

جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب :

جدي مسعود

بغنوان:

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة استراتيجية
الاندماج (الإنجذاب)

- دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATI Sud -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:...../...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ (ة).....(الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)رئيسا

الأستاذ (ة) مقدم ليلي.....(الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)مشرفا

الأستاذ (ة).....(الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)مناقشا

الأستاذ (ة).....(الدرجة العلمية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

إلى أحبه خلق الله إلى قلبي , إلى من هو أغلى من أهلي ومن
نفسي , الذي بعثه الله في هذا الكون نهارا مطويا على أسرار
الليل , فعرفه الدنيا السلم والمحبة والعنان والخير والإحساس , الذي
شربته من كأس هاديته , فألبسني تاج السعادة إلى حبيبي وقرّة
عيني محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الذي لا تنفي الأدلة وإن كثرت لتعداد حبها وفضلها عليا
إلى نبع العنان , وبر العجب والأمان , وسر وجودي على الدوام
وأغلى ما عندي في الوجود , إلى من علمتني وعانته الصعاب
لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم أصبح في بحر حنانها
لينفخه من ألامى " أمي ثم أمي ثم أمي " أدام الله عليهما الصحة
والعافية.

إلى من ندر نفسه وحياته كي أخط أول وآخر حرفه , إلى من علمني النجاح والصبر على المتاعب
من أجل تحقيق المكاسب
" أبي الغالي " أطال الله عمره.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي... إخوتي , وأهل
والأقارب والجيران والأحباب.

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل نحمده تعالى الذي قدرنا ووقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على الرحمة المهداة حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وجمعنا معه في الفردوس الأعلى.

كما نحمده على إلهامنا الصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذناه سلاحا لنا في كل خطوة خطونا ها، فكان لنا العون منه فنعم المولى.

العلم بنبي بيوتنا لا عماد لها.... والجهل هدم بيوت العز و الشرفه ولا يسعنا و نحن نضع بحثنا هذا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم الامتنان إلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل خاصة إلى الأستاذة المشرفة مقدم ليلى التي تفضلت بالإشراف على بحثنا , كما نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

وفي الأخير نسال ربنا عز و جل أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه و مقبولا عنده و رفعا لأعمالنا و مزايا حسنتنا

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص البحث
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات و الرموز
هـ	المقدمة
1	الفصل الأول: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية
2	المبحث الأول: الرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن
2	المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية
2	الفرع الأول: ماهية الرقابة الإستراتيجية
3	الفرع الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية
3	الفرع الثالث: أشكال الرقابة الإستراتيجية
5	الفرع الرابع: خطوات الرقابة الإستراتيجية
6	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
7	الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
10	الفرع الثاني: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
13	الفرع الثالث: متطلبات و معوقات بطاقة الأداء المتوازن
14	الفرع الرابع: أثر بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة الإستراتيجية
18	المبحث الثاني: دراسات سابقة حول بطاقة الأداء المتوازن كأداة الرقابة الإستراتيجية

	المطلب الأول: دراسة شندن نبيل 2010
12	المطلب الثاني: دراسة محفوظ أحمد محفوظ
13	المطلب الثالث: دراسة الشيخ علي 2007
13	المطلب الرابع: دراسة مريم شكري محمود نديم 2013/2012
15	الفصل الثاني: دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل قياس وتحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير
23	المبحث الأول: تقديم المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير PATISUD
23	المطلب الأول: التعريف العام للمؤسسة
25	المطلب الثاني: إمكانيات وأهداف المؤسسة
26	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
28	المبحث الثاني: مدى تطبيق الرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة
28	المطلب الأول: الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
30	المطلب الثاني: تحليل المنظورات بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة
32	المطلب الثالث: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازنة داخل المؤسسة
33	المطلب الرابع: قياس الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة
38	المطلب الخامس: تصميم الاستبيان وتحليل نتائجه
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
4	الأشكال الرقابية	(1-1)
6	خطوات الرقابة الإستراتيجية	(2-1)
7	بطاقة الأداء المتوازن	(3-1)
11	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	(4-1)
13	معايير بطاقة الأداء المتوازن	(5-1)
15	يبيّن مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية	(6-1)

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
33	النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير	(1-2)
34	نمو رقم الأعمال batisud	(2-2)
35	مدى الاستماع إلى العملاء	(3-2)
35	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة batisud	(4-2)
36	رقم الأعمال المتوسط للعامل لمؤسسة batisud	(5-2)
37	النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازنة لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير .	(6-2)
39	تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة	(7-2)
40	يوضح أجوبة العينة حول الرقابة الإستراتيجية	(8-2)
44	يوضح أجوبة العينة حول بطاقة الأداء المتوازن	(9-2)

ملخص البحث

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها, وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة , و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية , حيث تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى المعرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة أن تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة, وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعلمية تقييم الإستراتيجية الحالية التي عجزت عن تقييمها الأساليب التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية حيث كانت تعتمد كثيرا على المؤشرات المالية التي لم يعد بإمكانها إعطاء صورة حقيقية عن مدى نجاعة الإستراتيجية من قبل العالمين كابلان ونورتن ذات المنظورات الأربعة: المنظور المالي و المنظور العلميات الداخلية والمنظور الزبائن العملاء المنظور التعلم والنمو, - كما أضيف لها محور البيئة مؤخرا - مدخل لترجمة الاتجاه الاستراتيجي إلى أنشطة وتوسع أيضا لتحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل المتعارضة

الكلمة المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن, الرقابة الإستراتيجية, المؤسسة.

Abstract:

the success or failure of the organization on it's the organisation on its ability to achieve its mission and objectives, and this requires a particular strategy and seek to implement them in light of various changes surrounding the organization, and the only way for the organization to follow up the implementation of its strategy or modified is undertaking the process control strategy, which aims control strategy to the knowledge of how successful the implementation of the strategy in the light of what has been designed in advance and stressed that the desired results, and linked to control the strategic process of assessing the current strategy that failed to evaluate the traditional methods in monitoring the implementation of the strategy, where they rely too much on financial indicators that can no longer give a true picture of how effective the strategy appeared by two scientists Kaplan and Norton with four dimensions: the financial dimension and the internal processes dimensions, and added a focus of Environment recently – in an attempt to bridge the gap between the strategic level and operational level

Key words: Balanced Scorecard, control strategy, Company.

مقدمه

مقدمة

في ظل التطورات الهائلة للنشاط الاقتصادي والحركة الدائمة للمؤسسة المختلفة والمنافسة الشديدة بينهم لم يعد الإعتماد على المقاييس المالية مثل: الربحية كمقياس لمدى التقدم والنجاح أمراً كافياً مما أدى إلى مقاييس غير مالية والتي تسمح بقياس وبفهم كيف يمكن خلق القيمة من أصول غير ملموسة مثل ،لهذا اضطرت المؤسسات الإقتصادية إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها وتحولت إلى أساليب أخرى لزيادة ربحيتها وشم نموها واستمرارها مثل: تحسين الجودة ومستوى الخدمة ،زيادة المرونة في أداء النشاط وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء مع المحافظة على الأسعار في مستوى تنافسي.

حيث ظهرت عدة محاولات لتطور نماذج ومؤشرات قياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث نماذج ومؤشرات حديثة لقياس وتحسين الأداء ،والتي تأخذ بمزج بين المقاييس المالية وغير مالية وذلك لمعرفة الأنشطة التي تخلقها من أهم النماذج والمؤشرات نموذج "بطاقة الأداء المتوازن THE BALANCED SCORECARD الذي أبتكر من طرف الباحثان "روبرت كابلات ،ودافيد نورتون"، هذا المؤشر الذي يهتم بأربع منظورات رئيسية هي (المنظور المالي ،المنظور العملاء ،المنظور العمليات الداخلية ،المنظور التعليم والنمو)، ورغم هذا التطور إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية لا تزال تعتمد على المؤشرات والنماذج التقليدية (ذات المقاييس المالية) فقط ،وهذا يعرقل المؤسسات في تحقيق إستراتيجيتها واتجاهها لإستراتيجي

وعليه فالتساؤل الرئيسي في هذا البحث هو

ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل قياس وتحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة البناء

للجنوب والجنوب الكبير ؟

1- طرح الإشكالية:

للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أهم مقاييس الأداء المستخدمة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟.
- هل المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير تستفيد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداءها ؟.
- هل استفادت المؤسسة من إستراتيجية الاندماج المطبق حديثاً؟.

2-الفرضيات :

- للإجابة على التساؤلات البحث فإننا نعتمد إلى صياغة الفرضيات التالية:
- من بين أهم المقاييس الأداء المستخدمة داخل المؤسسة الاقتصادية هي مقاييس مالية ومقاييس غير مالية.
- المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير عليها الاستفادة لتطبيق الأداء المتوازن وتحسين أداءها.
- _ تغير أهداف المؤسسة ومسارها للأحسن بتطبيق إستراتيجية الاندماج .

3-مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة اكتساب معرفة حول قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- ضعف الاهتمام بنماذج قياس وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مع الاهتمام فقط بالجوانب المالية التي لا تكفي بمفردها لقياس الأداء.
- قلة البحوث والكتب المتخصصة باللغة العربية في مجال قياس الأداء خصوصاً في موضوع مدخل بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي محاولة لإثراء المكتبة الجامعية بالمزيد من البحوث حول بطاقة الأداء المتوازن.

4-أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات الفرضيات المصاغة كما يسعى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازنة.
- اكتشاف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تكييف ظروفها وتحسين أدائها مع كل المؤسسات.

5-أهمية الدراسة:

إن موضوع قياس وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية يلقي اهتمام كبير من طرف الأكاديميين والمهنيين حيث كان هذا الاهتمام موجه نحو تصميم واستعمال مداخل قياس الأداء .فالعديد من المؤسسات أعادت تصميم أنظمة قياس أدائها لتضمن أنها تعكس البيئة والإستراتيجيات للمؤسسة فظهرت العديد من المداخل والأنظمة الجديدة لقياس الأداء في المؤسسات المعاصرة ومنها مدخل بطاقة الأداء المتوازن الذي هو موضوع بحثنا ،حيث يظهر اليوم أن أنظمة قياس وتحسين الأداء تلعب دوراً حاسم في المؤسسات ،حيث تسعى أنظمة قياس وتحسين الأداء إلى إظهار كيف ستعمل المؤسسة فيما يتعلق بأهدافها المطلوبة .ولهذا جاء بحثنا سعياً إلى التعرف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو مدخل الأداء المتوازن ،ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

أ. حدود الدراسة:

رغم تعدد المجالات التي يمكن من خلالها التعبير عن الأداء داخل المؤسسة إلا أن دراستنا سنتناول المجالات التي تتبناها بطاقة الأداء المتوازن وهي المجال المالي بالإضافة إلى مجالات (العملاء، العمليات الداخلية، ومجال التعليم والنمو).

ب. منهجية الدراسة:

من أجل المعرفة على مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة إيجابياً. ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الأول وفي الفصل الثاني دراسة حالة.

ت. الصعوبات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا صعوبات أهمها:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لخوف مسؤوليها من انتشار المعلومات خارج المجال الدراسة.
- نقص المراجع الخاصة باللغة العربية.

