الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

مذكـــرة مكملـــة لنيـــل شهـــــادة مـــاستر أكاديمـــي

إعداد الطالبة:
هند مزليني

تحت إشراف الأستاذ(ة):
د. صبري مقيمح
أ. نجمة بوفليسي

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
أ. عمر بوفامة	رئيسا	أستاذ مساعد	20 أوت 1955 سكيكدة
د.صبري مقيمح	مشرفا	أستاذ محاضر	20 أوت 1955 سكيكدة
أ. عبد الله عناني	ممتحنا	أستاذ مساعد	20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2014/2013.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَانِ الرَّحِيمْ

﴿سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ العَلِيم الحَكِيم﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة (الآية 32)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاهداء

تتراءى مع امتلاك بستان المجد أطيافه من نحبه فيحتار المرء لمن يقطف أزهاره، ولمن يهدي أغاريد أطياره، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جاء بها الأحباب وناجاه بالدعاء الأصحاب فسطع علما يهدى، و به ينتفع.

إلى من قال فيهم:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" (الإسراء 24).

إلى والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أبي طيب الله ثراه وتغمده برحمته وأسكنه فسيح جناته.

إلى كل العائلة وأخص بالذكر ابن أختي عبد المعين.

إلى جميع رفقاء الدرب.

هند



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل أولا الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة، بعدها أجد نفسي مدينة بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور "مقيمح صبري" الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، حيث قدم لي النصح والإرشاد فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام (مزياني نور الدين، فروم محمد الصالح، بوطبخ ليلى)، كما أتقدم بالشكر والامتنان للمديرية العامة لمؤسسة ALTRO وأخص بالذكر مرجاح جمال (إطار)، شرقرق زهير (مدقق) من مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي، وكذا بوشليط جمال (مدير المالية والمحاسبة)، بلاه عمار ومصدور فارس (محاسبين)، وفي الأخير أوجه شكري إلى لاميا إطار في المؤسسة ، فلهم مني جميعا كل الاحترام والتقدير.

وختاما.....أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأماني الطيبة وجزى الله الجميع خيرا والله الموفق.

والحمد لله الذي تمت بنعمته الصالحات.

[فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا]

هند

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات الرقابة الإستراتيجية.	45
02	مستويات تقييم الأداء في المؤسسة.	54
03	درجات التوزيع الإجباري.	73
04	نموذج بطاقة الأداء المتوازن.	79
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALTRO.	95
06	علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.	121
07	تطور مؤشرات المحور المالي.	124
08	تطور مؤشرات محور العمليات الداخلية.	124
09	تطور مؤشرات محور التعلم والنمو.	125
10	تطور مؤشرات محور العملاء.	125
11	تطور الأداء الكلي لمؤسسة ALTRO.	126

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	بعض الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية.	46
02	الفرق بين قياس وتقييم الأداء.	63
03	تصنيف مقاييس الأداء.	65
04	التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء.	70
05	مثال توضيحي لطريقة الترتيب البسيط.	72
06	الخارطة الإستراتيجية.	81
07	تكاليف المؤسسة للفترة 2009 – 2013.	107
08	مردودية العمال للفترة 2009 – 2013.	108
09	المردودية العامة لمؤسسة ALTRO. للفترة 2009 – 2013.	109
10	القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2009 – 2013.	110
11	إنتاجية العمال للمؤسسة للفترة 2009 – 2013.	111

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

12	نتيجة الدورة الصافية لمؤسسة ALTRO.	112
13	عمليات التكوين المنجزة خلال الفترة 2009 – 2013.	113
14	معدلات التوظيف للمؤسسة لفترة 2009 – 2013.	114
15	مصاريف العمال للفترة 2009 – 2013.	115
16	تطور رقم الأعمال لمؤسسة ALTRO .	116
17	تطور عدد العملاء.	117
18	الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة ALTRO.	118
19	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO.	123

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الآية.

الإهداء.

الشكر.

قائمة الأشكال.....I

قائمة الجداول.....II

فهرس المحتويات.....IV

مقدمة.....أ / و

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الرقابة الإستراتيجية.....20

تمهيد.....21

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة.....22

المطلب الأول: مفهوم الرقابة.....22

المطلب الثاني: أنواع الرقابة.....24

المطلب الثالث: أهمية الرقابة.....26

المبحث الثاني: خصائص وأساليب الرقابة.....27

المطلب الأول: خصائص الرقابة.....27

المطلب الثاني: أساليب الرقابة.....28

المبحث الثالث: ماهية الرقابة الإستراتيجية.....39

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية.....39

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإستراتيجية.....41

المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإستراتيجية.....46

خلاصة الفصل الأول.....49

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني: مدخل للأداء من حيث التقييم والقياس.....50
تمهيد.....51
المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.....52
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....52
المطلب الثاني: الأسس العامة في تقييم الأداء.....56
المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....59
المبحث الثاني: عموميات حول قياس الأداء.....62
المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.....62
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء.....66
المطلب الثالث: تقنيات قياس الأداء.....71
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.....78
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....78
المطلب الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.....84
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....86
خلاصة الفصل الثاني.....88
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO.....89
تمهيد.....90
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق.....91
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ALTRO.....91
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام إداراته.....95
المطلب الثالث: دراسة ديناميكية للمؤسسة.....98

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: كيفية تقييم مؤسسة ALTRO لأدائها.....102

المطلب الأول: الرقابة الداخلية.....102

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي.....104

المطلب الثالث: مراقبة التسيير.....105

المبحث الثالث: تقييم أداء مؤسسة ALTRO باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....106

المطلب الأول: تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن.....106

المطلب الثاني: الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة.....118

المطلب الثالث: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO.....122

خلاصة الفصل الثالث.....128

خاتمة.....130

قائمة المراجع.....133

الملاحق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تلعب المؤسسات دورا مهما في الحياة الاقتصادية فهي أساس النشاط الاقتصادي الحديث، وهي تسعى دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن العديد من المتغيرات المتلاحقة كنتيجة للدخول في المنافسة العالمية مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها واستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور وحتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة على شتى المستويات.

يتبين لنا في هذا الإطار أن نظام الرقابة الإستراتيجية من الأنظمة الفعالة في عالم المؤسسات حاليا، فهي نظام للتأكد من مدى تطابق الأهداف المسطرة مع ما تم تحقيقه، هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا فالغرض الأساسي منها هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الأساسية لغرض تحقيق النجاح.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المخططة مسبقا، حيث تساعد عملية قياس وتقييم الأداء على الكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة من خلال مؤشرات تساعد الإدارة في إعطاء صورة واضحة وحقيقية عما يجري في المؤسسة حتى يتسنى التصحيح ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد من أجل الوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

وتكاد تجمع الكتابات المحاسبية والإدارية على وصف عملية تقييم وقياس الأداء بالصفة التقليدية التي تركز على الجانب المالي كأساس لتقييم وقياس أداء المؤسسة أو أحد مكوناتها، إدارتها، أقسامها وفروعها. لكن يشير الواقع العملي أن نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية غير كافية في ظل البيئة الحديثة التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع، مما أدى إلى ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية وربط عملية التقييم بالأهداف والإستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، واستخدام المقاييس غير المالية التي تتلاءم مع التغيرات الحالية والتحديات التي تواجه المؤسسات لهذا ظهرت أساليب حديثة لقياس الأداء تتمثل في: لوحة القيادة، المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر هذه الأخيرة أداة إستراتيجية مهمة لقياس أداء المؤسسة، والتي تحاول من خلالها هذه الأخيرة ترجمة رؤيتها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وإستراتيجيتها إلى أهداف عملية، وذلك ليس فقط من خلال التركيز على النواتج المالية وإنما أيضا من خلال التركيز على ثلاث مجموعات إضافية: الزبون (الرضا، الاحتفاظ بالزبون، السوق، الحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة، الوقت، التكلفة، المنتجات الجديدة)، النمو والتعلم (رضا العمال، نظام المعلومات، التحفيز)، حيث تعتمد هذه الأداة على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقه.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة في إطار الرقابة الإستراتيجية ؟

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركة الوطنية لأشغال الطرق لتقييم أدائها ؟ و هل هذه الأدوات كافية لإتخاد القرارات المناسبة ؟
- ما الهدف من استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهل الشركة الوطنية لأشغال الطرق تستطيع اعتماد هذا النموذج في ظل الموارد المتاحة لديها ؟

وكإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يؤدي التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الرفع في أداء المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- إن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم أداء مؤسسة ALTRO غير كافية لتكون قاعدة أساسية لإتخاد القرارات الفعالة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تتوفر لدى الشركة الوطنية لأشغال الطرق المتطلبات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من أجل تحقيق جميع أهدافها.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها في حياة المؤسسة التي تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية، وتكتسي عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة أهمية بالغة من أجل إيضاح الرؤية لبلوغ الأهداف، لذا فأهمية هذه الدراسة تكمن في التعرض لأساليب قياس وتقييم الأداء بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء في الرقابة الإستراتيجية، ومحاولة إظهار فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

من ضمن الأهداف الأساسية المراد بلوغها ما يلي:

- عرض إطار للرقابة وأساليبها.
- توضيح وفهم مفهوم الرقابة الإستراتيجية.
- عرض أساليب تقييم وقياس الأداء ومؤشرات هذا الأخير.
- بيان نماذج تقييم وقياس الأداء المستحدثة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأساس لهذه الدراسة.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مقترحات لتطبيقه على المؤسسات بشكل عام سواء إنتاجية أو خدمية وكلا القطاعين العام والخاص.

حدود الدراسة:

وتنقسم إلى حدود مكانية وحدود زمانية وهي كما يلي:

الحدود المكانية:

تتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق **ALTRO** من خلال أبعادها الأربعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة، وإجراء مقابلات ميدانية مختلفة مع المسئولين المباشرين في الإدارة العامة وتم من خلال ذلك جمع بعض المعلومات الضرورية لفترة دراسة تراوحت مابين سنة 2009 و سنة 2013 لإعداد هذه الدراسة الميدانية.

منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، مع محاولة تحليل هذه الحقائق للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة لأسلوب دراسة حالة عند تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO.

الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت المواضيع المشابهة الأهمية البالغة للرقابة الإستراتيجية، تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وفي ما يلي عرض لأهم الدراسات:

1) **دراسة حنان تركمان، 2006 – 2007، بعنوان: الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، رسالة دكتوراه قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق.**

هدفت هذه الدراسة إلى عرض لمفهوم الرقابة الإستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة ومحاولة ربط البعدين ببعضهما النظري والتطبيقي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة أمس واليوم وغدا. وقد انتهت هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة السعي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية للاستفادة من مزاياها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2) دراسة إبراهيم محمد الحربي، 2007، بعنوان: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفاهيم وأساليب تقييم الأداء والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث الأساليب مع بيان متطلبات تطبيقها وصعوبات استخدامها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه توجد أهمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كافة الشركات الصناعية الكويتية لوجود المستلزمات والمتطلبات والمقاييس التي يمكن اعتمادها والانطلاق في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأن الشركات الصناعية الكويتية يمكن أن تستخدم المقاييس المختلفة الواردة في البطاقة عند التقييم، وأن لدى هذه الشركات الرغبة العالية في التطبيق. يوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تقوم إدارات الشركات الصناعية الكويتية بتبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها لأنها تعتبر عنصر مهم للمنافسة مع الشركات العالمية إذا ما أرادت الشركات أن يكون لها تواجد في السوق العالمي.

3) دراسة صالح بلاسكة، 2011 – 2012، بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها وكذا بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات. ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث نذكر: ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة، تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي والعمل على تحسينه، ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد بلوغها، لا تتوفر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن. وقد انتهى الباحث باقتراح ما يلي: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية و التركيز على دورها في قيادة وتوجيه الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4) دراسة محاد عريوة، 2010 – 2011، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها وطرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن (الأداء المستدام) ومحاولة تطبيقها في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية. ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافي للإلمام بكل الجوانب، يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل. وفي الأخير تم اقتراح جملة من الاقتراحات أهمها:يجب على المؤسسات أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد، يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجه ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.

أقسام الدراسة:

بناءا على ما سبق ولتحليل الإشكالية وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة من خطئها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول: بحيث سنستعرض في الفصل الأول المفاهيم الأساسية للرقابة الإستراتيجية و محاولة الإلمام الجيد بالإطار المفاهيمي للرقابة في المبحث الأول، وخصائص وأساليب الرقابة في المبحث الثاني، وفي نهاية الفصل نتطرق في المبحث الثالث لماهية الرقابة الإستراتيجية. في حين خصص الفصل الثاني لمدخل للأداء من حيث التقييم والقياس، الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول سنتناول ماهية تقييم الأداء وفي المبحث الثاني عموميات حول قياس الأداء وفي الأخير تم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أساس الدراسة النظرية والميدانية.

ننتقل في الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق **ALTRO** حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث نقوم بعد تقديم المؤسسة في المبحث الأول باستعراض أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداها في المبحث الثاني، بعدها وفي المبحث الثالث سنحاول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسة والغرض من ذلك هو إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة وطنية لتحقيق الاستفادة الفعلية منها كل هذا يمكن من المعالجة الجيدة لموضوع الدراسة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمهيد:

يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية التي تعتبر نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغايتها. ولعملية الرقابة العديد من الأساليب التي تختلف باختلاف الأسس التي تستند عليها ولكل أسلوب ميزاته وسيئاته وهنا يأتي دور الإدارة في اختيار الأسلوب المناسب وتطبيقه بالشكل السليم لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وفي هذا الفصل سنتطرق إلى هذه الأساليب بعد استعراض الإطار المفاهيمي للرقابة الإستراتيجية وذلك وفق ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة.

المبحث الثاني: خصائص عملية الرقابة وأساليبها.

المبحث الثالث: ماهية الرقابة الإستراتيجية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة.

إن الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية يعتبر من المهام الرئيسة في العملية الإدارية، حيث لا يكتمل أي عمل بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة.

أولا: تعريف الرقابة.

للرقابة تعاريف متعددة فمنها ما هو واسع المفهوم ومنها ما هو مقتصر على مفهوم ضيق. فهنري فايول وصف وظيفة الرقابة بأنها:"التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة"[1].

أي أن الرقابة تعني أيضا قياس وتقييم الأداء الفعلي المنجز، ومقارنته بما هو مطلوب أو مخطط أو مفترض، وذلك بغرض الكشف عن ما يظهر من انحرافات عن المطلوب ويلزم تصحيحها أو إتخاد القرار بالتصحيح الملائم.

يشتبه الأمر العديد من الممارسين للعمل الإداري في استخدام مفهوم الرقابة وأشباهها من المفاهيم مثل: المتابعة والمراجعة والتفتيش والتقييم...والواقع أن كل من هؤلاء يختلف نسبيا عن الرقابة وهذا ما سنوضحه:

المتابعة:

حيث يكلف شخص أو أحد المساعدين للمدير بمتابعة الأداء دون تدخل منه، بل يلاحق العمل ويتتبع خطواته ومسيرته حتى تكون الأعمال تحت نظر الإدارة حسب توقيت الموضوع، ولهذا فإن المتابعة ليست رقابة بل جزء منها حيث ليس للقائم بها سلطة القرار.[2]

[1] عبد الصمد بوشايب، **دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة قالمة، 2010 – 2011، ص 60.

