النظرية ونتائج الإستبانة، ويكون

النموذج المقترح موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة

الرؤيا		- تطوير و إنتاج الحبوب		
<p>الرسالة</p> <p>- جمع وتخزين وتكييف وتوزيع وتسويق الحبوب والخضر الجافة</p> <p>- تقديم الخدمات للفلاح</p> <p>- ضمان جودة المخزونات</p> <p>- همزة وصل بين المؤسسة الأم والفلاح</p> <p>- تشجيع الفلاح عن طريق التوعية والتعليم بالوسائل الحديثة للفلاحة</p> <p>- تلبية احتياجات الموردين و الزبائن للطلبات وبالجودة المطلوبة والوقت المطلوب</p> <p>- الإستغلال الأمثل للمخازن</p> <p>- المحافظة على الهياكل باعتبارها البنى التحتية للتعاونية</p>				
المحاور	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	
		مصحلة الإستغلال ، مصحلة النوعية، مصحلة تدعيم وتوفير البذور، المصحلة التقنية	بعد العملاء الفلاح، المطاحن، مؤسسات أخرى	
		بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	
الأهداف الإستراتيجية	<p>- تحصيل الديون من الزبائن</p> <p>- تحقيق أعلى العوائد</p> <p>- توفير السيولة المالية</p> <p>- التحكم في الأعباء وترشيدها</p> <p>- تحقيق أداء يفوق أو يساوي الأهداف المرسومة</p> <p>- بناء هياكل جديدة وصيانة القديمة منها وتوسيعها لإحتواء الإنتاج المتزايد.</p>	<p>- توفير ومراقبة ومتابعة البذور بالجودة والموصفات المطلوبة</p> <p>- احترام معايير الجودة والنوعية</p> <p>- المحافظة على المخزون طول مدة التخزين</p> <p>- مراقبة جودة ونوعية مكان التخزين قبل العملية وأثناء العملية والمادة المخزنة</p> <p>- استخدام الصيانة الوقائية</p> <p>- تسيير المخزون بكل دقة</p> <p>- الإستغلال الأمثل للمخازن</p>	<p>- رضا الفلاح</p> <p>- العمل على اكتساب فلاحين جدد</p> <p>- تلبية الطلبات في الوقت المحدد</p>	<p>- رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمل " الإلتزام والمسؤولية"</p> <p>- تكوين العامل في مجال تخصصه</p> <p>- محاولة خلق جو تحفيزي</p> <p>- التحسين المستمر للعمليات</p>
المؤشرات	<p>معدل العائد على:</p> <p>-التخزين - البيع- التحويل</p> <p>- معدل العائد على الإستثمار</p> <p>" كراء العتاد الفلاحي"</p> <p>- نمو رقم الأعمال التجاري</p>	<p>- مؤشر طاقة الاستيعاب للمخازن</p> <p>- الصيانة الدورية</p> <p>- مؤشر دخول وخروج المخزونات</p> <p>- مؤشر الجودة</p> <p>- سرعة الإستجابة للطلبات</p>	<p>- رضا الفلاح</p> <p>- عدد الفلاحين</p> <p>- قاعدة بيانات (عدد الفلاحين ونوعيتهم ، وأصنافهم)</p>	<p>- تحديد إحتياجات التكوين</p> <p>- عدد دورات التكوين المبرمجة</p> <p>-مخطط تكوين الموظفين</p>
المبادرات	<p>- زيادة مبيعات</p> <p>- زيادة المخزونات</p> <p>- زيادة الإستثمارات</p> <p>- تحسين ظروف العمل</p>	<p>- صيانة المخازن</p> <p>- اقتراح مخازن جديدة عبر تراب الولاية</p> <p>- توسيع مجالها الجغرافي</p>	<p>- دعم وتشجيع الفلاح ماديا ومعنويا</p> <p>- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها ومورديها لكسب الولاء</p>	<p>- الترقية والعلاوات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة ونتائج الإستبيان