الفصل الأول
أثر بطاقة الأداء المتوازن
في تفعيل الرقابة الإستراتيجية

الفصل الأول: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية

تمهيد:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة ، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجية أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية

الفرع الأول: ماهية الرقابة الإستراتيجية

يتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها و غايتها و أهدافها, وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة, و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

مفهوم الرقابة الإستراتيجية (Stratégique Control) تعبر عن نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غايتها, وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ, وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها و غايتها.¹

كما تعرف أنها :

"هي عملية التقييم الإستراتيجي و تحاول أن تجيب عن التساؤل كيف يتم تنفيذ الإستراتيجية كما هو مخطط لها و مقارنتها مع النتائج, كما تعبر عن الإدارة الإستراتيجية من خلال وضع و تنفيذ الإستراتيجية و تقييمها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية".²

إذاً نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها, وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية. من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب:

. وجود نظام للمعلومات, إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات التصحيحية في الوقت المناسب و وجود جيد للاتصالات.

¹ Wright P, Pringle C, Kroll Management Text and Cases. Allyn and Bacon, Needham Heights ,1992 p201

² Christopher D.Iltner, Strategic control systems, Working paper , University of Philadelphia 1996

الفرع الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية:

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي, فلا بد أن يوجد فيها أيضا رقابة إستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه و بذلك يمكننا تقسيمها إلى:

. **الرقابة الإستراتيجية** : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة, وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

. **الرقابة التكتيكية** : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

. **الرقابة التشغيلية**: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في الحال وجود حاجة لذلك.

الفرع الثالث: أشكال الرقابة الإستراتيجية.

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية , تختلف باختلاف المعيار أو أساس المستخدم للتصنيف, وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

✓ **الرقابة السابقة "ward control feed for"** هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية,

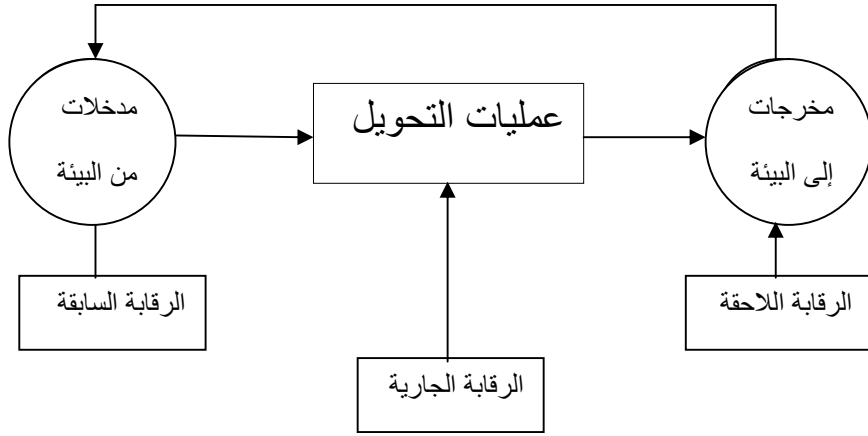
✓ **الرقابة الجارية (المتزامنة) " concrrent control "** هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من الاستمرار العملية. وهي توصف بالغريلة ,

✓ **الرقابة اللاحقة " feed baccd control "** : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو الإتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ويمكننا توضيح الأشكال الرقابة وفق هذه المعيار في الشكل رقم(1_1) الآتي:¹

¹ عبد اللطيف ، حنان تركمان ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ؛
_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005, ص 131-132

الشكل (1_1) يمثل عملية الرقابة أثناء القيام بالنشاط في المؤسسة



المصدر: عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية الأداء المنظمات ص 56

أي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة قبل القيام بالنشاط أي قبل استعمال المواد الأولية في العملية الإنتاجية وأثناء القيام بالنشاط أي أثناء عملية التحويل و بعد النشاط أي أثناء عملية التوزيع
الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة و رقابة غير مباشرة :

- ✓ الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه للعمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات و التحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة ؛
- ✓ الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و الأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها :

و تقسم الرقابة وفق المعيار إلى رقابة كمية و رقابة نوعية :

- ✓ تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط ؛
- ✓ أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى:¹

✓ رقابة محاسبية : تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض

المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى ؛

✓ رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة

منظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل ورقابة الشخصية .

كما نلاحظ تخلف وتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في

المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة منظمة وفلسفتها التي وجدت من أجله.

الفرع الرابع: خطوات الرقابة الإستراتيجية.

يقترح (thompson&strickland,1988:26) ست خطوات لتقييم الإستراتيجية والرقابة عليها :

1. مراجعة سبب اختيار الإستراتيجية الحالية.

2 تحديد العوامل الخارجية و الداخلية التي قد تدعو إلى الإستراتيجية.

3 إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.

4 إعادة تقييم نقاط الضعف الداخلية.

5 الأخذ بعين الاعتبار جوانب المخاطرة / العائد وصعوبات الحصول على الموارد.

6 تقدير كيفية الإستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة.

أما (jauch & glueck,1989:25) فقد حددا عملية الرقابة بأنها:

1. تحديد أهداف الأداء .

2 وضع المعايير و الحدود المسموحة بها لتحقيق الأهداف وإنجاز الخطط.

3 قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والإستراتيجيات المخططة في الزمن المعين واكتشاف الانحرافات التي

حدثت في الأداء وتحليلها.

4. قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات.

¹ عبد اللطيف , حنان تركمان , مرجع سبق ذكره , ص 133

وطرح كل من (steiner et, 1986: 212) نموذجهم لعناصر التقييم الإستراتيجية الذي يتألف من:¹

1. وضع معايير الأداء التي ستستخدم في التقييم والرقابة الإستراتيجية.

2. القيام بقياس الأداء.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي يتم وضعها في المرحلة الأولى.

. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

من خلال ما سبق نستنتج أن خطوات التقييم الرقابة الإستراتيجية يتلخص في الشكل الموالي:

شكل رقم (1. 2) الشكل يوضح خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية



يوضح الشكل مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية و تتم من تحديد المعايير المتبعة ووضع الأهداف والمقاييس والمقارنة مع ما كان مخطط وما هو واقع فعلا وتحديد الأخطاء.

المصدر: إعداد الطالب

¹ خالد السعيد قمر , ورقة عمل عن الرقابة الإستراتيجية , ص 08

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن.

نشأت البطاقة المتوازنة في بداية القرن 19 عندما قام معهد "تولف نورتن" بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة ، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب باتخاذ القرارات الفعالة.¹ تم تطوير الأداء المتوازنة عام 1992 م على يد روبرت كابلات الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وديفيد نورتون المؤسس ورئيس شركة renaissance solutions العالمية للاستشارات. إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات والطائرات ، وتعطي مردودات إيجابية لعمل منظمات الأعمال

2.

من خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب آخر بل يبحثون عن تقديم يوازي بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة حول النشاط في المؤسسة ؛

لقد قامت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء وتم تحويله فيما بعد إلى النظام التسيير بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة ، وتساعد على القيادة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح لمغزلي، (د) في إدارة الأعمال وكيكل كلية التجارة لشؤون التعليم والطلاب ، جامعة المنصورة، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر، لقياس الأداء الاستراتيجي ، الناشر ، المكتبة العصرية للنشر ص (7-8)

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن طبعة الأولى 2007 دار النشر وتوزيع الأردن ص

الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن : هي أداة لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى

أهداف إستراتيجية، ومقياس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية.

كما تعرف على أنها نظام لإدارة الأداء على مستوى المؤسسة حيث تجمع بين المعايير المالية والغير المالية حيث تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة وواضحة عن وضعية المؤسسة أو مدى تطبيق الإستراتيجية استناداً إلى أربع

أبعاد (البعد المالي ،بعد العملاء ، بعد عملية بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التدريب).

مما سبق نستنتج أن تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أحد أساليب والتقنيات الإدارية

الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة

وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية،

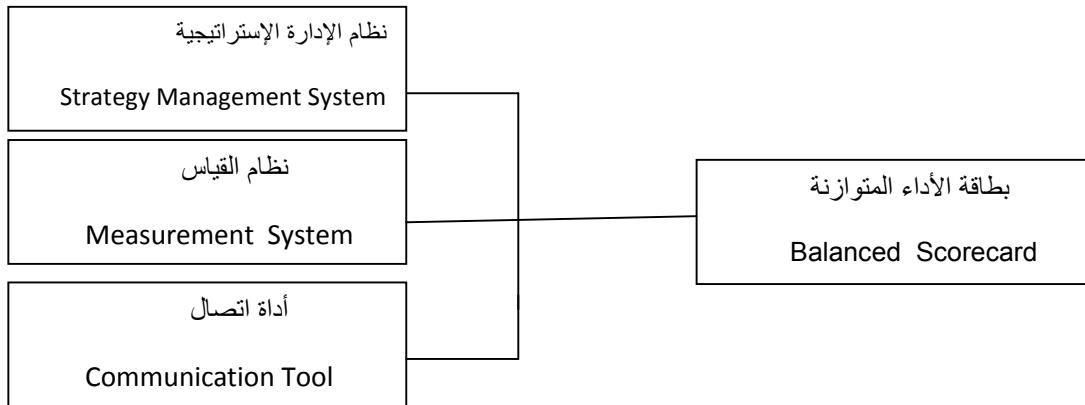
وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير

حكومية صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة

ووسيلة لتبادل المعلومة.¹

والشكل الموالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن:²

شكل رقم (1.3) يوضح الشكل بطاقة الأداء المتوازن



¹ Kaplan and Norton , The Balanced Scorecard measures that drive performance , Harvard business review , 1992. p 72

² فواد فكري , بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الاداء في بيئة التشغيل الالكترونية , ملخص رسالة الدكتوراه , جامعة ويتفرد , أمريكا 2009 ص 12

التعليق: من الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية إلى أهداف قابلة للقياس، وبالتالي يمكن مراقبتها تصحيحها، بالإضافة على أنها تعتبر أداة اتصال تربط بين جميع في الوظائف في المؤسسة.

ثانيا: لمحة عن التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

وقسمت إلى :

- الجيل الأول 1992 عبارة عن مزيج من التدابير المالية وغير المالية تتلخص في أربعة محاور.
 - الجيل الثاني 1996 عبارة عن أهداف إستراتيجية مرتبطة مع بعضها البعض استخدمت كخريطة إستراتيجية سببية للمساعدة على تحديد النشاطات والنتائج المراد قياسها.
 - الجيل الثالث: عبارة عن فريق إداري لتحديد أهداف الطويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية ، حيث تحاول البطاقة ضمن هذا الجيل الإجابة عن التساؤلات التالية :
- كيف يراك العملاء ؟ بماذا يجب ان تتفوق ؟ هل يمكن الاستمرار في تحسين وخلق القيمة ؟

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في :

- بطاقة الأداء المتوازن تدلك على معرفة المهارات والأنظمة التي يحتاجها موظفوك (تعليمهم ونموهم) ، الإبداع وباستثناء القدرات الإستراتيجية وكفاءات العمليات الداخلية التي تسلم قيمة خاصة للسوق (العميل التي تقود في آخر المطاف لرفع قيمة المساهمات المالية)
- بطاقة الأداء المتوازن تجمع في تقرير إداري واحد ، عدة عناصر متباينة ، فيما يبدو لجدول أعمال المؤسسة التنافسي: تصبح متوجهة نحو العميل تقليص من الاستجابة، لتحسين الجودة، تعزيز فرق العمل، تقليص أوقات إطلاق منتج جديد وإدارة الأجل الطويل.
- مساعدة المنظمات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء
- تعمل كمظلة للتنويع المنفصل (غير المترابط) لبرامج المنظمة، مثل : النوعية، إعادة الهندسة، إعادة تصميم العملية وخدمة العملاء.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن الغالبي مرجع سابق ص 154

- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو المستقبلي.¹
- تترجم الرؤية والإستراتيجية
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.²
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي .
- إن بطاقة الأداء المتوازن قد احتوت كل من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)
- إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء

رابعاً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSCD

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطي عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية ، بالإضافة إلى التغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها:³
- ✓ المؤشرات المالية وحدها لتعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العملية الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعناصر البشري ، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعها وتحسينها؛
 - ✓ الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين الإستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية ؛
 - ✓ التطوير التكنولوجي في المجال الإنتاج ونظم المعلومات ،بالإضافة إلى شدة المنافسة ؛
 - ✓ التوجه إلى المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق الجودة الشاملة ؛⁴
 - كما اخص Kaplan and Norton الأسباب من أجل تحقيق الأهداف التالية:
 - ✓ تحديد وتطوير الإستراتيجية المنظمة ؛
 - ✓ تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال) ؛

¹ Kaplan Robert, David Norton, the balanced scovered op, cit,p2

² سنن نبيل "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشور ، تخصص ، اقتصاد ، وتسيير المؤسسة جامعة ورقلة 2010/2009 ص 43.

³ محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير محاسبة ، جامعة غزة 2009 ص 36.

⁴ فواد فكري ، مرجع سبق ذكره، ص12

✓ تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؛

✓ الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل ؛
مراجعة الدورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور و معالجتها.

الفرع الثاني : مكونات و محاور بطاقة الأداء المتوازن :

أولا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن (Components of the Balanced Scorecard):

قدم كل من كابلان ونورتن Kaplan and Norton عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:¹

➤ الرؤية المستقبلية (futur Vision): وهي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل

وبالتالي تبين إلى أين تتجه المؤسسة ؛

➤ الإستراتيجية (Strategy): هي مجموعة من الخطط التي من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق

لتحقيق اتجاهها الإستراتيجي وتحقيق الأهداف التي قامت بتحديدتها مسبقا؛

➤ الأهداف (Objectives): تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة،

حيث يتم التوزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة

للقياس ومحددة بإطار زمني؛

➤ المؤشرات (Measures): تعكس مدى تحقيق الهدف الإستراتيجي؛

➤ القيم المستهدفة (Target): مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛

✓ المبادرات الإستراتيجية (Initiatives): تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق

الهدف, مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي ثم

تنفيذه بشكل ربع سنوي "مثلا", وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل

تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك. لاحظ أن مؤشرات الأداء لا

يشترط أن تكون كمية ؛ بل قد تكون نوعية أو وصفية .

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي مرجع السابق, ص43

والشكل الموالي رقم (1-4) يوضح شكل مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

المبادلات	النتائج المستهدفة	النتائج الفعالية	المسؤولية	المعايير	الأهداف الإستراتيجية	المحاور
						المالية
						العملاء
						العمليات الداخلية
						الإبداع والتطوير

المصدر: محاضرات الأستاذ رجم خالد، مقياس أدوات مراقبة التسيير، أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير السنة

الجامعية 2012-2013

ثانيا: محاور أو أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي و محور العملاء و محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو والتي تسمح للمدراء بالنظر إلى الأعمال من هذه أربع محاور والتي سنوجزها في ما يلي:¹

1. المحور المالي: يقيس هذا المحور الربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ويعتمد هذا المحور على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

2 محور العملاء: تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل من حيث الأخذ بعين الاعتبار هذا المحور عند وضع الإستراتيجية لما له أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي , من خلال قدرة المؤسسة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول , وتمثل مؤشرات قياس رضا العميل معدل دوران العملاء , عدد العملاء الجدد, معدل الحفاظ على العميل, معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي.

3محور العمليات الداخلية: يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة بالنسبة لمؤسسة.

ومن خلال كل من كابلان ونورتن فإن هذا الجانب يهتم على ثلاثة دورات وهي:

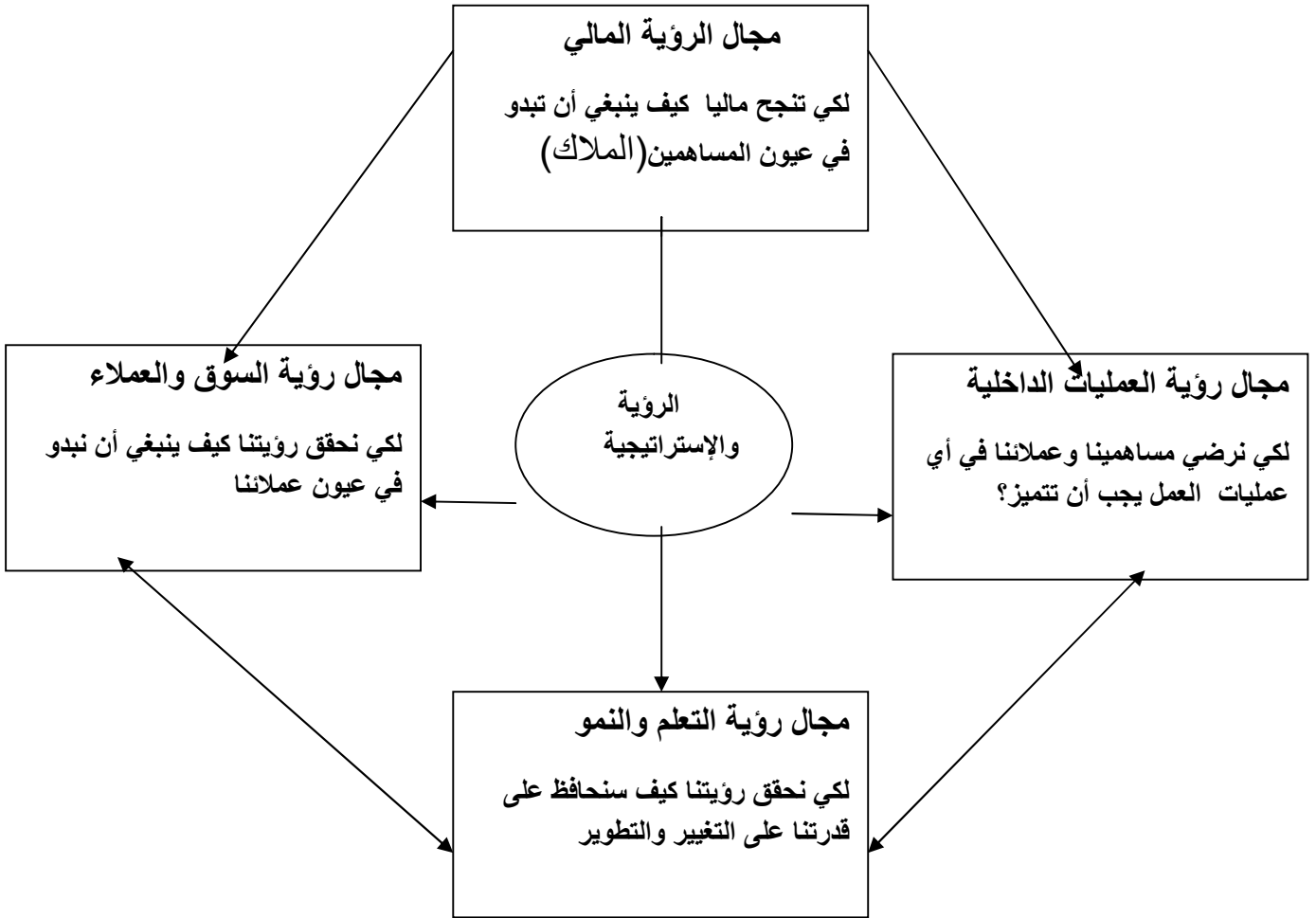
- **دورة الابتكار والإبداع:** ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛
- **دورة التشغيل والعمليات:** وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات الموجهة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع, وتقليل وقت التوصيل للعملاء , ومقابلة أوقات التوصيل المحددة؛
- **دورة الخدمات ما بعد البيع:** تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بتوفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع بتوصيلها ومراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4- محور التعلم والنمو: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين . أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي , قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة المنصورة ص 6

- (1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا الموظف ومعدل الدوران؛
- (2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول؛
- (3) التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.¹

الشكل رقم (1-5): يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي, قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة

جامعة المنصورة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, مرجع سبق ذكره ص7

الفرع الثالث: متطلبات و معوقات بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: . متطلبات بطاقة الأداء المتوازن:

من أجل نجاح عملية تطبيق الأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من:

. الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية؛

. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة إختبارية ثم توسيعها شيئاً

فشيئاً؛

. وجود عملية تحليل يسبق وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر؛

. التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية؛

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث و متكامل يساهم في دمج

التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الإستراتيجيات المحددة

والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

ثانياً: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن: ترجع صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى الصعوبات

التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربع نواحي كما يلي:¹

● عائق الرؤية "The Vision Barrier" ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص

المعنيين بتطبيقها؛

● عائق الإدارة "The Management Barrier" في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في

العمليات وقلّة الوقت المستغرق في الإستراتيجية؛

● عائق الأشخاص "The People Barrier" في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاءة الأشخاص

في المؤسسة.

● عائق عمليات التنفيذ "The Operational Barrier" من خلال فصل النواحي المالية عن

التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

¹ David Norton Robert :The Blanced Score Card :ategyst Translating into .Harvard Businen School 1996 P87 Kaplan and

فطبيعي أن نقول أن بطاقة الأداء المتوازن هي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الإستراتيجية وتطوير أنفسنا.

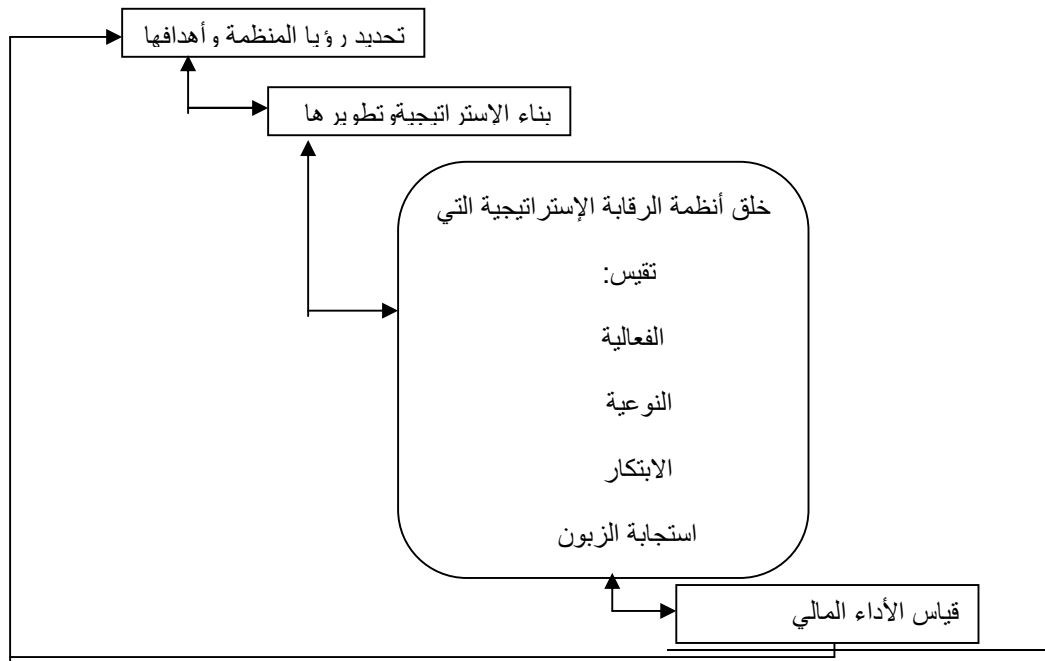
المطلب الرابع: أثر بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة الإستراتيجية

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية:

من الأساليب الحديثة لقياس و تقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر بطاقة التصويب المتوازنة بأنها " طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ل يتم اعتمادها " وهي تبني على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسة المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً وكتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازن " على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال إن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم وتصويرهم حول مستقبل المنظمة , كما تساهم في ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد وإستراتيجية الأعمال.