[2] أحمد محمد المصري، **التخطيط والمراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2007 ، ص141.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المراجعة:

تعد من الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الإستراتيجية، حيث تعرف جمعية المحاسبة الأمريكية المراجعة بأنها: "عملية منظمة للحصول على أدلة وتقييمها فيما يتعلق بالإجراءات الاقتصادية والأحداث للتأكد من مدى تماشي هذه الأدلة مع المعايير المتفق عليها وإبلاغ النتائج إلى الأطراف المعنية".[1]

التفتيش:

وهو الإجراء المفاجئ التي تعهد به الإدارة إلى أحد الرؤساء، بحيث يتم التعرف على الإنجاز في أوقات غير متوقعة أو في مراحل حساسة من العمل، أو بعد الإنجاز النهائي للكشف عن العيوب الفنية أو غيرها، ولهذا نجد الكثير من المنشآت العربية ولا سيما الإنجليزية التي تعتبر التفتيش جزءا مهما من عمل الإدارة ولكنه ليس رقابة.

التقييم:

فهو العمل المنظم الذي يتفحص العمل ويضع له أحكام أو تقديرات يمكن للإدارة الاستعانة بها في الحكم على الأداء ودرجة إتقانه، أو مستوى الكفاءة الإنتاجية المحققة حسب المستويات القياسية المعتمدة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المجتمع كله.[2]

التخطيط:

هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ، وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة، ورسم السياسات والإجراءات، ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال.[3]

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الرقابة.

تعد الرقابة أمرا أساسيا في أي مجتمع، ذلك أنها تتحقق من مدى احترام الضوابط والحدود لجميع أفراد المجتمع سواء كانوا حكاما أو محكومين. وعليه فقد وجدت الرقابة مع وجود الدولة وتطورت بتطور هذه الأخيرة حيث لعبت دورا أساسيا في تنظيم مختلف المجتمعات القديمة، فقد عرفها المصريون القدماء

---

[1] علي قرين وآخرون، **تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية**، الملتقى الوطني حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 27 – 28 سبتمبر 2005، ص 12.

[2] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص141.

[3] إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 118.

والإغريق وكان مدلولها واضحا في مسلة حمورابي التي احتوت الكثير من القواعد التي تنظم مختلف المعاملات المالية والتجارية.

أما في الدولة الحديثة فقد غدت ركنا مهما من أركان الإدارة إلى جانب التخطيط، التنظيم والتوجيه ومع تطور دور الدولة من الدولة الحامية التي يقتصر دورها على الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي، إلى مرحلة الدولة المتدخلة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية تطورت معه أهمية الرقابة.

وكان للكوارث والأزمات الاقتصادية التي مرت ومازالت تمر بها الدول دورا في دفع المجتمعات إلى تطوير أجهزة الرقابة من أجل المحافظة على الأموال العامة. [1]

المطلب الثاني: أنواع الرقابة.

هناك عدة أنواع من الرقابة تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

أولا: الرقابة حسب زمن ممارستها: وتنقسم إلى:[2]

1- **رقابة سابقة:** هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

2- **رقابة جارية (متزامنة):** وهي التي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغربلة.

3- **رقابة لاحقة:** تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ثانيا: الرقابة حسب الجهة القائمة بها: وتنقسم بدورها إلى:[3]

1- رقابة داخلية:

و فيها يقوم كل مسئول بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، وتسمى أحيانا المراجعة الداخلية.

2- رقابة خارجية:

تقوم جهة من خارج المؤسسة بمراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المؤسسة ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمؤسسة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق

[1] عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص ص61-62.
[2] بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص307-308 .
[3] عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 65-66.

متخصصة، وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة و تفصيلية لكل الجوانب والمجالات، فهي تقوم بالتأكيد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات والقوائم المالية موجودة فعليا والتحقق من وجود المخزون والمعدات والآلات والموجودات النقدية، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات وموارد المؤسسة.

ثالثا: الرقابة حسب التنظيم: وتنقسم إلى:

1- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل: الجولات الميدانية والتفتيشية التي يقوم بها المسئولون.

2- الرقابة الدورية: وتجري حسب فترات متعاقبة وبصورة دورية مثل: فترة في الأسبوع أو الشهر.

3- الرقابة المستمرة: فيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة والتقييم المستمر.[1]

كما تقسم الرقابة إلى:

- رقابة كمية: تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- رقابة نوعية: فهي تهتم بكيفية أداء العامل العمل أو الخدمة.
- رقابة محاسبية و رقابة إدارية.

[1] عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص66.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أهمية الرقابة.

قبل التطرق لأهمية الرقابة يمكننا إيجاز أهم مراحل العملية الرقابية فيما يلي: [1]

- وضع مستويات ومعايير للأداء الأمثل وفق الخطط والنتائج المتوخاة والمرسومة (مثال ذلك خطط التنمية الشاملة والقطاعية)؛
- مراقبة وملاحظة ومشاهدة الأداء الفعلي؛
- كتابة نتائج المراقبة والملاحظة والمشاهدة؛
- اكتشاف الانحرافات والسلبيات والأخطاء والتقصير؛
- كتابة تقارير عن الانحرافات والاختلافات؛
- تمرير التقارير للمسئولين وصناع القرار؛
- معالجة الانحرافات العلاج المناسب؛
- ضمان عدم تكرار الانحرافات والسلبيات والتأكد من ذلك بكافة الطرق والوسائل.

تستخدم الرقابة في أي مؤسسة لتحقيق الفوائد التالية:[2]

- لتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل؛
- للحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المؤسسة وممتلكاتها؛
- لتحديد مقدار السلطة الموضوعة للمسئولين مع تحديد طبيعة أعمالهم والتي عادة ما تكون مكتوبة في سجلات الوصف الوظيفي للأعمال؛
- لقياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي كما هو الحال في استخدام التقارير لقياس التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية؛
- للقيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم؛
- بالإضافة إلى استخدامها للتأكد من أن المؤسسة قد حققت أهدافها العامة وفق ما تم التخطيط له.

[1] عبد الله حسين جوهر، **إستراتيجيات الإدارة الحديثة:التخطيط – التطوير – الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2011، ص ص 159-160.
[2] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص28.

المبحث الثاني: خصائص وأساليب الرقابة:

تتميز الرقابة الفعالة بعدة خصائص تميزها عن العمليات المماثلة، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للرقابة وفي من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم خصائص نظام الرقابة الفعال، ومن ثم أساليب الرقابة.

المطلب الأول: خصائص نظام الرقابة الفعّال.

تتصف الرقابة الجيدة بعدة خصائص نذكر أهمها:[1]

أولا: الوضوح.

يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة أو الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها. ويجب أن تذكر المعايير بطريقة غير معقدة وأن تكون مفهومة وسهلة التطبيق، ويتعين كذلك على أية طرق أو أساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة أن تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها.

ثانيا: المرونة.

يجب أن لا تتشابه العمليات والتصرفات الرقابية فنادرا ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، الأمر الذي يستدعي ألا يكون التصرف متشابها، وأن يبنى هذا التصرف على أساس طبيعة الموقف. وعلى ذلك يجب أن يتواءم التصرف الرقابي مع الموقف المعني.

ثالثا: السرعة.

يجب على النظام الرقابي أن يؤدي إلى سرعة توفير البيانات والمعلومات الأساسية، فللعنصر الزمني أهمية قصوى في أن تكون الرقابة فعالة. وكلما بكرنا باكتشاف الانحرافات عن المستويات الموضوعة كلما أمكن الإسراع بإتخاد الإجراءات التصحيحية، ومن ثم إتمام السيطرة على الموقف. ويتطلب هذا الإجراء وجود نظام سريع وشبه فوري للمعلومات (دورية سريعة تحتوي بيانات تقيس الأداء الفعلي في مراحله المختلفة).

[1] علي الشريف وآخرون، **الإدارة المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص ص 285 – 286.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: الاقتصاد.

يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لابد أن تتواءم الرقابة مع الموقف المعني، لأن الاقتصاد في الإنفاق على الرقابة مسألة نسبية لأن الرقابة نفسها يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد الموقف. المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في حماية المشروع من المشاكل أكبر من تكلفته، فشركة كبيرة لإنتاج السيارات مثلا يمكنها أن تتحمل أنظمة عريضة وكاملة للرقابة بالذات فيما يتعلق بالرقابة على خطوط إنتاج الأجزاء الرئيسية للسيارة بينما لا تستطيع منظمة صغيرة تحمل تكلفة نظام رقابي كامل على أنشطتها لأن تكلفة هذا النظام تفوق العائد منه.

المطلب الثاني: أساليب الرقابة.

هناك عدة أساليب تمكن المؤسسات من عملية الرقابة نذكر منها:

أولا: الموازنة التقديرية.

1- مفهوم الموازنة التقديرية.

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض المراقبة وهي تندمج ضمن إطار التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات) ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلا؛ وبناءا على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير(تقديرات للسنة المقبلة).

ولإعداد الموازنات التقديرية لابد من احترام مجموعة من القواعد التي تتحكم في إعدادها وهي كالآتي:

- يتطلب إعداد الموازنة التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء؛
- اعتماد الموازنة على التنبؤ، والتنبؤ هو توقع أحداث مستقبلية. وتشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك الاتجاهات في المستقبل، وعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة ويجب أن نأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الشمول: يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية، وكذلك كل الجوانب الكمية والمالية؛
- توزيع الموازنات توزيع زمني وجغرافي لكي نتابع ونقيم أداء كل منطقة في فصل أو شهر معين وحتى نوجه الاهتمام للمناطق ذات الأداء الضعيف؛
- المشاركة في الإعداد: يجب إشراك جميع المسئولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنات لأن عدم مشاركتهم في إعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهداف الموازنة، ويمكنهم الدفاع عن أدائهم الضعيف بأن التقديرات مفروضة عليهم ولم يشاركوا في إعدادها.[1]

2- مزايا تطبيق نظام الموازنة التقديرية.

إن الموازنة التقديرية تساعد الإدارة على تحقيق وظائفها الرئيسية وهي التخطيط والتنسيق والرقابة على عمليات المشروع، بالإضافة إلى ذلك لها مزايا أخرى أهمها ما يلي:[2]

- المعاونة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- إشراك جميع أفراد الإدارة في وضع أهداف المشروع؛
- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز السلطة تبعا لذلك؛
- إلزام الإدارة بطلب قوائم محاسبية تاريخية كافية؛
- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصروفات الرأسمالية ورأس المال العامل؛
- إلزام جميع المستويات الإدارية بالمحافظة على المواعيد و أخذ جميع العوامل في الاعتبار قبل إتخاذ القرارات الإدارية؛
- إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية دورية لأعمال الشركة؛
- تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك؛

[1] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

[2] هيبة قواسمية، **استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعصير والمصبرات سيجيكو، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة سكيكدة، 2010-2011، ص ص 64-65.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- متابعة أوجه نشاط المشروع لبحث مدى التقدم في تنفيذ الخطة.

3- الدور الفعّال وإسهامات الموازنة التقديرية في عملية الرقابة.

- منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة والتي تتسم بالندرة؛
- التركيز على النواحي ذات الأهمية الكبيرة؛
- تلاقي العديد من الأسباب المؤدية إلى انحرافات الأداء، إذ أن استخدام الموازنة يحث الإدارة على التفكير مقدما فيما يجب عمله، والمسئولون عنه، مما يتبع فرصة الإكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف.[1]

4- أنواع الموازنات التقديرية: تختلف الموازنات التقديرية باختلاف المعايير المتبعة لتصنيفها: [2]

4- 1- من حيث المدة الزمنية التي تغطيها الموازنة: تقسم الموازنة التقديرية من حيث الزمن إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي:

4-1-1- الموازنة التقديرية قصيرة الأجل:

هي الموازنة التي لا تتعدى مدة أقصاها سنة مالية واحدة ويكون الهدف منها رسم برنامج العمل خلال تلك الفترة والرقابة عليها ومدى كفاءة أدائها وتنفيذها وتستعمل في هذه الحالة كأداة تخطيطية ورقابية معاً.

4-1-2- الموازنة التقديرية طويلة الأجل:

تتمثل في الموازنات التي تتعدى مدتها الزمنية السنة المالية الواحدة، وتهدف هذه الموازنة إلى التنسيق بين الأهداف المستقبلية في ضوء أهداف وإمكانيات الحاضر وعلى أساس التجربة والخبرات السابقة، حيث أن هذا النوع من الموازنات يعمل على خدمة أهداف التخطيط طويل الأجل ويتضمن تقديرات عن الخطط الطويلة الأجل الخاصة بالعمليات الاستثمارية طويلة الأجل.

4-1-3- الموازنة المستمرة:

هي موازنة لسنة كاملة ومتجددة بحيث يتم مع نهاية كل شهر من تنفيذ الموازنة إضافة شهر جديد، أي عند إعداد الموازنة لسنة 2012 مثلا وعند الانتهاء من الشهر الأول من السنة يتم إزالته من الموازنة ويحل مكانه الشهر الأول لسنة 2013 وهكذا بالنسبة للأشهر التالية. وهذا الأسلوب يساعد الإدارة على

[1] هيبة قواسمية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[2] محمد خميسي بن رجم ، إلهام مواسة، **الموازنة التقديرية أداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس -، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13-14 ماي 2013، ص ص 7-11.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عملية التخطيط المستمر والمسبق لمتطلبات الموازنة نظراً لأنه دائما يغطي موازنة لسنة كاملة و بالتالي يكون لدى الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهة ما هو جديد وتنسيق الأنشطة المختلفة.

4-2- حسب مستويات النشاط: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع و هي:

4-2-1- موازنات ساكنة:

تعرف على أنها تلك الموازنات التي تعد لمستوى معين ولحد معين من النشاط ولا تتغير بغض النظر عن مستوى النشاط الفعلي المحقق وهذا ما يجعل الموازنات الثابتة ذات فائدة محدودة في أغراض الرقابة وتقييم الأداء بسبب حالة الجمود التي تتصف بها إضافة إلى عدم قدرتها على الاستجابة لما يستجد من ظروف قد لا تكون واضحة عند إعداد الموازنات مما يترتب عليه حصول انحرافات كبيرة بين الأداء الفعلي والمخطط كما تحتاج إلى عملية مراجعة مستمرة وتعديل بشكل مستمر.

4-2-2- الموازنات المرنة:

هي الموازنات التي يتم إعدادها لعدة مستويات من النشاط بحيث يتوازن مستوى النشاط الفعلي مع أحد هذه المستويات لزيادة فعالية المقارنة التي تتم بين الأرقام الفعلية والمقدرة في الموازنة في نهاية فترة الموازنة، وتبرز أهمية المرونة في هذه الموازنات عند عدم حصول التوازن المطلوب في نهاية الفترة بحيث يتم تعديل حجم النشاط المقدر بشكل يوازي حجم النشاط الفعلي ومن ثم يتم تعديل أرقام الموازنة بناءاً على ذلك لما لذلك من أثر كبير في دقة تحليل الانحرافات الناجمة عن الاختلاف بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية وتكتسب هذه الموازنات صفة المرونة أو الديناميكية من الجزء المتغير من التكاليف.

4-2-3- الموازنة الشاملة:

كما يطلق عليها الرئيسية فما هي إلا الإطار العام أو الملخص للموازنات الفرعية والخاصة وهي تمثل الخطة العامة للمؤسسة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المؤسسة، وعلى العموم فإن الموازنة الشاملة تضم نوعين أساسين وهما:

- الموازنة التشغيلية؛
- الموازنة المالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4-3- من حيث طبيعة النشاط التي تغطيه الموازنة: تنقسم إلى نوعين:

4-3-1- الموازنات التقديرية للاستغلال (التشغيلية): وتضم ما يلي:

- الموازنة التقديرية للمبيعات؛
- الموازنة التقديرية للإنتاج؛
- الموازنة التقديرية للتموينات.

4-3-2- الموازنات المالية: وتضم ما يلي:

- الموازنة النقدية؛
- الموازنة الرأسمالية.

ثانيا: التحليل المالي.

