



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

قسم المالية و المحاسبة

تخصص محاسبة و تدقيق

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: الوحدة المنهجية

اسم المادة: مراقبة التسيير المعمقة

الرصيد: 5

المعامل: 2

المحاضرة الثالثة

لوحات القيادة (بطاقة الأداء المتوازن)

Balanced Scorecard(BSC)

Tableau de Bord Prospectif (TBP)

1



2021-2020

## ➤ الهدف من المقياس

بعد دراسة المقياس والالمام الشامل بمحتواه يكون الطالب :

- متمكنا من التقنيات التحليلية للبعد الرقابي للعملية؛
- متعودا على التفكير كمسير، محاسب أو مراقب للتسيير في كيفية مواجهة التغيرات والنتائج المترتبة عنها بطرح جيد للمشاكل؛
- قادرا على اقتراح (وفي الوقت المناسب وبالفعالية والفاعلية المفروضة) البدائل التي من شأنها أن تعدل مسار عمل المؤسسة.

## ➤ المعارف المسبقة المطلوبة :

يتوجب على الطالب أن يكون ملما بكل من:

- الأدوات الإحصائية ؛
- المحاسبة المالية ؛
- مبادئ التسيير وإعداد استراتيجيات التسيير بالمؤسسة.

## ➤ محتوى المقياس و مدته:

مدة المقياس: 90 ساعة موزعة على 15 أسبوعا (45سا محاضرات/45سا تطبيقات)

- I. مدخل لمراقبة التسيير وموقع العملية بالمنظمة
- II. تحليل وتسيير التكاليف (طريقة التكاليف المستهدفة – تحليل القيمة – التكاليف واتخاذ القرارات)
- III. مراقبة الميزانيات (أهمية وأدوات مراقبة الميزانية)
- IV. تسيير الموارد البشرية
- V. تسيير النوعية وتسيير المرونة (Qualité et flexibilité)
- VI. قيادة الأداء Le pilotage de la performance
  1. جداول القيادة الاستراتيجية
  2. جداول القيادة العملية
  3. التقارير التسييرية Le reporting de gestion
  4. الميزانيات المعدلة
  5. متابعة المشاريع
- VII. نظام المعلومات واتخاذ القرارات.

2. طريقة التقييم:

يخضع التقييم إلى النظام المتواصل و إجراء امتحان

3. قائمة المراجع:

1 – Contrôle de gestion Georges langlois et autres,ed supfoucher, 2012

2 - le contrôle budgétaire N. berlande,edeyrolles, 2005.

وعدد كبير من المراجع في مراقبة التسيير، محاسبة التسيير دائما بالفرنسية والإنجليزية

## ماهية ومحاور بطاقة الأداء المتوازن

" حاجتنا الى الأداء العالي ملحة ومصيرية، لأن ثقافة السرعة والنتيجة والتوجه نحو العميل تؤسس لنماذج ارشادية في كل المجالات" هذا من أروع ما قاله الدكتور ادريس أوهلل في مجال الأداء الذي حسب نظره ماهو الا " تحقيق نتائج انطلاقاً من أهداف محددة مسبقاً بأقل الموارد"، وما الاستراتيجية الا فن إدارة الموارد، فعلى المؤسسات الحديثة ان تترجم استراتيجياتها الى مقاييس أداء دقيقة من هنا ( جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة للدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الإدارة والأعمال، بالتزامن مع تطور الفكر الإداري الحديث ومفهوم الجودة وإعادة هندسة المنظمات وإدارة المعرفة وتقنية المعلومات.

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها.

بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.

وعليه، فقد ثبت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التغلب على مشكلتين أساسيتين وهما:

- القياس الفعال لأداء المنظمة organizational Effectively measuring
- والتنفيذ الناجح للاستراتيجية successfully implementing strategy.

وقد طور هذا النموذج في عام 1996 كلٌّ من Kaplan\* و Norton؛ واستمر تطوير هذا النموذج من قبل كابلان وزميله وأيضاً من قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

اختير هذا النموذج من قبل Harvard Business Review كواحد من أبرز الأساليب الإدارية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية: " إن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس وسبعين سنة الماضية" HBR.

- أما محاور بطاقة الأداء المتوازن:

---

\* روبرت كابلان (بروفيسور في التطوير القيادي كلية إدارة أعمال، جامعة هارفارد) ، وديفيد نورتن ( مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة).

