



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية

- دراسة حالة مؤسسة صوفاكت فرع تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:
❖ د. إبراهيم لجلط

إعداد الطالب:
➤ طراري ياسين
➤ مناعة وردة

لجنة المناقشة

رئيسا

د. سماعيل عيسى

مقرا

د. إبراهيم لجلط

ممتحنا

د. العقاب كمال

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

اهدي:

إلى من في الوجود بعد الله ورسوله أمي "عشورة"
إلى قائمة من قامات الصبر والأمل والكبرياء أمي ... أمي
إلى كنز العطاء والمني أبي "المخطار"
لمن تحمل أعباء الحياة من أجلي كثيرا رحمه الله و أسكنه فسيح جناته....
إلى أغلى الناس على قلبي إخوتي: نعيمة، محمد، بن عبد الله....
إلى أعز الناس جدتي و جدي أطال الله في أعمارهم و إلى سندي خالاتي و أخوالي
إلى الصديق الغالي والمبتسم دائما "محمد"....
إلى كافة صديقاتي وكل من عرفتنى بهم الجامعة " ، أمال، سهيلة، صليحة، مروى، علالة،
فتيحة".....
وهنا سيتوقف قلبي برهة...
ليستقر بين أذكاركم...
ما كتبت لعل هذه المفردات تكون
خير معنى حتى تتذكروني يوما...

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا غير مكفي ولا مستغنى عنه والصلاة والسلام على خير من علمنا أدب الشكر وعمل به، سيدنا محمد وعلى آل بيته وأصحابه ومن اقتدى به وبعد:

فإن الشكر من قبل ومن بعد للمولى عز وجل الذي من علينا بفضله وأنعم علينا بأجل نعمه، إذ هدانا إلى طريق العلم وبلغنا مناهله، ومن ثم فإن وافر الشكر والامتنان نرجيه لكل من مد لنا يده دعمت جهودنا المبذولة في إعداد هذه المذكرة وإخراجها إلى حيز الوجود.

ونخص بالشكر إلى الأستاذ الفاضل "جلط ابراهيم" الذي أشرف على هذه المذكرة وقام بتوجيهنا ونصنا.

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت، الذين زودونا بالمعارف والمراجع.

وأخيرا فهذا العمل محاولة متواضعة منا أردنا بها المساهمة في التطوير فإن كنا وفقنا فيفضل الله ونعمته وإن لم نوفق فحسبنا أن النقص من أعمال البشر، وأن الكمال لله وحده، وذلك فضل الله يؤتيه من يشاء والله ذو الفضل العظيم.

الطالبة: مناعة وردة

الطالب: طرابي ياسين

المملخص

الملخص:

هدف البحث إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية في شركة صوفاكت لولاية تيسمسيلت.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى بطاقة الأداء المتوازن و إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بها من خلال عرض تطورها التاريخي و مبادئها و أهدافها، و تم عرض أهم المرتكزات التي تقوم عليها من مراحل و مزايا و أبعاد، كما تمت الإشارة إلى مفهوم و مزايا نموذج بطاقة الأداء المتوازن و كيفية بناءه و مقومات نجاحه.

أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه الرقابة الإدارية كمفهوم، و مختلف عناصرها و مراحل تطبيقها و المزايا التي تحققها. كما تم التطرق إلى ماهية الأداء و تقييمه و في هذا الإطار برزت العلاقة بين تقييم الأداء و الرقابة الإدارية و دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل تلك الأخيرة.

أما في الجانب التطبيقي دعمناه بدراسة ميدانية و ذلك بتجسيد موضوع الدراسة بشركة صوفاكت من خلال تقديم الشركة، ثم تحليل المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين حول واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و دورها في الرقابة الإدارية من خلال تحليل أدائها وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن و قمنا باقتراح نموذج لتطبيقها في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة طردية و قوية بين بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء و الرقابة الإدارية، مما سمح لنا أن نستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق و الانتفاع منها و سمحت لنا بتقديم توصيات نرى أنها تسهم بكفاءة و فاعلية في تحسين أداء المؤسسة موضع الدراسة، و كل المؤسسات الاقتصادية المماثلة تنظيميا و تقنيا.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، نموذج بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الرقابة الإدارية، فعالية الرقابة الإدارية.

ABSTRACT:

Aim to find out the impact of using a balanced scorecard in activating the management control at Sovakt Company for Tismsilt state.

In the first chapter, we addressed a balanced scorecard and highlighted the most important concepts that were outstanding by presenting its historical development, principles and objectives, and the most important the underpinnings of the stages and advantages and dimensions of a balanced scorecard, and how it is built and the merits of its success.

In the second chapter, we dealt with administrative oversight as a concept, its various components, stages of application and the advantages it achieves. Performance was also addressed and evaluated in this context, the relationship between performance evaluation and management oversight and the role of a balanced scorecard in activating the latter was highlighted.

On the applied side, we supported a field study by embodying the subject of the study at Sovakt company through the company's presentation, and then analyzing the interviews we conducted with the respondents about the reality of the Balanced Scorecard application and its role in management control by analyzing its performance according to the Balanced scorecard axes and we have proposed a model for application in the enterprise.

Keywords: Balanced scorecard, balanced scorecard, performance appraisal, management Alrkaih, effective administrative control.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	I
الشكر والتقدير	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الأشكال	vii
قائمة الجداول
قائمة الاختصارات
مقدمة	أ- و
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن 2-26	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول: مدخل بطاقة الأداء المتوازن	03
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	03
المطلب الثاني: خصائص و مميزات بطاقة الأداء المتوازن	08
المطلب الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن	09
المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن	11
المطلب الأول: هيكل بطاقة الأداء المتوازن	11
المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن	15
المطلب الثالث: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	16
المبحث الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن	18
المطلب الأول: المفهوم العام لنموذج بطاقة الأداء المتوازن	18
المطلب الثاني: مميزات نموذج بطاقة الأداء المتوازن	21
المطلب الثالث: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن و مقومات نجاحه	22

27 خلاصة الفصل الأول
62-29 الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية
29 تمهيد الفصل الثاني
30 المبحث الأول: تحليل مفهوم الرقابة الإدارية
30 المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية
34 المطلب الثاني: عناصر الرقابة الإدارية و خصائصها
38 المطلب الثالث: مركبات الرقابة الإدارية
40 المبحث الثاني: سيورة الرقابة الإدارية
40 المطلب الأول: أساليب الرقابة الإدارية
42 المطلب الثاني: خطوات الرقابة الإدارية
44 المطلب الثالث: مجالات إستخدام وظيفة الرقابة الإدارية
48 المبحث الثالث: تقييم الأداء الشامل في المؤسسة
48 المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء
49 المطلب الثاني: فعالية تقييم الأداء
52 المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء
54 المبحث الرابع: أثر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الرقابة الإدارية
54 المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية
55 المطلب الثاني: منهجية الرقابة بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن
61 المطلب الثالث: مزايا الرقابة الإدارية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن
63 خلاصة الفصل الثاني
97-65 الفصل الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية بمؤسسة صوفاكت
65 تمهيد الفصل الثالث
66 المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
66 المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
71 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مصالحها

74	المبحث الثاني: مهام و أهداف المؤسسة و مختلف فروعها
74	المطلب الأول: مهام و أهداف المؤسسة
76	المطلب الثاني: مختلف إدارات و فروع المؤسسة
81	المبحث الثالث: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلات
87	المطلب الثاني: الحالة العملية لإقتراح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
97	خلاصة الفصل الثالث
99	خاتمة
103	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
05	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (1-1)
06	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (2-1)
19	نموذج مبسط عن التخطيط و إدارة الأعمال حسب بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (4-1)
33	التخطيط و الرقابة	الشكل رقم (1-2)
53	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري	الشكل رقم (2-2)
73	الميكال التنظيمي العام لشركة صوفاكت	الشكل رقم (1-3)

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
89	تطور معدل دوران أصول الوحدة	الجدول رقم (1-3)
90	تطور معدل العائد على الإستثمار	الجدول رقم (2-3)
91	تطور المردودية التجارية	الجدول رقم (3-3)
91	تطور رقم الأعمال	الجدول رقم (4-3)
92	تطور إنتاج كل عامل في الوحدة	الجدول رقم (5-3)
93	تطور إنتاج كل عامل	الجدول رقم (6-3)
94	رقم الأعمال المتوسط للعامل في الوحدة	الجدول رقم (7-3)
95	معدل التوظيف في الوحدة	الجدول رقم (8-3)
95	تطور المردودية التجارية	الجدول رقم (9-3)
96	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت	الجدول رقم (10-3)

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية	الاختصار
The balance scorecard	بطاقة الاداء المتوازن	BSC

مقدمة

المقدمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من إنفتاح إقتصادي غير محدود، و عولمة الأسواق المالية، و بروز تكتلات إقتصادية ضخمة إلى جانب التطورات التقنية في بيئة الأعمال الإقتصادية يعد تحد كبير أمام منظمات الأعمال خاصة الناشئة منها، بحيث كان قياس و تقويم الأداء للمنظمات يعتمد على النتائج المالية و بيانات الدخل و هذا لا يكفي لتحقيق النتائج في المستقبل، لذلك وجدت العديد من المنظمات في الوقت الحاضر الحاجة إلى أساس واضح لقياس الأداء عن طريق قياس النتائج المالية و الغير مالية للإستفادة منها في وضع أهداف الأداء و تخصيص أوليات الموارد المتاحة أو لمساعدة المدراء على تأكيد أو تغيير سياسة حالية لبرنامج معين لمقابلة الأهداف، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي لبذل جهود مضاعفة لمواكبة التطورات و إستحداث أنظمة و أدوات إقتصادية. و توصلت جهود هذه الأبحاث إلى إستحداث الأدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية و تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو في وثيقة واحدة أطلق عليها إسم بطاقة الأداء المتوازن.

إن لبطاقة الأداء المتوازن تأثير كبير في المنظمة إلا أن البحث يركز على أثر متغير واحد ألا وهو وظيفة الرقابة الإدارية المرتبط بالموضوع، إضافة إلى محاولة الكشف عن مدى التغيير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق مفاهيم و ممارسات بطاقة الأداء المتوازنة ، خاصة فيما يتعلق بتفعيل الرقابة و بمستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الإشكالية:

لذا تبلورت مشكلة البحث بإثارة التساؤل الجوهرية الآتي:

كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية ؟

و بناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي خطوات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة الإدارية؟

- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم الأداء؟
- ما نوع العلاقة بين بطاقة الأداء و مستوى الرقابة الإدارية؟
- ما مدى تأثير اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على أداء مؤسسة صوفاكت؟

الفرضيات:

- لكي نتمكن من حل و مناقشة الإشكالية نضع عدد من الفرضيات:
- يتم إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة في عملية الرقابة الإدارية.
- يؤدي تقييم الأداء التنظيمي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة
- توجد علاقة طردية بين بطاقة الأداء و رفع مستوى الرقابة الادارية.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة صوفاكت و قدرتها على تحقيق أهدافها.

أهداف البحث: تأسيسا على ما سبق سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مدى إدراك العاملين لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها.
2. التعرف على العلاقة و نوع التأثير بين متطلبات بطاقة الأداء المتوازن و عملياتها و تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية.
3. التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع بطاقة الأداء المتوازن بوصفها منهجا

إداريا حديثا وأثرها في مستوى فعالية وظائف إدارة منظمات الأعمال

- تتبع أهمية بحثنا من أهمية الموضوع ذاته لما لبطاقة الأداء من تأثير فعال على المؤسسات و الأفراد.

- تبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة الدؤوب و الدائم نحو التقدم و رفع مستواها بتطوير أدائها في جميع الجوانب و ذلك باستحداث أدوات و أنظمة قياسه.

إن تقييم فعالية الرقابة الادارية في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة و الأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يساعد على تحديد الثغرات في العمل من أجل علاجها، و تطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية.

أسباب اختيار الموضوع:

ا. أسباب ذاتية:

- لتوسيع معارفنا نظريا و تطبيقيا و هذا من خلال الإمام بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصنا الدراسي.

- رغبة منا في التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مستوى الأداء في المنظمة.

ب. أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع و درجة الاهتمام التي يحظى بها على الصعيد الوطني و العالمي.

- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية حول هذه الأداة، معرفة مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهج الدراسة: من أجل الإمام بكل جوانب الموضوع اعتمدت في دراسة إشكالية البحث على المنهج

الاستنباطي من أجل إيضاح و محاولة الإجابة على الإشكال الرئيسي و التساؤلات الفرعية.

كما اعتمدت من جهة ثانية على منهج دراسة الحالة محاولة الإسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال التطرق إلى كل ما يخص بطاقة الأداء في المؤسسة المستقبلية شكلا و مضمونا.

أدوات الدراسة: يمكن حصر هذه الأدوات فيما يلي:

1. المراجع و الكتب باللغتين العربية و الأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات.
2. البحث الالكتروني.
3. بعض الدراسات السابقة.
4. المقابلات الشخصية سواء مع الأستاذ المشرف أو مع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية لتحسين فعالية وظيفة الرقابة على الأداء كحد موضوعي، و تمس مؤسسة صوفاكات وهي مصنع للنسيج بتيسمسيلت و التي تعتبر كحدود مكانية، أما الحدود الزمنية والخاصة بفترة تریص قد دامت 90 يوم.

الدراسات السابقة:

يمكن إبراز أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع فيما يلي:

- منى إبراهيم خليل المدهون و عبير عباد احمد البطينجي "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة ميدانية في مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بقطاع غزة مذكرة الدبلوم العالي بجامعة الاسلامية /غزة معهد التنمية المجتمعية 1434هـ/2013م ، هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط.
- تحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية.

وخلصت من خلالها النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط. كان بنسبة 73.6%.
- حصلت ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة بنسبة 75%
- ريغة احمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. "دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - قسنطينة 2 - 2013-2014م

هدفت الدراسة إلى بيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.

- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة .

-محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية ، كما تستطيع أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية و الأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.

تقسيمات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول،

الأول و الثاني نظري و الثالث تطبيقي حيث تناولنا:

الفصل الأول: نتطرق فيه لبطاقة الأداء المتوازنة بصفة عامة من خلال ثلاث مباحث التي تحتوي

على مدخل لبطاقة الأداء المتوازن ، و إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: يحدد دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإدارية، و يضم أربعة مباحث

الغرض فيها تحليل مفهوم الرقابة الإدارية، سيرورة الرقابة الإدارية، و تقييم الأداء، أثر بطاقة الأداء

المتوازن من خلال الرقابة الإدارية.

الفصل الثالث: محاولة منا تجسيد نظري ميدانيا نتناول فيه التعريف بمؤسسة صوفاكت.

الفصل الأول:
الإطار النظري لبطاقة الأداء
المتوازن

تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan و Norton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية، حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف و الغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب و البرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية.

و قد احتوى هذا الفصل على ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول بعنوان مدخل بطاقة الأداء المتوازن، والمبحث الثاني جاء بعنوان إعداد بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فجاء بعنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثين الأمريكيين كابلات و نورتن كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية. سنتناول في هذا المبحث تعاريف حول بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها بالإضافة إلى أبعادها و نموذجها.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة".¹

كما عرفت من طرف كابلات و نورتن على أنها " مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة و شاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العاملين، العمليات الداخلية و الإبداع و تحسين أنشطة المؤسسة"² و يعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافها محددة و مقاييس و معايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.³

نستنتج من خلال ما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام متعدد الأبعاد يجمع ما بين مؤشرات مالية و غير مالية المختارة بعناية من إستراتيجية المؤسسة ، باعتبارها نظام قياس متكامل للأداء من خلالها المؤسسة سنتجز رسالتها و أهدافها الإستراتيجية.

¹ منى ابراهيم خليل ، عبير عياد احمد " التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مذكرة ماجستير -الجامعة الإسلامية- غزة 2013/1434 ، ص 41

² Kaplan robert.david nortan **the balanced scorecard** . harverd business review . vol70.january February.1992.p71

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان **Robert Kaplan** (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد)، و **David Norton** (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك إثر دراسة دامت عاما كاملا و شملت اثنا عشرة مؤسسة من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، و أن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات و البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها بطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى **كابلان** و **نورتن** هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة و سريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال و القرارات الماضية مع المؤشرات العملية (الغير مالية) من رضا العملاء، العمليات الداخلية والإبداع و النمو، و تعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع و الموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل، كما تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على أنها سلسلة للقيمة، بحيث أن كل مؤشر محدد في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة من السبب و النتيجة توصل وتوضح معنى الإستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية .

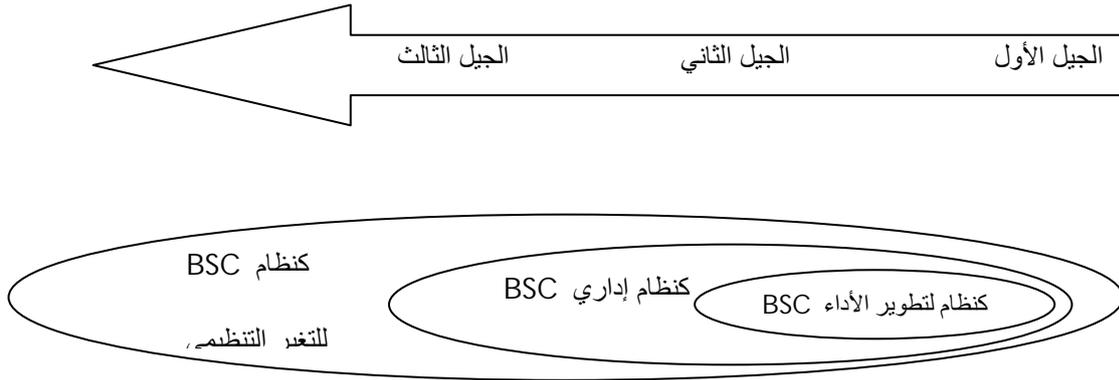
في الأخير تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت منذ ظهورها انتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، و تشير الإحصائيات إلى أن 50% من أغنى 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما أكد 70% من المسؤولين و المديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، و نتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.¹

¹ ريغة احمد الصغير " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مذكرة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية -جامعة قسنطينة 2- 2013/2014 ص 64,65

الفرع الثالث: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، و يمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 16

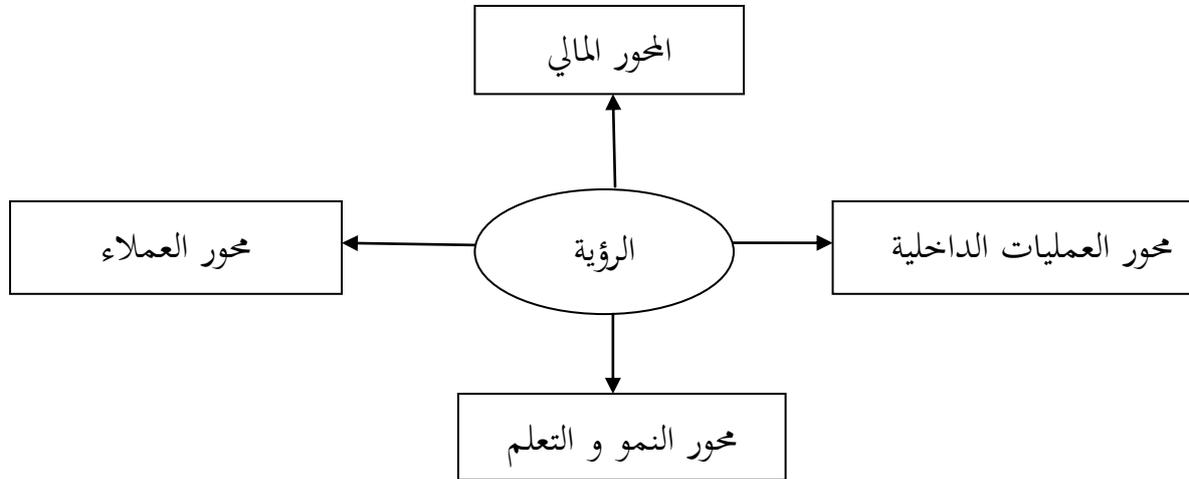
الجيل الأول 1992: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات أخرى و هي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية و أهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار و استخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة¹، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية و الأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، و تميزت هذه المرحلة ب:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- إعتبار البطاقة كأداة لقياس و تطوير الأداء فقط
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

¹ طاهر محسن منصور العالبي، وائل صبحي إدريس "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 145

يمكن إعطاء شكل بيان الجيل الأول للبطاقة:¹

شكل (1-2): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2012 ص 20.