ويمكننا تصور مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية¹ كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-6): يبين مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية



¹ عبد اللطيف, حنان تركملن مرجع سبق ذكره من 140

المصدر: في 2015/03/12 (Desiging st ystemss ontrolc ratategic), tonashingw students.edu, <http://>

الشكل يوضح: اتخاذ الأعمال التصحيحية لحل المشكلات أو (استغلال) الفرص الجديدة.

إذا يمكننا القول إن بطاقة الأداء المتوازن كتقنية جديدة لقياس الأداء تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤيا المنظمة ورسالتها كما أنها تأخذ بالاعتبار الحالة الواقعية والأهداف المخططة ضمن أربعة محاور, مما يجعلها أداة فعالة لقياس الأداء وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها في المدى الطويل.

■ ماهية الأنشطة التي يجب راقبتها في المنظمة؟

بما أن الرقابة الإستراتيجية من تحقيق المنظمة لرسالتها , فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة , وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية..الخ, والتي تختلف بالطبع تبعا لنوع المنظمة, هل هي إنتاجية أم خدمية ؟..الخ, وفيها يتعلق بمجالات الرقابة في المنظمات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها وهي :

● **الرقابة المالية:** تستند رقابة الأداء المالي "oréanceFinancial Perf" على تقييم الربح والعائد على الاستثمار . والربح هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية . أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات . أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

● **الرقابة العملية الداخلية:** وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية العملية الإنتاجية من خلال تقليل الأخطاء في التأخيرات خلال العملية , وتقليل حالات الأعطال أو الإعطاب . أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة والجودة التي تمثل المميزات الكلية وخصائص الخدمة التي تقدم رقابة لترضي احتياجات العميل . و ستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

● **رقابة رضا الزبون (المريض):** وتهتم بتحسين العلاقات مع العملاء من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة الشكاوي ، تلبية حاجاته من خلال توفير السلعة والخدمة المنتظرة منه لإشباع حاجاته, و تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.

ثانيا: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية في تصميم وتنفيذ ومراقبة القرارات الطويلة المدى التي تهدف إلى رفع قيمة المنظمة أمام العملاء و المساهمين والأطراف الفاعلة , وتحرص على إرضاء العملاء وتوسيع الحصة السوقية , فالإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل , وهي عملية إدارية تهدف إلى إنجاز رسالة المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إستراتيجية , ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الإستراتيجية ومنه الرقابة الإستراتيجية حيث تسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة , أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:

■ **ترجمة الرؤية Translating The Vision**: حيث تساعد المديرين على بناء إجماع الرأي حول إستراتيجية ورؤية الشركة لأنه من المهم ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها الموظفون واستخدامها كمرشد في الأعمال على مستواهم المحلي , كما ينبغي التعبير عن بيانات الإستراتيجية والرؤية على شكل مجموعة موحدة متفق عليها من الغايات والمقاييس التي تصف محركات النجاح طويلة المدى.

■ **الاتصال والربط Communicating and Linking**: حيث تساعد المديرين على ربط الإستراتيجيات والأهداف العامة مع إستراتيجيات الإدارة وأهداف الأفراد , وهذه العملية تحل محل الطريقة التقليدية التي تتم بها تقييم الإدارات بواسطة الأداء المالي والحوافز الفردية . وتمكن أهمية هذه الطريقة الجديدة في التأكد من أن جميع مستويات الشركة على المدى الطويل , كما تضمن البطاقة بأن أهداف الإدارة والفرد متفقة مع الإستراتيجية بعيدة المدى .

■ **تخطيط الأعمال Business Planning**: حيث يساعد الشركة على دمج عملها مع الخطط المالية ويوضح Kaplan و Norton بأن معظم منشآت اليوم تحاول استخدام أشكالا متنوعة من برامج التغيير , والتي تتنافس مع بعضها البعض على الوقت , الجهد , والموارد, يمكن إن تكون هذه المنافسة شديدة ومركزة داخليا , مما يجعل من الصعب دمج هذه المبادرات المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للشركة , ولهذا يمكن أن تساعد البطاقة في إزالة بعض المبادرات واختيار أخرى أكثر فعالية لنقل الشركة نحو الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

■ **التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning**: حيث تساعد الشركة في التوجه نحو التعلم الإستراتيجي وتختلف هذه العملية عن التغذية المرتدة التقليدية , ونماذج الفحص التي تركز على فيما إذا كانت قد

أنجزت الشركة الإدارات (الأقسام) أو الأفراد أهدافها المالية المخصصة, كما أن إحدى مزايا البطاقة بالنسبة إلى النماذج التقليدية هي أنها تركز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور العملاء , العمليات الداخلية, التعلم والنمو , ومنظور التعلم في الوقت الفعلي يمكن أن يزيد من رشاقة Nimbleness الشركة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسة شنين نبيل , استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات ؛
- حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة؛

- تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة؛

- نتيجة قلة الدراسات باللغة العربية هذا الموضوع , يسعى للمساهمة في التعريف بهذا المدخل الجديد؛
- للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا وتوثيقها عن الموضوع الدراسة . كما تم الاعتماد على المنهج دراسة والتي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية الجزائرية /المسيلة - تيندال
- ولقد توصل البحث إلى النتائج التالية :

- تعتمد المؤسسات على مصير لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة؛

- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير مالية لقياس وتحسين أدائها ؛

- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

-دراسة محفوظ أحمد محفوظ , تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة المتوازن في الالتزام مؤسسي ل ل للعمال وخلصت إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير معنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بشكل عام؛

كما قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والدورات التدريبية؛
- ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

-AL SHAIKH ALI,2007 "performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال والاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد ودرجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية؛
- يتم تقييم أداء المؤسسات من الجانب المالي وجانب العميل وهذا يتوافق وأهداف البطاقة وأهداف المؤسسات؛
- إن معظم العاملين والمساهمين في المؤسسات أعطوا تقديرا مختلفا للأداء في مداوي العمليات الداخلية والنمو؛
- وخلص وإلى التوصيات إليها:
- ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية؛
- ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

3-Jacobsen, 2008"Balanced scorecard développement in lithuanian compagnies

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم نتائج الدراسة:

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛
- تطبق هذه الشركات أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام؛
- إن استخدام طريقة من أسفل إلى الأعلى في تطوير بطاقة الأداء المتوازن فعالة حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية؛
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام الحوافز والمكافآت.

خلاصة الفصل الأول

خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية التي تمثل جوهر النظام التسييري , وهذا من خلال تعريفها وتوضيح مستوياتها وأشكالها ، كما تطرقنا إلى بطاقة الأداء المتوازن , موضحين شكلها ومحاورها ومكوناتها , ثم بينا أثرها في تفعيل الرقابة الإستراتيجية , من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس , و تخطيط الأعمال والاتصال والربط والتغذية العكسية , وأيضا ساهم ظهور بطاقة الأداء المتوازن في التغلب على مشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة , وتتمثل في قياس الأداء بشكل فعال , والأخذ بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية للتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء , وختمنا الفصل باستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني

دراسة حالة

تمهيد الفصل :

بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لقياس وتحسينه الأداء المؤسسة الاقتصادية .
سنقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على مؤسسة من مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في هذا الفصل تعرفنا فيه إلى:
المبحث الأول: تقديم مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير
المبحث الثاني: مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في داخل المؤسسة

المبحث الأول : تقديم مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير

المطلب الأول: التعريف العام للمؤسسة

قبل التطرق إلى إعطاء لمحة عن شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير ورقلة BATISUD يمكننا إضافة توضيح حول موقعها في الهيكل التنظيمي في شركة تسيير مساهمات الدولة "إنجاب . INDJAB" فيمكن القول عليها بأنها شركة كبرى تتكون من 56 مؤسسة تنشط في مجال البناء والتعمير، و13 مكتب دراسات، و4 مجتمعات، في شرق البلاد (جير كاب)، والغرب (إنجابو)، ومجمع (سوجيكور) بالوسط، والمجمع الرابع مختص في صناعة الحديد المستخدم في مجال البناء، ويعتبر مجمع (سوجيكور، SOGECOR) Société Générale de Construction et de Réalisation يضم حوالي 33 شركة مختصة في البناء والأنجاز من بينها BATISUD .

لكن بداية سبتمبر 2014 شرعت إدارة شركة تسيير مساهمات الدولة "إنجاب" شرعت في تنفيذ مخطط إعادة هيكلة يرمي إلى تقسيمها إلى خمس مؤسسات كبرى جهوية متخصصة في البناء، حيث سيتم بموجب ذلك تحويل فروع الشركة التي تمثل قدرة الإنجاز العمومي إلى خمس مؤسسات كبرى بصيغة "مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم" "EPE" في كل من عنابة باسم " CONSTRUB EST " والجزائر العاصمة " ALRECC " ووهران " CONSTRUCT OUEST " و ورقلة " ECOSEST " و بشار " SOBATI ". وتهدف هذه المؤسسات إجمالاً إلى بلوغ . على الأمد المتوسط . قدرة إنجاز تقارب 80 ألف سكن سنوياً، وينتظر أن تكون المؤسسات الخمس عملية مطلع 2015 بعد توفير كل الشروط التنظيمية والإدارية والقانونية اللازمة.

أما شركة BATISUD تحولت إلى وحدة تابعة إلى شركة ECOSEST مع باقي وحدات - SOCOSUD - ECGS - SOCOSEST يعني بالإجمال تضم أربعة وحدات رئيسية في أربعة ولايات مختلفة في الجنوب الشرقي (بسكرة . اليزي . وتمنراست) على التوالي ، وبالتالي يمكن القول باندماج الوحدات تم ظهور هذه الشركة ، ويمكن اعتبار انه تم إنشاؤها من الشركة الأم إنجاب لابتلاع هذه الشركات وتحويلها إلى وحدات .

سوف نقوم بالتعريف العام للشركة من خلال التطرق للعناصر التالية :

1. تأسيس الشركة:

تأسست الشركة البناء للجنوب والجنوب الكبير **batisud** العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم "spa" المنبثقة من إعادة هيكلة مؤسسة البناء ورقلة "eco" الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية غرداية ص ب رقم 31 ولاية ورقلة .

المنشأة بعقد توثيقي بتاريخ 18-12-1997 والمسجل بمفتمشية التسجيل بالأبيار بتاريخ 22 ديسمبر 1997 مختصة في بناء السكنات والمباني الإدارية والصناعية والتجارية هذا فضلا عن الهندسة المدنية والأشغال العمومية .