1- مفهوم التحليل المالي: هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستخدم في عملية إتخاد القرارات وفي تقييم أداء الشركات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه نتائج المؤسسة في المستقبل.[1]

كما يعتبر التحليل المالي أحد الأساليب المهمة في دراسة وضع الشركة الراهن، فهو يكشف عن الكثير من الاختناقات التي ربما اعتبرت مسئولة عن التسبب في بعض جوانب المشاكل المطروحة في هذه الحالات الإدارية، ويسعى التحليل المالي إلى معاينة بعض المؤشرات المالية في المؤسسة لإلقاء بعض الأضواء على هذا الجانب الهام من عملها.

تتضمن المؤشرات الأدائية المالية أربعة أصناف:

- معدلات السيولة التي تقيس قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها المالية في الأوقات المحددة؛
- مؤشرات الربحية والتي تقيس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق المعدلات المناسبة من الأرباح؛
- مؤشرات النشاط التي تقيس فاعلية المؤسسة في استخدام الأصول لديها؛
- مؤشرات الرفع المالي التي تقيس مساهمة أصحاب المؤسسة قياسا بالدائنين في تمويل عمليات المؤسسة الإنتاجية وغيرها.[2]

[1] Jean longotte, jacques Muller, économie d'entreprise , dunod, paris, France, p 73.

[2] أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى 2002، ص194.

2- خطوات التحليل المالي.

يتم التحليل المالي للمؤسسة وفق الخطوات التالية:[1]

- تحديد الهدف من المشكلة؛
- تحديد الفترة الزمنية التي سيتم تحليلها؛
- اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه؛
- اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التحليل؛
- معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره؛
- اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه؛
- تحديد اتجاه وتحديد وانحراف المؤسسة عن المعيار المستعمل؛
- تتبع العوامل التي أدت إلى ذلك الوضع إلى جذورها الحقيقية؛
- الاستنتاج المناسب من عمليات التحليل.

3- أنواع التحليل المالي.

و قد قسم الماليون والمحللون التحليل المالي إلى قسمين و هما:[2]

3-1- التحليل المالي الداخلي:

وتتكفل به المؤسسة وهو يوفر للمحلل معلومات واسعة ماضية ومستقبلية تسمح له بتعميق وتوسيع عملية التحليل.

3-2- التحليل المالي الخارجي:

يقوم به شخص أجنبي عن المؤسسة والذي تتوفر له المعلومات بمجال معين فقط عنها، وبالتالي فإن نطاق هذا التحليل يكون عادة محصور في جانب أو جوانب معينة في الوضعية المالية للمؤسسة، ومن بين الأطراف التي تقوم بهذا النوع من التحليل المقرضين وحملة الأسهم كما يلي:

[1] محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.
[2] هيبة قواسمية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مقرضو الأموال قصيرة الأجل:**

وتهتم هذه الفئة بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية في فترة زمنية قصيرة (نسب السيولة)؛

- **مقرضو الأموال طويلة الأجل:**

وتهتم هذه الفئة بقياس لكل من نسب السيولة ونسب الربحية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية المناسبة وذلك في المدى الطويل؛

- **حملة الأسهم:**

هذه الفئة تهتم باعتبارات السيولة والربحية ولكنها في نفس الوقت تعمل على متابعة سياسات المؤسسة في مختلف المجالات والتي من شأنها أن تؤثر على السعر السوقي للسهم.

4-أهمية التحليل المالي.

تنبع أهمية التحليل المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل لتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة في المشروع، وهو بالتالي أحد أشكال أدوات الإدارة العلمية لأنشطة المشروع، من خلال توضيح العلاقات بين البيانات المالية والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة أو فترات زمنية متعددة، إضافة إلى بيان حجم هذا التغير على الهيكل المالي العام للمشروع، وبالتالي يساعد التحليل المالي في الإجابة على التساؤلات التي تطرحها جهات معينة ذات علاقة بالمشروع.

ويمكن القول أن أهمية التحليل المالي تتمثل في ما يلي:

1. يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة وبغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات في المجتمع المؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في إتخاد القرارات الرشيدة.
2. يساعد التحليل المالي في تحليل الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3. يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال، وبالتالي إتخاد الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.[1]

ثالثا: معدل العائد على الاستثمار.

ويحسب من خلال العلاقة التالية:

العائد على الاستثمار = صافي الدخل ÷ رأس المال المستثمر.

ويستخدم لتقييم أداء المؤسسة ككل بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى كما أنه يستخدم لتقييم فاعلية الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الأخرى المماثلة، ويمكن أن يستخدم أيضا لمقارنة أداء الأقسام المختلفة ضمن المنظمة الواحدة.

ويتميز العائد على الاستثمار بعدة مزايا أهمها:

- صفة الشمول إذ يمكن استخدامه لقياس كفاءة استخدام الأموال وكفاءة الإنتاج والتسويق؛
- عندما يستخدم كمقياس للأداء يمكن أن يحد من الطموح غير الحذر لدى بعض المديرين؛
- عندما يستخدم كمقياس لأداء الأقسام أو الفروع أو العمليات المرحلية أو ربحية منتجات معينة فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها وإتخاد الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أداءها عن المستويات المعيارية؛
- يعتبر أداة جيدة للتخطيط إلى جانب كونه أداة مفيدة للرقابة.[2]

رابعا: أسلوب البرمجة الخطية.

البرمجة الخطية هي إحدى الأساليب الكمية التي تستخدم للمساعدة في حل المشاكل و إتخاد القرارات الإدارية، وسميت البرمجة الخطية بهذا الاسم لأنها تستخدم معادلة الخط المستقيم في بناء النموذج الرياضي الذي يتكون من معادلتين أو أكثر ويساعد على تحديد بدائل الحلول الممكنة واختيار البديل الأفضل من بينها.[3]

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص ص 24- 25.

[2] حنان تركمان، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء**، مذكرة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006-2007،ص41.

[3] محمد الفياض، عيسى قدادة، **بحوث العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية 2007، ص 34.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا: أسلوب تحليل شبكات الأعمال.

نستخدم شبكات الأعمال لأغراض التخطيط والرقابة والمتابعة وتوزيع الموارد وإدارة الوقت كما تستخدم للبحث عن مجلات لخفض التكلفة والقضاء على الأعطال والمعوقات والمضيعات الوقتية، والمشروع هنا هو النشاط المحدود الوقت من حيث نقطة البدء ونقطة الانتهاء مثال: مشروعات الإنشاءات؛ المباني؛ الرحلات والمقاولات بأنواعها.

فنظرا لأن التخطيط والرقابة من أهم وظائف الإدارة لذلك يجب استخدام النماذج اللازمة لتطوير هاتين الوظيفتين مثال: الشبكات. ويتضمن التخطيط تحديد الأهداف اللازمة لترجمة الخطط والمشروعات، أما الرقابة فتستهدف تقليل الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المخطط في دلالة الوقت والتكلفة ومقاييس أخرى للفعاليات.[1]

ويضم أسلوب تحليل الشبكات نوعين من النماذج:

1- نموذج PERT.

يتعلق هذا النموذج بشكل أساسي بحساب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاطات المشروع.[2]

2- نموذج المسار الحرج.

المسار الحرج هو سلسلة من النشاطات الحرجة بأطول زمن إنجاز التي تربط بداية ونهاية الأحداث في النشاطات على الأسهم، وبعبارة أخرى المسار الحرج يعرف بكل النشاطات الحرجة للمشروع كما أن المسار الحرج للمشروع يمثل أقصر زمن لإنجاز ككل، ويعتبر المسار حرجا لأنه:

- لا يمكن تخفيض زمن إنجاز المشروع إلا إذا تمكنا من تخفيض زمن إنجاز نشاط أو أكثر على المسار الحرج من الزمن العادي أو المعياري؛
- إذا حدث أي تأخر في أي من الأنشطة الحرجة الموجودة على المسار الحرج، فإنه يحدث تأخر إنجاز المشروع بالضرورة.[3]

[1] فريد راغب النجار، **بحوث العمليات في الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 375.
[2] محمد الفياض، مرجع سبق ذكره، ص 274.
[3] بوقرة رابح، **بحوث العمليات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 207.

سادسا: عتبة المردودية.[1]

وتسمى كذلك نقطة التعادل، نقطة التوازن، نقطة الصفر، النقطة الميتة....إلخ.

ويقصد بنقطة التعادل تساوي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها المؤسسة مع حجم مبيعاتها (نشاطها) وهنا يتحقق التعادل أي أنه لا يوجد لا ربح ولا خسارة.

عند التعادل يكون:

رقم الأعمال = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

النتيجة = رقم الأعمال – مجموع التكاليف = 0.

وهناك ثلاثة طرق أساسية لحساب نقطة التعادل:

- **الطريقة الأولى:** هامش التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة.
- **الطريقة الثانية:** نقطة التعادل = التكاليف الثابتة ÷ معدل الهامش على التكلفة المتغيرة.
- **الطريقة الثالثة:** نقطة التعادل = (رقم الأعمال × التكاليف الثابتة) ÷ هامش التكلفة المتغيرة.

فوائد حساب نقطة التعادل: لنقطة التعادل عدة فوائد نذكر أهمها:

1. حساب هامش الأمان:

وهو الفرق بين رقم الأعمال الكلي ورقم الأعمال التعادلي (رقم الأعمال عند نقطة التعادل)، وهو في الحقيقة يمثل القيمة التي يمكن تخفيضها من رقم الأعمال من طرف المؤسسة دون الوقوع في الخسارة، وهامش الأمان المناسب للمؤسسة يسمح لها بتجاوز مرحلة الأزمة دون صعوبات أو عقبات أخرى.

أي أن هامش الأمان = رقم الأعمال – رقم الأعمال التعادلي.

2. حساب مؤشر الأمان:

كما يطلق عليه هامش الأمان النسبي، وهو حاصل قسمة هامش الأمان على رقم الأعمال أي أن:

مؤشر الأمان = هامش الأمان / رقم الأعمال.

إذن: مؤشر الأمان = (رقم الأعمال – رقم الأعمال التعادلي) ÷ رقم الأعمال.

[1] الحاج عرابة وآخرون، **أهمية حساب نقطة التعادل في المستشفيات العمومية الجزائرية** – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، الجزائر – الملتقى العلمي الوطني حول: تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13- 14 ماي 2013، ص ص 3- 5.

3. حساب تاريخ تحقيق عتبة المردودية: (نقطة التعادل)

التاريخ بالأشهر = (رقم الأعمال التعادلي ÷ رقم الأعمال) × 12.

4. حساب ذراع الاستغلال:

يقصد بذراع الاستغلال أو مقود الاستغلال مرونة النتيجة بالنسبة لرقم الأعمال، حيث أن حساسية النتيجة الخاصة بدورة الاستغلال ترتبط برقم الأعمال بشكل مباشر، وبالأهمية النسبية للتكاليف الثابتة في مجموع التكاليف ويحسب ذراع الاستغلال كما يلي:

ذراع الاستغلال = رقم الأعمال ÷ (رقم الأعمال – رقم الأعمال التعادلي).

وبعبارة أخرى نستطيع القول بأن:

ذراع الاستغلال = 1 ÷ مؤشر الأمان.

5. توقع النتيجة:

يمكن توقع النتيجة عبر توقع رقم الأعمال كما يلي:

رقم الأعمال المتوقع = (التكاليف الثابتة + النتيجة) ÷ معدل الهامش على التكلفة المتغيرة.

وبالتالي تصبح النتيجة أو الربح المتوقع كما يلي:

الربح المتوقع = (رقم الأعمال المتوقع × معدل الهامش على التكلفة المتغيرة) – التكاليف الثابتة.

سابعا: نظرية صفوف الانتظار

نظم الانتظار عبارة عن نظم تتضمن منتظرين في خط معين انتظارا للوصول إلى أحد الخدمات أو العمليات الإنتاجية، وتساعد نظرية خطوط الانتظار في عملية تصوير سلوك نظام خطوط الانتظار في المجالات المختلفة.

أهداف دراسة نظم الانتظار:

إن الغرض من دراسة نظم الانتظار هو إيجاد حل يمثل موازنة تكلفة الإبقاء + الوحدات المنتظرة للخدمة وتكلفة توصيل خدمات إضافية أي استمرارية الخدمة. [1]

[1] فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 291 – 293.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: ماهية الرقابة الإستراتيجية.

الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها. وهذا يحتاج إلى وضع خطة إستراتيجية والسعي لتنفيذها من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأغراضها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية.

لتحديد مفهوم الرقابة الإستراتيجية يتم أولا توضيح وفهم مصطلحين أساسين هما الإستراتيجية والرقابة. في المبحث الأول تم توضيح مصطلح الرقابة، يبقى علينا توضيح مصطلح الإستراتيجية حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها:"اتجاه ونطاق دولة ما....أو شركة ما....أو منظمة ما....على المدى البعيد"[1]

كما تعرف على أنها" خطط المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الموائمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن"[2]

أما الرقابة الإستراتيجية هي "نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة"[3]

كما تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه، معرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام[4]

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج تعريف للرقابة الإستراتيجية: " فهي نظام نستطيع من خلاله التأكد من أن المؤسسة تمكنت من تحقيق أهدافها، أي أنها عملية مستمرة لقياس الأداء و إتخاد الإجراءات المناسبة لضمان الوصول لما هو مخطط أو مرغوب".

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية**، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 22.

[2] عبد اللطيف، حنان تركمان، **الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2005، ص 130.

[3] وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 171.

[4] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص391.

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية[1] بهدف منع أي فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المؤسسة.[2]

بالإضافة إلى أن الرقابة تهدف إلى:[3]

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
- ترشيد التكلفة؛
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**،دار وائل للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 468.
[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2005، ص246.
[3] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية**، دار نشر الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 430.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني:أنواع الرقابة الإستراتيجية.

توجد ثلاثة أنواع من الرقابة الإستراتيجية تتمثل في:

أولا: رقابة التغذية العكسية:

وهي الرقابة التي من شأنها أن تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية ويؤدي هذا النوع من الرقابة فوائد عديدة منها:[1]

- ضمان فهم جميع المدراء وفي كافة المستويات للخطط والإستراتيجيات التي من شأنها أن تحدد الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات التنظيمية؛
- تسهم رقابة التغذية العكسية في تحفيز المدراء على عدم التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية لأنهم بالنتيجة هم المسئولون عن نتائج تصرفاتهم الإدارية؛
- تحدد رقابة التغذية العكسية متى وكيف يتدخل المديرون في العمليات التنظيمية بتحديدهم النشاطات التي ستحتاج إلى عناية مستقبلية.

ولرقابة التغذية العكسية أنواع عديدة أبرزها:

1- الموازنات:

الموازنة عبارة عن تقديرات متسلسلة ومنظمة في برامج ومخططات شهرية أو سنوية، وهي ترجمة للسياسات التي يجب إتباعها لبلوغ الأهداف وتوجد على مستوى المؤسسة العديد من الموازنات تم تجميعها وتصنيفها وفقا لمعايير محددة ومنها:

1-1- موازنات للمدى القصير والتي تتعلق بالحجم وتسمى بموازنات الاستغلال (أو التشغيلية) وتضم موازنة المبيعات، الإنتاج، التموين والمصاريف الخاصة بهدف الوظائف؛

1-2- موازنات للمدى الطويل وتتعلق بالاستثمارات حيث لا يمكن تحضيرها بشكل مفصل كما هو الحال بالنسبة للنوع الأول. [2]

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 394.
[2] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009، ص60.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- النسب المالية:

تعرف النسب المالية على أنها"علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسب المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين"[1]

كما تعرف "النسب المالية هي علاقة حسابية بين متغيرين أحدهما بسط والآخر مقام يمثل كل منها فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية التي قد لا تعني شيئا ولا تفصح عن الوضع المالي وشكل الأداء في مؤسسات الأعمال، مما يستدعي ربطهما مع بعضهما البعض بشكل نسبي"[2]

وتتضمن النسب المالية الأنواع التالية:[3]

2-1- نسب السيولة: وتتضمن:

- دوران المخزون؛
- مدة البيع؛
- مدة التحصيل؛
- دوران رأس المال العامل؛
- دوران الموجودات الثابتة؛
- دوران مجموع الموجودات.