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب و مشاكل في تطبيق هذا الجيل و من أهمها:²

✓ أن التعريف و التحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا و غامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

✓ كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، و ذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.

✓ اعتبارها أداة لتطوير الأداء و ليس لقياس الأداء و ليس لقيادة الأداء، و بالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

¹ : صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2012 ص 20.

² صالح بلاسكة، المرجع المذكور سابقا، ص 146

و بعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، و جاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد و اعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، و أصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، و جاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، و هذه الأخيرة تتمثل في:

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين و حملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا و ماذا ينتظرون منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن تتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا و نحقق رضى المساهمين؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين و التغيير و زيادة إبداعها؟

الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ل يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، و هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات و مدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة.

و يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

❖ **بيان الإتجاه:** و الذي يوضح شمولية القرارات و تنظيم الأنشطة.

❖ **الأهداف الإستراتيجية:** و التي تبين مساهمة الإتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية

الشمولية للعمل في المؤسسة و وضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير

المنهجي و علاقات السبب و النتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

❖ **نموذج الربط الاستراتيجي و المنظورات:** حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم

بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم فصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز

على المنظور الداخلي للبطاقة و المتمثل في منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و

¹ وائل صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع المذكور سابقا، ص150، 149

النمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء، والمنظور المالي.

❖ **المقاييس و المبادرات:** و هي تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف و تصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص و مراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص و مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

الفرع الأول: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعياً الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء و بعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل إلى خمس مكونات راسية هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات و القيم الفعلية.
- يربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و الغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، و ذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً و أفقياً في الوقت المحدد.

- يتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الأشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.¹

المطلب الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها فيما يلي:²

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة و متطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية و بنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات و اكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف إستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:³

- ❖ تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى الصغير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- ❖ مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية.
- ❖ التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.

¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية الإسلامية، 2 (16)vol-ص67

² وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص154،153.

³ Jean Brilman. Jacque Herard. **Les meilleur pratiques de management**,6 éme édition, édition d'organisation, Paris2008,p120.

- ❖ تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية
- ❖ تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العمليات .
- ❖ تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- ❖ دعم التواصل بين الإستراتيجية و تنفيذ العمليات و التأكد من توافر المتطلبات.
- ❖ تعزيز و مساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- ❖ توحيد و تقوية الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- ❖ الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
- ❖ إدخال الإستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.
- ❖ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، و لكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

المبحث الثاني: هيكل إعداد بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى مكونات و خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و أهم الوظائف الرئيسية لها و في الأخير التطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مكونات و خطوات بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال و مقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من كابلان و بورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:¹

1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الإستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف و الخطط الطويلة المدى.
3. الأهداف: تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية و قابلة للقياس و محددة بإطار زمني.
4. المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
5. القيم المستهدفة: مقدار محدد تتم القياس عليه لتحديد مقدار الإنحدار عن القيم المحققة.
6. المبادرات الإستراتيجية: تسجيل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، مثل قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة إستطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، و يقيس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة و قد تكون هناك مبادرة مثل

¹ وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص158

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.

7. **ارتباطات السبب و النتيجة:** كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب و نتيجة، و لذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها و التأكد من صحتها، و يجب أن تتضمن العلاقة الجوانب المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.¹

8. **مثيرات و محفزات الأداء:** إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها و محفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، و لا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا؟ و بالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات، لكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة و مركزها على المدى الإستراتيجي، و ذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال.

الفرع الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن و تتمثل في:

1. **تحديد الرؤية:** إن صياغة و تطوير رؤية المؤسسة يعد جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود

الإدارة العليا و عن طريق فرق العمل التي شكلت بعناية لمتابعة الأساليب مقابلات مع أكبر

عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

وتمر عملية رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل:

- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.

- تحليل المدراء و الإمكانيات الداخلية للمؤسسة.

- تحديد القيم الإدارية.

¹¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي، مجلة العلوم

الإقتصادية و التجارية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية الإسلامية، 2 (16)vol-ص 66

- المتابعة والفحص المستمر.¹

2. **تحديد الإستراتيجيات:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف و المؤشرات بإعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي. وتعتبر الإستراتيجية عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و يمكن تعريفها على أنها: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.

إن عملية صياغة تطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات و الضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية و الداخلية.²

3. **تحديد عوامل النجاح الكاملة:** تعرف عوامل النجاح على أنها: تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف و مساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة، و تكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة. يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة و ترجمتها لمركات الأداء الخمسة، و هو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من ناحية أخرى.

4. **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميا عن طريق قياسها، و يتم ذلك من خلال إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه بإعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، و لكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة أو مجموعة من المؤشرات و ذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.³

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة قسنطينة2، 2014-ص92

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص88

³ أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة و معوقات إستخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009-ص66

5. **تحديد وتطوير خطط العمل:** يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرج للمقارنة، و تحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد و الطويلة الأمد لكي تستطيع الإستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، و يجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية و إستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض.¹

6. **تحديد الأفعال التنفيذية:** و تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، و تحديد المسؤوليات و الأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالرافية، و يراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين و المديرين بالمنظمة و تتأثر بهم.²

7. **المتابعة و التقييم:** لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة. فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد و طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة و لاسيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث، و أن يتم إستبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.³

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة:⁴

¹ ربيعة أحمد، المرجع السابق ذكره، ص94

² عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص128

³ ربيعة أحمد، المرجع السابق ذكره، ص96

⁴ منى ابراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البطيني، المرجع السابق ذكره، ص51، 54

أولاً: توضيح و ترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم و ذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف و قياسات كل من العمليات الداخلية التعلم و التطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة : يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية مما يتطلب توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، مما ييسر على العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظم منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: التخطيط و وضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي و لذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين للأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، و من خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

رابعاً: المتابعة و التقييم: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة و على مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حدد كل من (Kaplan , Norton, 1992) أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن و هذه الأبعاد هي:¹

1. **البعد المالي:** و هو أحد محاور تقييم الأداء و يقوم التركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و جديدة، و يركز أيضا على العائد إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على حقوق المالكين، و التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل. وتبرز أهمية المحور المالي في أن كل المقاييس والمعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظور المالي، و يتبين هذا الربط في الأهداف المالية بوجود أهداف بعيدة المدى مثل إيجاد عوائد مالية للمستثمرين و كل الإستراتيجيات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها.
2. **بعد العملاء:** تقوم منشآت الأعمال بوضع حاجات و رغبات العملاء في صدارة استراتيجياتها، لما يشكل هذا أهمية كبيرة تنعكس على نجاح منظمات الأعمال في مجال المنافسة من المنظمات الأخرى و بقاء استمراريتها في السوق، و يعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع و الخدمات بجودة عالية و بسعر معتدل، و يمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء الخدمة و التكلفة، و يحتوي هذا المحور عدة مقاييس منها رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، و ربحية العملاء، و حصة المنظمة من السوق و القطاعات المستهدفة.
3. **بعد العمليات الداخلية:** و يمثل بجميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، و يتم من خلال هذا المنظور مقابلة الحاجات العملاء و أهداف حملة الأسهم و المالكين، لذلك فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق، و هناك سلسلة من الأنشطة

¹ معاوض عوض الغزوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا، إربد، الأردن 2013/2012 ص 36،37

والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال و التي تعطي قيمة في دورة العملاء من خلال ثلاث دورات و تكون نقطة الإرتكاز في تحديد حاجات و رغبات العملاء.

الدورة الأولى: و هي تطوير السلع و الخدمات الملمية لحاجات و رغبات العملاء، حيث أن الكثير من المنتوجات الجديدة تفشل في دخولها للسوق، و أنه ليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعات العملاء و بنفس الوقت المردود الإقتصادي للمنظمة.

الدورة الثانية: و تسمى دورة العمليات و تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية و خدمات.

الدورة الثالثة: و هي خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب و الصيانة و غيرها.

4. **بعد التعلم و النمو:** و يقوم هذا المحور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم و نظم المعلومات و الإجراءات الإدارية للمنظمة و محاولة مواكبتها للعصر، و العمل على رضا العاملين و المحافظة عليهم و رفع معنوياتهم و زيادة الإنتاجية، و يتم قياس رضا العاملين من خلا إجراء مسح شامل بمساهماتهم بالقرارات و التميز بعمل جيد، و يمكن قياس المحافظة على العاملين بالعمل بالمنظمة و مدى الإهتمام بهم و حمايتهم و كذلك من نسبة دوران العمل، فكلما كانت النسبة مرتفعة فإن مؤشر ينذر بالخطر و العكس صحيح.

المبحث الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يشمل هذا المبحث بعض الجوانب المتعلقة بنموذج القياس المتوازن للأداء، من حيث التعريف به، و تحديد الأسس و المبادئ التي يقوم عليها، و العناصر الأساسية التي يبني عليها.

المطلب الأول: المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: تعريف نموذج الأداء المتوازن:

يمثل هذا النموذج مجموعة متكاملة من المقاييس المالية و غير المالية، و يعتبر أيضا جزءا مكتملا لعملية صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنشأة، مع التركي على توصيل هذه الإستراتيجية للعاملين فيها، و كذلك تقديم التغذية الراجعة التي يمكن استعمالها للمساعدة في تحقيق¹

و يعرف هذا النموذج على أنه مقياس للإستراتيجية، و نظام الإدارة، و يعمل على ترجمة رسالة المنشأة و إستراتيجياتها، إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة. حيث تكمن قوته في إستعماله للمقاييس المالية و الغير المالية، في تشجيع العاملين و مكافئتهم على تحقيق أهداف المنشأة طويلة الأجل.

و يعرف أيضا على أنه نظام للإدارة (و ليس فقط نظام قياس)، بحيث أنه يمكن المنشآت من توضيح رؤيتها و إستراتيجيتها، و ترجمتها إلى أفعال، كما أنه يوفر التغذية الراجعة حول عمليات المنشأة الداخلية و النتائج الخارجية، و ذلك من أجل تحقيق التطور المستمر في الأداء الإستراتيجي و بالتالي بالنتائج.

و يعرفه الآخرون على أنه مقياس للأداء و نظام إدارة إستراتيجي يعمل على تحويل رسالة المنشأة و إستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، حيث توفر مقاييس الأداء صورة ملخصة و كاملة لتقدم المنشأة باتجاه تحقيق رسالتها و هدفها.

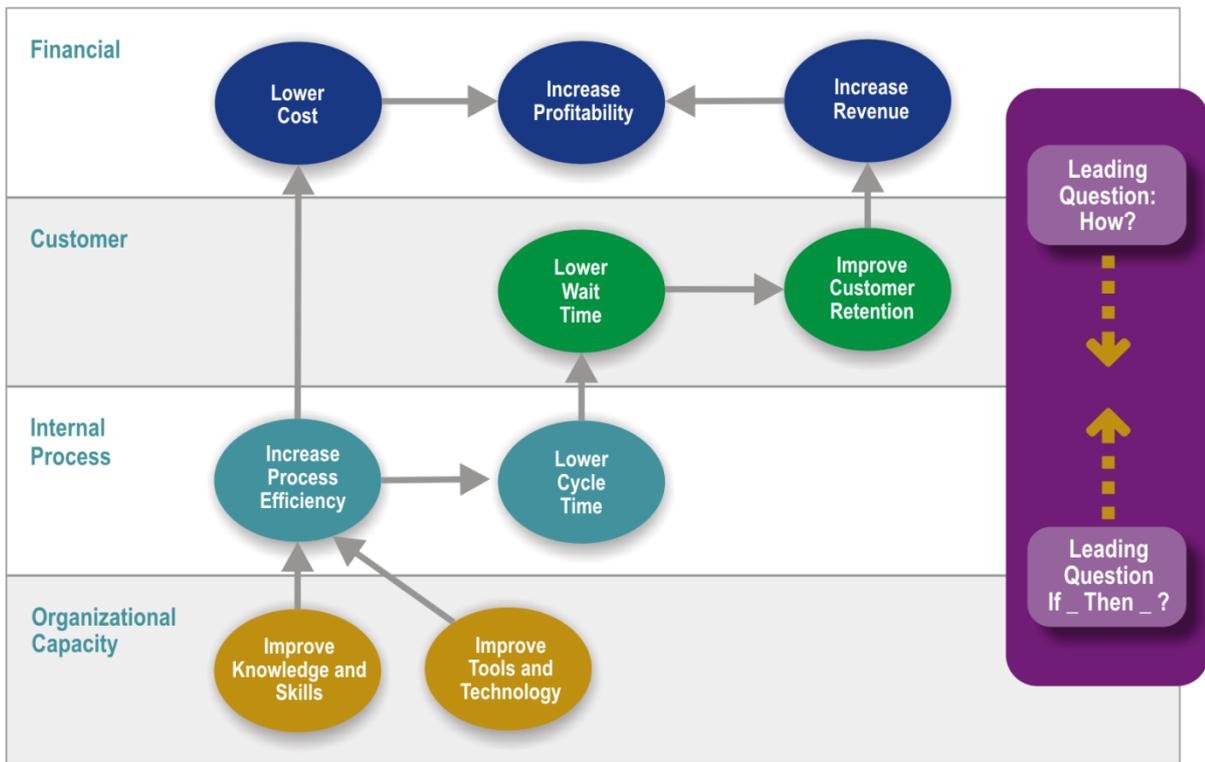
¹ علي سليمان الشطي، المرجع السابق ذكره، 2007، ص39، 38.

و تختلف عناصر نموذج القياس المتوازن للأداء ما بين المنشآت اعتمادا على الأهداف المحددة لكل منشأة و الحالات الخاصة بها، و لكن هناك اتفاقا على أن نموذج القياس النموذجي يشكل المكونات الأربعة التالية:

1. محور العميل: كيف يرانا العملاء.
2. محور العمليات الداخلية: بماذا يجب أن نتفوق.
3. محور الإبداع و التعلم: هل يمكن أن نستمر في تطوير و خلق القيمة للعملاء.
4. محور الأداء المالي: كيف ننظر إلى مزودي الموارد المالية.

الشكل(03): نموذج مبسط عن التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأعمال حسب بطاقة الأداء

المتوازن



المصدر: <http://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

الفرع الثاني: أسس و مبادئ نموذج القياس المتوازن للأداء:

إن الهدف الأساسي من استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء، هو ربط سلوك العاملين برسالة المنشأة التي تسعى لتحقيقها و ذلك من خلال ترجمة إستراتيجيتها و تحويلها إلى مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء للجوانب الأربعة، حيث يتم ربط كل جانب من هذه الجوانب معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة التي تعكس رؤية المنشأة و إستراتيجيتها.¹

و يوفر هذا النموذج الإطار للإدارة الإستراتيجية، و ذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية للمنشأة إلى مجموعة من الأهداف و مؤشرات الأداء. و في ضمن هذا الإطار يتم تجميع مؤشرات الأداء في الجوانب الأربعة، ثم تطوير الأهداف ضمن كل جانب، ثم يصار إلى اختيار المقاييس لتكوين بطاقة الأداء التي تعزز من إستراتيجية المنشأة إضافة إلى ذلك فإنه يجب ربط الأهداف و مقاييس الأداء في كل جانب من جوانب الأربعة مع بعضها البعض، و بعد أن تصبح المقاييس المستعملة في نموذج القياس المتوازن للأداء محددة و مترابطة، عند ذلك فإن الإستراتيجية الكلية للمنشأة تكون واضحة لكل العاملين بها، و يعتمد التوازن الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية في هذا النموذج على تحقيق الموازنة بين كل من العناصر التالية:

1. المؤشرات المالية ← و غير المالية
2. الأهداف البعيدة ← و الأهداف القصيرة
3. البيانات الكمية ← و البيانات الوصفية
4. الأهداف الشخصية ← و الأهداف المؤسسية
5. محركات الأداء ← و نتائج الأداء
6. جوانب الأداء الخارجية ← و جوانب الأداء الداخلية

¹ علي سليمان الشطي، أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2007م/1427هـ، ص 42.43

المطلب الثاني: مميزات نموذج القياس المتوازن للأداء

يتميز هذا النموذج عن غيره من نماذج القياس الأخرى كون هذه النماذج تعتمد في عملية قياس الأداء و تقييمه على المقاييس المالية وحدها، حيث تواجه هذه العملية عددا من الانتقادات، و منها:¹

1. الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية و التي تعكس تصرفات المنشأة في الماضي و لا تعكس أدائها في المستقبل.

2. تتجاهل مقاييس الأداء المحاسبية القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف الأبحاث و التطوير و الموارد البشرية و الشهرة.

3. لا توفر أنظمة قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المالية المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية و الرقابة.

4. تتجاهل المقاييس المالية الجوانب الأخرى الهامة مثل رضا العملاء و مستوى الجودة و سلوك المنافس و كفاءة عمليات التشغيل الداخلي، و إمكانية تطويرها لمواجهة الحاجات و الظروف المتغيرة للمنشأة و تنمية العاملين و تحفيزهم.

5. تعد المقاييس المالية أداة غير مناسبة لأغراض التقييم و إتخاذ القرارات.

إن كل هذه الأسباب التي ذكرت تجعل من عملية قياس الأداء و تقييمه و التي تطبقها منشآت الأعمال باستخدام المقاييس المالية وحدها غير كافية، حيث أصبح من الضروري الدراسة عن الأداة البديلة و المتمثلة بنموذج القياس المتوازن. حيث يتميز هذا النموذج عن أنظمة القياس الإستراتيجية في أنه يتضمن مقاييس للمخرجات و لمحرك أداء هذه المخرجات والتي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السببية. و بما أن الأساس في تصميم هذا النموذج هو أن المقاييس الآلية و غير المالية يجب أن تمثل جزءا من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، من خلال قيام كل وحدة نشاط بترجمة إستراتيجيتها إلى مقاييس و أهداف ملموسة

¹ علي سليمان الشطي المرجع السابق ذكره، ص 48،49

إضافة إلى النقاط السابقة التي تميز مقاييس هذا النموذج عن المقاييس المالية التقليدية، فإنه يتميز أيضا عن غيره من أنظمة قياس الأداء الأخرى من حيث العوامل التالية التي يتصف بها:¹

- أنه يوفر التغذية الراجعة حول عمليات المنشأة الداخلية لتحقيق التطور المستمر في النتائج و الأداء الإستراتيجي.
- سيعمل في حالة انتشاره و استخدامه بشكل واسع، على تحويل التخطيط الاستراتيجي من العمل الأكاديمي البحث إلى أن يصبح مركز العصب في المنشأة.
- يهدف إلى إظهار المنشأة أربعة جوانب من خلال تطوير المقاييس و تجميع البيانات و تحليلها بالنسبة لكل جانب من الجوانب الأربعة.

المطلب الثالث: بناء نموذج القياس المتوازن للأداء و مقومات نجاحه

الفرع الأول: بناء نموذج القياس المتوازن للأداء

إن الخطوة الأولى في عملية بناء هذا النموذج هي تحويل إستراتيجية المنشأة إلى أهداف و مقاييس في كل جانب من الجوانب الأربعة، بحيث ترتبط هذه الأهداف و المقاييس بإستراتيجية المنشأة. و يبدأ تطبيق نموذج BSC عموما بتوضيح إستراتيجية المنشأة من قبل الإدارة العليا، ثم يلي ذلك تسلسل أولي في خطوات التنفيذ التالية:

1. ابتكار المقياس: وضع قائمة بالمقاييس التي تقيس عوامل النجاح الأساسية.
2. تثبيت الروابط السببية: يجب اختيار المقاييس التي تتناسب مع سلسلة علاقات السبب-النتيجة، لتتماشى مع المنهج المتبع في خلق القيمة.
3. ترتيب بطاقات الأداء: بعد أن يتم تصميم بطاقة الأداء من قبل الإدارة العليا المنشأة ككل، فإن الوظيفة التالية هي تصميم بطاقات أداء تكميلية لكل وحدة.