2. أهم المشاريع :

تتوفر شركة البناء للجنوب الكبير على ثلاث وحدات انجاز (ورقلة -حاسي مسعود -تقرت) أنشأت عدة مشاريع عالية الجودة والتنوعية ومن أهمها :

أ. النسبة للمنجزات في منطقة ورقلة :

- الحي الجامعي ورقلة ؛

- المركز التجاري بورقلة ؛

- حي 1000 سرير بجامعة ورقلة ؛

90 مسكن o.p.g.i الديوان الوطني للتسيير العقاري بورقلة ؛

- 160 مسكن dlep مديرية السكن التجهيزات العمومية ؛

- مسكن .f.m.p.o.s.

ب. بالنسبة للمنجزات في منطقة تقرت :

130 مسكن الديوان الوطني للتسيير العقاري o.p.g.i بتقرت؛

35 مسكن (dlep) ؛

التجهيزات العمومية .

ج. بالنسبة للمنجزات في حاسي مسعود:

؛Sege division forage sonatrach-

؛Sege division descplotation -

- 164 studios dopish ؛

– Suege division forage ؛
 – Suege work over enafor ؛
 .hangr shop hesp-

1. خصائص السوق :

السوق في مستوى منطقة الجنوب وخاصة ولاية ورقلة وفي مجالها تختص بالتطور جد فائق في مجال البناء، السكن والتجهيزات .

2. أهم رؤساء المشروع في المنظمة

Dlep مديرة السكن والتجهيزات العمومية ؛
 o.p.g.i_ الديوان الوطني للتسيير العقارات ؛
 _في حاسي مسعود سونا طراك وكل فروعها.

3. السياسة التجارية :

شركة البناء الكبيرة تتمثل بأدمغتها الذين يسعون لبذل جهد ضخم للحفاظ على سياسة تجارية مع عدة المشاريع في المنطقة كما أنها تحرص دائما على الحصول على حصتها وتؤمن لها مكانتها في السوق.

المطلب الثاني :إمكانية وأهداف المؤسسة

1. إمكانية المؤسسة

تعتمد المؤسسة على إمكانية مادية وبشرية.

أ. الإمكانات المادية :تتمثل في

- معدات النقل والرفع ؛
- معدات الردم والحفر؛
- معدات معدنية.

ب. الإمكانات البشرية تتمثل في

- رئيس المشروع ؛
- رئيس الورشة ؛
- رئيس المجموعة .

2. أهداف المؤسسة:

- تسعى شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير إلى عدة أهداف أهمها :
- تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي الوطني حيث لا مجال للمقارنة والمناقشة مع المؤسسات الخاصة .
- إنتاج بالأحرى بناء أكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم وتحسين معداتها وآلات الإنتاج دعم وهدفها تقديم الأفضل (النوعية والجودة)؛
- كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم أحسن منتج وهذا من خلال إتباعها مقاييس الدولة .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. قسم المالية والمحاسبة :

هو القسم الذي تتم فيه المعالجة المحاسبية الفواتير ومنه تتم إعداد القوائم المالية وبالتالي فهو ينقسم إلى قسمين:

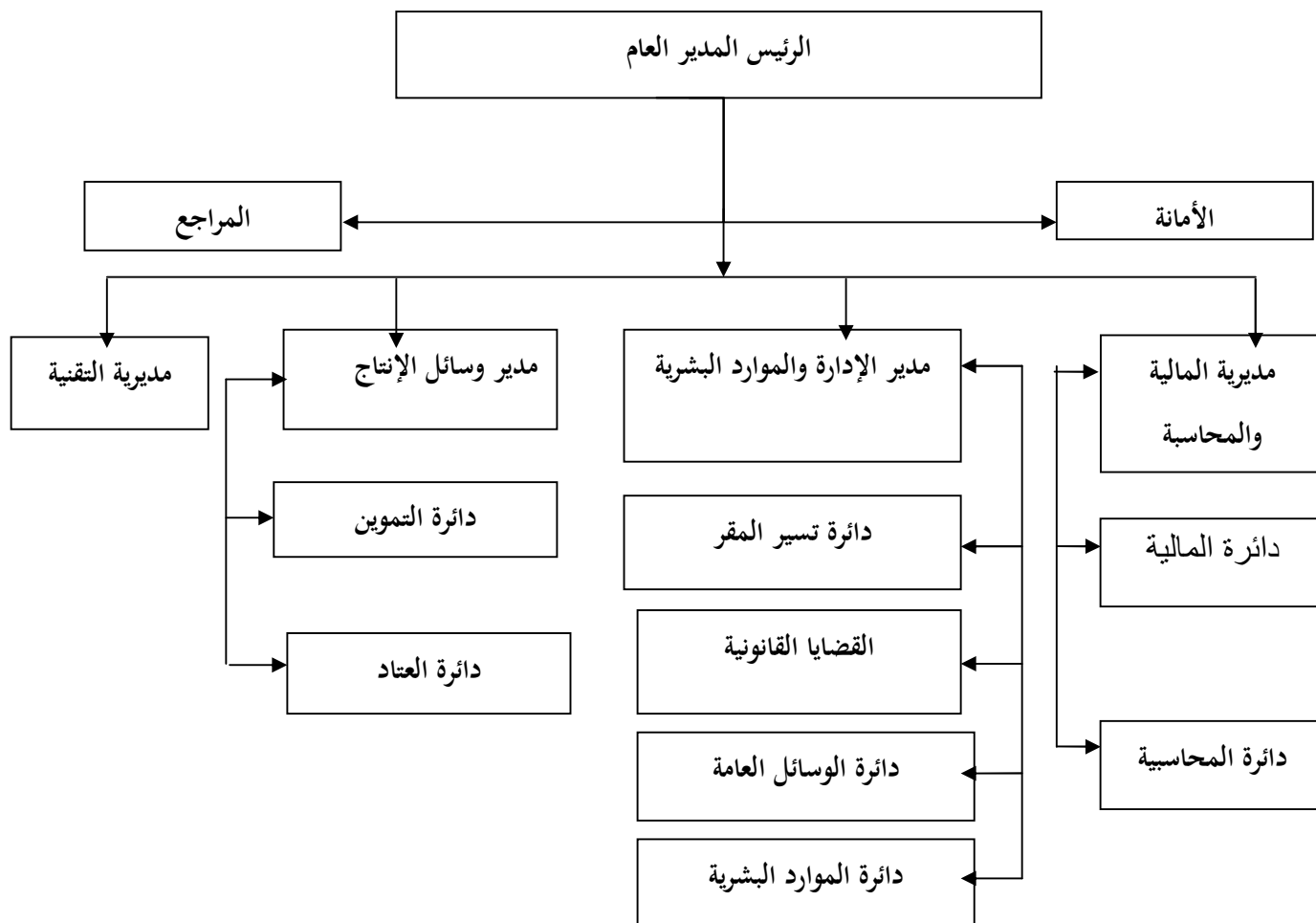
2. مهام قسم المحاسبة :

- إعداد ومراقبة الفواتير المتعلقة بالشراء والبيع ؛
- استخراج قيمة الرسم على القيمة المضافة ؛
- التسجيل المحاسبي للمشتريات؛
- التسجيل المحاسبي للمحزونات؛
- التسجيل المحاسبي للمبيعات .

1. مهام قسم المالية:

- إعداد كافة القوائم المالية ؛
- إعداد التقارير المالية.

الشكل رقم (1-7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من سجلات المؤسسة

المبحث الثاني : مدى تطبيق الرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة

المطلب الأول:الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة

إن الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير تتمثل في رؤية المؤسسة ، رسالتها وسياساتها المطبقة وأيضاً الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها المؤسسة.
أولاً: رؤية المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير.

شعار المؤسسة:

المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير تسعى لتحقيق الربحية بأقل تكلفة ومنه فشعار مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير هو أقل جهد وتكلفة لتحقيق أكثر ربح والهدف لهذا الشعار هو تحفيز العمال وموظفي المؤسسة للعمل لتحقيق أهداف المسطرة

مجال وحجم أعمال المؤسسة batisud

- أشغال متعلقة بالطرق والتهيئة العمرانية

-بناء جمع مواصلة إضافة إلى بيع منتج نصف مصنع يتمثل في أسمنت مسلح وأعمال ثانوية أخرى وظيفية مؤخراً لسجل التجاري يتمثل هذه الأنشطة في كراء وتأخير معدات ووسائل وأشغال الكبرى.

الأسواق والمنتجات:

فالسوق التي تركز عليها مؤسسة batisud هو سوق العمراي من أجل توفير احتياجات وطلبات العملاء.

والمنتجات التي تركز عليها مؤسسة batisud هي :

- بناءات جاهزة .

- منتج نصف يتمثل في أخرى سنة إسمنت مسلح.

علاقات المؤسسة batisud هي :

- بالنسبة لمنطقة ورقلة

1- الحي الجامعي بورقلة

2-المركز التجاري بورقلة

3-حي 1000 سرير بجامعة ورقلة

1- 90 مسكن o.p.g.i الديوان الوطني للتسيير العقاري بورقلة.

-بالنسبة في منطقة تقرت

1- ثانوية تماسينت بمنطقة تقرت .

1- 130 مسكن الديوان الوطني للتسيير العقاري o.p.g.i. بتقرت

2- 35 مسكن (dlep)

4-التجهيزات العمومية

بالنسبة لمنطقة حاسي مسعود

1- Segdivision foragesonatrach

2- Sege division descplotation

3- 164 studios dopish

ثانيا: رسالة مؤسسة

*غرض المؤسسة batisud :

يتمثل في القضاء على البطالة داخل المحيط الولاية

--ترقية وتنمية القطاع العمراني.

*التميز عن المنافسين مؤسسة batisud

فيما يخص عن المناقشة فإن شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير الوحيدة عمومية مختصة في مجال البناء لولاية

ورقلة والمزودة بطاقة هائلة من العتاد العقاري ويقوم بأعمال جد هامة في هذا المجال ، مقارنة مع أي مؤسس

خاصة مختصة في مجال البناء ، لأن هؤلاء لم يصلوا إلى مقام التطور الذي وصلت إليه شركة البناء

*مساعد مؤسسة batisud :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- رقم الأعمال

- تحقيق عوائد وأرباح بشكل أكبر

ثالثا:الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة batisud :

- اكتساب مكانة ومركز مالي جيد بالنسبة لبقية المؤسسات الوطنية

- كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم أحسن منتج وهذا من خلال إتباع مقاييسها

- تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي الوطني حيث لا مجال للمقارنة والمنافسة مع المؤسسات الخاصة .

المطلب الثاني: تحليل المنظورات بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة

هذا المطلب سيتم تطبيق واستخدام منظورات بطاقة الأداء المتوازن عن مؤسسة batisud بالتطرق للمشاكل وأهداف ومقاييس كل منظور من المنظورات الأربعة

1-المنظور المالي لمؤسسة batisud :

● مشاكل المنظور المالي للمؤسسة :

- نقص السيولة

- ارتفاع التكاليف

● أهداف المنظور المالي للمؤسسة :

-توفير السيولة

-زيادة الربحية

-تحقيق أعلى عائد

- تحكم في الأعباء

* قياس الأداء المالي (المنظور المالي) للمؤسسة :

- نتيجة الاستغلال

-نمو رقم الأعمال

-معدل هامش الربح

2-المنظور العملاء لمؤسسة batisud

🚧 مشاكل منظور العملاء للمؤسسة:

-مشاكل النقل الخاصة بالسلع حيث أن هناك مشاكل في توفير كل الطلبات الخاصة ببيع الخرسانة المسلحة.