2 – 2- نسب الرافعة أو إدارة المديونية: وتتضمن:

- نسبة مجموع المديونية إلى مجموع الموجودات؛
- مرات اكتساب الفائدة.

2 – 3- نسب الربحية: وتتضمن :

- هامش الربح من المبيعات؛
- المردود من مجموع الموجودات؛

[1] كلثوم بن ثامر وآخرون، **تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 5.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2011،ص 68.

[3] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 395-396.

- القدرة الإيرادية الأساسية؛
- المردود من حق الملكية؛
- الأرباح للسهم العادي الواحد ومقسوم الأرباح للسهم العادي الواحد.

2 – 4 – نسب النمو: وتتضمن:

- نمو المبيعات؛
- نمو الدخل الصافي؛
- نمو الأرباح للسهم العادي الواحد ونمو مقسوم الأرباح للسهم العادي الواحد.

2 – 5– نسب التقييم: وتتضمن:

- مرات سعر السهم إلى أرباح السهم العادي الواحد؛
- مرات السهم العادي الواحد إلى قيمته الدفترية.

إن نسب الأداء المالي تستخدم جميعا للتعرف على أداء المؤسسات.

3– التدقيق:

يقيس سلوك ونتائج المؤسسة مقارنة مع ما سبق الاتفاق عليه أن يكون في هذين الجانبين، ويوجد أنواع من التدقيق منها: التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد في المؤسسة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، وكذلك التدقيق الاجتماعي، وتدقيق خدمة الزبون وتدقيق الاتصالات.....[1]

4– الأهداف والغايات:

ويتم التأكد في هذا الجانب على تكامل الأهداف والغايات بين المستويات التنظيمية وتناغمها مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

ثانيا: الرقابة المتزامنة.

يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية وهذا النوع يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال. ومن أبرز أمثلة هذا النوع من الرقابة هي:

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 396.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عمليات السيطرة الإحصائية على الجودة؛
- الرقابة على مستوى المخزون؛
- الرقابة على مستوى السلوك.

ثالثا: رقابة التغذية الأمامية.

وتتضمن عملية التقييم الدوري للافتراضات والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق وأن تمت على وفقها عملية صياغة الإستراتيجية في كافة مستوياتها.

فمن الواضح والمنطقي القول إن التغيرات البيئية تتطلب بالضرورة استجابات تنظيمي يتمثل أبرزها بالتعلم التنظيمي والتغير التنظيمي بهدف مواكبة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها للتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية منها والخاصة.[1]

كما نعلم أن هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، فلا بد أن يوجد فيها أيضا رقابة إستراتيجية أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:[2]

1. **الرقابة الإستراتيجية:**

هي التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا؛

2. **الرقابة التكتيكية:**

وهي التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية و إتخاد الأعمال التصحيحية عند الحاجة؛

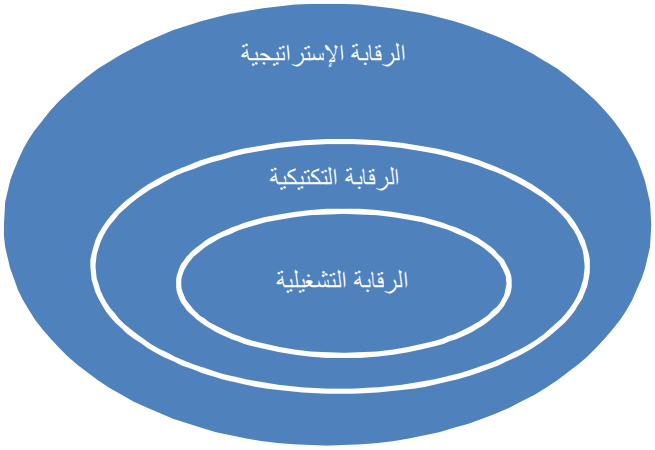
3. **الرقابة التشغيلية:**

وهي التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاد الأعمال التصحيحية في حالة وجود حاجة لذلك.

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 397.
[2] عبد اللطيف، تركمان، مرجع سبق ذكره، ص ص131-132.

و للتوضيح أكثر الشكل التالي يوضح مختلف مستويات الرقابة الإستراتيجية:

الشكل رقم01: مستويات الرقابة الإستراتيجية.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على:

henri bouquin ;« le contrôle de gestion» ;paris,France,puf 5 edition ,2001,p :6.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث:خطوات الرقابة الإستراتيجية.

تعددت الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية فمنهم من يحددها بخمسة مراحل ومنهم من يحددها بأربعة أو ستة مراحل وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 01: بعض الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية.

Designing Strategic control systems	Boone, Kurtz (1992,445)	Stahl (1995,413)	Helen (1990,370)	Wright (1992,202)
تحديد المعايير والأهداف. خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة تقييم النتائج وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حالة وجود ضرورة.	وضع معايير الأداء. قياس الأداء الفعلي مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة التقييم وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	تحديد الأهداف. تأسيس المقاييس المالية و الاقتصادية الوقت. قياس الأداء. المقارنة. إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.	تحديد ما هو المراد قياسه. وضع معايير قياسية مسبقة. إجراء قياس الأداء. هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي. إتخاذ الإجراءات التصحيحية.	تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها. وضع المعايير. قياس الأداء. مقارنة الأداء مع المعايير. إتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعة.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 312.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رغم الاختلاف حول عدد خطوات الرقابة الإستراتيجية إلا أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي بإتخاد إجراءات تصحيحية، وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل:

أولا: تحديد النشاط المراد تقييمه.

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معا وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة....أي لابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي[1].

ثانيا: وضع المعايير.

والتي تمثل المقاييس المحددة لقياس الأداء المستقبلي، والتي تترجم الأهداف والخطط التنظيمية بحيث تكون: [2]

- قابلة للتطبيق؛
- واقعية لا سهلة التحقيق يوصل إليها بسرعة ولا مبالغ فيها لا يوصل لها بصعوبة؛
- الارتباط بالنشاط؛
- الدقة حتى لا يتعرض للتأويل أو التغيير؛
- المرونة؛
- عدم المغالاة في عدد المعايير لقياس الأداء أي التعرف على درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات.

ثالثا: قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها.[3]

---

[1] عبد اللطيف، تركمان، مرجع سبق ذكره، ص134.

[2] سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 4.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص69.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على التحقيق أهدافها الطويلة الأمد، وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء والنمو والتكيف، إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب السرعة في إتخاد الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة.[1]

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.[2]

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا.وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة والأخيرة.[3]

خامسا: إتخاد الإجراءات التصحيحية:

وتتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير[4]، وهذه الخطوة هي الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة؛
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من إتخاد الإجراءات التصحيحية.

إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من إتخاد الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.[5]

[1] مؤيد السعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص248.
[2] عبد اللطيف، تركمان، مرجع سبق ذكره، ص ص135-136.
[3] أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص165.
[4] سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص4.
[5] حنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص31.

خلاصة الفصل الأول:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للرقابة، حيث تعتبر الرقابة مهمة أساسية فهي جزء لا يتجزأ من أي أية عملية إدارية في المؤسسة، وتختلف الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتصنيف حيث تعمل على الحد من أي التباسات داخل العملية الإدارية وتشعر كل الأطراف بالراحة والاطمئنان لسير العملية وأن ليست هناك أي عملية تتم بسرية. كما تطرقنا إلى خصائص عملية الرقابة وأساليبها حيث تكون الرقابة فعالة إذا كانت تتصف بالوضوح، المرونة، السرعة والاقتصاد مما يؤدي إلى نتيجة إيجابية للمؤسسة، ونجاح الرقابة يعتمد على أساليب عديدة أهمها: الموازنة التقديرية، التحليل المالي، معدل العائد على الاستثمار، البرمجة الخطية، وهنا يأتي دور الإدارة في اختيار الأسلوب المناسب للرقابة.

كما تطرقنا إلى ماهية الرقابة الإستراتيجية التي يتم من خلالها مقارنة الأداء المخطط بالأداء المحقق ومن ثم إتخاد الإجراءات التصحيحية، وللرقابة الإستراتيجية ثلاثة أنواع رقابة التغذية العكسية الرقابة المتزامنة ورقابة التغذية الأمامية. ورغم الاختلاف بين الباحثين حول خطوات الرقابة الإستراتيجية إلى أن هناك شبه اتفاق إبتداءا من تحديد النشاط المراد تقييمه إنتهاءا تحديد الانحرافات وإتخاد الإجراءات التصحيحية وهذا بعد وضع المعايير وقياس الأداء، هذا الأخير سيتم تناوله في الفصل الموالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتجيتها وبلوغ أهدفها.

إن تقييم الأداء هو العملية التي تمكن المؤسسة من معرفة مدى تحقيق أهدافها المسطرة، والمقارنة بين ما تم تسطيره وما أنجز فعلا، وبالتالي تحديد الانحرافات إن وجدت ومنه إيجاد أسبابها ووضع الحلول المناسبة لتدراك الوضع، أو الاستمرار على نفس النهج إذا كان الأداء الفعلي مساوي للأداء المخطط أو تجاوزه، مع محاولة تطويره مستقبلا إن أمكن ذلك لكن هذه العملية أي تقييم الأداء تتطلب استخدام مقاييس معينة لتحقيق غاياتها، وتعتبر هذه المقاييس كمؤشرات عن مستوى أداء المؤسسة.

وللوقوف على كل هذه الجوانب، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثاني: عموميات حول قياس الأداء.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء عملية مهمة تهدف إلى قياس الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف، وفي ما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه والأسس التي تقوم عليها هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

أولا: تعريف الأداء.

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.[1]

ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه"علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"[2]

كما يعرف على أنه محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال زمن محدد.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

"الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف (النتائج) المرجوة والتي تتطابق مع ما تم التخطيط له وفق ما تم تحديده كأهداف وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة"

إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

الكفاءة: ونعني بها حسن استخدام الموارد.

وتعرف كذلك على أنها"القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة".[4]

إذن الكفاءة = قيمة المخرجات/تكلفة المدخلات.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003 – 2004، ص 3.
[2] عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص 71.
[3] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 317.
[4] سعد صادق بحيرى، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 – 2004، ص 201.

الفعالية:

هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتوي من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرائق أو القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم بالبيئة".[1]

وحسب الباحث هنري كلود دبيتنيز (HENRI CLAUD DEBETTIGNIES) فإن مصطلح فعالية المؤسسة قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة.[2]

إذن الفعالية= الإنجاز المحقق/الإنجاز المحدد.

وتختلف الفعالية عن الفاعلية حيث أن هذه الأخيرة تعني عمل الأشياء الصحيحة.

ويحدد كل من (NARAYANAN ET NATH) مفهومهما بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرضي وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغيرات ضرورية".

ويؤكد هذا المفهوم ثلاثة نقاط أساسية:

- ارتباط الفاعلية بالمؤسسة وليس المديرين؛
- أنها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المؤسسة؛
- وهي تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة.[3]

ثانيا: تعريف تقييم الأداء.

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.[4]

---

[1] حنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] عمر مرزوقي، شريف مراد، **المنظور المعرفي للفعالية التنظيمية**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، ص3.

[3] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 96.

[4] زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص15.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما من وجهة النظر الإدارية يقصد **بتقييم الأداء:** كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجاز الذي تحقق من الهدف المقصود إنجازه خلال فترة زمنية ومستوى جودة محددين، ومن الصعب أن تتم عملية تقييم النشاط بدون متابعة مستمرة، ورقابة فعالة لتصحيح الانحرافات أولا بأول.[1]

كما يعرف تقييم الأداء بأنه:"عملية تتعلق بإعطاء قيم رقمية للأداء بناءا على معايير الفعالية، مثل الكم والكيف والتوقيت.[2]

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم02: مستويات تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نستنتج أن عملية تقييم الأداء تكون على ثلاث مستويات أساسية، قد يكون التقييم على المستوى الكلي أي عملية تقييم الأداء تكون على مستوى المؤسسة ككل (الأداء الكلي أو الشامل)، وقد يكون التقييم على المستوى الجزئي أي تقييم أداء الإدارة أو القسم، كما يمكن أن يكون التقييم على مستوى الفرد بمعنى تقييم أداء العامل.

[1] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 249.
[2] لعلى بوكميش، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر**، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2001 ص 26.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء مفهوم ضيق ومحدود فهو لا يعبر عن عملية تقويم الأداء والتي هي أشمل وأعم.

فعملية تقويم الأداء عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء.

وجدير بالذكر أنه مازالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عملية التقييم والتقويم، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين فالتقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، أما التقويم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.[1]

ويشترط في عملية التقويم أن تكون مخططة ومعتمدة على قواعد وأساليب علمية واضحة، ويهدف التقويم المؤسسي والفردي إلى كشف عن أبعاد مهمة مثل: مدى الكفاءة ومدى الفاعلية وإمكانية التطوير، ولذلك لابد من إقامة نظام فعال للتقويم يعتمد على البساطة والوضوح والواقعية وأن تستمر عملية التقويم بشكل مستمر وبشكل يسمح الاستفادة من نتائجه في عمليات التصحيح والتطوير وإيجاد حلول للمشكلات التي يتم التعرف عليها.[2]

إن كلمة تقويم موجودة في اللغة العربية بمعنى استقامة واعتدال الشيء واستوائه، وهناك معنى آخر وهو تحديد قيمة الشيء. إلا أن مجمع اللغة العربية أجاز استعمال كلمة تقييم لانتشار استعمالها لذلك سوف نستخدم كلمة تقييم على مدار البحث لانتشارها ما بين الباحثين وكثرة استخدامها.

[1] جمال حسن محمد أبو شرخ، **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 22.

[2] عبد الله بن عطية الزهراني، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007، ص 94.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: الأسس العامة في تقييم أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي:[1]

أولا: تحديد أهداف المشروع.

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجلات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها وهي ما يلي:

- مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية؛
- المجال التسويقي؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد المادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- المسؤولية اتجاه المجتمع؛
- الموازنة بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

ثانيا: تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة.

حيث أن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي يستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي:

[1] عبد الفتاح علاوي ، **تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10- 11 نوفمبر 2009، ص ص 3 – 5.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي؛
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة؛
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة؛
- أن يشترك الأفراد في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها لأن الأفراد هم الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

ثالثا: تحديد مراكز المسؤولية.

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحدودة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

ولما كانت عملية التقييم لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها فقط، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسئولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديدها بوضوح لكل مركز من المراكز لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها، ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجعة للتغلب عليها أو الحد منها.

رابعا: تحديد معايير الأداء.

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير مثل: وجوب تحديد المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعيار المناسب لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها وباختلاف الأهداف المرسومة لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا: وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمراقبة ومتابعة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمراً ضرورياً بغية الحصول على المعلومات المسجلة والمعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالدقة اللازمة.

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي:

- التعرف على البرنامج (خطة التنفيذ)؛
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي (النتائج)؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛
- تحديد الانحرافات والفرو قات مع تحديد مراكز المسؤولية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث:أهمية وأهداف تقييم الأداء.

أولا: أهمية تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المؤسسة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لإتخاد الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها.[1]

كما يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[2]

- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف؛
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه في تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء.....الخ وعمليات التنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.

من خلال ما سبق فإن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات وهي: على مستوى كل من المؤسسة المدير والفرد.[3]

أهميتها على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ مناسب (ملائم) من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوى اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

---

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية – غزة - ، 2009، ص74.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 429.

[3] نوة بن يوسف، **تقييم أداء العامل وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف – المسيلة - ، أيام 10 – 11 نوفمبر، ص ص 3 – 4.

أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء.

تتبلور أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية:[1]

- إعداد تقارير الأداء التي تتضمن معلومات عن التحسن في العملية التشغيلية والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن القرارات الإدارية؛
- تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية والحكم على درجة التقدم في تحقيقها والمعوقات والمشاكل التي تؤثر على كفاءة الأداء؛
- توجيه الإدارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمؤسسة القدرة التنافسية من خلال احتواء وتضمين عملية التقييم مؤشرات تكشف عن أداء ومراكز المنافسين والأطراف الخارجية؛
- تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.[2]
- كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحديد الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.[3]

---

[1] إبراهيم محمد الحربي، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية، 2007، ص 19.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 317.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء – الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية -** ، بدون ناشر، مصر، 2009 ص 53.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وباختصار فإن عملية تقييم الأداء تحاول باستمرار تحقيق هدفين أساسين هما:[1]

- محاولة دفع الأنشطة في اتجاه تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، وهذا لا يتحقق دون المتابعة المستمرة لسير العمل بمعنى أن تقييم الأداء لا يتم مرة واحدة بعد الانتهاء من العمل وإنما هي عملية مستمرة عبر كافة الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل، وهكذا فإن المتابعة والرقابة الإدارية وتقييم الأداء عمليات مكملة لبعضها البعض؛
- تصحيح مسار الأنشطة أولا بأول وحل المشكلات التي أدت إلى انحراف المسار عن وجهته نحو تحقيق الهدف من النشاط الذي يقوم به الإداري، ومن الصعب تصحيح مسار العمل في الوقت المناسب بدون متابعة ورقابة وتقييم أداء مستمر.

[1] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 249 – 250.

المبحث الثاني: عموميات حول قياس الأداء.

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. ولقد أصبحت عملية قياس وتقييم أداء المؤسسات محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس لدى كل منهم، لذا بادرت العديد من المؤسسات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء. وسنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم قياس الأداء ومؤشرات قياسه وكذا بعض المقاييس التقليدية لقياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.

أولا: تعريف قياس الأداء.

يرى كل من GLUEK & JAUCH أن المقصود من قياس الأداء هو" تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة".

كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (CENZO & ROBLINS).[1]

تتميز عملية قياس الأداء بأهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاد القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلا عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وإيجاد نظام سليم فعال للاتصالات والمكافآت والحوافز؛

[1] عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 233.

- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.[1]

هناك فرق بين عملية القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثير يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم02: الفرق بين قياس وتقييم الأداء.

القياس	التقييم
– القياس يهتم بوصف السلوك؛ – يهتم بالوسائل والدقة الرقمية؛ – التقدير (الوصف) الكمي للسلوك؛ – محدود (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)؛ – إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه؛ – القياس أكثر موضوعية من التقييم (هو جزء منه).	– يحكم على قيمة السلوك؛ – يهتم بالمعايير و المبادئ والأسس؛ – التقدير الكمي والنوعي للسلوك؛ – عملية تشخيصية علاجية في آنٍ واحد؛ – يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين؛ – التقييم أكثر شمولا من القياس (يستخدم القياس كأداة).

المصدر: أمينة عثماني، عائشة سمسوم، **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، ص 3.

[1] عبد الوهاب شمام، كميلية بوكرة، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء المتوازن**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، ص 9.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: تقسيمات مقاييس الأداء.

تقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى ثمانية أنواع:[1]

1. **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛
2. **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلا: يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها؛
3. **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء، والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب؛
4. **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة، أو المرغوبة، أو الفعلية. كأن تكون نتيجة التدريب حول السلامة بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلة بقلة عدد الإصابات والأمراض من العاملين؛
5. **مقاييس التأثير:**تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو الغير المباشرة التي تنشأ من تحقيق غايات المؤسسة؛
6. **مقاييس الأسباب:** تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة مثل: مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة؛
7. **مقاييس النتائج:** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي مثل: مقاييس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة؛
8. **المقاييس السلوكية:** تقييم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة التي يجري قياسها مثل: تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

وفي ما يلي سيتم توضيح تصنيفات مقاييس الأداء من خلال الجدول الموالي.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره،ص ص 75 – 76.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 03: تصنيف مقاييس الأداء.

المقاييس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على استخدام الموارد.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المحققة.
الفاعلية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.	المخرجات الفعلية إزاء المدخلات
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل شكل صحيح. تحدد المعايير هنا حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. تحدد المعايير هنا حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2009، ص 36.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها إذ أن هذه المؤشرات هي المقياس الجوهري للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، وهذه المؤشرات عادة ما تكون طويلة المدى على اعتبار أن تعريفها وتحديدها عادة لا يتغير سريعا: [1]

أولا: المؤشرات المالية التقليدية: وتستخدم لقياس أداء المؤسسة خلال فترة مالية مجددة وتتمثل في:

1- مؤشرات الربحية: هي نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات، ويمكن تحسين عمليات المؤسسة من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل وهناك أربعة مقاييس للربحية تتمثل في:

1-1- هامش الربح: تهتم المؤسسة بشكل كبير بهامش الربح الذي تحققه حيث يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات ويحسب كما يلي:

هامش الربح = صافي العمليات ÷ المبيعات

1-2- القدرة الإيرادية: ويقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة وتؤخذ الأرباح قبل خصم الفوائد منها حيث يوضح هذا المؤشر كيف تحقق المؤسسة أرباحا من جراء استخدام مواردها المتاحة، وبغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد كما يلي:

القدرة الإيرادية = صافي العمليات قبل الفوائد ÷ إجمالي الاستثمارات

1-3- العائد على الاستثمار: يقيس مدى فعالية استخدام موارد المؤسسة للأصول ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد ويعرف أيضا الفائدة على الأصول ويقاس كما يلي:

العائد على حقوق الاستثمارات = صافي العمليات قبل الفوائد ÷ إجمالي الاستثمارات

1-4- العائد على حقوق الملكية: يقاس بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية

2- مؤشرات النمو: تقيس مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي بالمقارنة مع نمو اقتصاد البلاد بشكل عام ونمو صناعتها بشكل خاص ونحصل على دلالة النمو بمقارنة المقاييس المالية للمنظمة

[1] عيسى مرزاقة، محمد الشريف شخشاخ، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 10- 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، ص ص 3 – 6.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلال السنوات السابقة، أي بحساب معدل التغيرات التي طرأت على هذه المؤشرات خلال عدد من السنوات ومن أهم مؤشرات النمو ما يلي:

2-1- نمو الدخل: يمكن التعبير عن مقدار نمو الدخل وفق المعادلة التالية:

نمو الدخل = [صافي الدخل للسنة الحالية/صافي الدخل للسنة الماضية]×100.

2-2- نمو المبيعات: يعد مؤشر نمو المبيعات أحد مؤشرات النجاح في المؤسسة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نمو المبيعات = [مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية] × 100.

3- مؤشرات تكاليف الجودة: إن المؤسسة يجب أن تدفع تكاليف لتحقيق الجودة، كما أنها تدفع تكاليف نتيجة لعدم قدرتها على تحقيق الجودة ويعتبر معيار الجودة الطرق شيوعا في الاستخدام ويقصد العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس تكاليف الجودة وذلك بمقارنة الأداء المحقق خلال فترتين من الزمن أو مابين أداء الأقسام الإنتاجية المختلفة، ومن المعايير الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:

3-1- معيار العمل: ويعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة ومجموع ساعات العمل ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

معيار العمل = تكلفة الجودة / تكلفة ساعات العمل المباشرة.

3-2- معيار التكلفة: وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية، ويمكن التعبير عنها كالتالي:

معيار التكلفة = تكلفة الجودة / التكاليف الإجمالية.

3-3- معيار الإنتاج: وتمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وتكاليف الإنتاج، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

معيار الإنتاج = تكلفة الجودة / تكلفة الإنتاج.

3-4- معيار المبيعات: وهي العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين قيمة المبيعات السنوية.

معيار المبيعات = تكلفة الجودة / قيمة المبيعات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: المؤشرات الغير مالية "الحديثة": ترتبط بكفاءة وفاعلية المؤسسة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة، ومن أهم هذه المؤشرات:

- **الإنتاجية:**

تعتبر مؤشر للأداء التشغيلي للمنظمة خلال فترة زمنية محددة، فهي تمثل العلاقة بين أداء المؤسسة (المخرجات) والموارد الداخلة في تكوينها (تكلفة الموارد)، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

المقياس العام للإنتاجية = المخرجات (بالقيمة أو الكمية) / المدخلات (بالقيمة أو الكمية).

إنتاجية مورد العمل = كمية الإنتاج (المخرجات) / عدد ساعات العمل.

ويقصد بمورد العمل: الأجور، المكافآت والخدمة الاجتماعية المقدمة، وتعكس إنتاجية العمل مدى استخدام الطاقة الإنتاجية وطبيعة ومكونات المخرجات ومدى حماس العاملين.

الإنتاجية الكلية = إجمالي قيم المخرجات / (العمل + رأس المال + المواد + الآلات).

ويمكن قياس إنتاجية أحد موارد الإنتاج كما يلي:

إنتاجية الآلات (بالقيمة أو الكمية) = قيمة المخرجات / عدد ساعات اشتغال الآلات.

إنتاجية المواد (بالقيمة أو الكمية) = قيمة المخرجات / قيمة المواد.

- **رضا الزبون:**

إن رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة، كما وأنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها وارتفاع هذا الأخير لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من قيمتها الاقتصادية، ويمكن قياس رضا الزبون من خلال:

- تكاليف الفشل الخارجي مثل: تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية؛
- انخفاض ربح العمليات الأسعار؛
- عدد الوحدات المعادة من الزبون؛
- عدد الشكاوي المقدمة من قبل الزبون؛
- زمن الاستجابة لطلبات الزبون (فترة الانتظار)؛
- خدمات ما بعد البيع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **الميزة التنافسية:**

ويقصد بها قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا ومن أهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية هي:

- **التكلفة:** حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين؛
- **الجودة:** وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة؛
- **الاعتمادية:** وتتمثل في سرعة تسليم المنتج للزبون؛
- **المرونة:** وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له؛
- **الإبتكارية:** تقديم منتجات جديدة للزبون.

- **الفعالية:**

الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصف متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.

يتضح من خلال هذا التعريف أن هناك علاقة بين الفعالية والعوامل ذات الطابع البشري ومنها: نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل تعتمد على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وأنظمة القياس تطورت مع الزمن وتختلف كل منها عن الأخرى من حيث الخصائص وفيما يلي سيتم توضيح هذا من خلال الجدول التالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم04: التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء.

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على إستراتيجية المؤسسة
تستند على الكلفة / الكفاءة	تستند على القيمة
المبادلة بين الأداء	توافق الأداء
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير الأمد	التوجه بعيد الأمد
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
المقارنة بين المعايير	رقابة التحسين
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمشاركة
تحقيق جهود التحسين المستمر	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المطلب الثالث: تقنيات قياس الأداء.

لقياس الأداء عدة أساليب يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسين هما:

أولا: تقنيات قياس الأداء التقليدية.

1-طريقة التدرج البياني.

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير الحكمية التي تتعلق بالعمل والأداء مثل: كمية العمل المعرفة بالعمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار....إلخ، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل. و بناءا على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسئول التقييم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف.

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تتميز بالسهولة والبساطة.

ومن سلبيات هذه الطريقة نذكر ما يلي:

- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم؛
- قد لا ترتبط ببعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها؛
- تأثير شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره، فقد تجعله شاملا فيعطي تقديرات عالية لمرؤوسيه؛
- أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدد في تقييمه.

2- طريقة الترتيب البسيط.

حسب هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر (أو رئيس القسم) بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء كفاءة في قائمة. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم وهي طريقة سهلة.

ولكن من سلبيات هذه الطريقة نذكر ما يلي:

- احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم؛
- لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في الموظف؛
- لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء الموظفين؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين كبير.

مثال:

الجدول رقم05: مثال توضيحي لطريقة الترتيب البسيط.

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	3
ب	-	5
ج	7	1
د	6	2
هـ	2	4

المصدر: إعداد الطالبة بناءا على المعلومات المشار إليها.

3- طريقة المقارنة المزدوجة.

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت.

نستخدم المعادلة التالية في تحديد المجموعات من الثنائية: ن (ن – 1)

حيث أن: "ن" عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم.

مثال: إذا كان لدينا خمسة أفراد: أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي: أب، أج، أد، أ هـ، ب ج، ب د، ب هـ، ج د، ج هـ، د هـ. وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلا "أب" وتقدير من هو الأفضل في هذه الثنائية (أو المجموعة)، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

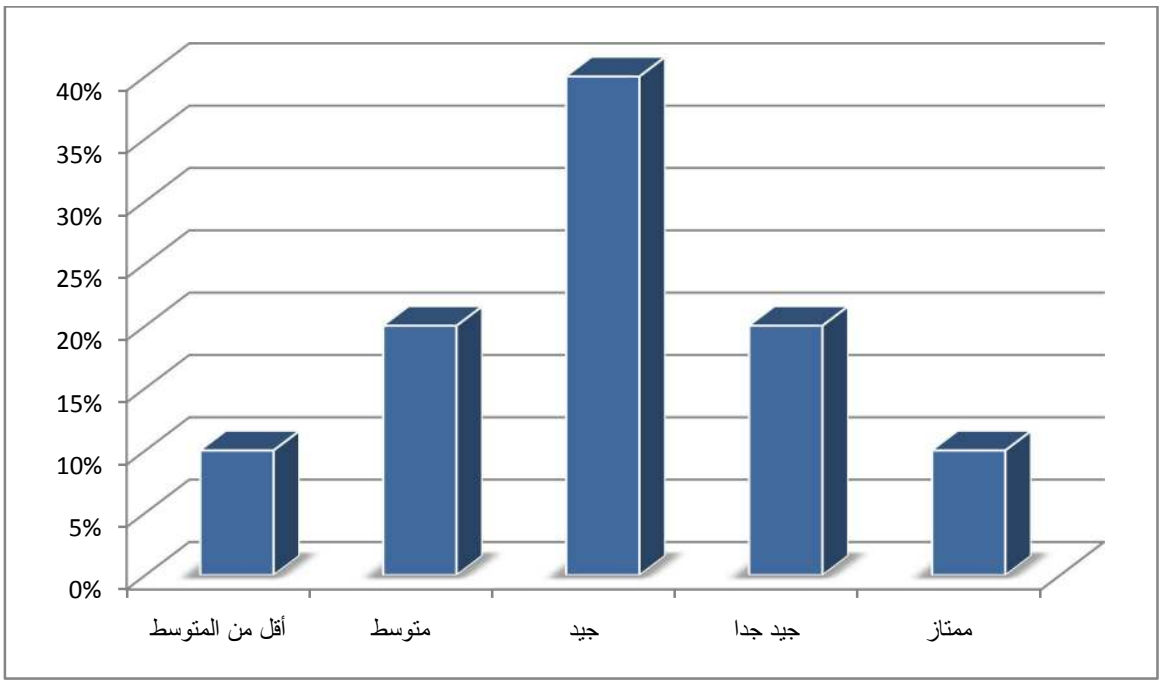
ويعاب على هذه الطريقة:

- أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم؛
- كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

4- طريقة التوزيع الإجباري.

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

الشكل رقم03: درجات التوزيع الإجباري.



المصدر: جلول بن الحاج، **نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، ص 10.

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه عشرين عامل فإنه سيقوم بتوزيعهم كالتالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، 2 أقل من المتوسط. وغني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط، حسب المثال المقدم.

5- طريقة التقرير المكتوب.