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة يقوم كل منها بقياس الأداء الكلي للمنظمة، وهي كما يلي:

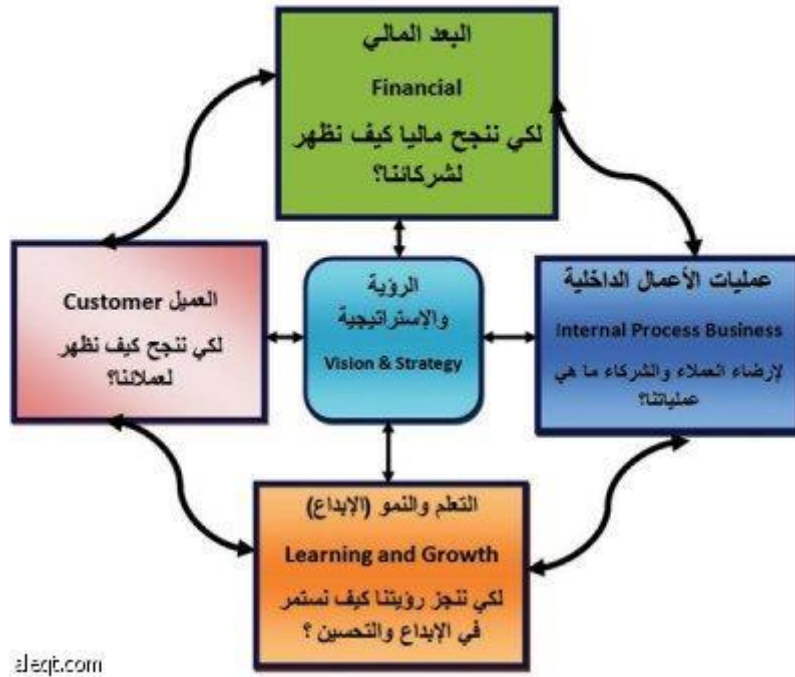
- **المحور المالي Financial:** يحوي أهدافًا مالية بحتة، مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، وغيرها.
- **محور العملاء Customer:** ويُعني بجوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، ورضا العملاء ؛ مثل تحقيق رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو من خلال تحسين الخدمة والاستجابة إلى شكاوى واحتياجات العملاء، وغيرها.
- **محور العمليات الداخلية Internal Business Process:** ويُعني بجوانب العمليات الداخلية، مثل تطوير أنظمة الأعمال الإدارية والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، واستخدام تقنية المعلومات، والمحافظة على مستوى الأداء العالي للمنظمة فيما تقوم به من عمليات، مثل ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج، وغيرها ذات المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.
- **محور التعلم والنمو (الإبداع) Growth (Innovation & Learning):** يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.<sup>1</sup>

ويمكن التعبير عن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

---

<sup>1</sup> <https://www.rowadalaamal.com> /ما-هي-بطاقة-الأداء-المتوازن؟ consulté le 30/03/201/20 a 19.35.

## نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



المصدر: بطاقة+الادان+المتوازن/ [https://www.google.com/search?client=firefox-b-](https://www.google.com/search?client=firefox-b-/) d&q

Consulté le 31/03/2020 a 21 :49.

نشير الى ان بعض المؤسسات خاصة السويدية منها اضافت محورا خامسا للمحاور الأربعة السابقة وهو محور الموارد البشرية نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة باعتباره طرف مهم من الأطراف الداخلية ذات المصلحة ، ويشمل هذا المحور عدد القادة ، رضا العاملين، الدافعية، عدد طالبي العمل، معدل دوران العاملين، ومتوسط سنوات الخدمة.

نشير الى أن المحاور السابقة تتكون من الأهداف الأساسية Objectives، المقاييس Measures ، الأهداف القياسية Targets، والمبادرات Initiatives . وجود كلمة توازن يعني التواز بين المقاييس قصيرة وطويلة الاجل، المقاييس الداخلية والخارجية، المقاييس الموضوعية والذاتية.