- وجود شلل في قطاع الأسمنت نتيجة الإضرابات المتزايدة إلى مصالح الإسمنت.

-التغلب الدائم للأسعار الخاصة بمواد البناء مما يصعب عملية القيام بصفقات أخرى.

-عدم وجود مصلحة أو هيئة خاصة بالإشهار لدى المؤسسة

-عدم وجود مؤشر لقياس رضا الزبائن

-قلة استخدام التقنيات الإلكترونية للتعامل مع العميل (طلبات عبر اليميل)

أهداف منظور العملاء للمؤسسة

-إرضاء العملاء

-المحافظة على العملاء الحاليين

-جلب عملاء جدد

-تفعيل نظام المعومات

قياس الأداء من المنظور العملاء للمؤسسة:

-الحصة السوقية

-معدل ولاء العملاء للمؤسسة

-رضا العملاء

3-منظور التعليم والنمو للمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير:

● مشاكل منظور التعليم والنمو للمؤسسة

-ضعف نظام التحفيز العمال

- عدد العمال حوالي 1200 عامل إحصائيات 2013

-نقص البرامج والدورات التكوينية خلال السنوات الماضية

● أهداف منظور التعليم والنمو للمؤسسة :

-تكوين العمال

-وضع نظام تحفيز مشجع للعمال

-ترقية الكفاءات

● قياس الأداء من منظور التعليم و النمو للمؤسسة

- الإنتاجية المتوسطة للعمال

-رقم الأعمال المتوسط للعمال

4-منظور العمليات الداخلية لمؤسسة batisud

● مشاكل منظور العمليات الداخلية للمؤسسة:

عدم التسيير الأمثل لعتاد ومعدات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة ومن عدم وجود اليد العاملين.

● أهداف منظور العمليات الداخلية للمؤسسة :

- تخفيض التكاليف

- تحسين ورفع فعالية الإنتاج

- المساهمة في تحسين القطاع العقاري

قياس الأداء من منظور العمليات الداخلية للمؤسسة:

- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

- سرعة الاستجابة لطلبات.

- التسليم في الوقت المحدد.

المطلب الثالث : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازنة داخل المؤسسة .

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازنة لمؤسسة ، ورسالتها ، وأهداف كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات القياس والمبادرات واستمرارية المؤسسة ونموها .

الجدول (1-2): النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير

تحقيق الربح بأقل تكلفة				
الرسالة				
<ul style="list-style-type: none"> - العمل على الاستمرارية في تحقيق العوائد - زيادة عدد العملاء - المساهمة في تطوير قطاع السكن - توظيف أكبر عدد من الأشخاص ودمجهم في محيط العمل. 				
المنظورات	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعليم والنمو
الأهداف الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - توفير السيولة - زيادة الربح - تحقيق أعلى عائد 	<ul style="list-style-type: none"> - إرضاء العملاء - المحافظة على العملاء الحاليين - جلب عملاء جدد - تفعيل نظام المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التكاليف - تحسين ورفع فعالية الإنتاج - المساهمة في تحسين القطاع العقاري 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين موظفي وعمال المؤسسة - وضع نظام محفز ومشجع للعمال - ترقية الكفاءات

<p>مؤشر القياس (مقاييس الأداء)</p> <p>- نمو رقم الأعمال - نتيجة الاستغلال - معدل العائد على الاستثمار - معدل هامش الربح</p>	<p>الحصة السوقية</p> <p>- مؤشر وفاء العملاء للمؤسسة - رضا العملاء</p>	<p>- الطاقة الإنتاجية - التسليم في وقت محدد - سرعة الاستجابة للطلبات</p>	<p>- رقم الأعمال المتوسط للعامل - الإنتاجية المتوسط للعامل</p>
<p>المبادرات</p> <p>- زيادة المبيعات - تخفيض التكاليف</p>	<p>- تعزيز علاقة المؤسسة مع عملائها والحفاظ عليهم - جلب مشاريع جديدة - السعي بإرضاء المتعاملين مع المؤسسة</p>	<p>- صيانة العتاد - تخفيض التكاليف</p>	<p>- تكوين دوري للعمال والموظفين لكل المؤسسة - ترقية الكفاءات في المؤسسة - تحفيز وتشجيع موظفي المؤسسة من خلال الترقية وإعطاء منح لهم</p>

المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد على وثائق مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير.

المطلب الرابع: قياس الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة

يتم قياس الأداء المؤسسة البناء الجنوب و الجنوب الكبير من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، و سنتطرق إلى هذه المنظورات و مؤشرات القياس المستعمل.

1- المنظور المالي:

لديه عدة مؤشرات لقياس هذا المنظور . و سنركز على مؤشرات نمو رقم الأعمال في هذه المنظور لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير . و الجدول الموالي يبين لنا نمو رقم الأعمال المؤسسة batisud خلال ثلاث سنوات الأخيرة:

الجدول (2.2) نمو رقم الأعمال batisud

السنوات	2009	2010	2011
نمو رقم الأعمال	-18.18 %	-72.41 %	70.15 %

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على و وثائق المؤسسة

أ. نلاحظ أن رقم الأعمال قد انخفض من سنة 2008 إلى سنة 2009 بمعدل 18.18% وهذا راجع لتدني المبيعات ونقص المشاريع المنجزة.

ب. نلاحظ خلال سنة 2010 تراجع معدل رقم الأعمال إلى حد 72.41% وهذا راجع لنقص المشاريع إضافة إلى وجود يد عاملة بتكلفة مرتفعة و لهذا تراجعت نتيجة المؤسسة أي مصاريف و أتعاب العمال قد أثرت على النتيجة وعدد العمال الكبير ونقص في المشاريع أثر على الإنتاجية .

ت. نلاحظ أنه من خلال سنة 2011 قد ارتفع معدل رقم الأعمال إلى حد 70.15% وذلك لزيادة المشاريع و التي لم تعد تقتصر على إعداد وإنجاز الوحدات السكنية بل الترميم ,إضافة إلى بيع الأسمت المسح و هذا أدى إلى ارتفاع رقم الأعمال مما أدى بالضرورة إلى ارتفاع معدل رقم الأعمال .

2-منظور العملاء: بالنسبة لمنظور العملاء يتم قياس الأداء من خلال نقص المعلومات في دراستنا هذه قمنا بمدى وفاء المؤسسة لعملائها.

جدول (3.2) مدى الاستماع إلى العملاء

الملاحظة	نتيجة	الهدف	الاستماع إلى العميل
تم متابعتها ،لأن المؤسسة تدرك أهمية رضا العملاء	متوسط	60%	

المصدر: من المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الديمقراطية إذا أنها تعتمد على رأي العميل أكبر من رأيها .و تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي من أجل تحسين المستمر كل هذا يؤدي إلى زيادة وفاء العملاء ومستوى تعاملهم معها.

3-منظور العمليات الداخلية: لهذا المنظور لديه عدة مؤشرات ,لذا يجب أن نعلم في دراستنا على مؤشرات الطاقة الإنتاجية للمؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير لتمثل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في وحدات سكنية إلى تنتجها.

جدول (4.2) الطاقة الإنتاجية لمؤسسة batisud

السنة	2009	2010	2011
الطاقة الإنتاجية	10.4%	10.04%	10.03%

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على وثائق المؤسسة

الطاقة الإنتاجية = كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل

الطاقة الإنتاجية خلال 2009 كان 10.4% وهذا مؤشر لا بأس به بالنسبة لقطاع البناء

وخلال 2010 تراجع المعدل 10.04% وهذا راجع لمشاكل في التمويل أي نقص المواد اللازمة للقيام بالمشاريع إضافة إلى نقص في المشاريع.

وفي سنة 2011 ارتفع المعدل إلى 10.03% وهذا راجع إلى رفع في مستوى الكفاءات إضافة إلى الصرامة في الأداء والإنجاز وعدم وجود مشاكل في التمويل

4- المنظور التعليم والنمو:

يعتمد قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير على عدة مؤشرات . وفي دراستنا سنتطرق إلى مؤشر رقم الأعمال المتوسط للعمال ويكون خلال ثلاث سنوات الأخيرة ، والجدول يوضح ذلك :

جدول (2-5) رقم الأعمال المتوسط للعمال لمؤسسة batisud

السنوات	2009	2010	2011
رقم الأعمال المتوسط للعمال	1241214.22	46896.32	813196.26

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المؤسسة

رقم الأعمال المتوسط للعمال = رقم الأعمال/عدد العمال.

في سنة 2009 = (1241214.22) دج يعتبر رقم جيد بالنسبة للعمال وهذا راجع لتحفيزات التي كانت مبرجة خلال سنة 2009

وبالنسبة لسنة 2010 = (46896.32) دج هو رقم منخفض ولم يحقق العمال رقم الأعمال المطلوب وهذا راجع للمشاكل مع الإدارة وعدم تلبية مطالب العمال (الزيادة في الأجور التقاعد المبكر)

أما بالنسبة لسنة 2011 عاد رقم الأعمال المطلوب وهذا الارتفاع المحسوس راجع للاستماع الإدارة لمطالب العمال.

الجدول (2-6) النموذج المطبق لبطاقة الأداء المتوازنة لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير.

تحقيق الربح بأقل تكلفة				
الرسالة				
<p>- العمل على الاستمرارية في تحقيق العوائد</p> <p>- زيادة عدد العملاء</p> <p>- المساهمة في تطوير قطاع السكان</p> <p>- توظيف أكبر عدد ممكن من الأشخاص ودمجهم في محيط العمل</p>				
المنظورات	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعليم والنمو
الأهداف الإستراتيجية	<p>- توفير السيولة</p> <p>- زيادة الربحية</p> <p>- تحقيق أعلى عائد</p>	<p>- إرضاء العملاء</p> <p>- المحافظة على العملاء الحاليين</p> <p>- جلب عملاء جدد</p> <p>- تفعيل نظام المعلومات</p>	<p>- تخفيض التكاليف</p> <p>- تحسين ورفع فعالية الإنتاج</p> <p>- المساهمة في تحسين العقاري</p>	<p>- تكوين موظفي وعمال المؤسسة</p> <p>- وضع نظام محفز ومشجع للعمال</p> <p>- ترقية الكفاءات</p>
مؤشر القياس (مقاييس الأداء)	نمو رقم الأعمال	مؤشر وفاء العملاء	الطاقة الإنتاجية	رقم الأعمال المتوسط للعامل
الأداء المحقق	<p>نلاحظ إن رقم الأعمال قد انخفض في سنة 2009 بمعدل 18.18% وهذا راجع لتدني المبيعات ونقص المشاريع المنجزة. في سنة 2010 لم</p>	<p>نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على رأي العميل أكثر من رأيها وتأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي من أجل تحسين المستمر كل هذا</p>	<p>- الطاقة الإنتاجية خلال سنة 2009 كانت 10.4% لهذا فإن المؤشر لا بأس به بالنسبة لقطاع البناء - وخلال سنة 2010 تراجع</p>	<p>- حققت المؤسسة زيادة في رقم الأعمال المتوسط للعامل في السنوات الثلاثة 1241214.22_ في سنة 2009 و 46896.32 في سنة 2010</p>

<p>و813196.26 في سنة 2011 -الاستماع الإدارة لمطالب العمال</p>	<p>الطاقة إلى 10.04% لهذا راجع لمشاكل في التموين -وخلال سنة 2011 ارتفعت الطاقة إلى 10.03% وهذا راجع إلى رفع مستوى الكفاءات وعدم وجود مشاكل في التموين</p>	<p>يؤديه إلى زيادة وفاء العملاء ومستوى تعاملهم</p>	<p>تحقق المؤسسة نمو في رقم الأعمال لأن تراجعها إلى -72.41% -أما سنة 2011 تحقق المؤسسة نمو في رقم الأعمال إلى حد 70.15% -زيادة المبيعات -ارتفاع نمو الأعمال</p>	
<p>-تكوين دوري للعامل والموظفين لكل المؤسسة -ترقية الكفاءات في المؤسسة -تحفيز وتشجيع موظفي المؤسسة من خلال الترقية وإعطاء منح لهم</p>	<p>-صيانة العتاد -تخفيض التكاليف</p>	<p>-تعزيز علاقة المؤسسة مع عملائها والحفاظ عليهم -جلب مشاريع جديدة -السعي بإرضاء المتعاملين مع المؤسسة</p>	<p>-زيادة المبيعات -تخفيض التكاليف</p>	<p>المبادرة</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على الوثائق المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير .

ثانيا نتائج حول الاستبيان:

❖ **مجتمع الدراسة وحجم العينة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين بالمؤسسة , والبالغ عددهم , حوالي 30 موظف , حيث تم اختيارهم عشوائيا .

المطلب الخامس: صبر آراء العمال المؤسسة patisud حول مدى تطبيق هذه الأدوات الرقابية في المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

1-تصميم الاستبيان :

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل 27 سؤالاً , وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان , لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية , حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة .

وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول:تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب؛ وذلك فيما يخص الجنس , السن , المستوى التعليمي والخبرة في المؤسسة.

المحور الثاني:تواجدت فيها 13 سؤال متعلق بالرقابة الإستراتيجية , وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين للرقابة الإستراتيجية ودرجة وعيهم في المؤسسة.

المحور الثالث: كان يحتوي على 14 يتعلق بطاقة الأداء المتوازن.

2-ثبات أداة الدراسة: من أجل تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة, قمنا بحساب (ألفا كرونباخ), للمحور الثاني والمحور الثالث حيث حصل كل محور على القيم الموضحة في الجدول رقم (2-7)التالي:

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق (الجزر التربيعي لمعامل الثبات)
1	الرقابة الإستراتيجية	13	0.614	0.784
2	بطاقة الأداء المتوازن	14	0.499	0.703
3	أثر بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة الإستراتيجية	27	0.610	0.778

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على نتائج من البرنامج المستعمل في المؤسسة

يبين الجدول نتائج الاستبيان المتحصل عليها من مخرجات من البرنامج المستعمل في المؤسسة والمعلومات معطاة من المسيرين والتي قسمت إلى محورين:

المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية وكانت تحتوي على 13 سؤالاً وقد كان معامل الثبات 0.614 و معامل الصدق 0.784 وهو مقبول عموماً.

المحور المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وكانت تحتوي 14 سؤالاً وقد كان معامل الثبات 0.499 ومعامل الصدق 0.703 وهو مقبول , أما معامل الثبات الإجمالي فكان 0.610 و معامل الصدق 0.778

تقييم المحور المتعلق بالرقابة الاستراتيجية:

جدول رقم (2-8): يوضح أجوبة العينة حول الرقابة الإستراتيجية

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	متوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارة المتغيرات المحور الأول: الرقابة الإستراتيجية
موافق	0.414	0.640	2.5	22	4	4	التكرار	1-هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية ؟
				73.34	13.33	13.33	النسبة/	
موافق	0.355	0.590	2.8	25	2	3	التكرار	2-هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية ؟
				83.33	6.67	10	النسبة/	
موافق	0.422	0.641	2.7	24	3	3	التكرار	3-يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة؟
				80	10	10	النسبة/	
موافق	0.215	0.644	2.9	26	3	1	التكرار	4-هل أنت على علم بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ؟
				87	10	3	النسبة/	
موافق	0.099	0.305	2.7	28	2	0	التكرار	5-هل تعتقد أنك ساهمت في زيادة أداء مؤسستك ؟
				93.3	6.67	0	النسبة/	

موافق	0.428	0.650	2.6	التكرار	4	2	24	6- مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟
				النسبة	13.33	6.67	80	
محايد	0.530	0.715	2.3	التكرار	5	15	10	7- هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها؟
				النسبة	15	45	40	
موافق	0.415	0.641	2.71	التكرار	1	3	26	8- هل تعتقد أنك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي؟
				النسبة	3	10	87	
موافق	0.253	0.503	2.78	التكرار	1	4	25	9- تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء؟
				النسبة	3	13.33	86.67	
موافق	0.250	0.484	2.80	التكرار	3	3	24	10- هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد؟
				النسبة	10	10	80	
موافق	0.255	0.500	2.68	التكرار	2	5	23	11- تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟
				النسبة	6.67	16.67	76.67	
موافق	0.244	0.490	2.80	التكرار	1	4	25	12- يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية؟
				النسبة	3	13.33	83.67	
موافق	0.234	0.488	2.75	التكرار	1	5	24	13- تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية؟
				النسبة	3	16.67	80.33	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات من البرنامج .

الجدول يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية حيث كانت الإجابات على العبارات محصورة بين 2.9 و 2.5 حيث تحصل سؤال هل أنت على علم بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؟ على متوسط 2.9 و انحراف المعياري 0.644 وهو مقبول جدا باتجاه موافق وهو ما يبين علم أفراد العينة بالرؤية الإستراتيجية للشركة وهذا يعكس علم الموظفين ووعيهم بالرؤية الإستراتيجية .

❖ كما تحصل سؤال: هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد ؟ على متوسط المرجح 2.8 وانحراف معياري 0.484 وهو مقبول باتجاه موافق مما يعكس مناخ العمل الجيد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الزيادة في أداء الموظفين.

❖ كما تحصل سؤال: هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية ؟ على متوسط المرجح 2.5 وانحراف المعياري 0.640 باتجاه موافق والعبارة هل تتبنى الإدارة أسلوب الرقابة الإستراتيجية على متوسط المرجح 2.8 وانحراف المعياري 0.590 وهو مقبول باتجاه موافق وهذا ما يبين تبني الشركة أسلوب الرقابة الإستراتيجية وعلم الموظفين بهذا الأسلوب.

❖ كما تحصل سؤال : هل تعتقد أنك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي؟ على متوسط المرجح 2.7 و انحراف المعياري 0.305 باتجاه مقبول وهذا ما يبين زيادة الأداء الشخصي لدى الموظفين .

❖ كما تحصل سؤال: يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية ؟ على متوسط المرجح 2.8 و انحراف المعياري 0.490 باتجاه موافق مما يبين أثر توفر المعلومات على الرقابة الإستراتيجية .

❖ كما تحصل سؤال: يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية الأداء؟ على متوسط المرجح 2.7 و انحراف المعياري 0.305 باتجاه موافق مما يبين تأثير أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية الأداء.

❖ كما تحصل سؤال: تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟ على متوسط المرجح 2.68 وانحراف المعياري 0.5 باتجاه موافق مما يبين أن أسلوب الرقابة الإستراتيجية يزيد من فعالية الأداء .

❖ كما تحصل سؤال: تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء؟ على متوسط المرجح 2.78 و انحراف المعياري 0.503 باتجاه موافق مما يبين تأثير نوع التقنية المستعملة على مستوى الأداء .

❖ كما تحصل سؤال: هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها؟ على متوسط المرجح 2.3 وانحراف المعياري 0.718 باتجاه محايد والعبارة مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟ على متوسط المرجح 2.6 وانحراف المعياري 0.650 باتجاه موافق مما يبين وجود إستراتيجية في الشركة مع وجود عوائق في تطبيقها بنجاح وهذا ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية.

❖ كما تحصل سؤال: تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية على متوسط المرجح 2.75 وانحراف المعياري 0.488 باتجاه موافق مما يبين تأثير نوع التقنية المستعملة على الرقابة الإستراتيجية .

تقييم المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق بطاقة الأداء المتوازن حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة بين 2.97 و 1.93 حيث تحصلت العبارة مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي على متوسط المرجح 2.97 وانحراف معياري 0.183 وهو مقبول جدا باتجاه موافق وهو ما يبين وجود أدوات لمراقبة الأداء المالي في الشركة والمتمثلة لوحدة القيادة في الجانب التكتيكي (تنفيذي) والموازنة التقديرية.... الخ.

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المأخوذة من المؤسسة.

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	متوسط المرجح	المقياس غير موافق	محايد	موافق	عبارة المتغيرات المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
موافق	0.238	0.440	2.6	التكرار	4	12	14
				النسبة/	13.33	40	46.67
محايد	0.238	0.565	2.7	التكرار	9	10	11
				النسبة/	30	33.33	36.66
موافق	0.312	0.521	2.12	التكرار	0	10	20
				النسبة/	0	33.33	66.66
موافق	0.655	0.810	2.65	التكرار	18	8	4
				النسبة/	60	26.66	13.33
موافق	0.564	0.755	2.3	التكرار	4	10	16
				النسبة/	14	33.33	53.33
موافق	0.534	0.731	2.63	التكرار	4	6	20
				النسبة/	14	20	66.67

محايد	0.895	0.945	1.99	التكرار	11	4	15	20-قضايا الإداريون أغلب أوقاتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة والقضايا التشغيلية ؟
				النسبة /	36.67	13.34	50	
موافق	0.405	0.641	2.7	التكرار	26	1	3	21-مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة على الأداء المالي وغير المالي ؟
				النسبة /	87	3	10	
موافق	0,223	0.462	2.78	التكرار	26	3	1	22-مؤسستنا لها طرق تراقب أو تصطاد رضا الزبون ؟
				النسبة /	86.7	10	3.3	
موافق	0.325	0.569	2.58	التكرار	17	11	2	23-لا يمكن أن تضع المؤسسة إستراتيجياتها في ورقة واحد ؟
				النسبة /	56.67	36.67	6.67	
موافق	0.255	0.500	2.68	التكرار	29	1	0	24-مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي ؟
				النسبة /	96.7	3.3	0	
موافق	0.244	0.490	2.80	التكرار	26	4	0	25-مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية ؟
				النسبة /	86	14	0	
موافق	0.234	0.488	2.75	التكرار	28	2	0	26-مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو ؟
				النسبة /	93.3	6.7	0	
موافق	0.395	0.628	2.58	التكرار	19	9	2	27-هل ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية ؟
				النسبة /	63.3	30	6.7	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المأخوذة من المؤسسة.

✓ كما تحصلت العبارة : يقضي الإداريون أغلب أوقاتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطط والقضايا التشغيلية على متوسط المرجح 1.99 وانحراف معياري 0.945 وهو غير مقبول باتجاه محايد مما يعكس

عدم اتفاق أفراد العينة على أن الإداريين يقضون أغلب أوقاتهم في الشركة لمناقشة الاختلافات ومشاكل التي تواجه الشركة.

✓ كما تحصلت العبارة: البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا شديدة التغيير وبالتالي علينا أن نتغير لتحقيق النجاح على متوسط المرجح 2.63 وانحراف معياري 0.731 وهو غير مقبول وبالتالي فإن أفراد العينة لم تتفق على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة التغيير ويجب عليها التغير لتحقيق الأهداف .