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، حيث تم استخدام أدوات البحث العلمي في جمع المعلومات اللازمة والمتمثلة في المقابلة و الإستبانة وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تقوم تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة بعملية مراقبة التسيير بصفة مستمرة بحيث يتم تصحيح الإختلالات في وقتها وذلك نظرا لطبيعة نشاطها.
- تتوفر التعاونية على مكونات بطاقة الأداء المتوازن (الرؤيا، الرسالة، الإستراتيجية ، الأهداف).
- أما بالنسبة لاهتمام التعاونية بأبعاد البطاقة الأداء المتوازن فقد تميز حسب الترتيب التالي:
 - 1 - بعد العملاء: يأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.
 - 2 - بعد العمليات الداخلية: جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.
 - 3 - البعد المالي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.
 - 4 - بعد التعلم والنمو: جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.
- ويرجع هذا الترتيب لنوعية نشاط التعاونية وأهدافها:
 - رضا العملاء
 - جودة ونوعية الحبوب
 - تحقيق عوائد على العمليات (التخزين، البيع، تقديم خدمات)
 - خلق جو تحفيزي للعامل عن طريق العلاوات والترقيات.
- فيما يخص متغيرات الدراسة كان معامل الارتباط قوي طردي وهذا يدل على وجود علاقة السبب والنتيجة بالإضافة إلى التغذية العكسية بين المتغيرات .
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، لذلك تم اقتراح نموذج لبطاقة أداء متوازن للتعاونية.

الختامة

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة الإشكالية المتعلقة بالدراسة المتمثلة في " إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، وكمحاولة لإسقاط مضامين الدراسة النظرية تم اختيار تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة كميدان للدراسة، وذلك قصد تشخيص واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإضافة إلى معرفة الأدوات التي تستخدمها في ذلك، وبعدها البحث عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذا النوع من المؤسسات، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و تقديم بعض الإقتراحات.

أ- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى توصلنا إلى: وجود نظام لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة مع اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأدوات التقليدية (المحاسبة العامة) كأداة للمراقبة، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية وكانت النتائج :

* تستخدم نظام مراقبة التسيير

* تقوم بعملية مراقبة التسيير دوريا وعند الحاجة

* الأدوات المستخدمة هي الأدوات التقليدية : المحاسبة العامة بنسبة (97%)

* تقوم بتصحيح الاختلالات في وقتها بنسبة (89,2%)

* تستخدم الرقابة الداخلية والخارجية

* تركز على الأداء الكلي

* مراقبة التسيير آنية ومستمرة.

2- ومن اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المكونات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (الرؤيا، الرسالة، الإستراتيجية ، الأهداف) بدرجة قبول متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.603) وانحراف معياري (0.951) وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية وكانت النتائج :

* تعتمد المؤسسة خطة سنوية يتم العمل وفقها

* تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي

* للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية

* تمتلك المؤسسة القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية

* يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعا وفقا لبرامج محددة قابلة للتغيير .

الخاتمة

* الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.

* الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بالوضوح.

* نظام المعلومات في المؤسسة يقدم معلومات ذات جودة.

* يوجد اهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة.

3- من اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اهتمام من طرف التعاونية في عملية مراقبة التسيير بها بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة في جميع الأبعاد وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، ما عدا بعد النمو والتعلم حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,101) وهي اكبر من (0,05).

و باعتبار أن بعد النمو والتعلم يعد نقطة الارتكاز التي تبنى على أساسه بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على المؤسسة الاهتمام به والبحث عن الأسباب التي جعلتها تحصل على مثل هذه النتائج في هذا البعد، وذلك من خلال توفير مناخ تحفيزي للعمل داخل المؤسسة، وتحسين قدرات وكفاءات العاملين، وضمان سلامتهم، حيث كانت الأهمية النسبية لكل بعد كما يلي:

1- بعد العملاء: يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.

2- بعد العمليات الداخلية: جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.

3- البعد المالي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.

4- بعد النمو والتعلم: جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له.

4- من إختبارنا للفرضية الرئيسية : يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية وكانت النتائج :

عند تحليل الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، والذي حصل على متوسط حسابي عام (3,580) و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) و بانحراف معياري (0,975)، وهذا يعني أن التعاونية يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير بدرجة متوسطة.

ب- الاقتراحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها سنحاول تقديم بعض الاقتراحات:

- على التعاونية تطوير أساليب الرقابة الموجودة وتهيئة الأرضية المناسبة لاستخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير "بطاقة الأداء المتوازن"، وذلك من أجل القيام بالدور الذي أنشأت من أجله وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

- على التعاونية القيام بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها وذلك لضمان وغرس روح المشاركة بالإضافة إلى أن العامل هو محور العملية التسييرية.

- على التعاونية الاهتمام ببعده النمو والتعلم نظرا للأهمية التي يحضى بها عند بناء بطاقة الأداء المتوازن وذلك بوضع حوافز مشجعة للعاملين من أجل خلق نوع من الرضا الوظيفي و يجعل الموظف يقوم بالتوضيحية من أجل العمل لصالح التعاونية، كما عليها إعداد برامج تدريبية ومسايرة التطور في البحث العلمي والتكنولوجي في مجال نشاطها وهذا للوصول إلى الاهداف المبرمجة.