يتم حسب هذه الطريقة كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

ومن سلبيات هذه الطريقة نذكر ما يلي:

- يعتمد التقرير على مهارة القائم بإعداده؛
- طول التقرير أو قصر محتوياته المهمة؛
- التحيز من طرف معد التقرير.[1]

6- الإدارة بالأهداف.

أسلوب حديث من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه وهو (الإدارة بالقوانين واللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة والتي غالبا ما تحد من حريات العاملين ومبادأتهم. ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معيارا أساسيا للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية والفنية يعتمد – بناءا على ذلك – على مجموعة من الأهداف الموضوعة من ناحية، وعلى الأهداف والنتائج المتحققة من ناحية أخرى.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في إتخاد القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر، وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دركر PETER DRUCKER في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام.

[1] جلول ياسين بن الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 7 – 8.

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف في الخطوات التالية:

- يبدأ الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية معا بمناقشة النتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمِرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف، لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات، وتصحيح ما يتسنى من انحرافات، وتعزيز ما يظهر من إيجابيات، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم كي يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف وحدتهم الإدارية وأهداف المؤسسة بشكل عام.

ومن النتائج التي يمكن أن تترتب على إتباع هذا الأسلوب تحسين مشاركة المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، والتقليل من نسبة القلق والتوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه وعموما يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذه وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العاملة في المؤسسة ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب.[1]

على الرغم من المزايا التي تتميز بها هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من العيوب:

- قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه، أو مشاركته لرئيسه في تحديدها إلى مجرد عملية مظهرية تستوفي الشكل دون المضمون الحقيقي؛
- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة، حيث يتطلب الأمر أن هناك نوع من الانسجام والتوازن والموائمة بين أهداف الفرد وأهداف القسم أو الوحدة التي يعمل بها؛
- إن هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداء الممكن إخضاعها للقياس الكمي، وهذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها الروح المعنوية مثلا؛
- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أوجه القصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة؛

[1] إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39 – 40.

- إن هذه الطريقة تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تحكم بدقة وبشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبليا.
- أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد بينما تعطي اهتماما قليلا للأساليب التي من شأنها تحسين أداء الفرد ونتائجه في المستقبل.[1]

ثانيا: تقنيات قياس الأداء الحديثة.

1-لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، وتعود جذورها إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم في الثلاثينات من القرن الماضي كانت تطبق من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، ثم لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تعرف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسيير تجمع بين المؤشرات المالية والغير المالية المناسبة للمسئولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه. وتنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتكاملة.[2]

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص منها:

لوحة القيادة الفعالة تحتوي على أربعة عناصر أساسية:

- جدول يجمع المؤشرات الملائمة (لا تتعدى 10 مؤشرات)؛
- شكلا بيانيا لعرض المعلومة الأكثر تمثيلا لمحتوى الجدول؛
- تعليقا واضحا موجزا ودقيقا حول أنشطة سابقة، حالية ومستقبلية؛
- نقاط مرجعية (من قام بالإعداد، المصادر المستعملة، التاريخ....).

لوحة القيادة أداة قيادة حيث:

- تذكر بأحداث وأنشطة سابقة، مثال: حجم الإنفاق، عدد أفراد المشروع، عدد الأيام المستغرقة...؛
- تواكب الحاضر مثال: عدد الأفراد الحاليين، حجم الميزانية المتاحة، وضعية تقدم المشروع.....؛

[1] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص ص 127 -128.

[2] Françoise GIRAUD ET AUTRES, CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE, GUALINO EDITEUR, 2 EDITION, PARIS, 2004, P 105 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تسمح بمقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم التقدير له؛
- تضم مؤشرات تنبؤية.

لوحة القيادة نظام معلومات حيث:

- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما نكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل وإتخاد الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

خصائص أخرى:

- يتم نشر لوحة القيادة لفترة محددة (سنوية، سداسية، فصلية، شهرية، أسبوعية، يومية) وذلك حسب احتياجات المسئول ومواكبة للتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية؛
- مسؤولية إعداد لوحة القيادة تخول للجهة ذات القيادة العليا (مدير المشروع مثلا)؛
- وثيقة رسمية وتكون مرفقة عادة بـMode d' emploi، بالإضافة إلى التاريخ والإمضاء.[1]

2- المقارنة المرجعية:

هي عملية مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات، والممارسات الخاصة بمؤسسة ما عبر مقارنتها مع المنافسين من ذوي المكانة التنافسية المرموقة أو مع القادة في مجال الصناعة.

والمقارنة المرجعية من شأنها الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التي تدار بطريقة جيدة، وإذا ما استخدمت من قبل وحدات الأعمال فإن ذلك يعود بالفوائد التالية على المؤسسة كما بينت ذلك إحدى الدراسات:

- تخفيض التكاليف من 45% إلى 15%؛
- زيادة المبيعات؛
- تحسين عملية وضع الأهداف؛
- زيادة دافعية الأفراد العاملين.[2]

[1] كريم خلف الله ، عبد السلام زايدي ، **نظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة ودوره في تقييم الأداء الشامل** دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، الملتقى الوطني حول: واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائية تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة 13 -14ماي2013، ص ص 7 – 8.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 402.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بالإضافة إلى لوحة القيادة و المقارنة المرجعية هناك أسلوب ثالث حديث لقياس الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن سيتم توضيحه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

باعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام يقدم مجموعة متماسكة من المعلومات الممثلة في خريطة مسار تربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المؤسسة فإنها تضمن توجيه متخذي القرار نحو الاتجاه الصحيح انطلاقا من تكامل أربعة أبعاد تجيب من خلالها المؤسسة على تطلعات جميع الأطراف المتعاملة معها.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

يؤكد KAPLAN & NORTON أن الإستراتيجية والرؤية تهم كل أصحاب المصالح في المؤسسة وبالتالي فإنه من الضروري تطوير نظم لتقييم الأداء تهتم بصورة مباشرة ليس فقط بالنواحي المالية ولكن تهتم أيضا بمصالح العملاء وبالنشاط الداخلي بالمؤسسة وبالابتكار وبالتوجيهات المستقبلية و قد لاقت بطاقة التقييم المتوازن للأداء قبولا كبيرا. [1]

فهي بالتالي تشير إلى مسار واتجاه وإستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء، كما أنها توفر إطار متناسق للإستراتيجية فهي تجمع بين كلا من المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية. كما تسمى بلوحة القيادة المتوازنة فهي كما يبدو من اسمها هدفها الأساسي البحث عن التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل من خلال أربعة محاور أساسية.[2]

وقد تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن **KAPLAN & NORTON** حيث كانت محاولة منهم لحل مشكلة القياس " كيف يمكن أن نوازن بين المقاييس المالية وغير المالية " التي تقود في نهاية المطاف إلى النجاح المالي في المستقبل.[3]

---

[1] محمد حسن محمد عبد العظيم، **دور المعلومات المحاسبية في تفصيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات**، مجلة العوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص 25.

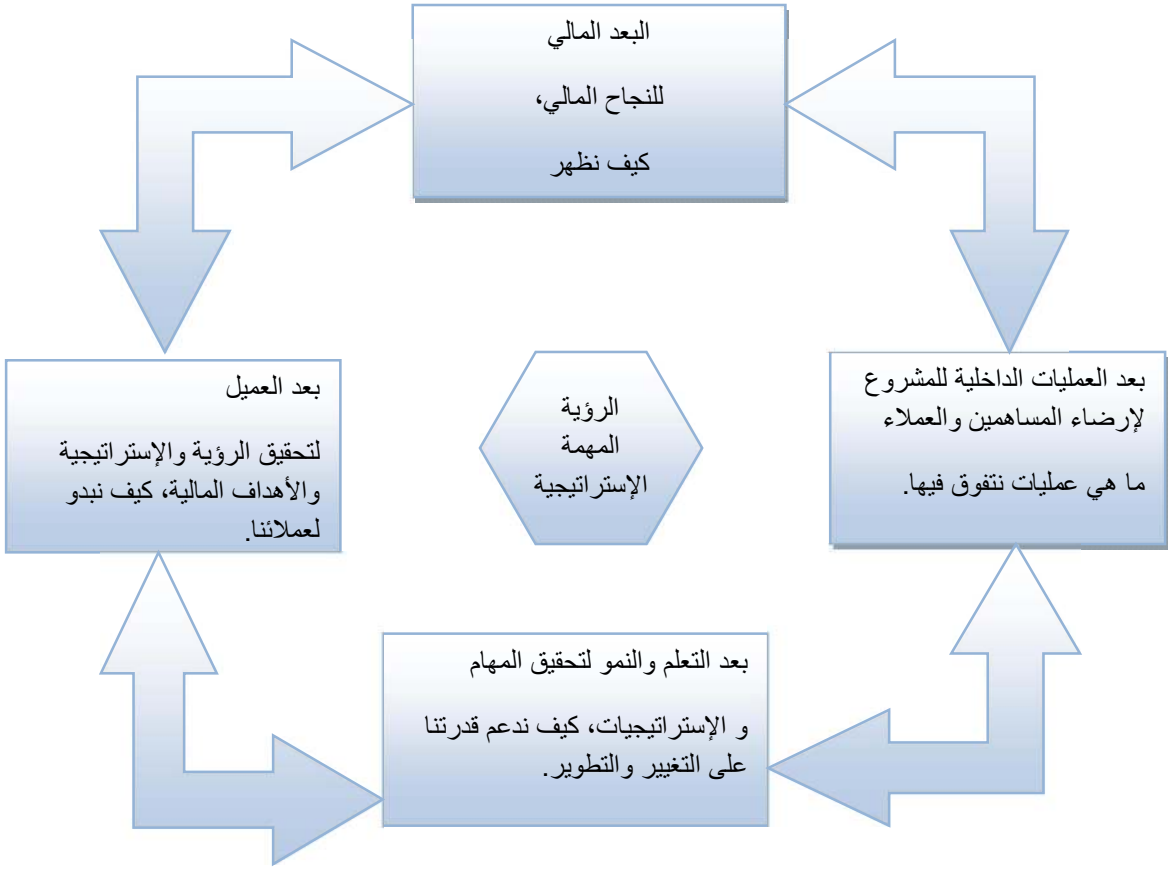
[2] George Langlois **; Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire** ; Paris ; 4 édition ; 2009 ; p :93.

[3] Paul R. Niven **, Balanced Scorecard Diagnostics , Maintaining Maximum Performance** , Published By john Wiley & sons INC , Canada , 2005 , p 16.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والشكل التالي يمثل بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 04: نموذج بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نادية راضى عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، جامعة الأزهر (فرع البنات)، ص 10.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي أو تقوم على أربعة أبعاد (محاور) أساسية وهي كالآتي:

البعد المالي:

نظرا للأهمية الكبيرة والمطلقة وللدور البارز للمقاييس المالية في عملية تقييم الأداء، فقد اشتملت نماذج بطاقة الأداء المتوازن على اختلافها وتعددها على المحور المالي[1]. ويشير هذا الأخير إلى النجاح المالي

[1] نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 49.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الذي تحققه المؤسسة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها. كما يأخذ هذا البعد تكلفة تقديم الخدمة بعين الاعتبار خاصة في القطاع العام.[1]

بعد العمليات الداخلية:

هذا البعد يجعلنا لا ننسى تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما نقوم به من عمليات. هذا البعد يشمل أهدافا مثل: جودة التصنيع، نسبة الفواقد في المواد الخام أثناء التصنيع وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم.....[2]

بعد التعلم والنمو:

يضمن هذا المحور للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتا يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد وقدرات دائمة على الابتكار يمكنها خلق القيمة، أي يتم ضمن هذا المحور تحديدا القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.[3]

بعد العملاء (الزبون):

يعتبر بعد الزبون المحرك الأساس للأبعاد الأخرى، وذلك لأن قيام الشركة في الأصل يتم بهدف خلق قيمة للملاك، وهذه القيمة لا يمكن أن تتحقق ما لم ينم توجيه أعمال ونشاطات الشركة الممولة في الأصل من الملاك إلى تقديم سلع وخدمات إلى الزبائن بحيث تعمل هذه المنتجات والخدمات على تلبية حاجات هؤلاء الزبائن وعلى خلق القيمة لهم حتى تستكمل الدورة الاقتصادية بإعادة التمويل وتحويل الأموال إلى منتجات وخدمات قابلة للبيع من خلال عمليات الشركة وتحقيق تدفقات نقدية داخلة وخارجة وهكذا.[4]

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 78.
[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 333 – 334.
[3] وداد عزيزي، حنان بوفروم، **بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009، ص 8.
[4] وحيد رثعان الختاتنة ، منصور إبراهيم السعايدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد الثاني، 2010، ص 343.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و تنعس إستراتيجية المؤسسة في المؤشرات المشار إليها في كل محور وهي كالتالي:

الجدول رقم06: الخارطة الإستراتيجية.

المحور	الأهداف	المؤشرات (المعايير)
بعد العملاء (الزبون)	زيادة عدد الزبائن إرضاء الزبون توسيع استعمال مصادر المنافسة (زيادة الحصة السوقية)	رضا الزبون/العميل عدد الزبائن كسب زبائن جدد (تنفيذ الالتزامات في الوقت المناسب)
البعد المالي	التحكم في التكاليف	معدل العائد على رأس المال المستثمر. القيمة الاقتصادية المضافة إجمالي التكاليف التوازن المالي المرد ودية الاقتصادية و المالية
بعد العمليات الداخلية	تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات تشجيع الابتكار (إطلاق منتوجات جديدة)	مؤشر الجودة الفعالية الحصة السوقية

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

بعد التعلم والنمو	تعزيز كفاءة الموظف كسب رضا العمال تعزيز القدرة على التوظيف تطوير مناخ العمل	مردودية العمال نتائج المؤسسة استثمارات المؤسسة القيمة المضافة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على:

Carmin Alberti ; **Pilotage Stratégique d'une Entreprise** ; Alti Développement ; 2010 ; p :19

Peter Economy, **Balanced Scorecard Strategy for Dummies**, Wiley Publishing, INC, 317 Canada, 2007, P .

ثانيا: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية:

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛
- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأجزاء، والعملاء وتطوير وتنمية الأسواق؛
- تساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة؛
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة والعملاء والمجتمع؛
- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار، والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛
- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغيرات مسبقة في أماكن أخرى؛
- تعد توضيحا وتجديدا للإستراتيجية بشكل مستمر؛
- تسهم في نشر الإستراتيجية بكافة أنحاء المؤسسة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تجمع وحدات وأهداف الأفراد بالإستراتيجية؛
- تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية؛
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا.[1]

2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يرى كل من Kaplan & Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية وهي:[2]

- **إيصال الإستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات، وبالتالي فالبطاقة تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التغيير الخاطئ للإستراتيجية؛
- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسئولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- **قياس الأداء:** تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها وبالتالي اتخاذ القرارات فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 68.
[2] صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، **دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة**، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، أيام 13 -14 ماي 2013 ،ص ص 5 – 6.

المطلب الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات معينة يجب تتبعها وهي:[1]

- **تحديد رؤية المؤسسة:** الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الأجل الطويل وحسب نموذج كبلان ونورتن فإن هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينها مثلا: مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات أو الخدمات لإضافة قيمة للعملاء، والمؤثرة بدورها على المجال المالي؛
- **تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:** نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساسا هو أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ومراجعتها ومتابعة تنفيذها، حيث يتم التعبير في هذه الخطوة عن رؤية المؤسسة بوضع أهداف إستراتيجية خاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة، أي أن الإستراتيجية ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير؛
- **تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الإستراتيجية:** تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوب لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثير على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة وترتيبها حسب الأولوية؛
- **تحديد مقاييس الأداء:** وتعني تحديد الأدوات والأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكل هدف مجموعة من المقاييس تعتمد عملية اختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وبتكلفة اقتصادية، وتكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المستقبل؛
- **إعداد خطة العمل:** تتم صياغة الأهداف في صورة اقتراحات تقدم قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية؛

[1] تقوى قمادي ، حجيلة خلدون، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات**، الملتقى الوطني حول: واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة 13 – 14 ماي 2013، ص ص 6 – 8.