¹ علي سليمان الشطي، مرجع سبق ذكره. ص 50، 51

4. ربط الأداء بالمكافأة: يتم تقديم مكافآت للعاملين، و ذلك من خلال ربط مقاييس النموذج بعملية تقديم هذه المكافآت.
5. تحضير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
6. تحضير المعلومات: تنظيم عملية جمع المعلومات و نقلها حيث تتطابق مع جوهر هذا النموذج.
7. الحصول على التغذية العكسية و استخدامها: يتم ذلك من خلال ترتيب و إدارة لقاءات و تقييمات دورية، لتقديم التغذية الراجعة و دعم عملية التطوير المستمرة. وتعتبر الخطوات التالية ضروري لتصميم نظام إدارة الأداء المتوازن:¹
 - أ. ترجمة الإستراتيجية و تحويلها إلى فعل: تبدأ عملية التصميم هذه من قبل فريق الإدارة العليا من خلال دورهم في ترجمة الإستراتيجية إلى هدف محدد. و هنا يجب وضع الأهداف المالية طويلة المدى، بعد أن يتم التوافق عليها من قبل الإدارة العليا ثم بعد ذلك يتم إختيار المقاييس التشغيلية المحددة.
 - ب. إختيار المقاييس المترابطة: إن كل مقياس تم إختياره في بطاقة الأداء يجب أن يرتبط مع إستراتيجية محددة. وهذا يعني ضرورة توفر علاقات السبب و النتيجة في السلسلة بحيث تبدأ من جانب النمو و التعلم مروراً بجوانب العمليات إلى العملاء و انتهاءً بجانب الأداء المالي. و عليه فإن نموذج BSC يوضح لنا كيف يمكن لإستراتيجية المنشأة أن تتحقق، و أنه أكثر من مجرد تجميع المقاييس مع بعضها البعض.
 - ت. ربط الأهداف المالية مع دورة حياة المنشأة: تختلف الأهداف المالية في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها. لذلك فإن تصميم طبقة الأداء يجب أن يبدأ بالتعرف على المرحلة التي تمر بها المنشأة و إدراكها، و من ثم مطابقة الأهداف المالية المتشابهة.
 - ث. إختيار مزيج من مقاييس العميل: لكي تتمكن المنشآت من تحقيق النجاح فإن عليها أن تركز على حاجات العملاء، و أفضل طريقة لمراقبة الأداء في هذا المجال، هي إختيار مزيج من مقاييس

¹ علي سليمان الشطي المرجع السابق ذكره، ص 53،54،55

العملاء و المقاييس العامة، مثل الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، رضا العميل، و لكن مقاييس النتائج وحدها لا يمكن لها أن تختبر الحقيقة كاملة، فلا بد من تحديد محركات الأداء في ميدان العملاء.

ج. **تركيز العمليات الداخلية على مواجهة التوقعات:** إن أنظمة قياس الأداء التقليدية تشمل مقاييس مركزة تهدف إلى تطوير الأداء في ظل العمليات القائمة، إلا أن هذا التركيز قد لا يضمن تحقيق النجاح، و ذلك لأن تحقيق توقعات العملاء و المساهمين يحتاج إلى عمليات جديدة و إبداعات، و ليس مجرد إضافة تحسينات على العمليات القائمة.

ح. **التركيز على الاستثمارات في المستقبل:** يتطلب تحقيق النجاح على المدى الطويل في الجوانب (المالية، العملاء، العمليات الداخلية) من المنشآت في الوقت الحاضر الاستثمار في مجالات العاملين، الأنظمة، الإجراءات، و هي التي تعتبر محركات الأداء الأساسية: فعند الاستثمار في العاملين فإن المنشآت تستخدم مقاييس مثل رضا العامل، الاحتفاظ بالعامل، و إنتاجية العامل. و للتأكد من أنه يتوفر لدى العاملين معلومات دقيقة و مناسبة حول العملاء، فإن على المنشآت الاستثمار في تطوير أنظمة المعلومات. أما الإجراءات فيجب أن تكون في مكانها الصحيح للتأكيد على توفر المناخ التنظيمي الإيجابي.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:¹

- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي، وتقبل التغيير و تسعى لإعتماد مقاييس بشكل دائم و في جميع الحالات.
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية و إستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.

¹ محفوظ احمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص280.

- مساندة و دعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية و الإبداع و تقبل التحدي و الحماس و الرغبة في إثبات الذات و القدرة على إستشراف المستقبل.
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل.
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة و تحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- الإهتمام بالأصول غير الملموسة و دراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات و القابلات مع أكبر عدد من الأفراد و قد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية و ذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق.
- العمل على إنتهاج المراحل الأساسية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.
- وجود معدلات و مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة و دقيقة و مبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء و النمو بشكل واضح.
- التدرج في عمليات التطبيق.
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء : يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج و التي تتمثل في المحاور الأربعة و هي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء و النمو و التعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي.
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفر البيانات و تطويرها كما يجب الإعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل و المقارنة.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقة السبب و النتيجة.
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الإعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق و ما يتضمنه من منتجات و دورة حياتها، و كذا منافع التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد

المزايا التنافسية المطلوبة، و بالتالي تحديد الموارد اللازمة و القرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

و يتطلب التطبيق الجيد لهذا النموذج من المديرين أن لا يركزوا على الهيكل التنظيمي و الأنظمة المطبقة في المنشأة فقط، بل عليهم أن يهتموا بتاريخ المنشأة، و أسلوب الإدارة المتبع فيها و ثقافتها، فطريقة التطبيق التي تناسب منشأة ما قد لا تناسب منشأة ما أخرى، و ينطبق هذا بشكل خاص على المنشآت غير الربحية الي تختلف غايتها بشكل كبير عن المنشآت الربحية. لذلك فإن برنامج التقييم المتوازن، يتمثل في مراحل التحول الواجب الأخذ بها داخل المنشأة لنقلها من المفهوم التقليدي للأداء على مفهوم الإدارة إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للنشاط و قياس الأداء التوازن.¹

¹ يوسف محمد محمود، " البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص100

خلاصة الفصل:

إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يظهر فعليا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الإهتمام به و متابعة من طرف جميع المؤسسات و بالأخص الصناعية منها بإعتباره الداعم الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجياتها و بلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين و الباحثين في البقاء، الإستمرار و النمو، إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبني على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة و إستراتيجياتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، و تكون هذه الأخيرة في كل مستويات البناء التنظيمي، و تتابع نتائج الأفراد أولا بأول.

إذ تأكد الدراسات في هذا المجال على ضرورة الإمام بدور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل وظائف الإدارة بالأخص فيهم الرقابة الإدارية و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل

الرقابة الإدارية

تمهيد :

تعددت أنواع الرقابة و التي اعتمدت في تصنيفها على معايير مختلفة منها الزمن أو التخصص أو الهدف أو مصدر هذه الرقابة، و كذلك تنوعت الأساليب أو الأدوات الرقابية و ذلك حسب ظروف و طبيعة الأعمال الإدارية و التي من أهمها الملاحظة و التقارير و الموازنات التقديرية.

و يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية الرقابة و أهميتها ، كما سنناقش أهم أهداف و مبادئ و مراحل الرقابة، فضلا عن استعراضه لأهم الأساليب و خطوات و مجالات استخدام وظيفة الرقابة و أخيرا تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الرقابة الإدارية و التي تتمثل في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة ، و ذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : تحليل مفهوم الرقابة الإدارية .

المبحث الثاني : سيورة الرقابة الإدارية .

المبحث الثالث : تقييم الأداء الشامل للمؤسسة .

المبحث الرابع: أثر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الرقابة

المبحث الأول : تحليل مفهوم الرقابة الإدارية .

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، و الترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إن كلمة الرقابة و موقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، و هي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال¹.

المطلب الأول : ماهية الرقابة الإدارية .

الفرع الأول : تعريف الرقابة الإدارية .

كلمة الرقابة مشتقة من التعبير الفرنسي Contre-Role، أي (الدور المضاد)، و هو الذي يتأكد من صحة و صدق الدور الأصلي، و مطابقته للواقع الذي آل إليه و يميل معظم الباحثين الاقتصاديين الى استعمال الرقابة لتفيد معنى المراجعة و المراقبة².

للرقابة الإدارية اتجاهات تنبع منها تعريفات عديدة، و هذه الاتجاهات تتمثل في :

- النظرية السلبيه الكلاسيكية التقليدية The Classical Negative Theory .
- النظرية السلوكية Behavioral Theory .
- النظرية التطبيقية Applied Theory .

من أبرز التعريفات، تعريف الفرنسي هنري فايول Henry Fayol لقد عرفها على أنها هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و إذن هدفها هو

¹الدكتور علي عباس، "أساسيات علم الإدارة" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 : 2004م / 1424هـ ، ط2 : 2007م / 1427هـ، ط3 : 2008م / 1428هـ ، ط4 : 2009م / 1430هـ، ص179 .

²لبنى مدني مهدي سبيل، أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الربط الزكوي، بحث تطبيقي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير الإدارة العامة، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإتحادي، يونيو 2009 م، ص 03 .

الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها في المستقبل و هي تنطبق على كل شيء¹.

أما أنصار الفكر السلوكي ينظرون إلى الرقابة الإدارية من الجانب الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية من رواد هذا الفكر جورج تيري Terry.G الذي عرفها بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة، و هنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من التعاريف التي تعج بها أدبيات الإدارة و التي لا يتسع المجال لذكرها الآن و التي جميعها تقريبا تصب في نفس الاتجاه و تخلص إلى القول بأن الرقابة هي عبارة عن عملية مقارنة بين النتائج الفعلية و الأهداف المخططة و حصر الانحرافات السلبية فيما بينها و العمل على معالجة أسبابها و عدم تكرارها في المستقبل، و بعبارة فأن العمل الرقابي بطبيعته يهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لها لضمان أن يكون التنفيذ بمستوى التخطيط مستقبلا و ليس العكس، مؤكداين على أن الذي ينبغي مراجعته و التأكد منه هو مستوى الأداء و ليس مستوى الأفراد العاملين في التنظيم، و إلا فإن النتائج التي تترتب على عملية الرقابة سوف تكون غير موضوعية و لا يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ القرار².

و بناء على ما تقدم يمكن رسم ملامح آلية عمل وظيفة الرقابة الإدارية على النحو التالي:

القيام بعد و قياس النتائج الفعلية للتنفيذ.

مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

حصر الانحرافات بين النتائج الفعلية و الأهداف المخططة.

تحديد الأسباب المؤدية لظهور تلك الانحرافات

وضع المعالجة اللازمة لمنع ظهور هذه الأسباب في المستقبل³.

^{1 2 3} الدكتور فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013 م - 1434 هـ، ص 198، 199

الفرع الثاني : أهمية الرقابة الإدارية .

تنبع أهمية الرقابة مما يلي¹ :

- ❖ كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل و التأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له .
- ❖ كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، و معرفة أسبابها و معالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعدها في التنبؤ بالأخطاء و الانحرافات المحتمل حدوثها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- ❖ كونها عملية ديناميكية، شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكلّ عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة و خاصة التخطيط و اتخاذ القرارات. كما أنها تنصبّ على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، و غيرها) و مخرجاتها و تشمل أيضاً جميع المستويات الإدارية فيها .

ترتبط عناصر العملية الإدارية ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً و بشكل تكاملي، و تتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيسي بعملية التخطيط، إذ أنّ عملية الرقابة تعني مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تمّ عمله و قياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حدّدته الخطط من أهداف، و من ثمّ اتّخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.²

و يبدو ارتباط الرقابة بالتخطيط في ضوء الحقائق الآتية :

1. لا يمكن القيام بمهمّات الرقابة إلا إذا كان هناك خطة و أهداف محدّدة.
2. تدل الرقابة و من خلال المقاييس التي تتجسّد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعة و على مدى الالتزام في تنفيذها.

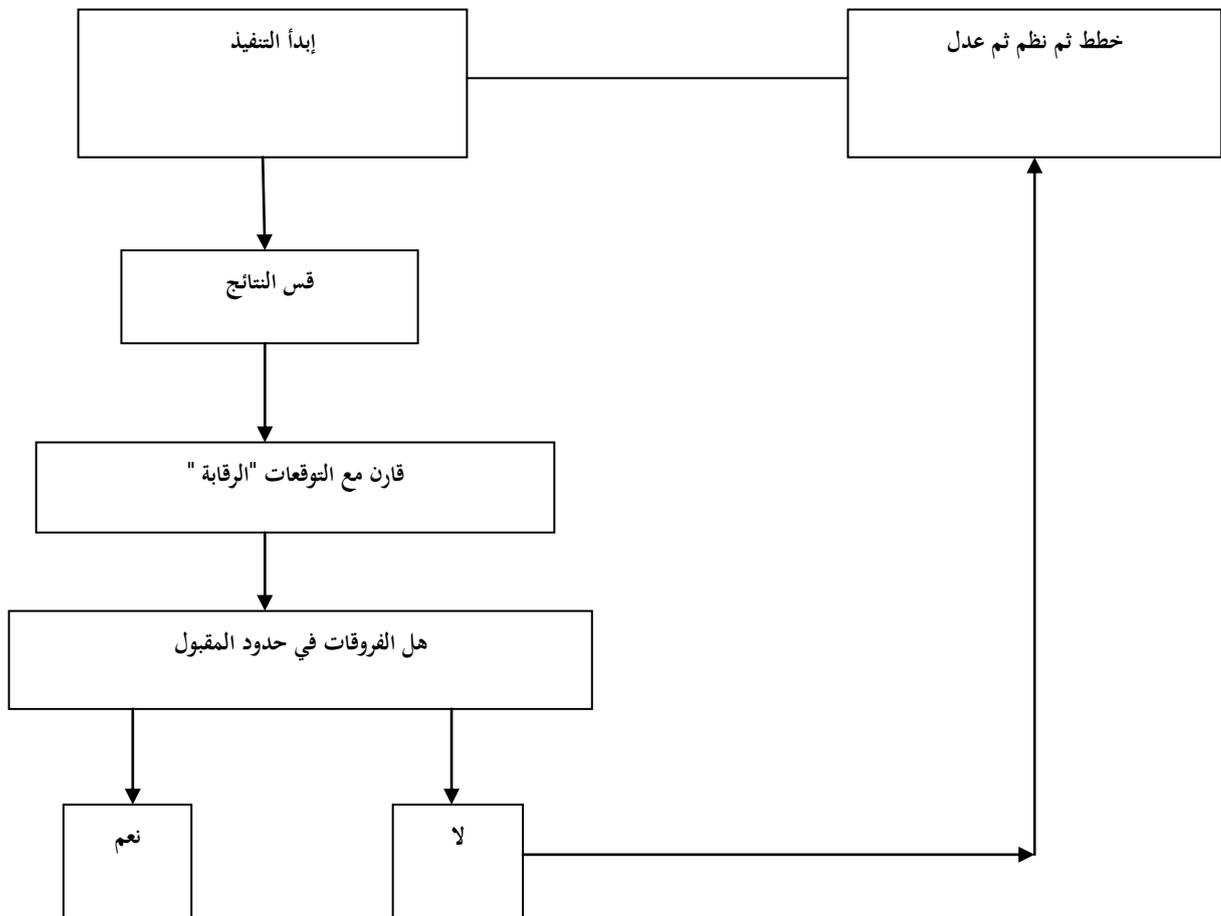
¹ الأستاذ الدكتور ربحي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2010م - 1431هـ ، ص 184 .

² الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف ، الطبعة 2006 م ، ص 329 .

3. لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ و تشخيص الانحرافات بغية معالجتها فقط، بل تكشف أيضاً عن صحة عملية التخطيط و ما يتبعها من سياسات و إجراءات، و عن قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة.¹

و كذلك للرقابة علاقة ببقية الوظائف الإدارية الأخرى حيث لا يمكن تصور القيام بوظيفة التنظيم و التوجيه و التأكد من سلامة سير عملياتهما حسب الأصول من دون ممارسة وظيفة الرقابة و الإشراف عليهما من الداخل و الخارج و لا يمكن ممارسة وظيفة الرقابة من غير تنظيم فعال و توجيه محكم.²

الشكل رقم (2-1) التخطيط و الرقابة



المصدر: يحي الطالب: (1401هـ)، ص 61

¹ الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي، المرجع المذكور سابقاً، ص 330 .

² الدكتور فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013 م - 1434 هـ، ص 199 .

أما عن علاقة الرقابة باتخاذ القرارات، فإنه في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون القرارات اللازمة لتصويب الأمر، فإذا ثبت من خلال الرقابة أن هناك خللاً بالأهداف الموضوعة كأن تكون غير واقعية، فإن ذلك يستلزم اتخاذ قرار بإعادة النظر في الأهداف بحيث تكون واقعية، أما إذا كانت الأهداف الموضوعة واقعية وضمن ما يمكن تنفيذه و كان القصور راجعاً لأداء العاملين، فإن ذلك يلزم المدير باتخاذ قرار ما، إما بإعادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم، أو إعادة النظر بأمرهم من حيث اتخاذ إجراءات عقابية بحقهم إذا قنع أن أسباب القصور ذاتية و لا علاقة لها بأمر تتصل بالموارد أو الإمكانيات المتاحة. و كذلك الأمر إذا تبين للمدير أن هناك أسباباً تنظيمية لتعثر الأداء كتدخل الاختصاصات أو عدم وجود صلاحيات كافية تتناسب مع مسؤوليات المطلوب أداءها، فإن ذلك معناه أن يتخذ المدير قرارات تنظيمية تتعلق بإعادة النظر في التنظيم بحيث تتم معالجة هذه الفجوات التنظيمية.¹

و قد تدل تقارير الرقابة على عدم وجود خطأ في الأهداف الموضوعة (الخطط) و لا في العلاقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات و المسؤوليات، و أن المشكلة تعود لأنماط التعامل فيما بين المديرين و العاملين كأنماط التسلط و استفزاز العاملين من منطلق نمط إدارة تقليدي، فقد يكون قرار المدير عمل دورات تدريبية للمشرفين و الإداريين على مختلف المستويات من أجل تعريفهم بالأسلوب الإداري الأفضل للتعامل.²

المطلب الثاني: عناصر الرقابة الإدارية و خصائصها :

الفرع الأول: عناصر الرقابة الإدارية :

أطلق عليها البعض مكونات العملية الرقابية أو عناصر العملية الرقابية، و في الأخير فالإثنتان تعطيان نفس المعنى، و عليه فإن نظام الرقابة الإدارية يتكون من العناصر الرئيسية التالية:³

¹ الأستاذ الدكتور محمد قاسم القوي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة 2006 م، ص 330.

² سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 1428هـ - 2007م، ص 60.

1. **الهدف:** و هو المدى أو السقف الذي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقه، و بعبارة أخرى هو النتيجة التي ينبغي الوصول إليها في نهاية الفترة.¹
2. **المعيار:** هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معاً) العمل المطلوب انجازه خلال فترة معينة من جانب فرد أو مجموعة من الأفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين و تكلفة محسوبة، و يعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الإدارة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو المطلوب انجازه و في ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلاً، فالمعيار يجب أن يكون مدروساً عند وضعه و واضحاً و مفهوماً، و هناك شروط يجب أن تتوفر في المعيار المناسب و أهمها:
 - أ. يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي و التمييز بين درجات الإنحراف الإيجابي و السلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلاً.
 - ب. أن يكون المعيار قابلاً للتطبيق في جميع الحالات.
 - ج. أن يعطي المعيار ثقلًا كبيراً للانحرافات الإيجابية و توقيت حدوثها و أسبابها لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة و إدارتها ككل و تعمل على تقدمها و ازدهارها.²
3. **نوع الرقابة:** أي لا بد من استخدام نوع الرقابة الذي ينسجم و نوع و حجم العمل أو النشاط المطلوب تقييمه.³
4. **الأدوات الرقابية:** و هي الوسائل و الأدوات التي لا بد من استخدامها لوضع وظيفة الرقابة موضع التطبيق الفعلي على أرض الواقع، و ذلك مثل استخدام نتائج فحص دم المريض من قبل الطبيب لتشخيص نوع و حجم المرض، و استخدام نتائج فحص التربة من قبل المهندس المدني لتحديد نوعية و حجم الحديد المطلوب لإقامة البناء، و استخدام النتائج المالية السنوية من قبل المستثمر لتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة، و استخدام النتائج الفنية من قبل المحامي لحسم النزاع القانوني في المحاكم و استخدام خرائط جانت و شبكة بيرت من قبل المدير للحكم على مدى الإنجاز، و من أهم الشروط التي ينبغي توفرها في هذه الأدوات أو الوسائل هي التالية:

¹ الدكتور فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013م - 1434هـ، ص 203.