ج- آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن.
- إعادة دراسة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على المؤسسات الإقتصادية الإجتماعية.
- مدى مساهمة القوانين والتنظيمات في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

قائمة المراجع

المراجع

- الكتب :

1. أبو ملحة عبد السلام بن عبد الله، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، تجربة شركة الإتصالات السعودية.
2. حسين على حسين احمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
3. دليل بطاقات الأداء المتوازن - الرقابة المالية.
4. صبحي إدريس وائل محمد، الغالبي طاهر محسن منصور، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008.
5. صبحي إدريس وائل محمد، الغالبي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
6. الصحن عبد الفتاح، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
7. عدون ناصر دادوي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
8. ناصر دادوي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. وائل محمد صبحي إدريس، الغالبي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.

- المذكرات :

1. أبو قمر محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
2. بلاسكة صالح، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة والإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2012.
3. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.

4. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC -، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
5. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-، مذكر ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2-، الجزائر، 2013/2014.
6. محمود نديم مريم شكري، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 / 2013.

- الملتقيات :

1. بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة د.الطاهرمولاي سعيدة، الجزائر، 2013.
2. يحيوي نعيمة، لدرع خديجة، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

- المجالات :

1. تواتي مريم، أسعار التنازلات الداخلية كأداة لتحسين أداء مراكز المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية، 2- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
2. جابر صباح هاشم، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد1، 2013.
3. جودة محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الالمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد 02، عمان، 2008.

4. دوديين أحمد يوسف، معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد 02، عمان، 2009.
5. عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015.
6. عبد الرحمن مدني سوار الذهب محمد، تقييم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد 04، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، يناير 2014.
7. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

– مواقع الأنترنت :

1. بطاقة الأداء المتوازن، دار آفاق الإبداع، 07/03/2017 : [http :chmq.com](http://chmq.com)
2. http://neelain.edu.sd/mmacpanel/includes/magazines/pdf/3_11_9.pdf 2017/03/07
3. حاج قويدر قورين، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء
2017/02/30 www.socpa.org.sa/AU/AU11/au1102.htm
4. دليل بطاقات الأداء المتوازن – الرقابة المالية
2017/03/15 www.d_raqaba_m.iq/pdf/card_guid.pdf
5. مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12> : 30/02/2017

الملاحق

الملحق رقم (01)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة

استمارة استبيان قبل التحكيم

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان " إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية "

-دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بالمسيلة-

السيد المدير السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد دراسة ميدانية تطبيقية للحصول على شهادة الماستر في المالية والمحاسبة تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، وللوصول إلى تحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في معرفة واقع مراقبة التسيير و أهم أدواته المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المقومات الأساسية لتطبيق أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ألا وهي "بطاقة الأداء المتوازن"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها الاستمارة بدقة وبصراحة تامة و موضوعية، وان أفضل إجابة تمثل الواقع الفعلي.

علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة : عمريو مقدودة

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: المعلومات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة.

1-الجنس: أنثى ذكر

2-السن: أقل من 30 سنة
من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة
من 51 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : ثانوي
تكوين مهني
جامعي

4- الوظيفة: عون تنفيذ
عون تحكم
إطار إداري
إطار محاسبي ومالي

5- الخبرة: أقل من 05 سنوات
من 05 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
من 15 سنة فأكثر

ثانياً: معلومات حول مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في المؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة وأهم الأدوات المعتمدة في ذلك.

1- هل يوجد لدى المؤسسة قسم لمراقبة التسيير؟ نعم لا

2- متى تقوم مؤسستكم بعملية مراقبة التسيير؟ دورياً أحياناً عند الحاجة

3- ما هي أهم الأدوات المستخدمة في ذلك؟ المحاسبة العامة لوحة القيادة بطاقة الأداء المتوازن

أخرى اذكرها:

4- هل تقوم مؤسستكم بتصحيح الاختلالات الحاصلة في وقتها؟ نعم لا

5- ما نوع الرقابة التي تستخدمها مؤسستكم؟ داخلية خارجية

6- على أي أداء تركز المؤسسة ؟ الأداء المالي الأداء البشري الأداء التقني

7- هل مراقبة التسيير في مؤسستكم : قبلية آنية بعدية مفاجئة دورية مستمرة

ثالثا: معلومات حول بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا الجزء إلى تشخيص :

أ- مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية (مكونات) بطاقة الأداء المتوازن وهي : الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف؛