- **تحديد الأفعال التنفيذية:** وتمثل بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة والدافعية لدى العاملين، وتعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن؛
- **المتابعة والتقييم:** تتضمن تعاقب أو تتبع للبطاقة من الفريق إلى الفرد، ومن أكفأ الطرق لذلك فهو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل، ورسم الخارطة الإستراتيجية فالأهداف هي أسس بناء الإستراتيجيات إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية والآخر يتعلق بالنشاطات وسلوك العمليات وإدارتها يوميا، حيث تطرح عملية التقييم السؤال التالي: هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا؟ ولماذا؟ مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النتائج أو أسباب عدمه، كذلك ضمان دمج التعلم التنظيمي في التخطيط، إضافة إلى إمكانية تطبيق تعديلات قد تكون ذات تكلفة أكثر.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

توجد عدة عوامل نذكر أهمها:[1]

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تندية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى الغير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛

[1] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص ص 50 – 51.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة إختبارية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

من بين المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- قد يكون هناك اختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشتركة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة لدى الإدارة العليا، حيث قد تكون الرؤى مختلفة وفي حالة الاتفاق لرؤية معينة لإستراتيجية المؤسسة، قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه؛[1]
- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛[2]
- القيود المفروضة على نظام المعلومات و التي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.[3]
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها، بالإضافة إلى أن عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جدا، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل، وكذا نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام.[4]

---

[1] محاد عريوة ، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص ص 104 – 105.

[2] أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2010، ص 69.

[3] محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 69.

[4] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ثانيا: الانتقادات الموجهة إلى بطاقة الأداء المتوازن.

إلى جانب ذلك هنالك بعض الانتقادات تم توجيهها لبطاقة الأداء المتوازن أهمها:

- لا تعد بطاقة الأداء المتوازن متناسبة أو منسجمة مع منهج المتعاملين ومع المؤسسة لإدارة الأداء؛
- ضعف بطاقة الأداء المتوازن في مواجهة ومعالجة القضايا المتعلقة بالموظفين والموردين وإسهاماتهم؛
- الضعف في إبراز دور المجتمع وانحيازها للمتعاملين مع المؤسسة؛[1]
- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، لذا فإن عدد من المؤسسات ما زالت تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن ترتكز على قياس الأداء المالي فقط وهذا بهدف تركيز الجهود على هدف رئيسي واحد لتجنب تشتيت الجهود الذي ينعكس سلبا على فاعلية البطاقة؛[2]

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 100 – 101.
[2] جمال حسن محمد أبو شرخ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة كما اتضح بأنه يلعب دورا بالغا في زيادة الكفاءة من خلال تحليل الأداء وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة حليا وفي المستقبل. والأساس في قياس الأداء هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المؤسسة على الأداء وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من خلال ما سبق تبين أن المقاييس التقليدية تعطي إشارات مضللة لا تساعد المؤسسة في تحقيق التحسين و الابتكار وتجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظرا لاعتمادها بشكل أساسي على المقاييس المالية، والمديرين بحاجة القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل متزامن. ومن هنا جاء التركيز على استخدام المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية وهذا من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن فهذا الأخير نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يعمل هذا النموذج على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المؤسسة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

بعد استعراض مختلف الفصول النظرية المتضمنة كلا من المفاهيم الأساسية حول الرقابة الإستراتيجية، وكذا مدخل للأداء من حيث القياس والتقييم، فإننا ونظرا للأهمية التي يكتسيها الموضوع تم الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي. فمن خلال هذه الدراسة الميدانية تم إسقاط أهم النقاط التي تعرضنا لها في الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO كنموذج تطبيقي للدراسة، و ذلك للفترة 2009 – 2013.

و بغرض الإلمام بموضوع هذا الفصل، قسم إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO.

المبحث الثاني: كيفية تقييم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق لأدائها.

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق(مكان التربص).

قبل إجراء الدراسة التطبيقية يجدر بنا التعريف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO وهي مكان إجراء التربص الميداني.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ALTRO.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

طبقا لنظام هيكلة المؤسسات الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة أنشئت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق في: 1983/03/12 القرار المتعلق بإعادة هيكلة مؤسسة سوناطرو SOATRO و التي كانت تضم سبعة وحدات هي:

وحدة المقر الاجتماعية.

وحدة الأشغال بسكيكدة.

وحدة الأشغال بقسنطينة.

وحدة الأشغال بعنابة.

وحدة الأشغال بجيجل.

محجرة السبت.

وحدة العتاد و الصيانة.

وقد حلت وحدة الأشغال العمومية بجيجل عام 1988, و تبعتها محجرة السبت عام 1989 بتاريخ 1989/11/12.

انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية بصفة مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة بالأسهم SPA) برأس مال يقدر ب: 640000000 دج.

بتاريخ 1989/11/21 أصبحت مؤسسة مستقلة على مستوى شرق البلاد و تاخد المؤسسة نظام مديرية جهوية للشرق تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة و قد قدر رأس مالها ب 104000000 دج.
ويعود إلى الشركات القابضة العمومية، لأشغال الطرق منظمة على شكل خمس وحدات استقلالية:

- وحدتي إسناد (وحدة المقر الاجتماعي، مديرية العتاد و الصيانة).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ثلاث وحدات انجاز(المديرية الجهوية بسكيكدة، المديرية الجهوية بقسنطينة، المديرية الجهوية بعنابة).

- و مند شهر جويلية 2001 أصبحت مؤسسة العمومية لأشغال الطرق (EPTR-EST) تعرف باسم: الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

ALGERIENNE DES TRAVAUX ROUTIE(ALTRO)

و دائما في إطار التغيرات المختلفة و المستمرة قامت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بإنشاء فرع جديد مستقل خاص بالصيانة يعرف ب:MECATOP FILIAILE.

شركة ألطرو هي أول شركة جزائرية في قطاع أشغال الطرق التي تحصلت على شهادة المطابقة الدولية ISO9001 -2000 على المستوى الوطني.

و قد تحصلت المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق على شهادة المطابقة لمقاييس الايزو 9001-2000 أثبتت فيها أنها ملمة بشروط الجودة و قد وعت تحت التصرف كل إمكانياتها لإرضاء زبائنها، هذا من جهة و من جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة. MODY CERTIFICATIO France.

ثانيا: الموقع الجغرافي للمؤسسة.

يقع مقر الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO شرق منطقة النشاط التجاري، طريق حمادي كرومه يحدها شرقا الطريق الولائي رقم 104 حمادي كرومه، سكيكدة غربا، شمالا و جنوبا المستثمرة الفلاحية بليزيدية قدور.

ثالثا: المهام.

يتمثل عمل الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTRO في انجاز و صيانة و تدعيم الطرق السيارة والمطارات إضافة إلى التهيئة الحضرية.

المطارات المنجزة أو في طور الانجاز:

- انجاز المنشآت الملحقة لمطار ورقلة.

- توسيع و تدعيم المنشآت الخاصة بمطار ورقلة.

- تدعيم مطار حاسي مسعود

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تدعيم مطار غرداية

- تدعيم الأرضية الرئيسية لمطار سطيف.

الطرق السيارة المنجزة أو في طريق الانجاز:

- الطريق الوطني رقم 44 سكيكدة 14 كلم.

- عين السمارة 06 كلم.

- زنونة برج بوعريريج 18 كلم.

- خميس مليانة واد فضة 73 كلم.

- الطريق الوطني رقم 03 باتنة 22.5 كلم.

- الطريق الوطني رقم 44 عنابة 30 كلم.

- الطريق الوطني رقم 05 العلمة 36 كلم.

- الطريق الوطني رقم 05 سطيف 40.5 كلم.

- الطريق الوطني رقم 16 و 21 قالمة 55 كلم.

- الطريق الوطني تقرت مسعد 88 كلم.

- الطريق الوطني رقم 03 باتنة 15 كلم.

- الطريق الوطني رقم 45 مسيلة 20 كلم.

- الطريق الوطني رقم 76 تبسة 21 كلم.

- الطريق الوطني رقم 80 قالمة 10 كلم.

- الطريق الوطني رقم 03 الوادي 25 كلم.- الطريق الوطني رقم 78 بسكرة 09 كلم.

رابعا: أهداف المؤسسة.

تتمثل أهداف المؤسسة في:

في المخطط الإداري:

- تتوقف الأهداف المنظورة على التسيير، استغلال الطاقات المالية و البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ترقية التقنيات التكنولوجية و البشرية.

- تطوير المرونة لألطرو و القدرات المتاحة لترقية المؤسسة.

- مواكبة تطور أسلوب إدارة الجودة في المؤسسة.

- بلورة نشاط المؤسسة الأساسي حول المشاريع الكبرى.

- متابعة و تنمية حركة الاتصالات الخارجية و التسويق لإظهار صورة حسنة للمؤسسة.

في المخطط الشركة:

- تأسيس فروع في النشاطات المختلفة المتعلقة بالطرق خاصة.

في المخطط الإجمالي:

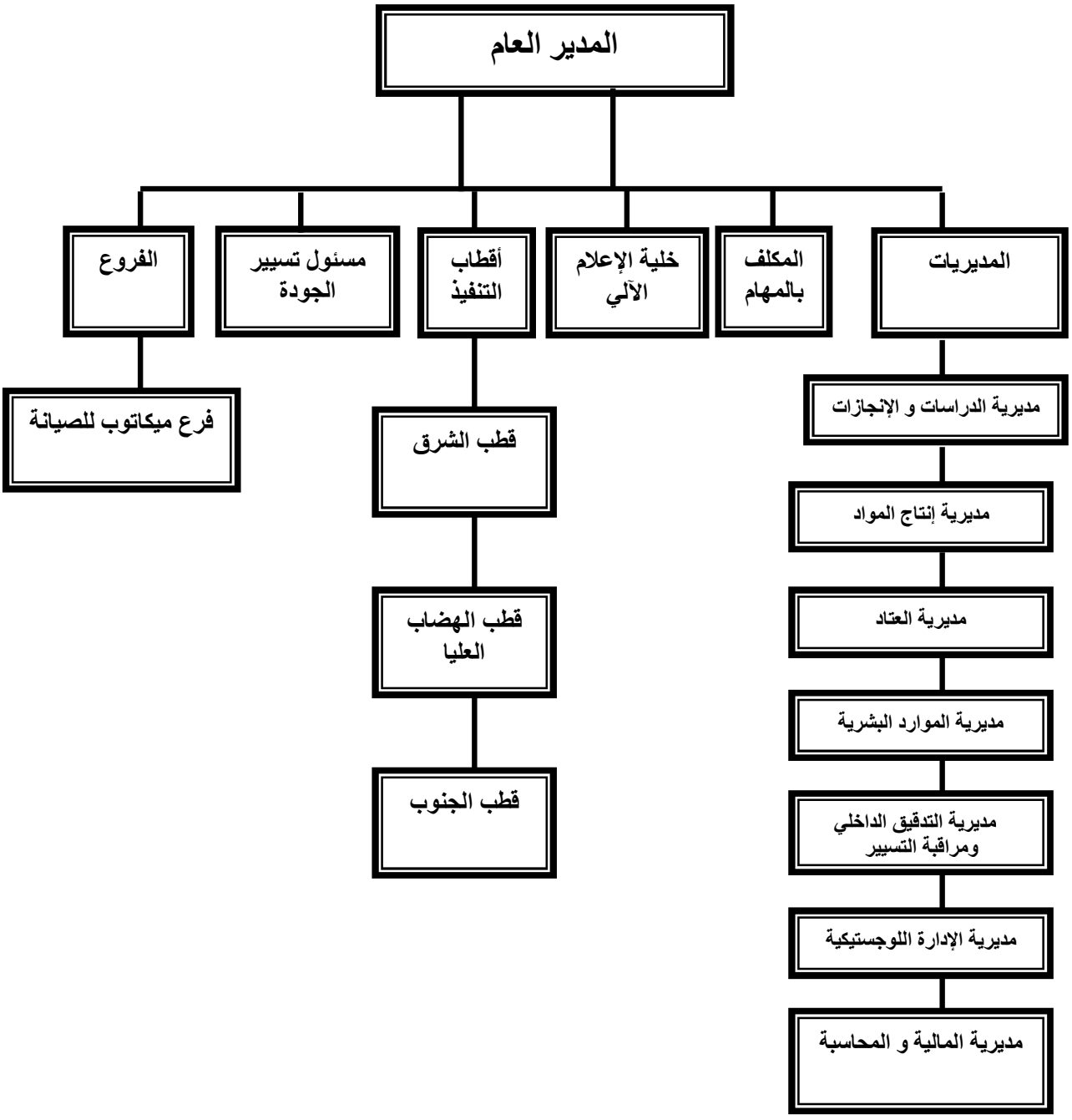
- موقع ألطرو في الجزائر: يجب أن تكون معروفة و معتمدة و مصرح بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهام إداراته.

أولا: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألطرو.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المدقق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: مهام إدارات المؤسسة.

تتألف الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من عدة أقسام تعمل على تسيير المؤسسة بشكل يتناسب ومتطلبات السوق و الجودة و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الشكل التالي:

المدير العام: وهو المسير و المشرف الأول على أقسام المؤسسة و تخول له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار الذي يراه مناسبا لمصلحة المؤسسة.

مسئول تسيير الجودة: و مهمته ضمان التسيير المادي لكل العمليات الداخلية و الخارجية للمؤسسة وحماية المحيط ووضع التعديلات المطبقة على انجاز المشاريع.

أقطاب التنفيذ: و وظيفته التنسيق بين المدير العام و مختلف المديريات.

خلية الإعلام الآلي: و تحتوي على مصلحة الإعلام و الشبكات حيث تعمل على تطوير و تسيير نظام الإعلام الآلي بالمؤسسة.

المديريات: و هي كالآتي:

دائرة الدراسات و الإنجازات: و تضم ما يلي:

مصلحة دراسة السوق: و تعمل على دراسة السوق و جلب و انتقاء المشاريع التي تضمن للمؤسسة الربح بأقل تكلفة؛

مصلحة إعداد و متابعة الانجاز: تحضر ة تخطط و تتابع و تنفذ المشاريع؛

مصلحة المشاريع: تعمل على انجاز المشاريع في الآجال المحددة بأقل تكلفة ممكنة.

دائرة الإنتاج: و تضم ما يلي:

مصلحة تحضير و متابعة الإنتاج: و تقوم بالتخطيط و التنظيم ومتابعة مراكز الإنتاج و تضمن استمرار و تحليل الإنتاج؛

مصلحة التسيير التقني و التجاري: تعمل على دراسة و تحقيق و توفير و تمويل الطلب اللازم لعملية الإنتاج؛

مصلحة إنتاج العتاد: تنتج و تمول المشاريع بالمواد الأولية(حصى زفت)؛

مصلحة تسيير العتاد: تعمل على برمجة و تسيير عتاد المؤسسة بشكل جيد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

دائرة الموارد البشرية: و تضم ما يلي:

مصلحة تسيير القدرات و الكفاءات: وتعمل على استقبال و توجيه طلبات العمل، و تطوير و متابعة القدرات و الكفاءات؛

مصلحة تسيير المستخدمين: تضمن السير الإداري للمستخدمين و تتكفل بالمشاكل الاجتماعية والمهنية وضمان الدعم التقني الإداري اللازم (تسيير المستخدمين على مستوى النشاطات المختلفة للمؤسسة)؛

مصلحة الاتصال: تضمن و توضح شفافية السير في المؤسسة و ذلك بواسطة الإعلام المتميز والمتواصل للمستجدات على مستوى المؤسسة.