² الدكتور علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 2004م - 1424هـ، ط 2 2007م - 1427هـ، ط 3 2008م - 1428هـ، ط 4 2009م - 1430هـ، ص 185.

³ الدكتور فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013م - 1434هـ، ص 204.

أ. ملائمتها للعمل و انخفاض تكلفتها.

ب. قدرتها على كشف الانحرافات الإيجابية و السلبية.

ج. مرونتها و قابليتها للتعديل و التطوير.

د. أن يرافقها تقديم مقترحات قابلة للتنفيذ.¹

5. نظام جيد للاتصال : ان وجود نظام حديث و متكامل للاتصال يعد امراً ضرورياً لنقل المعلومات و الأوامر و البلاغات و استقبال النتائج و اتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات، و عليه تعتبر مهارة الاتصال إدارة فعالة يحتاج إليها المدير و مساعديه و رؤوسهم في عملية الاتصال و الإشراف و التوجيه و الرقابة، و المراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته و جهده في عمليات الاتصال مع رؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه و بينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث و اتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد و حديث يربط أجزاء الشركة و أفرادها بعضهم ببعض.²

الفرع الثاني: خصائص نظام الرقابة الجيد :

تختلف أساليب الرقابة باختلاف المشروعات، لذا يجب مراعاة عدّة اعتبارات في أي نظام رقابي جيد و منها:³

– التوفير في النفقات : يجب أن لا يغيب عن الإدارة أنّ الهدف من وجود الرقابة هو الحدّ من الانحرافات عن الخطة و بالتالي الحدّ من النفقات الضائعة أو الخسائر، لذا يجب أن تكون مردودات النظام الرقابي أكبر من نفقاته. فقد ترى بعض المؤسسات أنّه من غير الضروري إيجاد نظام رقابي لا يبرّر مردوده الاقتصادي فكثير من شركات المواد الغذائية و شركات الألبسة و غيرها في الدول الصناعية تدرك أنّها تخسر سنوياً مبالغ كبيرة نتيجة سرقات يقوم بها بعض المتدّدين عليها، و مع ذلك لا تعيّن موظّفين مراقبين لأنّ ذلك سيكلف أكثر ممّا يوفر. و كحلّ وسط فهي تتّبع الأساليب الرقابية التكنولوجية التي

¹ الدكتور فيصل محمود الشوارة، المرجع المذكور سابقاً ، ص 204.

² الدكتور علي هباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 2004م – 1424هـ ، ط2 2007م – 1427هـ ، ط3 2008م – 1428هـ ، ط4 2009م – 1430هـ ، ص 186 .

³ الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف ، الطبعة 2006 م ، ص 348 .

توهم من تسوّّل لهم أنفسهم بالسرقه و بأساليب نفسية بوجود وسائل رقابية خفية، مما يخفف كثيراً من تلك الحوادث.¹

— **توضيح طرق التصحيح:** يجب أن يبين النظام الرقابي الأخطاء قبل أو حال وقوعها، و أن ينبّه المسؤولين عنها لذلك و كذلك يحدّد الطرق الكفيلة بتصحيح تلك الأخطاء. إذ لا فائدة من الرقابة المتأخرة التي تكتفي بتسجيل الأخطاء لغايات العقاب فحسب.

— **الوضوح و سهولة الفهم:** لا بدّ من أن يراعي نظام الرقابة مناسبتة للنشاط من ناحية و لقدرة المديرين على فهمه و قراءة تقاريره من ناحية أخرى. كما يجب أن لا يكون التعقيد في خرائط و شبكات الرقابة هو القاعدة، لأن كثيراً من المديرين قد لا يستطيعون قراءة مثل تلك الخرائط ممّا يجعلها غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم. و لا شكّ أن وضوح أهداف النظام الرقابي تنبع من قبول أهداف التنظيم و قبول معايير الرقابة من قبل المنفذين.²

— **التوقيت المناسب Timeliness:** إن تقديم المعلومات في الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقة المعلومات و لذلك يجب تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للأشخاص ذوي العلاقة إذا أردنا منهم استجابات مفيدة. أو بمعنى آخر يجب مراعاة الوقت و أهميته من قبل معدّي تقارير الرقابة بحيث تصل هذه التقارير إلى المديرين المعنيين في الوقت المناسب و دون تأخير، حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب بشأن تصحيح الانحرافات التي وقعت.³

— **الموضوعية و الواقعية:** يجب أم تكون معايير التقييم التي تستخدم في عملية الرقابة موضوعية قدر الإمكان، و غير خاضعة للعناصر الشخصية التي لا تمت للعمل بصلة. بمعنى أن يتم تجنب تقييم المرؤوسين على أسس غير موضوعية، لأن من شأن ذلك أن يؤثر على إنتاجيتهم و على تصوّرهم لموضوعية الإدارة و عدالتها. و كذلك يجب أن تكون المعايير واقعية يمكن الوصول إليها، رغم أن ذلك لا يعني أن تكون بديهية بل يجب أن يكون فيها نوع من التحدي للمنفذين.

¹ . الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي ، المرجع المذكور سابقاً ، ص 349 .

^{2 3} أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2001م - 1432هـ ، ص

- المرونة Flexibility: و كى يكون النظام الرقابي فعالاً و ناجحاً يجب أن تتوفر فيه المرونة، أي القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة كتغيير الخطط و الأهداف. مثلاً، تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة في ذلك الوقت.¹
- وجوب إشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة : تلزم مشاركة المنفذين في إعداد معايير الرقابة ، للتأكد من أنهم فهموا ما يتوقع منهم عمله و لكي يتم الحصول على قبولهم للمعايير الموضوعة.²

المطلب الثالث : مرتكزات الرقابة الإدارية

الفرع الأول : أهداف الرقابة الإدارية

إنّ المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي :

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح ، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم .
 2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات .
 3. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع ، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها .
 4. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها .
 5. التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً ، و أن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع .
- * و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي :
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية و البيئية.
 - المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط .
 - تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة .

² الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوبي ، مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف ، الطبعة 2006 م ، ص 349 .

— تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ .

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها ، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة¹.

الفرع الثاني : مبادئ الرقابة الإدارية²:

يتمنى المديرون أن يكون لديهم نظام شامل و دقيق للرقابة لمساعدتهم في التأكد من أن الأحداث تتمشى مع الخطط الموضوعية ، إن مثل هذا النظام ممكن التحقيق ، شرط أن تتوفر له مستلزمات و مبادئ لكي يصبح فاعلاً فعلاً ، و من أبرز هذه المبادئ الآتي :

1. يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط و احتياجاته .
2. يجب على النظام الرقابي أن يُبلغ عن الانحرافات بسرعة .
3. يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإستثناءات في النقاط الحرجة الإستراتيجية .
4. يجب أن تكون الرقابة موضوعية و مرنة و اقتصادية .
5. ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي و أن يكون مفهوماً.
6. يجب أن يبين نظام الرقابة الأعمال التصحيحية .
7. يجب أن تشجع معايير الرقابة عملية الالتزام في المنظمة .
8. يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء .
9. يجب عدم الاعتماد كلية على التقارير الرقابية .
10. ينبغي أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه .
11. يجب أن تشجع معايير الرقابة الفاعلة على الطاعة ، و أن تكون عادلة ، ملحوظة ، و قابلة للقياس و محددة، و صعبة، و مناسبة، و تامة، و أن تسمح بالمشاركة كلما كان ذلك ممكناً .

¹ السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (SONACOME) ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 33 .

² الدكتور بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية 2008 ، ص 143 .

المبحث الثاني : سيورة الرقابة الإدارية .

يتطلب تطبيق الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال عدة أساليب و خطوات، و كذا يتعين تحديد المجالات التي تستخدم فيها هذه الوظيفة ، كل هذا سنتطرق عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول :أساليب الرقابة الإدارية :

لضمان تحقيق الهدف من إجراء الرقابة فإنه لا بد من اتباع بعض أو كل الأساليب التالية¹:

أولاً : الأساليب الوصفية :

و هي التي تستخدم الحرف في توصيف الواقع الفعلي و وضع المعايير و عقد المقارنة بينهما و تتمثل بالتالي:

1. الملاحظة الشخصية : و هي أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في

جميع مجالات استخدام الرقابة، ففي الأقسام الإدارية في الشركات مثلاً: يعتمد المدير كثيراً على الانطباع

المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال

نتائج أعمالهم و من خلال مشاهدة العاملين و الاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية و توجيه الأسئلة

إليهم و تقييم إجاباتهم² .

2. سجلات و بطاقات الدوام : سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام و عند

انتهائه و في المصانع تم الاستعاضة عن كشف الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل

ساعة حضوره و مغادرته ثم تراجع البطاقة في نهاية كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخراً إلى

الدوام و من يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح ، فقد يكون الخصم من

الراتب أو لفت نظر أو الخصم من إجازات الموظف .

¹ الدكتور فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2013م/1434هـ، ص 207 .

² الدكتور علي هباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 2004م/1424هـ، ط2 2007م/1427هـ، ط3 2008م/142هـ ، ط4 2009م - 1430هـ ، ص 191 .

3. التقارير الرقابية: و هي التقارير التي يرفعها الرؤوسون إلى رؤسائهم عن سير الأعمال و المشاكل التي تواجه العمل و يتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية و أهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين .

4. خرائط جانت: تستخدم خرائط جانت للرقابة على زمن الإنتاج، و تتكون من محورين سيني و صادي، المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، و عمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها، و هناك زمن معياري و زمن فعلي .

5. النتائج المخبرية: و هي التي تعتمد على الفحوصات و التجارب المخبرية لحصر النتائج و تحديد الأسباب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹ .

6. الرسومات البيانية: و هي التي تعتمد على الأشكال و الرسومات الإحصائية لحصر النتائج و تحديد الأسباب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

7. الزيارات الميدانية: عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل و سلامة التنفيذ و انضباطية العاملين في الدوام، هذه الزيارات عادة ما تتم إما بصورة مفاجئة أو معتادة، فالمدير مثلاً قد يقوم بالزيارة المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد، و يفصل بين الزيارة الأخرى أسبوعين أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف فقد يتعود المدير أن يزور مكان العمل يومياً أو كل يومين أما في الصباح أو عند الظهر أو قبل مغادرة الموظفين بقليل عند انتهاء الدوام² .

ثانياً : الأساليب الكمية: و هي التي تستخدم الرقم في توصيف الواقع الفعلي و وضع المعايير و عقد المقارنة بينهما و تتمثل بالتالي³:

1. النسب المالية: و من أهمها نسب التشغيل و نسب السيولة و نسب الرافعة المالية... إلخ.

2. بطاقة الجرد المستمر: و من أهمها بطاقات الإخراج و الإدخال من و إلى المخازن... إلخ.

¹ الدكتور فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013م/1434هـ، ص 207 .

² الدكتور علي هباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 2004م/1424هـ، ط2 2007م/1427هـ، ط3 2008م/1428هـ، ط4 2009م/1430هـ، ص 193 .

³ الدكتور فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013م/1434هـ، ص 208 .

3. الميزانيات التقديرية: و من أهمها الميزانية التقديرية للإنتاج و الميزانية التقديرية للمبيعات و الميزانية التقديرية للإنتاج للنفقات ... إلخ .
4. الزمن المعياري: و من أهمها شبكة بيرت (PERT) التي تقوم على أساس مقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع لتنفيذ الأعمال الإنشائية ... إلخ .
5. المقاييس الاقتصادية : و من أهمها نقطة التعادل التي تقوم على أساس مقارنة التكاليف مع الإيرادات ... إلخ .

المطلب الثاني : خطوات الرقابة الإدارية :

و لكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد و فهم خطوات الرقابة الثلاث و هي¹:

➤ تحديد معايير (Standards) الأداء²:

إن الهدف الأساسي من وجود المنظمة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية و بالشكل الذي يرضي العملاء . لذا ، لا بدّ من وجود معايير أو مقاييس يتمّ بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو إنجازها بعامّة و أداء العاملين بخاصة . و يعدّ توفير معايير أداء موضوعية ركناً أساسياً من أركان أي نظام رقابي فعّال في المنظمة ، لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز المطلوب للتقيد به ، و من ثمّ اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي بها . لذلك يجب أن يكون المعيار محددًا بدقة ، و أن يكون واضحاً و مفهوماً على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير .

و من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المنظمات ما يلي :

1. معايير كمية Quantitative Standards : و هي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من

قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي. مثال ذلك، عدد الكتب التي صنّفت خلال شهر معين في قسم المكتبة و مقارنته

¹ علي هباس المرجع المذكور سابقاً، ص 187 .

² الأستاذ الدكتور رجي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2010م - 1431هـ ، ص 188 .

أيضاً بالأشهر الأخرى من السنة، أو عدد الكتب المعارة خلال فترة معينة، و مقارنته أيضاً بالإعارات في فترات أخرى سابقة أو لاحقة من السنة .

2. **معايير نوعية : Qaulitative Standards** : و هي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب و مستواه. مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستخدمين و مستوى جودتها، هل هي ممتازة، أو جيدة جداً، أو جيدة أو ضعيفة ؟

3. **معايير التكلفة Cost Standards** : و هي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة، أو إنجاز أحد المهام. مثال ذلك تكاليف شراء نظام محوسب جديد للمنظمة، و مقارنته أيضاً بتكاليف نظام آخر .

4. **معايير زمنية Time Standards** : و هي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، أو إتاحة خدمة معينة و توفيرها. مثال ذلك، مقدار الزمن المفروض أن يتم فيه فهرسة و تصنيف كتاب ما و مقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز، أو الزمن اللازم لإعارة كتاب ما و مقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز .

5. **معايير القيم المعنوية Intangible Standards** : و هي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين و ولائهم للمنظمة و روحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة، و غيرها .

➤ قياس الأداء¹ : Measuring Performance

تتمثل الخطوة الثانية في عملية الرقابة في قياس الأداء، و الأداء هنا يشير إلى ما نحاول الرقابة عليه و تمثل عملية قياس الأداء عملية مستقرة و مستمرة في أكثر المنظمات. و حتى تأتي الرقابة فعالة فلا بد من وضع مقاييس صحيحة للأداء. فعندما يكون المدير معنياً على سبيل المثال برقابة المبيعات، فإن أرقام المبيعات اليومية، الأسبوعية، و الشهرية تمثل أداءً فعلياً. أما الأداء بالنسبة لمدير الإنتاج فإنه يمكن أن يتحدد في ضوء تكلفة الوحدة، الجودة، أو حجم الإنتاج، أما بالنسبة للعاملين، فإنه يمكن قياس الأداء في ضوء كمية و جودة المخرجات .

و يتم الحصول على البيانات اللازمة لقياس الأداء بعدة وسائل أهمها :

¹ الأستاذ الدكتور علاء الدين الفني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الأولى 2011م - 1432هـ ، ص 325 .

- فحص السجلات و المستندات .
- الملاحظة الشخصية للنتائج و مناقشة المسؤولين .
- الاجتماعات ، و بالذات عندما يستدعي الأمر أخذ وجهات نظر متعددة في الحسبان .
- التقارير الرقابية و هي إما شفوية أو كتابية و التقارير الكتابية قد تأخذ صورة نماذج مصممة للحصول على بيانات معينة بشكل معين ، أو تقارير مكتوبة بطريقة منظمة .

➤ مقارنة الأداء بالمعايير¹: Comparing Performance Against Standards

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و هل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما و نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة (Glueck, 1988). إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي و المخطط و هل هذا الاختلاف ذو أهمية و يجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ و تبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي .

المطلب الثالث : مجالات استخدام وظيفة الرقابة الإدارية².

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة. و هذه المجالات هي :

1. الرقابة على الأهداف : و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ، من النشاطات القائمة في المشروع. و التأكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين ، و بحث مدى الحاجة لشرحها و تفسيرها
2. الرقابة على السياسات : و هذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (أي وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك

¹ بلال خلف السكارنة ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2015م – 1436هـ ، ص 332 .

² بشير العلاق ، المرجع المذكور سابقاً ، ص 144 .

3. الرقابة على الإجراءات : كما ذكرنا سابقاً، فإن الإجراءات تحدد متى و كيف يتم الأداء و من المسؤول عن الأداء. و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ المهمات

4. الرقابة على التنظيم: و ذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و اجراءاته و الدور المحدد للوحدات الاستشارية و غير ذلك. كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً و أفقياً و بحث مدى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية .

5. الرقابة على مصادر المعلومات :¹ تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة و متوازنة تلبي حاجات المستفيدين و رغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة، و تتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. و هناك ثلاثة مصادر رئيسة لهذه الرقابة هي: الدولة أو الحكومة، و إدارة المنظمة، و المستفيدين .

6. الرقابة على الإنتاج : تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن المنتج مطابق كماً و نوعاً لما هو مطلوب، و تكلفة و زمنياً لما هو محدد، و أن يراعي أذواق المستفيدين و حاجاتهم و رغباتهم، و أن يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق. و تهدف كذلك، إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة .

و تشمل الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات و الإجراءات) و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، و الرقابة على جودة الإنتاج، و الرقابة على تكاليف الإنتاج.

7. الرقابة على خدمات المعلومات و تسويقها : تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية و نوعية و تكلفة و سرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المنظمة، و مقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات، أو مقارنة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة

¹ ربحي مصطفى عليان المرجع المذكور سابقاً ، ص 193 .

في الماضي، أو مقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من منظمات مثيلة، و ذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء و العمل على تصويبها .

و من المعايير المهمة في مجال خدمات المعلومات ما يلي :

- درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة إليهم، إذ يعدّ بعضهم هذا المعيار مؤشراً مهماً لنجاح خدمات المعلومات .
- درجة وصول خدمات المعلومات إلى القطاع الأكبر من المستفيدين .
- درجة تنوّع خدمات المعلومات .
- درجة حداثة خدمات المعلومات .
- درجة جودة خدمات المعلومات .
- درجة سرعة تقديم خدمات المعلومات .

8. **الرقابة المالية** :¹ تستند رقابة الأداء المالي « على تقييم الربح و العائد على الاستثمار ». و الربح « هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية . أما العائد على الاستثمار « فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات. (Hodgetts, Luthans, 1997, 315) أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب و في الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

9. **الرقابة على الأفراد**:² تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما : الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها و كفايتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين، و سلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، و سلامة نظام الحوافز، و سلامة نظام الرواتب و غيرها، و مدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. و تشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك و التصرف، كالتحقق من درجة انضباطيتهم في العمل، و مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و التعليمات و حسن تنفيذهم لها، و مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل.

¹ بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2015م - 1436هـ، ص 327 .

² ربحي مصطفى عليان، المرجع المذكور سابقاً، ص 196 .

و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي :

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، و تشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى، و عدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- التعيينات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف .
- عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي .
- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم .
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد) .

10. الرقابة على المستفيدين : الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات، أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة و طبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمّى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، و رصد الانحرافات و السلبيات التي أعربوا عنها و العمل على معالجتها و تصويبها .

و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي :

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بفترات أخرى .
- نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما .
- عدد شكاوى المستفيدين .
- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.
- درجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين.
- درجة رضا المستفيدين عن المنظمة .
- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المنظمة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الشامل في المؤسسة.

تقييم الأداء Performance Evaluation بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، و التقييم عادة يتم في اتجاهين، الأول تقييم الشيء محل التقييم، و الثاني: الهدف من التقييم، و تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف، ثم وضع خطة التنفيذ، مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية و فعالية تحقيق الأهداف.

و يعتبر تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام، لأن تقييم الأداء هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه ركيزة اتخاذ القرارات الرشيدة.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

الأداء: هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد.

التقييم: هو القياس أو المقارنة أو الترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة، لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة و كتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما و الحكم على قدرته و استعداده للتقدم في هذه الوظيفة.¹

و أما عن تقييم الأداء المؤسسي فهو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية و الفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، و بين ما يجب أن ينجز، و ذلك بهدف التعرف و الوقوف على مستوى و حجم و نوعية الأداء الذي تم، فالمديرون العموميون يحتاجون إلى تقييم الأداء المؤسسي لكي يعرفوا عن طريقه أين كانوا و إلى أين هم ذاهبون.