✓ كما تحصلت العبارة : يتم اتخاذ القرارات مفيدة في المدى القريب لكن قد تؤدي إلى عرقلة خلق القيمة المستقبل على متوسط المرجح 2.3 وانحراف المعياري 0.755 وهو غير مقبول مما يدل على أن أفراد العينة لم تتفق على اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب لكن قد تؤدي إلى عرقلة خلق القيمة في المستقبل .

✓ كما تحصلت العبارة : لا يمكن أن تضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحد على متوسط المرجح 0.5 وانحراف المعياري 0.56 وهو غير مقبول مما يدل على عدم وضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة أو في مجال واحد وهذا ما يبين عدم وجود بطاقة الأداء نموذجية لدى المؤسسة.

✓ كما تحصل السؤال : هل لديك فكرة حول رسالة المؤسسة على متوسط المرجح 2.12 وانحراف المعياري 0.512 وهو مقبول مما يكس إطلاع أفراد العينة رسالة الشركة .

✓ كما تحصلت العبارة : لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء اكنت مالية أو غير مالية على المتوسط المرجح 2.65 وانحراف المعياري 0.810 وهو غير مقبول مما يدل على أن أفراد العينة لم تتفق على العبارة وهذا ما يبين وجود تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية.

✓ كما تحصلت العبارة : مبادرات تحدث في مؤسستنا لكن ربما لن يكون لها تأثير إستراتيجي على نجاحها على متوسط المرجح 2.7 وانحراف المعياري 0.565 وهو غير مقبول مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول وجود مبادرات تحدث في المؤسسة وربما لن يكون لها تأثير إستراتيجي على نجاحها.

✓ كما تحصلت العبارة : مؤسستنا لها ثقافة القياس وتركز على الرقابة الأداء المالي وغير المالي على متوسط المرجح 2.7 وانحراف المعياري 0.641 باتجاه موافق مما يدل على أن الشركة لها ثقافة القياس وتركز على رقابة الأداء المالي وغير المالي .

✓ كما تحصل سؤال : هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن على متوسط المرجح 2.6 انحراف المعياري 0.440 باتجاه موافق مما يدل على معرفة العينة نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهذا يرجع إلى النسبة الكبيرة من الجامعيين في الإدارة.

✓ كما تحصلت العبارة :مؤسستنا لها طرق تراقب أو تصطاد بها رضا الزبون على متوسط المرجح 2.78 وانحراف المعياري 0.462 وهو مقبول باتجاه موافق مما يعكس وجود طرق لمراقبة رضا الزبون والتي تتمثل في تقديم وثيقة استبيان للزبون ليعطي رأيه حول مدى رضاه على الخدمات المقدمة.

✓ كما تحصلت العبارة:مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية على متوسط المرجح 2.80 وانحراف المعياري 0.490 وهو مقبول باتجاه موافق مما يدل على وجود أدوات لمراقبة الأعمال الداخلية .

✓ كما تحصلت العبارة : مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو على متوسط المرجح 2.75 وانحراف المعياري 0.488 وهو مقبول جدا باتجاه موافق مما يعكس اهتمام الشركة بالتطور والنمو.

✓ كما تحصل سؤال: هل ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية على متوسط المرجح 2.58 وانحراف المعياري 0.628 باتجاه موافق مما يعكس أثر بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية .

اختبار الفرضية :تسعى الشركة البناء للجنوب والجنوب الكبير من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة الخطوات تحقيق الأهداف الإستراتيجية , وكل هذا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الدراسة ونتائج الاستبيان وأهمها :

- وجود مقاييس لقياس الأداء الإستراتيجي ؛
- أغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي عالي وهذا ما يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
- وجود ثقافة تنظيمية وتظهر في إشراك الموظفين حول إستراتيجية المؤسسة ؛
- وجود لوحات قيادة في مختلف المصالح وهذا ما يساعد في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل :

انطلاقاً من دراستنا الميدانية التي قمنا بها في شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير حاولنا عرض جانب من الرقابة الإستراتيجية وكذا أهم مراحل وأدوات وأساليب والأهداف الإستراتيجية ، و حاولنا التأكد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لدراسة التغيير الاستراتيجي الذي قامت بها الشركة و ذلك من خلال مراقبة الإجراءات مختلف مصالحتها وبالبطاقة الأداء المتوازن تقوم المؤسسة بكشف التغيرات والأخطاء والمشاكل التي تضر المؤسسة والتحكم فيها ومحاول تصحيحها وتحسينها في الوقت المناسب.

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- تحقيق المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير نمو متوازن في رقم الأعمال .
- التكوين الجيد للموظفين لهذا جعل رقم الأعمال المتوسط للعامل يزيد من سنة لأخرى
- عدم وجود مؤشر لقياس رضا العملاء.

الختامه

من خلال البحث عاجلنا الإشكالية المتعلقة بدراسة ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث اختيار مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة كحالة للدراسة الميدانية، فمن خلال الفصلين لهذا البحث انطلاقاً من الفرضيات الأساسية واستخدام الأدوات والمناهج المذكورة، سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة والتحليل للجانب النظري لهذا البحث توصلنا إلى نتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن تتكون من مجموعة من المنظورات التي تدمج مجموعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تشتق من الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة يمكن أن تكون كمدخل لإدارة الإستراتيجية من خلال المقاييس.

- إن بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال، حيث سعت بطاقة الأداء المتوازن في هذا المجال إلى محاولة التغلب على العوائق التي تواجه التنفيذ الجيد الإستراتيجية.

- بطاقة الأداء هي مدخل لترجمة الاتجاه الاستراتيجي إلى أنشطة، فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل المتعارضة

من خلال دراستنا التطبيقية تحصلنا على مجموعة من النتائج:

بالنسبة للأهداف فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف العامة وكذا مجموعة من الأهداف من منظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن و الأهداف هي كواجهة للمشاكل التي تعانيها في هذه المجالات.

تقوم المؤسسة بتحليل الأداء من خلال المنظورات الأربع لمدخل بطاقة الأداء المتوازن وهذا لا يعني أنها تطبق هذا المدخل

- تتوفر في المؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير على أسس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولقد تحقق هذا حيث أن الأساس الأول المتعلق بالاتجاه الإستراتيجي وجد داخل المؤسسة حيث أن المؤسسة تمتلك رؤية إستراتيجية

ورسالة وكذا تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المالية، أما الأساس الثاني المتمثل في نظام قياس المالية وغير المالية لقياس أداؤها.

الإقتراحات:

توصلنا من خلال النتائج السابقة إلى توصيات منها:

-على المؤسسة العمل على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجي كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن والعمل أن يكون مفهوم ومطلع عليه من طرف العاملين مما يمكنهم من الالتزام به والتصرف وفقه لتحسين الأداء.

-على المؤسسة الاطلاع على التجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل والمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن وتعمل على مدى تنفيذه.

-على المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بشكل خاص استخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحسين الأداء مع اعتبارها مدخل متكامل للإدارة الإستراتيجية مع ضرورة تكيفها مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

آفاق البحث:

وفي الأخير تأمل أن تكون دراستنا هي مفتاحاً لتساؤلات أخرى تتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن أن نقترح بعض منها:

-دراسة مقارنة بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل أخرى لقياس الأداء.

-دراسة الأنظمة قياس وتحسين الأداء المنتهجة داخل المؤسسة الجزائرية.

-دراسة لمعرفة مدى كون ثقافة المجتمع الجزائري هي ثقافة أداء وقياس.

قائمة المراجع

المراجع:

● المراجع باللغة العربية:

● عبد اللطيف ،حنان تركمان ، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، - سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد (27) العدد (4) .
2005.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة جامعة المنصورة .

عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة ، الدارة الجامعية ، الإسكندرية ، 1993
محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير محاسبة ،
جامعة غزة 2009

فؤاد فكري ، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء في بيئة التشغيل الالكترونية ، ملخص رسالة الدكتوراه ،
جامعة ويتفلد ، أمريكا 2009

وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر 2009
محفوظ أحمد محفوظ ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية
جامعة عمان 2008

عبد السلام بن عبد الله أبو ملح ، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية و التطبيق

الأجنبية:

Kaplan Robert, David Norton, the balanced scorecard : Measures that Drive Performance , 1992

Wright P, Pringle C, Kroll Management Text and Cases. Allyn and Bacon,Needham Heights ,1992 p201

, Strategic control systems, Working paper , University of Philadelphia 1996Christopher D.Ittner

tonashingw students.edu,(systemss ontrolc ratategicDesiging st)http://

الملاحق

ملحق رقم (1): اسئلة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



عنوان البحث: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية

استبيان

تحية طيبة وأما بعد.....

في إطار إعداد مذكرة تخرج من ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث ، نرجو من فضلكم التكرم بالإجابة قدر الإمكان على أسئلة الاستبيان بكل صراحة و موضوعية ، علما أن هذه المعلومات لن تخرج أو تستخدم إلا لغرض البحث العلمي أي في الإطار الأكاديمي.

راجين من سيادتكم قبول منافق الاحترام والتقدير و شكرنا لكم بالمساعدة على إنجازته.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع العلامة () في المكان المناسب

أولا: معلومات شخصية

-الجنس :	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
-العمر :	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة
3- المستوى التعليمي :	<input type="checkbox"/>	أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/>	ثانوي
	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	
4-مدة الخبرة في العمل :	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات

ثانيا: معلومات عامة عن المؤسسة

سنة تأسيس المؤسسة

نوع الصناعة التي تنشط فيها

عدد العاملين في المؤسسة

نوع المؤسسة خاصة منافسة عامة

يوجد لدى المؤسسة قسم لإدارة ومراقبة التسيير نعم لا

هل مؤسستكم في مخططاتها الرقابة الإستراتيجية؟ نعم لا

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	-هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية ؟			
02	-هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية ؟			
03	-يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة؟			
04	-هل أنت على علم بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ؟			
05	-هل تعتقد أنك ساهمت في زيادة أداء مؤسستك ؟			
06	-مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟			
07	هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها؟			
08	-هل تعتقد أنك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي ؟			
09	-تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء؟			
10	-هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد؟			
11	- تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟			
12	-يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية؟			
13	-تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية ؟			
14	- هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن ؟			
15	-مبادرات تحدث في مؤسستنا ولكن ربما لن يكون لها تأثير إستراتيجي على نجاحها ؟			

			16 -هل لديك فكرة حول رسالة المؤسسة ؟
			17 -لا نملك تعريف واضح لمستهدفاتنا الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية ؟
			18 -يتم اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب, لكن قد تؤدي إلى عرقلة خلق قيمة في المستقبل ؟
			19 -البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا شديدة التغير و بالتالي علينا أن نتغير لتحقيق النجاح؟
			20 -يقضي الإداريون أغلب أوقاتهم مع مناقشة الاختلافات في الخطة والقضايا التشغيلية ؟
			21 -مؤسستنا لها ثقافة القياس و تتركز على رقابة على الأداء المالي وغير المالي ؟
			22 -مؤسستنا لها طرق تراقب أو تصطاد رضا الزبون ؟
			23 -لا يمكن أن تضع المؤسسة إستراتيجياتها في ورقة واحد؟
			24 -مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي ؟
			25 -مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية ؟
			26 -مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو ؟
			27 -هل ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية ؟

ملاحظة : نظرا لتغيير واقع المؤسسة واختلاط الأمور في الإدارة لم يتم تزويدنا بالوثائق اللازمة واكتفيت بالوثائق والمعلومات المعطاة من المؤسسة