## ■ خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>

يتطلب بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن القيام بعدد من الخطوات الأساسية والتي يمكن ايجازها بمايلي:

- 1- **تحديد الرؤية والرسالة:** الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المنظمة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب ان تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة، فالرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها، اما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو مبرر وجودها واستمرارها.
- 2- **وضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات:** يتم التعبير عن رؤية المنظمة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق تلك الأهداف.
- 3- **تحديد عوامل النجاح الحرجة،** أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة، ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار.
- 4- **إقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة:** إن التقيد بالمحاور الأربعة التي حددها Kaplan & Norton في ابجاثهما ليس الزاميا، وقد ترى المنظمة اجراء تعديلات او إضافات عليها، وفي هذه الخطوة يتم تخصيص اوزان لكل محور من المحاور التي يتم إقرارها.
- 5- **وضع الأهداف الأساسية** والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه، وفي هذه الخطوة يتم تحديد المبادرات المطلوبة للوصول الى هذه الأهداف.
- 6- **تصميم الخريطة الاستراتيجية** لبيان العلاقة السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق فيما بين هذه المقاييس ولاكمال الصورة أمام الإدارة.
- 7- **تصميم بطاقة الأداء المتوازن** بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيق النظام، ومن الضروري وجود بطاقة لكل مقياس. وتشمل سجل مكونات. سجل تقييم الأداء المتوازن المعلومات التالية: اسم المقياس، الهدف من المقياس، موضوع المقياس، المحور الذي يتبعه

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودت، تطبيق قياس بطاقة الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، ص ص، 279، 280.

- القياس، وحدة القياس، المستوى المستهدف من القياس، كيفية حساب القياس (المعادلة أو النسبة)، مدى تكرار القياس، المعلومات وتقديم التقرير، متخذ القرار، والمبادرات المقترحة.
- 8- توزيع المقاييس والاهداف الأساسية Cascading على كافة الدوائر والمستويات الادرية بالمنظمة حتي يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الاهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.
- 9- جمع المعلومات على الأداء الفعلي ومدى تحقيق الاهداف الأساسية الموضوعة واحتساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم انشاؤها، ويصمم البعض بطاقة لمتابعة القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس والأداء الفعلي وبيان الفروقات مع تحديد أسباب هذه الفروقات.
- 10- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

نشير في الأخير أن نجاح هذا النوع من النماذج خاصة في بلداننا مرهون بدعم قوي من الإدارة العليا، وإعادة النظر في اسباع الحاجات الذاتية والمادية والاجتماعية للعنصر البشري، الانسجام في فرق العمل ، دقة الأهداف، التغذية الراجعة، الاتصال القوي وإدارة التغيير.

المثال التالي يوضح وبشكل جلي ما اشرنا اليه سابقا.

مثال<sup>3</sup>:

لنفترض أن فندقاً كبيراً يريد تقديم لوحة قيادة بحيث يمكن إدارته بشكل أفضل. مما يحتم على الشركة أولاً تطوير استراتيجية تعكس الهدف الرئيسي لها والمتمثل في زيادة حجم التداول. لتحقيق ذلك من الضروري إنشاء المزيد من لياالي المبيت، حيث يرغب الفندق في زيادة عدد التوصيات لكل عميل. ، لكي يكون العملاء مستعدون للتوصية بالفندق لابد أن يقتنعوا بمستوى الخدمة العالي جداً. كمقياس للنجاح.

قرر الفندق قياس معدل تسجيل العملاء من أجل تقليل أوقات المعالجة وتحسين الخدمة، يجب أولاً: تدريب الموظفين وإجراء مقابلات معهم وتقييمهم.

ثانياً: من الممكن أيضاً تحديد العدد الضروري من التدريب والمقابلات مع الموظفين.

في ما يلي مثال على شكل لوحة القيادة المستقبلية مع هذه المقاييس.

<sup>3</sup> ترجمة عن <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/balanced-scorecard/>



ملاحظة : يعتمد تعقيد لوحة القيادة المستقبلية على الاستراتيجية المختارة وحجم العمل ومستوى العمل الذي سيتم فيه استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

Carte stratégique	Balanced Scorecard			
	Chiffres	Objectifs	Valeurs actuelles	Mesures
<b>Axe financier</b>				
	Croissance annuelle du chiffre d'affaires	5%	4%	
	Réduction des coûts	2%	2%	
<b>Axe client</b>				
	Ø Recommandations par client	3	1	Action : les clients recrutent des clients
	Ø Durée du séjour par client (en nuitées)	2	3	
<b>Axe processus</b>				
	Ø Durée du processus de check-in (en minutes)	8	10	Optimisation des processus
	Ø Durée du room-service par chambre (en minut	10	12	Apporter des instructions claires
<b>Axe développement</b>				
	Évaluations des employés par année	50	40	Motivation des employés
	Formations par année	25	22	Qualification des employés