و الكيفية التي تتم بها عملية التقييم في المنظمة يمكن أن تكون ذات أثر كبير على كل من الأفراد المعنيين و على المنظمة نفسها، و يعتمد بناء المنظمات على نوع من التقييم المتدرج للمسؤولية، و يتطلب عمل مديري تلك المنظمات القيام بالتقييم و لديهم سلطة ذلك، و جودة التقييم تعتمد على اختيار أسلوب

¹ بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2015م - 1436هـ، ص 335.

معين و على طريقة استعماله، لأن استخدام المنهج الخطأ في التوقيت الخطأ و المكان الخطأ و عن طريق الناس الخطأ و على الناس الخطأ يقلل من الثقة في المنهج بدلاً من التطبيق .

و يظهر عند تقييم الأداء المؤسسي ثلاثة مستويات من الأداء.

1. أن يكون الذي تم مطابقاً لما هو مطلوب و وفق الخطة الموضوعة، أي بدون زيادة أو نقصان، و في هذه الحالة يكون الأداء طبيعياً Normal Performance .

2. أن يكون الأداء الذي تم أعلى لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعة، أي في الزيادة، و في هذه الحالة يكون الأداء إيجابياً Positive Performance .

3. أن يكون الذي تم أقل لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعة أي في نقصان، و في هذه الحالة يكون الأداء سلبياً Negative Performance .

و على ذلك يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها.¹

المطلب الثاني : فعالية تقييم الأداء .

الفرع الأول : أهداف تقييم الاداء .

تعتبر الأهداف عنصراً هاماً في عملية التخطيط الإستراتيجي كما تعتبر عنصراً هاماً في الرقابة و تقييم الأداء، و يساعد وضع الأهداف على توجيه جهود الأفراد في المنظمة، و تخصيص الموارد بين مختلف أوجه النشاط و الإدارات و التنسيق بينها، و تحديد الأهداف بدقة و وضوح يساعد على إيجاد الدافع لدى المديرين و العاملين لبذل أقصى جهود ممكنة، و تقليل حدة الصراعات و الاختلافات و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء، خاصة إذا اشترك الأفراد في وضعه هذه الأهداف المطلوب تحقيقها و الأفراد لهم

¹ محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، 2015/2014 ، ص 174 .

أهدافهم و حاجاتهم التي يهدفون إلى إشباعها، و المنظمات لها أهدافها المتميزة عن أهداف أعضائها، و لكن تحقيق التوازن بين الأفراد و أهداف المنظمات يعتبر أمراً ضرورياً لبقاء و استمرار المنظمة.¹

و تتبلور أهداف تقييم الأداء فيما يلي²:

1. إيجاد مناخ عمل و بيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
2. اختيار أصلح و أنسب الأفراد للوظائف.
3. تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
5. تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة و فعالية.
6. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم، و زيادة التعاون بينهم.
7. المحافظة على مستويات عالية من الأداء و الإنتاجية.
8. تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.

الفرع الثاني : فعالية تقييم الأداء .

تعتبر الفعالية مفهوماً مهماً جداً في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة و هذا نتيجة التطور الكبير الذي حدث في مفهوم المؤسسات و أيضاً المنافسة الشديدة التي تسود المؤسسات من أجل البقاء و الاستمرار فقد سعى الباحثون و المهتمون بهذا الموضوع إلى إيجاد نظرية في تحديد الفعالية تعتمد على المنظمات، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد ما نتج عنه الكثير من الاختلافات حول تحديد مفهومه و ضبط مؤشرات و قياسه و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات.³

¹ محمد فدري حسن ، المرجع المذكور سابقاً ، ص 175 .

² بلال خلف السكارنة ، المرجع المذكور سابقاً ، ص 355 .

³ بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 2 .

و لكي يكون نظام تقييم أداء العاملين فعالاً يجب أن يتصف بعدة شروط، و أيضاً يجب أن تكون هناك تغذية عكسية لنتائجه و من أهم هذه الشروط ما يلي¹:

1. تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية .
2. تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه .
3. إقناع الإدارة بفائدة التخطيط و المساهمة في تنفيذه و حث العاملين على الاهتمام به .
4. إعداد نظام فعال للاتصالات يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة (رؤوسين و رؤساء) .
5. تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم ، يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب الأمثل للعملية .
6. المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة و التي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات و أخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها .
7. مدى فهم الأفراد للنظام و إن عدم الفهم ينشأ من عدم التعريف و الشرح و قد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام .
8. الدعم الرسمي و التأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم و الالتزام بها و العمل بتوصياتها و نتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام .
9. السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة و الطمأنينة لعملية تقييم الأداء .
10. عدالة المقيم يكون ذو تأثير كبير في عملية التقييم و النتائج المترتبة عليه و يولد الثقة في عملية التقييم مما يجعلها ذات فاعلية كبيرة في تحقيق أهدافها .

التغذية العكسية :

يعتبر من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في المنظمة للمستخدمين، و لكن يجب أن يكون هذا وفق أسلوب مدروس و فعال من أجل توصيل هذه المعلومات

¹ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع المذكور سابقاً، ص 74 .

للمستخدمين لأجل الحصول على الأداء المطلوب و الوصول في الأخير إلى الأهداف المنشودة من خلال المنظمة.¹

المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء .²

توجد عدة طرق لتقييم أداء موظفين منها :

الطريقة الأولى : التقدير حسب مستويات الجدارة .

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة و يرتب الموظفون حسب جدارتهم و كفاءتهم .

الطريقة الثانية : التقييم حسب النتائج و الأهداف .

و هي تطبق في المنشآت التي تعني الإدارة بالأهداف و عادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقاً لأهداف المنظمة .

الطريقة الثالثة : الترتيب التناوبي

و يتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله و ليس بناء على جزء محدد من العمل .

الطريقة الرابعة : طريقة التقدير النسبي .

و يتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل أو الموظف و مدى قدرته على تحليل و الحزم و الجدية و المبادأة و التنسيق .

الطريقة الخامسة : طريقة المقارنة الزوجية .

تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل مقارنة و تحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء .

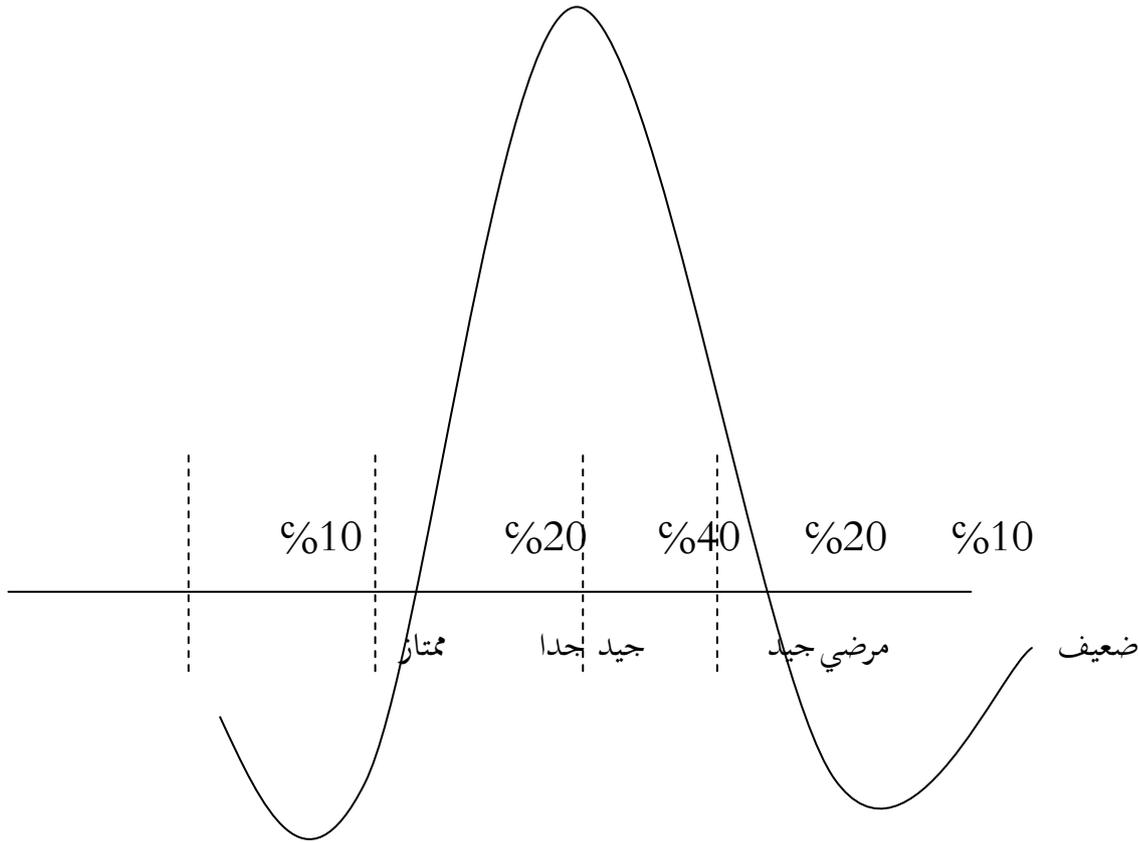
¹ بورتوخ عبد الكريم ، المرجع المذكور سابقا ، ص 76 .

² طاهر محمود الكلالده ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2008م - 1428هـ ، ص 189 .

الطريقة السادسة : طريقة التوزيع الإجباري¹.

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي و يعتمد على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، و هو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ وسطية من المقاييس و تبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، و الشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقاً للمستوى العام لأداء كل مستخدم و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم .

الشكل (2-2) منحني التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري .



المصدر : زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة 2001 ، ص 10 .

¹ بوبرطخ عبد الكريم ، المرجع المذكور سابقا ، ص 29 .

المبحث الرابع : أثر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الرقابة الإدارية

بعد أن أصبح الإهتمام ببطاقة الأداء المتوازن قضية حديثة، سنتطرق في هذا المبحث على منهجية الرقابة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن و ما ينتج عنها من مزايا.

المطلب الأول : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية عملية التنفيذ، حيث تعمل الرقابة على الرقابة على منع أي فشل في تطبيق الخطط الإستراتيجية و في نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات و العاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة الإنجازات في مختلف مراكز العمل و المستويات بالمؤسسة، و تختلف الرقابة من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات، لكن غالبا ما تمر الرقابة بخمسة مراحل أساسية و التي تتمثل في: ¹

- تحديد الحاجات التي يجب أن يتم التوجيه و التقييم و الرقابة عليها، أي تحديد ما يجب عمله و ذلك ضمن إطار رسالة، رؤية و أهداف المؤسسة.
 - تحديد المؤشرات اللازمة لقياس الأداء، بما يسمح من تقديم تعبير كمي للنتائج.
 - قياس الأداء الفعلي للمؤسسة.
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف للتعرف على مدى التنفيذ الجيد للإستراتيجية المؤسسة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود تطابق بين الأداء الفعلي و المستهدف و ذلك بالاعتماد على التغذية العكسية.
- و مما سبق يمكن إبراز العلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن بالرقابة، فمن خلال تحديد أهداف واضحة للأداء على جميع مستويات المؤسسة و إشراك الموظفين في مناقشة الأولويات الإستراتيجية، يمكن

¹ ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013 - 2014 ، ص 126 ، 127 .

لبطاقة الأداء المتوازن أن تربط الأهداف الإستراتيجية بالعمليات التشغيلية، الأمر الذي يسمح لها بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية باستمرار و تسجيل أي انحراف عن هذا التنفيذ، و في هذا الإطار يمكن دمج بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في نظام الرقابة لتصبح أداة للرقابة.

و تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للرقابة، فهي تسمح للمؤسسة بتقييم إستراتيجياتها من خلال أربعة أبعاد مختلفة و ذلك عكس أنظمة التقييم التقليدية، و هو ما يؤكد الباحثان F.Selto et M.Malina. من خلال دراسة قاما بها حول 500 مؤسسة أمريكية تهدف إلى معرفة مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل و الرقابة، و قد خرج الباحثان بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد فعلا أداة فعالة للرقابة، حيث لاحظ المدراء على مستوى المؤسسات محل الدراسة أن المعلومات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تؤثر إيجابا على إستراتيجية المؤسسة، و لقد استنتج الباحثان أن القدرة الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحفيز الموظفين على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و هو ما يقود نحو تحقيق نتائج إيجابية.

في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء فعالة في تقييم الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذها، فانطلاقا من الخاصية المحدودية لبطاقة الأداء المتوازن فإنها تسمح بتحديد المؤشرات الهامة و الأكثر تعبيرا عن أداء المؤسسة ضمن كل بعد من أبعادها مما يجعل عملية الرقابة سهلة، حيث يمكن في أي لحظة مقارنة الأهداف المنجزة مع الغايات والقيم المستهدفة و تسجيل مختلف الانحرافات الحاصلة، وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، و هو ما يعد أمر في غاية الأهمية بالنظر إلى طبيعة البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسات.

المطلب الثاني: منهجية الرقابة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

نتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في الرقابة الإدارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و هي المنهجية المتبعة في الرقابة في الحالة العامة لكن الفرق يكمن في الأداة المعتمدة في التقييم، حيث سندخل بطاقة الأداء المتوازن في كل مرحلة و نلاحظ الدور الذي تؤديه و تساهم به في عملية الرقابة.¹

¹ صالح بلاسكة، المرجع المذكور سابقاً، ص 97.96.95 .

و فيما يلي عرض لكل خطوة من الخطوات عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة في الرقابة.

الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه: يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء الرقابة عليها، والتي يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل، و يتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمسة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، و هذه الجوانب هي:

— الجانب المالي: و يحتوي على المعايير و العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية والفوائد و غيرها من المعايير.

— جانب العملاء و الزبائن: يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء و ما يشمله من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوي.

— جانب العمليات الداخلية: يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة و التي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية مثل: الجودة ، الخدمات المقدمة مع المنتج أو الخدمة.

— جانب النمو و التعلم: و يحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية.

— جانب البيئة و المجتمع: و يحتوي على جوانب تحدد دور المؤسسة في حماية البيئة و ترقية المجتمع و يتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، الحملات التحسيسية، دور المنتج في الخدمة.

و منه فإن رقابة جوانب الإستراتيجية على خمسة جوانب يسهل مهمة اختيار وتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، و يراعى عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات، أي تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها لأن في بعض الحالات يكون الخلل متعلق بجانب معين قد لا يتطلب التأخير و يكون المراقب على علم به، و بالتالي يجب البدء به، كما يجب على المراقب أن يوازن عند اختيار المعايير في كل جانب حتى لا يطغى التقييم على جانب معين، و بالتالي قد تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة، و ذلك بسبب التركيز على جانب واحد في الرقابة.

الفرع الثاني: تحديد المعايير:

يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملية الرقابة، و ذلك انطلاقاً من الجوانب الكبرى التي سيتم الرقابة عليها و التي حددت في الخطوة الأولى، تكون المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير سواء النوعية أو الكمية، و يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية الرقابة، و هذا ما أشرنا إليه سابقاً، أن المعايير مقسمة بطريقة متجانسة على محاور البطاقة. كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن و المتمثل في ترجمة الإستراتيجية لإلى معايير قابلة للقياس، يسهل في عملية تحديد المعايير. فمثلاً إذا حصل خلل في جودة المنتج، فإذا المراقب سيتجه إلى محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب و تصحيحه، كما يجب على المراقب أن يختار المعايير التي تناسب مع طبيعة الخلل و هذا حتى تصبح عملية الرقابة ذات جدوى.

الفرع الثالث: تقييم الأداء:

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده و القصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، و من المعلوم دوماً هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، و من هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن و هو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له، لأن كل محور من محاورها تحتوي على أربعة تقسيمات، و من بين التقسيمات قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة (عند تطرقنا إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن في الفصل الأول)، و منه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، و من مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك، أنها تساعد المراقب في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك، لأن محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية و هذا مالا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية، كما أن المعايير الموضوعية في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري و هذا تأقلاً مع متطلبات المحيط و أفضل مثال على هذا إضافة بعد جديد إلى أبعاد البطاقة و هو البعد البيئي و الاجتماعي.

تعد مرحلة تقييم الأداء أهم مرحلة يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن، لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها الأهداف، و ذلك بمعرفة الإجابة على الأسئلة الموضوعية عند مرحلة الصياغة، و هذه الأسئلة تكون موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، و يمكن عرضها فيما يلي:

1. المحور المالي: ما هو مستوى رضا المساهمين عن النتائج المحققة؟ ما هو مستوى إشباع رغبات المساهمين؟ المحور المالي هو المحور الذي يتعلق بمتطلبات المساهمين و النتائج التي ينتظرونها من تنفيذ الإستراتيجية، و للتأكد من تحقيق هذا الهدف و الإجابة على هذه الأسئلة، يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور من النتائج المحققة، و بالتالي تتحدد الفجوات، فإذا كان الأداء الفعلي أكبر أو يساوي الأداء المتوقع فيمكن الحكم بأن الإستراتيجية قد حققت أهدافها المالية و بالتالي يتحقق رضا المساهمين و هذا ما يدفعهم إلى إعادة استثمار أموالهم بغية الحصول على عوائد، أما إذا كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المطلوب فنقول أن الإستراتيجية لم تحقق أهدافها المالية المطلوبة و من هنا يبدأ دور المراقب في البحث عن الأسباب و معرفتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، و هذا ما يخلق جو من التوتر وعدم الثقة لدى المساهمين و التفكير في سحب أموالهم.

2. محور العملاء أو الزبائن: ما مدى تحقيق متطلبات الزبائن؟ كيف يرى الزبائن منتجاتنا و خدماتنا؟ هذه الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء، حيث يعد هذا محور ذو أهمية بالغة، لأنه يتعلق بالزبون و لأن بقاء المؤسسة مرهون بوفاء الزبون لها من مجرد رضا الزبون إلى وفاء دائم، يقوم تقييم الإستراتيجية انطلاقاً من هذا المحور على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات و خدمات بنوعية عالية و أسعار معقولة، مقارنة بالمنافسين، حيث تسعى المؤسسة لأن تجعل من رضا الزبون وفاء دائم، و هذا الهدف تستطيع المؤسسة بلوغه إذا قامت بتقديم خدمات و منتجات متميزة من حيث السعر و الجودة، التكاليف من الترويج و العروض المختلفة، و تستطيع المؤسسة أن تراجع علاقتها مع الزبائن باستعمال عدة طرق منها: المقابلة، الاستمارة، سجل الاقتراحات و غير ذلك و غير من طرق التقصي.

أما عن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور، هو تحديد معايير تتناسب مع الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، و تكون هذه المعايير شاملة لكل جوانب الزبون، و من أمثلة هذه

المعايير: الحصة السوقية، ربحية العميل، عدد الزبائن الحاليين، عدد الزبائن المفقودين، حيث إذا قام المقيم بقياس و تقييم هذه المعايير فيمكنه الحكم على مدى تحقيق الهدف المتعلق بزبون، و مدى قدرة الإستراتيجية الحالية على الإجابة على الأسئلة الموضوعية في هذا المحور.

3. محور العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها؟ يتعلق هذا المحور بالرقابة على جميع الأنشطة و العمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و هذه العمليات يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء و أهداف المساهمين. يتم تقييم هذا المحور عن طرق تقييم عدة معايير تترجم الأهداف الموضوعية على مستواه و من هذه المعايير نذكر: جودة المنتجات، متوسط عدد المنتجات المعيبة، السرعة في طرح المنتجات، سرعة تسليم الطلبات.

إن هذا المحور يعد المحور الذي يحتوي على البنى التحتية للمؤسسة، و التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، لأنه يتضمن الجودة و التي يمكن خلالها اكتساب مزايا تنافسية، كما أن التحكم الجيد في هذا المحور يساعد في تقليص التكاليف، و بالتالي التحكم في أسعار السوق، كما أن حدوث خلل كبير في هذا المحور له أثره البالغ على بقية المحاور مرتبطة فيما بينها بعلاقات سببية.

4. محور النمو و التعلم: لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، كيف نكتسب التعلم؟ ما مدى نمو و تعلم الأفراد؟ هذا المحور يتعلق بالأفراد أي الموارد البشرية، حيث نقيس مدى قدرتهم على التعلم و اكتساب معارف تزيد من قدراتهم و تحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة و ديمومتها، و يقوم أساس التقييم في هذا المحور على تقييم خبرات الأفراد و مهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الاختراع، نسب التغير و نسب دوران العمل، حيث تحدد بطاقة الأداء المتوازن القيم المتوقعة لهذه المعايير و يقوم المقيم بتحديد الفجوة.