ب- مدى اهتمام المؤسسة بكل جانب من جوانب البطاقة : الجانب المالي، جانب العملاء أو الزبائن، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وهذا لضبط الأرضية المناسبة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أ- معلومات حول المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة					
02	تعتمد المؤسسة خطة سنوية يتم العمل وفقها					
03	- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي					
04	- للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناء الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية					
05	- تمتلك المؤسسة القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية					
06	-تقوم المؤسسة بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها.					
07	- يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعا وفقا لبرامج محددة قابلة للتغيير.					
08	- الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.					
09	- يوجد هيكل تنظيمي بالمؤسسة					
10	- يوجد نظام للمعلومات					
11	- يوجد اهتمام بالأفراد					

ب- معلومات حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا					
02	يتم ذلك بالتشاور مع المالكين					
03	تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل					
04	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم					
05	هناك تناسب بين حجم الأرباح و حجم ونوعية الخدمات المقدمة					
06	تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج مالية لكسب رضا المساهمين.					

2- بعد العملاء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمستوى جودة تلي احتياجات العملاء المادية والمعنوية					
02	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له					
03	يقع عدد الشكاوى المقدمة من طرف العملاء ضمن حدود المتوقع					
04	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة					
05	تستخدم المؤسسة وسائل إيصال (إشهار) مع زبائنها					
06	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها					
07	تشارك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات					
08	يراعى مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.					

3- بعد العمليات الداخلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تعتمد المؤسسة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة	01
					يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المؤسسة و تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية	02
					يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات وتصنيع المنتجات و بأقل تكلفة ممكنة.	03
					تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة	04
					يوجد أثر ايجابي لحملة الترويج التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.	05
					تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	06
					يتم تقديم منتجات جديدة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	07
					يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة (الأرباح)	08
					يتجاوب العاملون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.	09

4- بعد التعلم والنمو

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	01
					تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملاءمة لعمالها	03
					يتقدم كل عامل بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمؤسسة سنويا	04
					يؤكد مقياس الإحتفاظ بالعامل على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.	05
					يهتم مقياس رضا العامل في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته	06
					تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات	07
					قامت مؤسستكم بابتكار طرق أو منتجات جديدة	08

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة

استمارة استبيان بعد التحكيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: تعبئة استبيان لإعداد مذكرة ماستر أكاديمي تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان " إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية"

-دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بالمسيلة-

في إطار إعداد دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر أكاديمي في المالية والمحاسبة تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، وللوصول إلى تحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في معرفة واقع مراقبة التسيير و أهم أدوات المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة : عمريو مقدودة

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: المعلومات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة.

1-الجنس: أنثى ذكر

2-السن: أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : ثانوي تكوين مهني جامعي

4- الوظيفة : إطار إداري إطار محاسبي ومالي

5- الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

ثانياً: معلومات حول مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في المؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة وأهم الأدوات المعتمدة في ذلك.

1- هل يوجد لدى المؤسسة قسم لمراقبة التسيير؟ نعم لا

2- متى تقوم مؤسستكم بعملية مراقبة التسيير؟ دورياً أحياناً عند الحاجة

3- ما هي أهم الأدوات المستخدمة في ذلك؟ المحاسبة العامة لوحة القيادة بطاقة الأداء المتوازن

أخرى اذكرها:.....

4- هل تقوم مؤسستكم بتصحيح الاختلالات الحاصلة في وقتها؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا متي يتم تصحيح الإختلالات؟.....

- ما نوع الرقابة التي تستخدمها مؤسستكم؟ داخلية خارجية معا

6- على أي أداء تركز مؤسستكم ؟ الأداء المالي الأداء البشري الأداء التقني الأداء الكلي

7- هل مراقبة التسيير في مؤسستكم؟ قبلية آنية بعدية

كيف تكون؟: مفاجئة دورية مستمرة

ثالثا: معلومات حول بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا الجزء إلى تشخيص :

أ- مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية (مكونات) بطاقة الأداء المتوازن وهي: الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف؛

معلومات حول المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة خطة سنوية يتم العمل وفقها					
02	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل محيطها الداخلي والخارجي					
03	للمؤسسة تصورات واضحة عن كيفية اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بالبيئة التنافسية					
04	تمتلك المؤسسة القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية تتماشى و ظروفها الداخلية والخارجية					
05	تقوم المؤسسة بعرض رؤيتها على كافة العاملين بها.					
06	يتم تجسيد الرؤية المستقبلية واقعا وفقا لبرامج محددة قابلة للتغيير.					
07	الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة.					
08	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بالوضوح					
09	نظام المعلومات في المؤسسة يقدم معلومات ذات جودة					
10	يوجد اهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسة					

ب- مدى اهتمام المؤسسة بكل جانب من جوانب البطاقة : الجانب المالي، جانب العملاء أو الزبائن، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وهذا لضبط الأرضية المناسبة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

معلومات حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.					
02	يتم تحديد الأهداف المالية من خلال المشاركة.					
03	تعتمد المؤسسة على أموالها الخاصة في التمويل.					
04	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.					
05	هناك تناسب بين حجم الأرباح و حجم ونوعية الخدمات المقدمة.					
06	تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج مالية لكسب رضا المساهمين.					