و يعد أساس النجاح في هذا المحور هو نظام الحوافز و الترقيات الموضوع من طرف الإدارة، حيث أن مردودية العامل و مدى تعلمه مرتبط بمستوى الحوافز الممنوحة و بالتالي على الإدارة أن تولي لهذا النظام

الأهمية البالغة حتى تستطيع كسب ولاء الأفراد و امتصاص المقاومة لديهم عند اتخاذ الإجراءات العلاجية لبعض المواقف.

5. محور البيئة و المجتمع: ماهو اثر أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع؟ يعد هذا المحور من المحاور الحديثة التي أضيفت إلى بطاقة الأداء المتوازن نتيجة التوجه الجديد للمؤسسات و القائم على حماية البيئة و استمرارية الحياة و بناء المجتمع.

و قد وضعت عدة معايير لتقييم هذا المحور أهمها: تأثير عمليات المؤسسة على البيئة، مستوى التلوث، التوسع على حساب المساحات الخضراء، أما فيما يخص المجتمع فنجد: دور المؤسسة في تثقيف الأفراد، مستوى إمتصاص البطالة، الملتقيات التحسيسية و الموجهة للأفراد، و قد ازدادت أهمية هذا المحور خاصة بعد ظهور جمعيات و منظمات تدافع عن البيئة و تفرض عقوبات صارمة على المؤسسات المخالفة كما يؤثر هذا سمعة المؤسسة.

إن تقييم هذه الأبعاد الخمسة له دور بالغ في معرفة مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف كما يجب على المقيم كذلك أن يأخذ بعين الاعتبار تقييم العلاقة السببية بين المحاور، لأن الخلل في هذه العلاقة له أثره السلبي في تحقيق الأهداف.

الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن قياس و تقييم الأداء، انطلاقا من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف إختلالات، وهذا ما يتطلب من المراقب أن يتخذ حلولا و إجراءات تصحيحية و ذلك للحفاظ على مستوى جيد و مقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي و الداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، و من هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن و هو توفير القدر الكافي من المعلومات، و يتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الإتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات و الاجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما

يبرز كذلك دور البطاقة في تقديم حجم الإنحراف حيث كلما كان حجم الإنحراف كبير، استوجب ذلك السرعة في التصحيح.

و في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في الرقابة لأنها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية الرقابة، كما تزود المراقب بالمعلومات اللازمة من أجل اقتراح حلول و إجراءات للتصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة و بالتالي التحسين و الرفع من الأداء و منه يمكن القول بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة يؤدي إلى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: مزايا الرقابة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تعدّ بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في الرقابة، و ذلك من خلال المزايا التي تمنحها أثناء الرقابة عن غيرها من الأدوات، و يمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية:¹

- الشمولية : حيث أن الرقابة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة يكون باستمرار (خاصية الاستمرارية) لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة
- الفعالية : لأنها تساعد في كشف الاختلالات و اقتراح الحلول .
- التنظيم : و ذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج و سهولة قراءتها، و بالتالي يسهل كشف الخلل و مصدره و كيفية تصحيحه .
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء .
- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رقابة جوانب الإستراتيجية سواء المالية أو غير المالية .
- يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كم من المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات .

¹ Reger Aim , 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord , Afnor , France , 2004 , p.80. et : André gustin , Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle a la gestion stratégique , De boock , Bruxelles , 2001 , p.27.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند الرقابة في تفادي حدوث تعارض و خطط في المسؤوليات و الأدوار بين العاملين، لأنها تحدد الواجبات و المسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ .
 - التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء و العقاب، حيث إنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه و كذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم و حتى ترقيةهم .
 - تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي و الاستفادة من الأخطاء و الاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات .
 - التحديث حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار و ذلك تكيفا مع متطلبات البيئة.
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة بإيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال و كذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة و مصداقية أي دعم نظام الاتصال الداخلي .
 - كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية أي جملة الأسهم، و ذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح و إبداء الرأي.
 - ترتيب الأولويات عند البدء في عملية الرقابة حيث أن هناك جوانب ينبغي البدء بها أولا عند عملية الرقابة.
 - تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات و المعلومات بصورة مستمرة، و هذا ما يسمح بإعطاء معلومات عن حالة المؤسسة و الإستراتيجية الموضوعية.
 - تؤدب عملية الرقابة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم و التحسين.
- و منه فإن هذه النقاط في مجملها تمثل مزايا و إيجابيات يمكن الاستفادة منها إذا قامت الإدارة و الفريق المكلف بعملية الرقابة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمنهجية الصحيحة، لأنه كما رأينا العنصر الأول من هذه المزايا أن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع الجوانب الإستراتيجية و هذا ما يؤدي إعطاء نتائج إيجابية، و بالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب و تحقيق الأهداف الموضوعية .

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا هذا إلى أثر بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية، و قد لخصنا في النقاط التالية:

— الرقابة الإدارية تعد من أهم وظائف الإدارة و ذلك للدور الكبير الذي تقوم به في نجاح الاستراتيجية و تحقيق الأهداف.

— تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.

— تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في الرقابة و ذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية و غير المالية.

— تؤدي الرقابة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء و ذلك لشمولية الرقابة و آلية كشف الإختلالات و جودة الإجراءات التصحيحية .

و في الأخير يمكن القول أن الرقابة ببطاقة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية، و يسهل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية المالية و تحقيق الأهداف الموضوعية، و لكن هل تمتلك المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب على الرقابة ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث و ذلك بدراسة ميدانية لمؤسسة إقتصادية.

الفصل الثالث:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة
الإدارية في مؤسسة صوفاكت

تمهيد:

في الفصلين السابقين تعرضنا إلى الجانب النظري و حاولنا من خلالهما عرض كلما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن و الرقابة الإدارية، و مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تفعيل الرقابة الإدارية.

سنقوم في هذا الفصل باختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الجزء النظري، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية في شركة صوفاكت لصناعة الأغذية والنسيج بتيسمسيلت، ولإمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتناولها فيمايلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكت للأغذية النسيجية، حيث سنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة مع توضيح هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: أهداف و وظائف مؤسسة صوفاكت، سنحاول في هذا المبحث ذكر أهداف المؤسسة و تحليل وظائفها و أقسامها

المبحث الثالث: نقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع مدراء المصالح، وفي الأخير نعرض نتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الصناعية تكسالج تيسمسيلت:

سنحاول من خلال ها المبحث تقديم شركة صوفاكت للأغطية النسيجية الجزائرية التي أجرينا فيها الدراسة، ولهذا سوف يتم تقديم شركة صوفاكت، وكذلك رأس مال شركة، وسنطوي بطاقة فنية حول شركة صوفاكت، مع توضيح الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم وموقعها الجغرافي:الفرع الأول: نشأة المؤسسة الأم:

أنشأت مؤسسة صناعة النسيج تيسمسيلت (SOFACT) بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية (HOLDMAN) المنعقد بتاريخ 09 نوفمبر 1997 وذلك على إثر حل المؤسسة الأم (COUVERTEX-SPA) وهي مؤسسة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987. وبموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء أربع مؤسسات فرعية والتي كانت تابعة للمؤسسة الأم (COUVERTEX-SPA) وهذه المؤسسات هي:

* مؤسسة صوفاكت SOFACT بولاية تيسمسيلت.

* مؤسسة فيتال FITAL بباب الزوار ولاية الجزائر.

* مؤسسة صافيلكو SAFILCO بعين بار ولاية باتنة.

* مؤسسة مانتال MANTAL بولاية تلمسان.

وفي بداية سنة 2012 تم إعادة إدماج وأصبحت المؤسسة الأم تدمج 17 وحدة بدلا من هذه المؤسسات الأربعة ومن بين هذه الوحدات مؤسسة TEXALG الذي كان سابقا يسمى صوفاكت SOFACT الذي هو موضوعها المتناول.

الفرع الثاني: نشأة المؤسسة:

أنشأت مؤسسة تكسالج (TEXALG) بتيسميسيلت بناء على العقد رقم 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 12 أكتوبر 2011. تأسست المؤسسة ذات الأسهم مؤسسة عمومية اقتصادية المسماة "الجزائرية للمنتوجات تكسالج" EPE/TEXALG/SPA الكائن مقرها الإجتماعي ب: ص ب رقم 05 طريق العالية باب الزوار، ولاية الجزائر مدتها 99 سنة من تاريخ قيدها في السجل التجاري برأسمال قدره خمسة ملايين دينار جزائري 5.000.000.000.00 دج قسم.

- 1- مؤسسة الخيوط الملونة بركة EPE/FILBA/SPA .
- 2- مؤسسة الغزل والنسيج الجزائري EPE/FITAL/SPA
- 3- مؤسسة الإنتاج للأغطية النسيجية EPE/SOFACT/SPA
- 4- قطنيات الجنوب كوتوسود EPE/COTOSOUD/SPA
- 5- مؤسسة التنبيل للأقمشة بخراطة EPE/SENTEX/SPA
- 6- أقمشة الشرق EPE/DRAPEST/SPA
- 7- المؤسسة العمومية الاقتصادية قطنية الشرق EPE/COTEXT/SPA
- 8 - الحرير التقليدي الجزائري EPE/SOTRADAL/SPA
9. الجزائر لصناعة الأنسجة المتنوعة EPE/ALFADITEX/SPA
- 10 - متوسطة الخيوط ميديفيل EPE/MEDIFIL/SPA
- 11 - مؤسسة نسيج وتجهيز بسكرة EPE/TIFIB/SPA
- 12 - المؤسسة العمومية الاقتصادية منتال EPE/MANTAL/SPA

13 - المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية EPE/SAFILCO/SPA

14 - نسيج وطباعة الحريريات ندرومة EPE/SOITINE/SPA

15 - الجزائرية للقطنيات والمخمل EPE/ALCOVEL/SPA

ومن بين الوحدات مركب الجزائرية للمنتوجات TEXALG الذي هو موضوع

دراستنا EPE/TEXAL/SPA (المؤسسة المدجة / ABSORBANTE)

كل هذه الوحدات 17 مختصة في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن، حدد رأس المال الاجتماعي بمبلغ قدره خمسة ملايين دينار جزائري 5000.000.000.00 دج، وقسم إلى خمسون ألف (50.000) سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري 100.000.00 دج للسهم الواحد مرقمة من 01 إلى 50.000 مملوكة من طرف مؤسسة تسيير المساهمات الصناعية التحويلية SGP/INDUSTRIES MANUFACTURIERES، وبعد إنشاء المؤسسة رسميا قام بعدة نشاطات تمهيدية وتكميلية، حيث تم فتح سجل تجاري بتاريخ 2012/07/26 يحمل رقم 11ب-0988970-38/01 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت.

الفرع الثالث: الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة تكسالج لصناعة الأغطية النسيجية بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث يبعد عنها بحوالي 1 كلم، وهو ما جعل موقعه استراتيجيا وحيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، وهو يتربع على مساحة عشر هكتارات وثلاث آرات، وتبلغ المساحة المغطاة ب 5.3 هكتار، أين توجد الورشات، المخازن المرافقة الاجتماعية والإدارة.

الفرع الرابع: نشاط المؤسسة:

نشاط المؤسسة: تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الاكريليك المستوردة من عدة دول أهمها: اسبانيا، تركيا، أندونيسيا... إلخ، كما تنتج المؤسسة الخيوط

الغليظة التي تباع للقطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فان مادة الاكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الإستعمال كما أن سعرها يتغير بسعر البترول.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء وألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا، إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا، لكون المركب لا يعمل إلا بفوجين بدل ثلاثة أفواج.

الفرع الخامس: بطاقة فنية حول مؤسسة صوفاكنت¹

- التسمية: شركة لصناعة الأغطيت النسيجية، شركة ذات أسهم SOFACT-SPA.
- رأس المال الإجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دج، 200 سهم.
- رأس المال الإجتماعي: إبتداءا من تاريخ 01-01-2013 هو 5000.000.000 دج.
- المؤسسة الأم: COUVERTEX TESSEMSILT.
- تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.
- رقم السجل التجاري: 98B07002021.
- رقم الضمان الإجتماعي: 3832463057.
- المساحة الكلية: 10 هكتارات و 03 آرات.
- المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين يوجد الورشات و المخازن، و المرافق الإجتماعية و الإدارة.
- الطاقة الإنتاجية: تنتج الشركة حوالي 1000000 غطاء سنويا، و هذا المسطر ضمن الخطة إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 35%. و هذا يعود لعدة عوامل منها:

-عدم إنضباط العمال بالوقت المحدد للعمل.

-المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية العامة.

¹بناءا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة .

بالإضافة إلى عوامل أخرى كعطل في الآلات، أو نقص في المادة الأولية، عدم توفر المياه، أو غيرها من العوامل التي من شأنها عدم تحقيق الخطة المسطرة سنويا.

• عدد العمال: 265 عامل

ويقع مصنع "صوفاكت" بمدينة تيسمسيلت حيث يشغل أكثر من 700 عامل، ليبدأ العدد في التقلص، خاصة بعد إعادة الهيكلة منذ 11 سنة، عندما تحولت تسميته من مركب الأغذية إلى مركب "صوفاكت"، لكن المفارقة أن يحتفظ المصنع الجديد أي "صوفاكت" بالديون المترتبة عن مركب الأغذية والتي تجاوزت 100 مليار سنتيم آنذاك، وتمكّن المصنع من تقليص حجم الديون، غير أن انفتاح السوق في السنوات الأخيرة على المنتجات غير المتوفرة دفع بمسيره، السنة الفارطة، لمحاولة تقليص عماله بحوالي 80 عاملا، ليحتفظ اليوم بـ 320 عاملا فقط، ورغم الصعوبات لا يزالون يتقاضون رواتبهم، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين على المصنع المطالبة بإنقاذه من خلال مسح الديون أو على الأقل تجميدها كما حدث مع وحدة عين جاسر، خاصة وأن مصنع تيسمسيلت ينفرد وحده بتصنيع بعض المنتجات .

للإشارة، فإن مصنع "صوفاكت" هو المصنع الوحيد الموجود على مستوى ولاية تيسمسيلت ورغم كل المتاعب التي يعيشها فإنه يساهم في دعم سوق الشغل.¹

وكان هذا بسبب الديون المصنع التي قدرت بـ 96 مليار سنتيم، التي تسببت في شل نشاطاته وهذا ما أدى إلى تسريح العمال الذين يتجاوز عددهم 320، التي أدت بالضرورة إلى إغلاق الأبواب وتسريح العمال.

• الزبائن: أي شخص يلتزم بالقانون التجاري الجزائري وهم:

¹ <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=177646%3Fprint?print04-14-2017> 15:30

وزارة الداخلية و الدفاع بألوان خاصة (أغطية ضد الحرائق) و هذا النوع من الأغطية مصنع تيسمبيلت وحده الذي يقوم بتصنيع بعض المنتجات التي لا تتوفر عليها السوق الوطنية كالأغطية المضادة للحريق التي تستعملها المؤسسات العقابية وغيرها من المنتجات الأخرى.¹

الجامعات المحلية، المستشفيات، تجار الجملة و يجب ان يكون لديه سجل تجاري لتتم عملية البيع بشكل قانوني، و نجد من بين زبائن المؤسسة العامة أفراد المجتمع دون أن يحملون سجلا تجاريا و ذلك طبعا بأعداد محدودة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

اعتمدت مؤسسة تكسالج هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع حجم وطبيعة نشاطه، إذ يرأس هيكله التنظيمي مدير المؤسسة الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في:

1- المديرية التقنية.

2- مديرية الموارد البشرية.

3- مديرية التجارة والتسويق.

4- مديرية المالية والمحاسبة.

كما يضم المؤسسة الورشات التالية:

* ورشة الصباغة: ويعمل بها 12 عاملا.

* ورشة الغزل: ويعمل بها 58 عاملا.

* ورشة النسيج: ويعمل بها 41 عاملا.

* ورشة الإتمام: ويعمل بها 18 عاملا.

* ورشة الإتقان: ويعمل بها 31 عاملا.

كما تحتوي المؤسسة على السجلات التالية:

* سجل الأجور.

* سجل الحركة المالية.

* سجل الملاحظات والإعدادات.

* سجل العمال الأجانب.

* سجل حوادث العمل.

* سجل العطل المدفوعة الأجر.

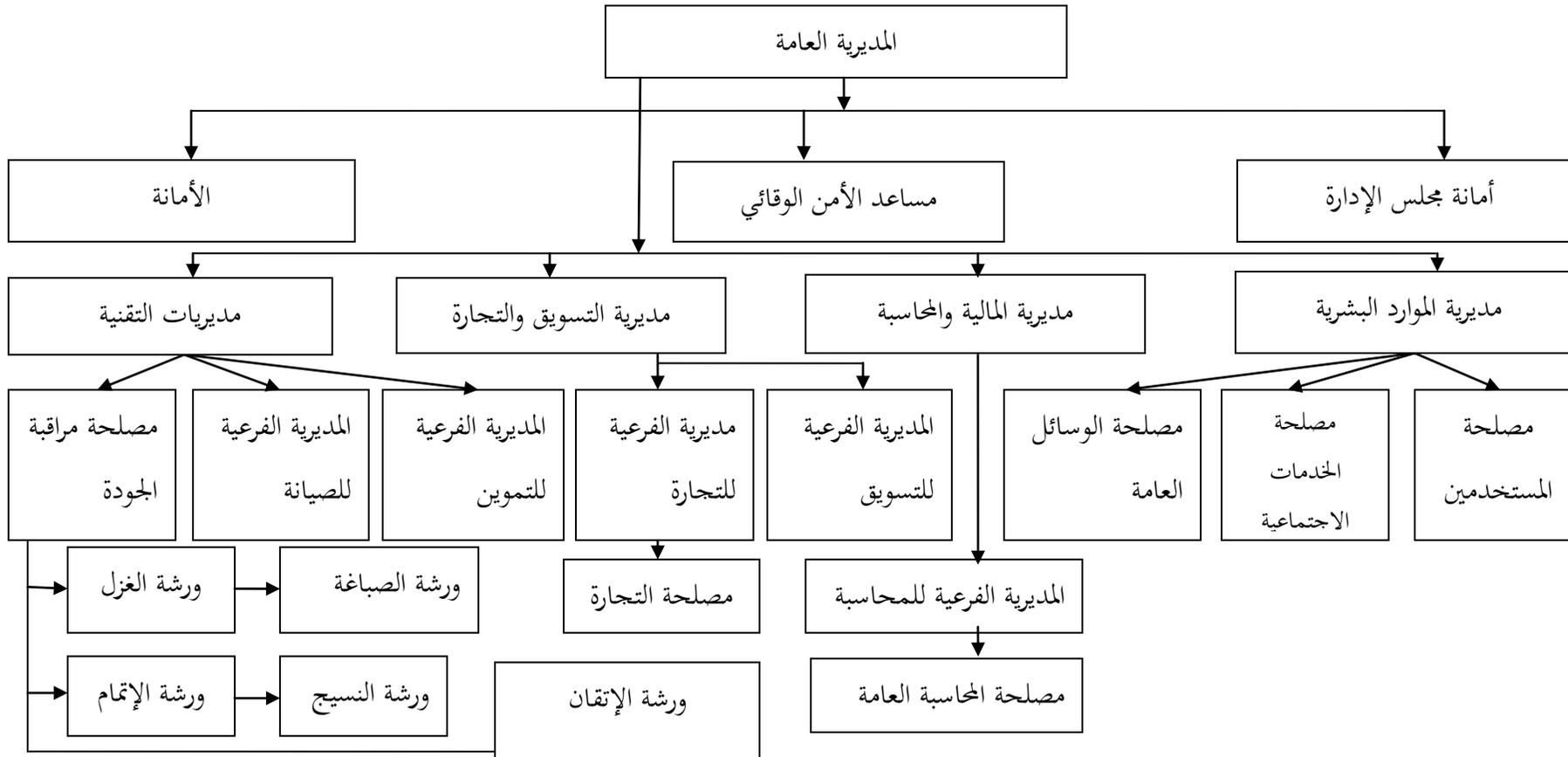
* سجل الأجر النموذجي.

* سجل الفحص التقني للمنشآت والتجهيزات الصناعية.

* سجل الصحة والأمن وطلب العمل.

وفي ما يلي شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (3.1): الهيكل التنظيمي العام لشركة صوفانكت



المصدر: وثائق رسمية للشركة

المبحث الثاني: مهام و أهداف المؤسسة و مختلف فروعها :

لقد عرفت مؤسسة (تكسالج) تطورا ملحوظا واستقرارا كبيرا مقارنة بأمثاله من المؤسسات الوطنية العمومية لذا فهو يسعى إلى تحقيق أهدافه باستمرار و القيام بمختلف ووظائفها.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة و أهدافها: من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء شركة صوفاكت هو

توفير متطلبات السوق الداخلية والتقليل من عبئ التكاليف المرتفعة للاستيراد، ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم الشركة بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه، ولهذا الغرض تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

الفرع الأول: وظائف المؤسسة في المجال الاجتماعي:تقوم المؤسسة في هذا المجال بالوظائف التالية:

- * محاولة استعمال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمل ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.
- * تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 80%.
- * تقديم بعض الخدمات للعمال كالتنقل والعيادة الطبية ومنحهم علاوة القفة التي تقدر ب 100 دج يوميا بعد غلق المطعم.

* منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها.

* وضع رقابة يومية على العمال.

* منح علاوة الخبرة المهنية.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة في المجال المالي والاقتصادي:

- * توفير المبالغ اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراره.
- * مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة أي عطل طارئ قد يحدث على مستوى الآلات من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج، وذلك نظرا لصعوبة الحصول عليها من الخارج بالسرعة اللازمة.

* تحفيز العمال من خلال توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال.

* استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75%.

* تسديد أجور العمال في الآجال المحددة.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

ككل الشركات تحرص شركة صوفاكت على بقائها في السوق، وهي تسعى لتحقيق مجموعة من

الأهداف نذكرها فيما يلي:

* المحافظة على هذا المكسب العظيم لمؤسسة الأغطية والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.

* استعمال أحدث الوسائل والتكنولوجيا في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات الإنتاج وزيادة الكمية لإعطاء قدرة تنافسية.

* الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية.

* التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات.

* تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة وتطوير الإقتصاد الوطني.

* التسيير العقلاني والجاد للمؤسسة لضمان بقائها وتطويرها.

* التخفيف من عملية الاستيراد عن طريق تقديم منتج يضاهي مثيله الأجنبي ومحاولة تسويقه أكبر في السوق الوطنية.

المطلب الثاني: مختلف إدارات و فروع المؤسسة:

1 - المديرية العامة: يتأسسها المدير ويعتبر المسؤول على تسيير شؤون المؤسسة، ويقوم ببعض الزيارات لمختلف الو رشات لمراقبة عملية الإنتاج وتسجيل النقائص الخاصة بها، ومساعدة المديرات الفرعية الأخرى والأقسام المساعدة.

2 - قسم المنازعات القضائية: يضم كلما يتعلق بالقسم القضائي والمتمثلة في الإجراءات الإدارية ومن بينها:

* إجراءات القسم الإجتماعي.

* إجراءات القسم الإستعجالي والمدني.

* إجراءات القسم الجنائي.

3 - قسم الأمانة العامة: تقوم أمانة مجلس الإدارة بالإجراءات التالية:

* تحضير الإستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس.

* إعلام أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد الجلسة مع تحضير ملف المداولة.

ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للعمال يتم انتخابهم من طرف العمال، وأعضاء قانونيين تقوم باختيارهم الدولة لمدة ستة سنوات (06)، ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

4 - مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية لمدير المؤسسة في تسيير نشاطاته اليومية،

ومن مهام هذه المديرية اختيار العمال مع مراعاة عدد المناصب الشاغرة، إمضاء عقود التشغيل لمدة محدودة، تقسيم العمال وفق العمل المنحول لهم، متابعة انضباط العمال وغيابهم في كشف الغيابات وتسجيلهم مع ترتيب ملفاتهم الإدارية. ويعمل بهذه المديرية 28 عاملا منهم رئيس المديرية، 3 رؤساء مصالح، 06 رؤساء أفواج، سكرتيرتين والباقي عمال أعوان.

وتتضمن مديرية الموارد البشرية ثلاثة مصالح هي:

أ- مصلحة الشؤون الإجتماعية: وتمثل في سهر المركز الطبي على الإسعافات الأولية في حالة وقوع حوادث عمل، مع توفير تعويضات العلاج والأدوية للعمال وذلك عن طريق صندوق الضمان الإجتماعي.

ب- مصلحة الوسائل العامة: تتكفل هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل كالمشاحنات التي تستعمل في عملية التمويل، كما تشرف على نظافة المحيط والمؤسسة بصفة عامة.

ج- مصلحة المستخدمين: تعمل هذه المصلحة كل ماله علاقة بالعمل والموظفين من أجرة وعلاوات وعطل وتعويضات واقتطاعات.

5- مديرية المالية والمحاسبة: وتضم قسمين هما:

أ- قسم المحاسبة: يقوم بتحديد النتيجة العامة لمدة محددة، استخراج النتائج العامة الإجمالية وتحديد الميزانية الختامية، تسجيل عمليات البيع الآجلة والفورية وعمليات التسديد، ومراجعة حسابات المؤسسة والديون المترتبة عنها، وعملياتها مع الموردين المحليين والأجانب.

ب- القسم المالي: فهو مكمل للقسم المحاسبي.

6- مديرية التسويق والتجارة: وتتكون من:

أ- المديرية الفرعية للتسويق: ويتمثل دورها في بيع المنتجات بالتقسيط للجماعات المحلية والإدارات التابعة للدولة، وبالجمللة للخواص والمؤسسات العامة، كما تقوم بدراسة متطلبات السوق وعروض المؤسسات المنافسة.

ب- المديرية الفرعية للتجارة: تكمن مسؤولياتها في تسيير المنتج النهائي وعمليات البيع، والتعامل مع الزبائن بإرسال فواتير البيع اليومية التي تحتوي على تفاصيل البيع.

ج- المديرية الفرعية للتمويل: ويعمل بها 14 عاملا وهم المدير الفرعي والسكرتيرة ورئيس المصلحة و03 رؤساء أفواج و07 عمال عاديين.

وهي تنفرع إلى مصلحتين: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون:

- مصلحة الشراء: يتمثل دورها في عملية شراء المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للسير العادي للعملية الإنتاجية.

- مصلحة تسيير المخزون: يكون عملها على مستوى المخازن إذ تقوم بالاجراءات التالية:

- حساب كميات امواد الداخلة إلى المخازن.
 - مراقبة نوعية المواد المقتناة و مدى تطابقها للمواصفات المطلوبة.
- و تتوفر المؤسسة على ثلاث مخازن هي: مخزن المواد الأولية، مخزن المواد الإستهلاكية، مخزن قطع الغيار.
- أما بالنسبة لمديرية التسويق فيأتي دورها بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف و هي تنقسم إلى المديرية الفرعية للتسويق و المديرية الفرعية للتجارة.
- إن الدور الرئيسي للمديرية الفرعية للتسويق هو بيع المنتج بمختلف الوسائل و من أجل ذلك إنتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها و إكتساح السوق، لذا تبنت الطرق التالية:

- المشاركة في المساهمات المختلفة "LES OFFRES":
 - البيع بالتقسيط للجماعات المحلية و الإدارات التابعة للدولة.
 - البيع بالجملة للخواص والمؤسسات العامة.
 - تقديم تخفيضات للزبائن المتعاقدين (4% في فصل الشتاء، 9% في فصل الصيف).
 - المشاركة في المعارض الدولية و الوطنية.
 - لبيع للعمال مع الخصم من الأجور.
- في حين تكون المديرية الفرعية للتجارة هي المسؤولة عن تسيير مخزونات الإنتاج النهائي كما تقوم بأجراءات البيع و إنهاء المعاملات مع الزبائن، إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء منهم سلك الأمن، الجامعات، الثانويات، و مختلف القطاعات العمومية، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متعاقدين أو جدد و هذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

تعمل مديرية الإنتاج بالتنسيق مع مديرتي الإنتاج و المحاسبة، فيما يخص علاقتها بمديرية الإنتاج فهي تقوم بإعطاء تقديرات حول كمية المنتج المحتمل بيعه خلال كل شهر، و عن علاقتها بمديرية المحاسبة و المالية فهي ترسل فواتير البيع اليومية و التي تحتوي على تفاصيل البيع (نوع المنتج، الكمية، سعر الوحدة، القيمة الإجمالية، تاريخ البيع و رقم الفاتورة).

7- المديرية التقنية: تتفرع المديرية التقنية إلى مجموعة من الورشات و مجموعة من المصالح والمديريات

الفرعية التي تضمن السير العادي للعملية الإنتاجية، وعموما فهي تعكس الوجه العام للمؤسسة.

وهي تضم ما يلي:

* المديرية الفرعية للصيانة: تقوم بصيانة التجهيزات الإنتاجية والمعدات الإجتماعية وتكفل بتوفير قطع الغيار. وتضم هذه المديرية المصالح التالية:

أ- مصلحة الكهرباء: يمثل دورها في مراقبة الآلات التي تشتغل كهربائيا.

ب- مصلحة التصنيع: مهمتها صنع قطع خاصة على مستوى ورشة التصنيع بطلب مكتوب من مصلحة الصيانة.

د- مصلحة معالجة المياه: تختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشات الصناعة بمعالجة المياه القذرة من أجل الحفاظ على الطبيعة والمحيط من التلوث.

* مكتب الدراسات: مهمته هو البحث واختراع تقنيات حديثة في الصيانة وتعميم استعمالها داخل المؤسسة.

* مصلحة مراقبة الجودة: تحتوي على مخبرين لمراقبة الإنتاج:

1- المخبر الكيميائي: يوجد به عدة أجهزة تستعمل في إكتشاف والحصول على الوصفة المناسبة للإنتاج، وبعد تطبيق الوصفة في ورشة الصناعة تتم عملية مراقبة المادة المصنوعة وهل تم الحصول على اللون المطلوب في الواقع أم لا.

2- المخبر الفيزيائي: تتم فيه مراقبة ما هو فيزيائي، حيث تتم مراقبة مقياس الخيط وهذا حسب ما تم

طلبه في ورشة الغزل، أما ورشة النسيج فتتم فيها مراقبة متانة الخيوط في القماش، ومراقبة الأخطاء في الرسومات، ومعرفة مصدر الخطأ هل من العامل أم من الآلة وتصحيحه. أما ورشة الإتمام فتتم فيها مراقبة نوعية الترغيب ومعرفة المقاييس الجديدة للغطاء.

* مصلحة البرمجة: دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج الكمية المسطرة في البرنامج السنوي، ويتم تقسيم هذا البرنامج حسب الأشهر.

* ورشة الصباغة: تختص بتغيير اللون وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات ومن الحصول على الألوان المطلوبة.

* ورشة الغزل: تختص بتحويل مادة الإكرليك القطنية إلى شكل خيوط، ويكون مقياس الخيط حسب طلب المديرية التقنية.

* ورشة النسيج: تختص بنسج الغطاء حسب كل الطلايات والمواصفات المختلفة، كما تحترم الجودة والنوعية حسب طلبات الزبائن، يعمل بها 75 عاملا منهم رئيس الورشة و03 مراقبين وعمال تنفيذيين.

* ورشة الإتمام: وظيفتها تتمثل في ترغيب قطعة القماش وتسوية هذه الرغبات، ثم المرور بآلة المراقبة حيث تصبح هذه القطعة قابلة للتقطيع وحيطة الحاشية في ورشة الإتمام.

* ورشة الإتمام: يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع القطعة من الغطاء والتي يتراوح طولها ما بين 40 و50 متر إلى أغطية مختلفة المقاييس وذلك حسب النوعية والطلب، ثم تقدم إلى الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة، حينئذ تكتمل صناعة الغطاء حيث يصبح جاهزا للتسويق.

وهذا المؤسسة يتكون من وحدة وليس عدة وحدات، وهو يتعامل مع كل القطاعات العامة والخاصة من حيث بيع الأغطية، ويتعامل أيضا مع المؤسسات الأجنبية في مجال استيراد قطع الغيار والمواد الأولية.

المبحث الثاني: تحليل العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن و الرقابة الإدارية في مؤسسة صوفاكت:

سنحاول في هذا الجزء تحليل و تفسير محتوى المقابلات التي أجريناها و التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلات:

الفرع الأول: المجال الزمني والبشري.

أولا - المجال الزمني.

لقد انطلقنا في الدراسة الميدانية في أواخر شهر مارس، وذلك بعد التشاور مع الأستاذ المشرف حول الأداة المناسبة لجمع المعطيات، وقد استقر الرأي في الأخير على استخدام أداة المقابلة، لأنها الأفضل لمثل هذه الدراسة.

وبعد وضع الصيغ النهائية للأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، شرعنا في إجراء هذه المقابلات مع المبحوثين في بعض المصالح التابعة لشركة صوفاكت، وقد دامت هذه المقابلات شهرا كاملا. وبعد الانتهاء منها شرعنا في عملية تحليل وتفسير محتواها، وقد دامت هذه العملية من منتصف شهر أفريل إلى نهايته.

ثانيا: المجال البشري.

لقد مست دراستنا مجموعة من المبحوثين وهم كالاتي:

- المدير العام لشركة صوفاكت.
- مدير مصلحة مراقبة الجودة، ونائبه.
- نائب مدير التموين والتسويق.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- ثالثا - العينة وطريقة اختيارها.

العينة عبارة عن مجموعة من الأفراد تؤخذ من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى طريقة العينة في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وهذا عندما يكون مجتمع الدراسة كبير يستحيل عليه إجراء هذه الدراسة على كل مفرداته، فيكتفي بأخذ عدد معين من تلك المفردات من أجل إخضاعها للدراسة، وهذا في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة له.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة.

أولاً: المقابلة.

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وهي كما يقول الباحثان عليان وغنيم: "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقاً، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة، وتعتبر المقابلة أسلوب مرن يكفل للباحث التأقلم مع البحوث للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهدافه ومجالات بحثه.¹

هذا ولقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشرة مع المبحوثين المعنيين بها، حيث كنا نتوجه إليهم بطلب إجراء المقابلة، ثم نحدد معهم موعد لها، وحين وصول الموعد كنا نقابلهم وجها لوجه، ونجري معهم المقابلة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة السؤال تلوى الآخر، ونتلقى الإجابة عن كل سؤال، وندونها في الأوراق وهذا قصد الحصول على معلومات أولية مباشرة ودقيقة، ولقد لقينا تفهمنا ومساعدة من

¹ . إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003/2004، ص 146، 147.

قبل معظم المبحوثين، سواء من المدير العام، ونائب مدير مصلحة التموين والتسويق، وكذلك مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية في الشركة.

الفرع الثاني: الملاحظة والوثائق.

أولا - الملاحظة.

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات"¹.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب كذلك لجمع المعلومات من خلال ما لاحظناه في الشركة بمختلف ورشات العملية الإنتاجية وخطواتها، ومعدات الإنتاج (مختلف الآلات المستخدمة)، وكيفية مراقبة جودة المنتجات المقدمة.

ثانيا - الوثائق.

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي مكنتنا من التعرف أكثر على المجالين المكاني والبشري للدراسة، حيث تحصلنا على وثائق تخص شركة صوفاكت ومختلف مديرياتها وأقسامها، وهيكلها التنظيمي.

الفرع الثالث: نتائج المقابلة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صوفاكت والدور الذي تلعبه في تفعيل الرقابة الإدارية و قد قمنا بطرح أسئلة على رؤساء مصالح إدارة المؤسسة و لقد أدرجنا ضمن هذا المطلب نموذجًا لقائمة الأسئلة المطروحة على رؤساء هذه المصالح وتشتمل قائمة الأسئلة على:

- أسئلة متعلقة ببطاقة الأداء المتوازن و الدور الذي تلعبه في تفعيل الرقابة الإدارية.

- أسئلة متعلقة بالرقابة الإدارية

و قد بدأنا المقابلات الشخصية بالسؤال التالي:

1. هل توجد أداة لقياس الأداء في المؤسسة؟

نعم أو لا

الجواب كان متوقعا لأنه لا يمكن ان تخلو أي مؤسسة من أداة لقياس أدائها سواء كان هذا النظام

تقليدي أم حديث بإعتبار أن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.

2. ما طرق قياس الأداء المتبناة في المؤسسة؟

طرق حديثة ام كلاسيكية

و كانت الإجابة أنه يتم قياس الأداء بالمؤسسة بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات و النسب

المالية انطلاقا من الميزانيات السنوية. كان قائم أساسا على معايير مالية بحثه تركز على النتيجة النهائية

و بالذات الربح المتحقق في النشاط، و كان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة.

3. و من أجل معرفة إذا كانت تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قمنا بطرح الأسئلة التالية:

فيما يخص البعد المالي:

أ. هل تحرص المؤسسة على زيادة النمو في العوائد السنوية و الخدمات المقدمة لزبائنها؟

نعم أو لا

و كانت الإجابة متوقعة لأنه لا يمكن لأي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري لا تسعى لتطوير

و رفع عوائدها سواء كان هذا بوسائل حديثة أو تقليدية و هذا أن المؤسسة تحدد الأهداف المالية

المراد تحقيقها و هذا حتى يمكنها تحقيقها و الوصول إليها و تخصيص الموارد لها و يكون ذلك

بالتشاور مع المساهمين، و ذلك من خلال مجالس الإدارة التي تعقد في بداية الدورة، و هذا بغرض

إشراك المساهمين في التخطيط و اتخاذ القرارات و كذا لتكون المسؤولية على عاتق الجميع.

فيما يخص بعد الزبائن:

ب. هل يمتلك قسم التسويق المهارات و القدرات العلمية التي تساعدهم على كسب عملاء جدد؟

نعم ام لا

و توصلنا أنه توجد تكنولوجيا بدرجة متوسطة و من مظاهرها إستخدام جهاز الكمبيوتر و الإنترنت و غيرها. و أن المؤسسة لا تقوم بإشراك زبائنها في تصميم المنتجات و لا تأخذ بعين الإعتبار أذواق المستهلكين بحيث لا تجري عمليات استقصاء لمستوى رضاهم عن المنتجات، كما أنها تعتمد على الإتصال المباشر بالزبون كسياسة إشهارية لأنها أبحر طريقة للترويج كما أنها غير مكلفة.

منظور العمليات الداخلية

ت. هل مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع مقدار التكلفة؟

نعم أو لا

الإجابة انها مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع مقدار التكلفة لكنها لا تركز على أحدث التقنيات في عملها فهي ذات تكنولوجيا ضعيفة نظرا لعجزها عن اقتنائها الحديثة، أما بالنسبة إلى طرق الإتصال و نقل المعلومات داخل المؤسسة فهي متنوعة، حيث تعتمد على الهاتف، الانترنت (الشبكة الداخلية) و المراسلات، و هذا لفعالية و سرعة نقل المعلومات، و الأوامر و التقارير.

منظور التعلم و النمو

ث. هل لجأت المنظمة إلى عملية التكوين لموظفيها؟

نعم أو لا

تعتمد على تسيير الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل و بعد التوظيف، لكن قلما تلجأ إلى عملية تكوين جزئي لبعض موظفيها من أجل رفع قدراتهم لمواكبة التطور التقني و التكنولوجي

و هذا ما يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضا في وسط العمال على مختلف مستوياتهم، و هذا ما يفسر كذلك كبر سن المديرين و وصول بعضهم إلى سن التقاعد لكنهم لم يحالو إليه، و أن المؤسسة ليس لديها مصلحة للبحث و التطوير.

4. هل تهتم المؤسسة الرقابة الإدارية؟

نعم أم لا

الإجابة نعم تهتم المؤسسة بمراقبة أدائها، و تعتبر أكثر التقنيات المستخدمة في الأداء هي الملاحظة المباشرة من جهة الإدارة، و أن المؤسسة لديها جهة مختصة في الرقابة الإدارية، و عند قيامنا ببعض المقابلات مع المدراء وجدنا أن الأفراد الذين توكل إليهم مهمة المراقبة و التقييم هم مدراء التدقيق و المحاسبة و مراقبة التسيير و بعض رؤساء مصالح التسويق و الموارد البشرية، يقومون بعملية الرقابة بصورة دورية و هذا لكشف الإختلالات.