2- بعد العملاء

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات بمستوى جودة تلي احتياجات العملاء.					
02	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له					
03	يقع عدد الشكاوى المقدمة من طرف العملاء ضمن حدود المتوقع.					
04	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة.					
05	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال مع زبائننا.					
06	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائننا.					
07	تشارك المؤسسة زبائننا في عملية تصميم بعض المنتجات					

3- بعد العمليات الداخلية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تعتمد المؤسسة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.					
02	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المؤسسة.					
03	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات وتصنيع المنتجات.					
04	تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة					
05	يوجد أثر ايجابي لحمالات الترويج التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب عملاء جدد.					
06	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.					
07	يتم تقديم منتجات جديدة من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.					
08	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة.					
09	يتجاوب العاملون للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة إدارة للبحث والتطوير.					
02	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملاءمة لعمالها.					
03	يتقدم كل عامل بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمؤسسة سنويا.					
04	يؤكد مقياس الإحتفاظ بالعامل على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية.					
05	يهتم مقياس رضا العامل في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.					
06	تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات.					
07	تقوم المؤسسة بابتكار طرق تسييرية أو منتجات جديدة.					

ملحق رقم (03)
قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الكلية	القسم
01	عيسى بدروني	استاذ محاضر - ب -	كلية العلوم التجارية والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	العلوم التجارية
02	حمزة غربي	أستاذ محاضر - أ -		العلوم التجارية
03	طلال زغبة	أستاذ محاضر - ب -		العلوم الإقتصادية
04	حسان بوبعاية	أستاذ محاضر - أ -		العلوم المالية
05	بن واضح الهاشمي	أستاذ محاضر - أ -		العلوم المالية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع مراقبة التسيير و أهم أدواته المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، وهذا لضبط الأرضية المناسبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساعد المؤسسة على تجسيد رؤيتها على أرض الواقع وتحويلها إلى إجراءات وتنظيمات ملموسة يمكن من خلالها اكتشاف نقاط قوتها و نقاط ضعفها وبالتالي تصحيح الاختلالات في وقتها.

ومن خلال تحليل استبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض تبين أن المؤسسة محل الدراسة لها نظام مراقبة تسيير، ولكنها تعتمد على الأساليب التقليدية في ذلك أهمها " المحاسبة العامة "، وتتوفر على جميع مقومات بطاقة الأداء المتوازن " الرؤية، الاستراتيجية، الأهداف"، بالإضافة إلى اهتمامها بكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع اختلاف نسبة كل بعد من هذه الأبعاد.

و تم التوصل في الأخير إلى أن المؤسسة محل الدراسة يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة

حديثة لمراقبة التسيير و النهوض بهذا القطاع الحساس إلى الأفضل، حيث قامت الدراسة باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير، بطاقة الأداء المتوازن، الرؤية، الاستراتيجية

Résumé

Le but de cette étude est de diagnostiquer la réalité de la gestion et les moyens de contrôle dans l'entreprise économique algérienne, en plus de vérifier l'existence du **tableau de bord prospectif** comme moyen moderne de contrôle de gestion, aussi pour établir une plateforme adéquate pour la mise en œuvre du tableau de bord prospectif, ce qui offre à l'entreprise la possibilité de réaliser sa vision à travers des mesures et des dispositions concrètes pour mieux détecter les points forts et les points faibles et corriger les défaillances dans les temps.

Vu l'analyse du questionnaire fourni à cet effet on constate que:

- l'entreprise dispose d'un tableau de bord prospectif, mais elle se base sur des méthodes de gestion classiques comme « la comptabilité générale ».
- L'entreprise dispose de tous les éléments du tableau de bord prospectif ; la vision, la stratégie et les buts, en plus du respect de toutes les dimensions du tableau de bord prospectif.

En fin on constate que l'entreprise peut appliquer le tableau de bord prospectif qui est un outil moderne de contrôle de gestion et de la promotion du secteur économique, sachant que la présente étude à proposer un modèle du tableau de bord prospectif.

Mots-clés: contrôle de gestion, moyen de contrôle, tableau de bord prospectif, la vision, la stratégie.