5. هل يؤثر مدى توفر المعلومات المستخدمة على الرقابة؟

هناك معلومات تتحصل عليها من داخل المؤسسة و يكون مصدرها عن طريق الملاحظات، التجارب، التقدير الشخصي، الحوار و كل الوثائق المحاسبية و الإدارية التي تصف نشاط المؤسسة مثل ملفات الفواتي، ملفات الزبائن و تقارير البائعين للمؤسسة... الخ تستخدم نتائج تقارير الأداء لتطوير العمل و توقيع العقوبات.

الإستنتاج:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال إجراء المقابلة و دراسة الإجابات المقدمة على الأسئلة المطروحة فإن:

- المؤسسة تنتهج أسلوب الأداء الكلاسيكي في قياس أدائها

- فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فهي تعتمد على المعايير المالية في التقييم و تنحصر المعايير غير المالية على جانب الزبائن و بالتالي فهي لا تتبنى نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتمد على كل الجوانب.
 - كبر عمر المدراء بسبب تمسكهم بمناصبهم و سوء الترقيات و الإعتماد على معايير خاطئة (العمر و الأقدمية بغض النظر إلى الكفاءة)
 - تؤثر الرقابة على الأداء على فعاليته لكنها لا تركز على أحدث التقنيات.
- المطلب الثاني : الحالة العملية لاقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن .**

إن نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد و فهم إستراتيجية المنظمة، لتتمكن بعد ذلك من ترجمتها إلى مجموعة مؤشرات قياس تمكنها من تحديد درجة قياس تمكنها من تحديد درجة بلوغ الأهداف التي سطرتها المنظمة ، بحكم العلاقة الأساسية بين إستراتيجية المنظمة و بناء هيكلها التنظيمي يمكن القول أن مؤسسة صوفاكت و انطلاقاً من معالم بيئتها الخارجية و الداخلية فإنها تعتمد أساساً في إستراتيجيتها و بشكل كبير على هدفين أساسيين و هما

- الهدف المالي المبني على الربحية أو العائد و الاستثمار في الأصول الثابتة .
- العمل على تحقيق الجودة في خدمة عملائها و زيادة حصتها السوقية

و هو الشيء الذي تأكدنا منه من خلال مناقشتنا مع مسير المنظمة حول إستراتيجية و أهداف المنظمة على المدى القصير أو الطويل من خلال تحديد أوزان تبرز أهمية كل منظور من المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن ، بعدما عرضنا عليه طبعاً مفهومها و أبعادها الأربعة كنموذج مقترح ليكون بديل و أداة حديثة لقياس و تقييم أداء المؤسسة و بالتالي تسمح بالمراقبة الفعالة لتسييرها، و كان تحديد تقسيم الأهمية على منظورات بطاقة الأداء المتوازن بتقدير الأوزان بناء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، علماً بأنه لا توجد أي أداة لقياس و تقييم الأداء أو حتى لمراقبة التسيير بالمؤسسة و يتم ذلك بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات و النسب المالية انطلاقاً من الميزانيات السنوية، و في ما يلي سنقوم بتحديد وزن (أهمية) كل منظور وفق إستراتيجية و أهداف المنظمة و تقسيم هذا الوزن على المؤشرات الأساسية التي تبين مدى بلوغ الهدف الإستراتيجي الرئيسي .

وفقا لما ذكر سابقا في الجزء النظري فإن المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي من الأسفل إلى الأعلى، بمعنى أن ما يتم من أهداف و مؤشرات لقياسها في منظور التعلم و النمو يؤثر بشكل مباشر في المنظورات الأخرى و من ثم فإنه لإعداد هذه المقاييس و المؤشرات التي تتضمنها بطاقة الأداء يجب تحديد الهدف الاستراتيجي النهائي و كيفية تحقيقه من خلال المنظورات الأربعة، ثم يلي ذلك تحديد ما يتضمنه كل منظور على حدى بهدف تحقيق هذا البعد الإستراتيجي، و بناء على ما ذكر ستعرض إلى الأبعاد المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن تسلسليا كما يلي:

سنقوم في هذا المطلب بإقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن قصد تحسين أداء مؤسسة صوفاكت ولتصميم بطاقة الأداء المتوازن لابدأ تتبع عدة خطوات تتمثل في:

1. تحديد رسالة مؤسسة صوفاكت:

من خلال إجراء مقابلات مع إطارات الوحدة توصلنا إلى أن رسالتها تتمثل في النمو و البقاء

2. تحديد رؤية مؤسسة صوفاكت: تتمثل في :

- الزيادة في الأرباح
- الزيادة في القدرة الإنتاجية
- تقديم منتجات ذات جودة عالية

3. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

✓ الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي: و تتمثل في:

- الإستغلال الأمثل للأصول.
- تعظيم العائد على الإستثمارات.
- زيادة صافي ربحية المبيعات.

✓ الأهداف الإستراتيجية لبعدهملاء: و تتمثل في:

- زيادة حجم المبيعات

- درجة الإحتفاظ بالعميل و إكتساب عملاء جدد.

✓ الأهداف الإستراتيجية لبعدهمليات الداخلية:

- زيادة إنتاجية العاملين

✓ الأهداف الإستراتيجية لبعدهمعلم و النمو: و تتمثل في:

- توفير مناخ ملائم و محفز للعمل داخل الوحدة.

3. المؤشرات المقترحة لتقييم أداء مؤسسة صوفاكت: و تتمثل في:

أ. مؤشرات الأداء للبعدهمالي: لتقييم الأداء المالي للوحدة سوف تعتمد على المؤشرات التالية

❖ معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على إستغلال كافة أصلها في

تحقيق المبيعات، و يحسب بالعلاقة التالية:

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$ * 100

إجمالي الأصول

و يمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور معدل دوران أصول الوحدة

البيانات	2009	2010
صافي المبيعات	321702480.11	187975728.74
إجمالي الأصول	126728436.39	147002357.45
المعدل	2.5385	1.2787

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن الوحدة لا تستغل مجموع أصولها في توليد المبيعات، حيث نلاحظ أن هناك انخفاض مقارنة بسنة الأساس 2009 بـ 1.2597% -

❖ **معدل العائد على الإستثمار:** يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول الوحدة، و بحسب العلاقة التالية:

نتيجة الدورة الصافية

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{100^*}$$

إجمالي الأصول

و يمكن تحديد تطور هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): تطور معدل العائد على الإستثمار

البيانات	2009	2010
نتيجة الدورة الصافية	129020396.96	150066240.00
إجمالي الأصول	126728436.39	147002357.45
المعدل	1.0180	1.0208

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الإستثمار بلغ 1.018% في سنة 2009 و في سنة 2010 ارتفع إلى 1.0208%، بنسبة 0.0028%

❖ **معدل هامش الربح:** يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، و يحسب وفق العلاقة التالية:

نتيجة الدورة الصافية

$$100^* \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل هامش الربح}$$

صافي المبيعات

و يمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تطور المردودية التجارية

البيانات	2009	2010
نتيجة الدورة الصافية	129020396.96	150066240.00
صافي المبيعات	321702480.11	187975728.74
المعدل	0.401	0.798

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل المردودية التجارية ارتفعت سنة 2010 لتصل 0.798%، و هذا نتيجة تحسن في النتيجة الصافية.

ب. مؤشرات الأداء لبعده العملاء: وتتمثل في:

❖ معدل النمو في رقم الأعمال: و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال المحقق سنة } (n+1) - \text{رقم الأعمال المحقق سنة } (n)$$

معدل النمو في رقم الأعمال =

رقم الأعمال المحقق سنة (n)

و الجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم (3-4): تطور رقم الأعمال

البيانات	2009	2010
رقم الأعمال	247384657.00	237335055.48
المعدل	-	0.04-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل النمو في رقم الأعمال من 2009 إلى 2010، حيث إنخفض بنسبة 0.04 %، و يعود ذلك إلى محدودية نشاطها و قدراتها التسويقية.

ج. مؤشرات الأداء لبعء العمليات الداخلية: و تتمثل في:

❖ معدل إنتاج العامل: و يحسب بالعلاقة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

$$\text{معدل إنتاج العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \times 100^*$$

إجمالي عدد العمال

و الجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم (3-5): تطور إنتاج كل عامل في الوحدة

البيانات	2009	2010
قيمة الإنتاج الكلي	299838649	187662410
عدد العمال	204	170
إنتاج العامل	1469797.29	1103896.52

المعدل	-	-0.24
--------	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العمال انخفض من 1469797.29 وحدة سنة 2009 إلى 1103896.52 سنة 2010، و هذا بسبب محدودية النشاط و انخفاض عدد العمال.

❖ معدل إنتاجية العامل: و يحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة

$$\text{معدل إنتاج العامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \times 100^*$$

إجمالي عدد العمال

و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-6): تطور إنتاج كل عامل

البيانات	2009	2010
القيمة المضافة	10348922.82	75464556.89
عدد العمال	204	170
إنتاج العامل	50730.01	443909.15
المعدل	-	7.75

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل إنتاجية العامل ارتفعت مقارنة بسنة 2009 بنسبة 7% مقارنة بسنة 2010 لكن في المقابل انخفاض عدد العمال.

د. مؤشرات بعد التعلم و النمو: و تتمثل في:

❖ مؤشرات الأعمال المتوسط للعامل: و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط رقم الأعمال للعامل} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{عدد العمال}}$$

و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): رقم الأعمال المتوسط للعامل في الوحدة

البيانات	2009	2010
رقم الأعمال	247384657.00	237335055.48
عدد العمال	204	170
رقم الأعمال المتوسط للعامل	1212669.88	1396088.56
المعدل	-	0.15

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع رقم الأعمال المتوسط للعامل من 1212669.88 دج سنة 2009 إلى 1396088.56 دج سنة 2010، مع انخفاض من رقم الأعمال و عدد العمال، و هي تبين لنا ما يحققه كل عامل من مبيعات صافية.

❖ معدلات التوظيف: و تتعلق عملية التوظيف بعدد الأفراد الذين إختارهم المؤسسة على

أساس مؤهلاتهم العلمية و كفاءاتهم و خبراتهم في مناصب عمل معينة، و يتم حساب

معدل التوظيف من خلال العلاقة التالية:

عدد الموظفين في السنة (n+1) - عدد الموظفين في السنة (n)

معدل التوظيف =

عدد الموظفين في السنة (n)

الجدول رقم (3-8): معدل التوظيف في الوحدة

البيانات	2009	2010
رقم الأعمال	204	170
المعدل	-	-0.34

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التوظيف في سنة 2010 انخفض ب 34% و يعود

السبب إلى سياسة تسريح العمال بسبب انخفاض في ميزانية المؤسسة.

❖ **معدل التأطير:** و يشمل عدد الإطارات المتواجدة في الوحدة و يحسب بالعلاقة التالية:

عدد العمال (إطارات)

معدل التأطير =

عدد العمال

الجدول رقم (3-9): تطور المردودية التجارية

البيانات	2009	2010
عدد الإطارات	23	19
عدد العمال	240	170

0.11	0.09	المعدل
------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التأطير في الوحدة بنسب متقاربة، فقد ارتفع من 9% سنة 2009 إلى 11% سنة 2010.

يمكن إجمال الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة صوفاكت و كذا المقاييس المستخدمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

الجدول(1): بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة صوفاكت. تيسمست

المبادرات	المؤشرات و المقاييس	الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ● تخفيض التكاليف ● زيادة مبيعات المنتجات المرجحة 	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل دوران الأصول ● معدل العائد على رأس المال ● معدل هامش الربح 	<ul style="list-style-type: none"> ● الإستغلال الأمثل للأصول ● تعظيم العائد على الإستثمار ● زيادة ربحية المبيعات 	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة المبيعات من خلال فتح أسواق جديدة ● تحسين جودة المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل النمو في رقم الأعمال ● درجة الإحتفاظ بالعميل 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة حجم المبيعات ● درجة الإحتفاظ بالعميل ● رضا العاملين 	بعد العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ● تخفيض تكاليف الإنتاج ● إبداع منتجات أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل إنتاجية العامل ● معدل دوران المخزون 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة إمتاجية العاملين. ● التسيير الأمثل للمخزون 	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير مهارات العمال ● تحسين المناخ الإجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> ● معدل دوران العاملين ● معدل التأطير 	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير مناخ ملائم و محفز للعمل داخل الوحدة 	بعد التعلم و النمو

المصدر: سناء أونيس، دراسة واقع عملية تقييم و تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس، مذكرة ماجستير، كلية العوم

الإقتصادية و التجارية، بسكرة، ص93

خلاصة:

لقد تبين من خلال دراستنا لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) أن لها أهمية كبيرة وبالغة، ولها تأثير على الإقتصاد بحيث تعتبر هذه المؤسسة الممون الكبير بالنسبة للسوق الوطنية والشيء الذي جعلها في وضعية يمكن أن نقول أنها وضعية حسنة ولكن بالرغم من هذا، نجد أنها تعاني من بعض المشاكل والصعوبات نذكر منها:

- ضعف المؤسسة في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن.
- انغلاق المؤسسة على الخارج و ضعف الإتصال مع الجامعة و مركز البحث العلمي.
- وجود إستراتيجيات غير واضحة المعالم.
- تتوفر لدى المؤسسة مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و قد تم تقديم نموذج مقترح لتطبيقها في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن هناك العديد من العقبات التي تعيق المؤسسة في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن، و كذا عدم الإهتمام بأبعادها و على هذه المؤسسات الوقوف عليها و البدء من داخل المنظمة، و لاسيما المستوى التنظيمي.

ورغم هذه الصعوبات والنقائص فإن المؤسسة تمشي نحو التطور وكذا استيعابها للإعلام الآلي هذا ما يساعدها على ضمان البقاء والاستمرارية في مجال عملها.

خاتمة

الخاتمة:

إن مقاييس الأداء التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع للإدارة الإستراتيجية ، نتيجة للتطورات و التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، و عليه فقد ظهرت الحاجة إلى إستخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لرقابة و تقييم الأداء تنسجم مع هذه التغيرات و تتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة و شاملة عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة المؤسسات في التطبيق العملي و في معالجة القصور الموجود في أدائها، كما تبين أن تطبيق و إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تعزيز دور رقابة الأداء فيها من خلال الإنتفاع من مزايا هذه التقنية لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية و وضوح.

إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أنتبنى على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة و إستراتيجياتها، بحيث يصبح الأفراد مهتمين بالتوجه نحو إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و تكون كل المستويات في البناء التنظيمي و تتابع نتائج الأفراد أولاً بأول.

من خلال ما تم عرضه في هذه المذكرة، و من خلال الفرضيات التي تم إقتراحها و الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة الإقتصادية المعنية، فإننا توصلنا إلى مايلي:

الفرضية الأولى: يتم إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء التي تعتبر مرحلة من مراحل وظيفة الرقابة الإدارية و بالتالي الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: يؤدي تقييم الأداء التنظيمي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسة و عليه إن الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن و رفع مستوى الرقابة الإدارية، وذلك لقياسها للأداء بدقة تبرز الإنحرافات مما يسهم في تصحيحها و تفادي الأخطاء و عليه الفرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الرقابة على أداء مؤسسة صوفاكت و قدرتها على تحقيق أهدافها ، و ذلك في حالة تحديثها لنظام قياس الأداء بالفرضية صحيحة.

و عموما من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن إستخلاص النتائج التالية التي يمكن التطرق إليها بنوع من الإيجاز و التي توصلنا إليها في الجانب النظري و التطبيقي، حيث تعد بمثابة إجابات للإشكالية العامة و الأسئلة الفرعية، و تأكيدا أو نفيًا للفرضيات و ذلك من خلال تقسيمنا للبحث إلى ثلاثة فصول.

لقد تبين لنا في الجانب النظري في الفصل الأول على أن السبب الرئيسي لظهور بطاقة الأداء المتوازن هو العجز الحاصل في الأساليب التقليدية، التي تأخذ في الحسبان الجوانب المالية و تحمل الجوانب غير المالية بإعتبارها من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة تستخدم في توجيه الإستراتيجية نحو أهدافها المنشودة، و ذلك كونها تعطي لمتخذي القرارات داخل المنظمة المعلومات اللازمة و تحدد الجوانب التي ينبغي الإهتمام بها، كما أشرنا فيه إلى مفهوم و كيفية بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

اما بالنسبة للفصل الثاني الذي تطرقنا فيه إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في تفعيلها، و قد خلصنا في هذا الفصل الرقابة الإدارية كمفهوم بإعتبارها واحدة من الوظائف الأربعة الرئيسية و تتمثل في مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المرسومة، كما تم التطرق إلى ماهية الأداء و تقييمه أين تبين أن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة و أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، و في هذا الإطار برزت بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم الأداء، و التحولات الكبرى التي أدخلها استخدامها كأداة للرقابة حيث تساعد مقيمي الأداء في المنظمة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقا، و ذلك لتفادي الوقوع في الإنحرافات و زيادة التكاليف و ضياع الوقت، كما أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمة. كما تبين لنا ضرورة الإهتمام بالرقابة الإدارية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها و التقليل من الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع.

و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة في الفصلين السابقين، تم إسقاطها على أرض الواقع في الفصل الثالث من خلال إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة صناعية تتمثل في مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية، و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

أن المنظمة ميدان الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على المؤشرات المالية في تقييم أدائها و تقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى و التي تعتبر في مجملها مالية بحتة. و تنحصر المعايير الغير مالية المستعملة على جانب الزبائن فقط. كما لاحظنا ضعف تكيف المؤسسات مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة و أساليب التسيير و هذا راجع إلى نقص الوعي للمسؤولين و عدم الإنفتاح على الأساليب الحديثة، و أشرنا فيه إلى المقومات اللازم توافرها في المؤسسة حتى تتمكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

التوصيات المقدمة:

و بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة فإنه يمكن إعطاء بعض التوصيات:

- ينبغي على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال التسيير و من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء و ذلك من خلال تحديثه و تبني أنظمة جديدة.
- ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتنفيذ الأداء و الرقابة للفرد و المؤسسة.
- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كافة الأنشطة في المؤسسات الإقتصادية بعد أن أثبتت فعاليتها.
- يجب على المؤسسة أن تولي إهتماما أكبر لمواردها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي للأداء و العمل أكثر على تدريب و تكوينهم.

أفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا، تبين أن هناك بعض الإشكاليات التي يمكن بلورتها الآن لتكون مواضيع لبحوث مستقبلية تكمل هذا البحث، و التي نذكر منها:

- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بوظيفة التنظيم.

- تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في وظائف الإدارة الإستراتيجية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009.
2. الأستاذ الدكتور ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2010م_1431هـ.
3. الأستاذ الدكتور علاء الدين الفني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2011م_1432هـ.
4. الأستاذ الدكتور محمد القاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة الأولى 2006م.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2001م_1432هـ.
6. الدكتور بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2008.
7. الدكتور بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2015م_1436هـ.
8. الدكتور علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 2004م_1424هـ، ط2 2007م_1427هـ، ط3 2008م_1428هـ، ط4 2009_1430هـ.
9. الدكتور فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013م_1434هـ.
10. الدكتور محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع 2015/2014.

11. طاهر محسن منصور العالي، وائل صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
12. عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
13. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان _الأردن_ 2009.

الرسائل الجامعية :

14. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004/2003.
15. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة .
16. ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية _ جامعة قسنطينة 2_ 2014/2013.
17. السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (SONACOME)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،
18. سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1428هـ_2007م.

19. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس _ سطيف_ 2012/2011.
20. علي سليمان الشطي، أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأردن 2007م_1427هـ.
21. لبنى مدني مهدي سبيل، أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الربط الزكوي، بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير الإدارة العامة، معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الاتحادي، يونيو 2009م.
22. معاوض عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا إدير، الأردن 2013/2012.
23. منى إبراهيم خليل، عبير عياد أحمد، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير _ الجامعة الإسلامية _ غزة، 1434هـ/2013م.
- المجلات :
24. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.
25. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية الإسلامية، 2(16)vol.

المراجع باللغة الفرنسية :

1. Jean Brilman. Jacque Herard. **Les meilleur pratiques de management**,6 éme édition, édition d'organisation , Paris2008.
2. Kaplan robert.david nortan **the balanced scorecard** . harverd business review . vol70.junuary February.1992.
3. Reger Aim , 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord , Afnor , France , 2004 , p.80. et : André gustin , Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle a la gestion stratégique , De boock , Bruxelles , 2001.

المواقع الإلكترونية :

4. <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=177646%3Fprint?print> 25-04-2015 15:30.
5. http://www.ouarsenis.com/ara/local_info/2461.html01 /05/2015 20 :56