دائرة التدقيق الداخلي و مراقبة التسيير: و تضم ما يلي:

مصلحة التخطيط: تعمل على تسيير و تطوير نظام التخطيط ؛

مصلحة المراقبة الداخلية: مهمتها متمثلة هي مراقبة النظام المطبق داخل المؤسسة قصد بلوغ الأهداف المسطرة.

دائرة اللوجستيكية و الإدارة: و تضم ما يلي:

مصلحة الإدارة العامة: تعمل على تسير و متابعة القضايا القانونية؛

مصلحة اللوجستيكية: تضم نشاطات الإطعام، الإقامة و النقل؛

مصلحة الأمن و الصحة و المحيط: تحمي أملاك المؤسسة من مختلف الأخطار (سرقة، حرائق.....) وضمان الاحتياطات اللازمة ضد الحوادث و الأمراض المهنية.

دائرة المالية و المحاسبة: و تضم ما يلي:

مصلحة التسيير المالي: تعمل على تحليل الوضع المالي للمؤسسة و لا يكون ذلك بصفة دائمة، كما تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين التسيير المالي؛

مصلحة التسيير المحاسبي: تضمن تسجيل و تحليل المعطيات و البيانات المحاسبية للمؤسسة و وضع الميزانيات المختلفة و تطوير النظم المحاسبية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: البنية التحتية للمؤسسة.

تحتوي الشركة على ما يلي:

البنايات: أماكن العمل و التجمعات الاجتماعية؛

المجموعات (البرامج و الآلات): و تساعد في العمليات الإنتاجية؛

الخدمات الأساسية: من لوجستيكية و وسائل الاتصال.

المطلب الثالث: دراسة ديناميكية للمؤسسة.

سنتطرق من خلالها لدراسة مكانة ألطرو في الاقتصاد الوطني، إضافة إلى وضعيتها المالية، و كذا إلى كل من شركاء المؤسسة و منافسيها.

أولا: المكانة التي تحتلها الشركة.

-رقم تأهيل الشركة 9؛

-مصنفة في وزرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

-تعتبر الأولى وطنيا في الأشغال العمومية؛

-حائزة على ثلاث ميداليات ذهبية في صنف أحسن مسير (2008-2009-2010)، و ذلك تقديرا للمجهودات الجبارة؛

-أول شركة طبقت الـ SCF (إعداد الحسابات الاجتماعية، و القوائم المالية حسب النظام الجديد)؛

-رغم الصعوبات التي واجهتها في الدورتين الأخيرتين (2011-2012) الناتجة عن الاضطرابات الاجتماعية (الإضراب)، إضافة إلى قانون الصفقات العمومية. مما أدى إلى سقوط حر في رقم الأعمال. لكن تبقى ALTRO شركة رائدة في مجالها بالنظر إلى أصولها الصافية التي بقيت ذات قيمة جد معتبرة؛

-حيث تعد ALTRO مؤسسة تساهم في تنمية الاقتصاد الجزائري من خلال تجسيد الصفقات الكبرى من الطرقات و المطارات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: الوضعية المالية.

-خزينة المؤسسة كانت في بحبوحة مالية قبل سنة 2011، رقم أعمال مرتفع و نتيجة ايجابية؛

-تدهورت وضعية الخزينة في سنة 2011 و سنة 2012، نتيجة الاضطرابات الاجتماعية مما نتج عنه انخفاض النشاط و حتمية لذلك انخفاض رقم الأعمال.

-و بالرغم من هذا تحسن رقم الأعمال خلال الثلاثي الأول من سنة 2013 بنسبة 90% مقارنة بسنة 2012، حيث كان رقم الأعمال حوالي 1235000000,00 دج سنة 2012، بينما بلغ رقم الأعمال في هذا الثلاثي 1950000000,00 دج.

ثالثا: المنافسين.

-ETRHP (GROUPE HADAD)؛

-GROUPE COSIDER؛

-GROUPE CATIC؛

-EVSM؛

-GTP.

رابعا: الشركاء.

-BARSETY؛

-SAPTA؛

-ABRANTINA؛

-ETRHP (GROUPE HADAD)؛

-MIDATRAM؛

-COSIDER؛

-LOUIS BERGIS.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا: قطاع النشاط.

قطاع الأشغال العامة من القطاعات الرئيسية لوزارة الأشغال العامة والطرق واحد المكونات الأساسية للبناء التنظيمي للوزارة وفقاً لقانون إنشاء الوزارة ولائحته التنظيمية، ولأهمية البناء في حياة المجتمع أفراداً وجماعات في الريف والحضر وارتباطه الهام بالاقتصاد الوطني أنشأ قطاع الأشغال العامة والذي يعتبر من أهم القطاعات التي تقوم بتخطيط ورسم الإستراتيجيات في مجال البناء والتشييد مادام مستقبل الاقتصاد وشريان تطور المجتمعات وازدهارها وبالتالي يتم نقلها إلى فروع الوزارة في مختلف المحافظات وتقييمها ومتابعة تنفيذها .أن منشآت الدولة المختلفة من (مباني إدارية – منشآت خدمية – مدارس – مستشفيات – سدود – منشآت ترفيهية – أسواق – ... الخ) تعتبر من أهم مقومات الاقتصاد الوطني لما تقدمه من خدمات تلامس حاجة المجتمع لغايات تطويرية وحضرية.

هناك أهداف عامه رئيسية وأهداف ثانوية يقوم القطاع بتنفيذها في إطار الصلاحيات المخولة له من رسم استراتيجيات ووضع آليات لتحقيق تلك الأهداف وممارسة مهامه من خلال كادر فني وهندسي متخصص وذو خبره من شباب الوطن.

سادسا: دور قطاع الأشغال العمومية في الاقتصاد الوطني.

أصبح قطاع الأشغال العمومية يشكل اليوم حلقة أساسية ضمن النشاط الحكومي، إذ يقوم بوظائف إستراتجية في تطوير الاقتصاد و ترقية الاستثمار المنتج للثروة و الشغل. و تتبع الخاصية الإستراتجية الآلية لهذا القطاع من إرادة الدولة لوضع أسس إستراتجية وطنية لتنمية أراد لها أن تكون مستدامة، ويشهد الالتزام التاريخي لفخامة الرئيس السيد عبد العزيز بوتفليقة، بتبني المشاريع المهيكلة الكبرى على غرار مشروع القرن للطريق السيار شرق–غرب على أهمية تجسيد الخيارات الكبرى لتهيئة الإقليم و تطوير الاقتصاد الوطني من خلال:

– المساهمة القوية في دفع النمو؛

– المساهمة الهامة في سياسة الشغل؛

– التأثير المباشر في التنمية من خلال الاستثمارات المسجلة و كذلك التأثير المضاعف لقطاعات النشاط الأخرى؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– المشاركة في سياسة إعادة توزيع الدخل الوطني من خلال الانعكاسات الهامة على الشغل و انجاز المشاريع من طرف وسائل الإنتاج الوطنية، و كذا تقديم الخدمة العمومية و توفير تجهيزات كبرى من الهياكل القاعدية.

سابعا: تطور قطاع الأشغال العمومية في الجزائر.

وتجدر الإشارة إلى أن "الجزائر بحاجة إلى تطوير منشاتها القاعدية كونها تحتل مكانة إستراتيجية في قلب المغرب العربي و حتى في البحر المتوسط التي تفرض عليها أن تتوفر على شبكة طرق و موانئ ومطارات."

– فيما يخص الطرق استطاعت الجزائر التي كانت لا تعد غداة الاستقلال إلا 73000كم من الطرق منها 18.000 كم أعيد تزفيتها توسيع شبكتها لتبلغ 103.945 كم في سنة 2000.
– تم إيلاء أهمية كبرى لانجاز الطريق السيار و الطرق السريعة و منشات كانت غير موجودة غداة الاستقلال، بينما لم تكن تتوفر الجزائر سنة 2000 إلا على 637كم من الطرق السيارة.
– فيما يخص المنشات البحرية منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2000 شهد عدد الموانئ المتواجدة بالجزائر زيادة معتبرة كون الموانئ التجارية و موانئ الصيد انتقلت من 24 إلى 32 منشاة.
– و تعد السواحل الجزائرية حاليا 51 منشأة بحرية منها 11 ميناء تجاري و ميناءين نفطيين و 41 ميناء صيد و ميناء تنزه .و حسب حصيلة وزارة الأشغال العمومية انتقل عدد المطارات المفتوحة لحركة الطيران المدني من 27 إلى 32أرضية ذات انعكاسات اقتصادية معتبرة.
إن جميع نشاطات تطوير قطاع الأشغال العمومية تعد ثمرة مسعى يتوخى تحسين ظروف تنقل الأشخاص و السلع مما يعود بالفائدة على قطاعات النقل و التجارة و الصيد البحري و السياحة.والأمر يتعلق برفع عدة تحديات في عالم يشهد تحولات عميقة من أجل تحقيق النمو الاقتصادي في الجزائر بطريقة مستدامة. إضافة إلى الانعكاسات الاقتصادية و الاجتماعية لهذه المشاريع المساهمة في فك العزلة عن مختلف المناطق المعزولة و تثمين الثروات الطبيعية المحلية و الوطنية و عصرنة شبكة الطرقات و استحداث مناصب شغل وتحسين ظروف معيشة السكان.
إن تطوير شبكة النقل المتعدد الوسائط (طرقات/سكك حديدية/مطارات/موانئ) يعد من بين أولويات القطاع في إطار تفعيل المبادلات التجارية على الصعيدين الوطني و الدولي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: كيفية تقييم مؤسسة ALTRO لأدائها.

لتقييم الأداء تعمل الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على تجسيد ثلاث أنواع أساسية من الرقابة ألا وهي: الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية.

الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات الإدارية الرامية إلى إنشاء النظام العام الموجهة نحو الاستخدام الأمثل للمهارات والموارد، فهو بذلك نظام وقائي الذي يشكل جزءا من تنظيم عمليات الشركة ولتلبية كافة الشروط التي تضمن حماية أصول المؤسسة ونوعية المعلومات (صحتها ودقتها) والتطبيق الأمثل للقوانين والتعليمات الصادرة من المديرية العامة.

ويجب أن تستند الرقابة الداخلية على المبادئ التالية:

- التنظيم (الهيكل التنظيمي)، فصل المهام التنفيذية، التسجيل والمراقبة فضلا عن التوزيع الرسمي للمهام والمسؤوليات.

- الأساليب والإجراءات المناسبة لمجال نشاط الشركة.

- الحماية المادية والأمن الفعال.

- موظفي ذو كفاءة.

هذه الضوابط المختلفة هي مجرد تدابير للكشف أو منع حالات الغش والمخالفات التي قد تنشأ في المجالات الحساسة.

1- التنظيم:

ينبغي أن يكون الجانب التنظيمي هدفه خلق ظروف عمل واضحة المعالم والوثائق، حيث يستند هذا المبدأ الأساسي على هيكل تنظيمي مفصل وتحديد بدقة واجبات ومسؤوليات كل فرد.

يجب الفصل بين المهام التي تتعارض والتي يقوم بها شخص واحد وهذا كلما كان ذلك ممكن من أجل تجنب الغش والاحتيال المحتملة، مثل هذه الحالات عملت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على تجنب هذا من خلال الفصل الواضح والدقيق في ممارسة المهام التالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الوظائف العملياتية بيع وشراء.....؛
- وظيفة التخزين وتسيير المخزون؛
- وظيفة التسجيلات المحاسبية والرواتب؛
- وظيفة الرقابة.

وفي بعض الحالات إذا كان حجم النشاط ضئيل توكل المهام إلى شخص واحد وهذا بإتخاد الترتيبات اللازمة لمراقبته وأخذ الحيطة والحذر، وعلاوة على ذلك فإن هذا الفصل بين الوظائف وتطبيق الأساليب والإجراءات المناسبة يجب إتخاد الضوابط والتوازنات وتحديد العمليات التي تحتوي على النقاط الساخنة وهذا بوضع رقابة صارمة ومراقبة دورية كلما كان ذلك لازم.

2-تعريف و تحديد الصلاحيات والمسؤوليات:

هذه الخطوة تكمل سابقتها وتتحقق بتطبيق الهيكل التنظيمي حيث أن كل وضيفة توصف بوجه مفصل كما ينبغي توضيح لكل عامل تحديد إطار عمله (المسؤولية والسلطة) والسماح بتحديد المسؤوليات عند الاقتضاء وهذا عن طريق:

- إتاحة إجراءات العمل على مستوى كل هيئة؛
- تعيين الموظفين في المناصب المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي الجديد للشركة؛
- تعيين الأشخاص المخول لهم إصدار أوامر الدفع (أمر بالنفقات، إصدار وتوقيع الشيكات، تأشيرة وثائق الصندوق)؛
- تسمية أو تعيين الأشخاص المخولين بتسيير الأموال والممتلكات عن طريق تحديد شروط التسيير ومسؤوليات كل فرد (صندوق، دفتر الشيكات، حركة السلع والخدمات).

3-وثائق التسيير:

يجب أن تشمل وثائق العمل في تصميمها جانب الرقابة هذه الأخيرة يمكن تنفيذها حسب طبيعة العملية والوثيقة نفسها واستعمالاتها (الهدف وحركتها). ولتحقيق هذا الهدف يمكن إتخاد الإجراءات التالية:

- ترقيم الوثائق الصادرة عن أي عملية؛
- وضع تأشير ووضع أختام على جميع الوثائق الصادرة؛
- حفظ كل وثيقة ملغية؛
- يجب أن تحفظ الدفاتر والسجلات المحاسبية والمالية والتقارير في مكان آمن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4-الموظفين المؤهلين:

هي قاعدة أساسية لممارسة أي عملية من قبل الموظفين وغالبا ما لا يأخذ بعين الاعتبار هذا المبدأ مما ينجر عنه ارتكاب العديد من الأخطاء في التسيير. بالإضافة إلى مهارات تقنية حيث يكون تحت تصرف هؤلاء الموظفين كل الوثائق اللازمة وإجراءات العمل القائمة.

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي.

حيث قامت الشركة في سنة 2003 بإنشاء خلية تدقيق مهمتها تقييم نشاطات المؤسسة المختلفة تحت زاوية مطابقة للقوانين المعمول بها والقانون الداخلي للمؤسسة (دليل العمل، القانون الداخلي للمؤسسة الاتفاقيات الجماعية، القرارات التنظيمية)، حيث تسهر هده الخلية على ضمان سير العمليات التي تقوم بها المؤسسة وفق القوانين والمراسيم والقرارات التنظيمية ففي بداية كل سنة تقوم هذه الخلية بإعداد برنامج سنوي للتدقيق الداخلي مصادق عليه من طرف مجلس الإدارة للمؤسسة والذي يتماشى مع إستراتيجية وسياسات وانشغالات المؤسسة والذي يأخذ بعين الاعتبار:

- أوامر، تعليمات وتوجيهات المديرية العامة؛
- الاحتياجات الأولية للمديريات الأخرى التي تخص تطبيق التشريعات، حماية الممتلكات وفعالية أنظمة التسيير؛
- نتائج التدقيق الداخلي المنجزة سابقا.

بعد ذلك تقوم خلية التدقيق بمتابعة وتنفيذ هذا البرنامج بمختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة لديها حيث تقوم بإعداد تقارير عن كل مهمة تقوم بها، حيث يتم فيها تحيد نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تعمل هذه الخلية على تثمين نقاط القوة أو ما هو إيجابي ومتابعة النقائص المدونة في شكل توصيات وهذا بوضع مخطط استعجالي للمتابعة مع الهيئة التي قامت من أجلها هذه العملية بهدف إزالة الأخطاء واستكمال النقائص لهدف عام وأساسي وهو التطور المستمر(التحسين المستمر) وهكذا تستمر هذه العملية إلى غاية نهاية السنة، تقوم خلية التدقيق بإعداد ميزانية عن المهام التي أنجزت وتبرير ما لم ينجز بالإضافة إلى إعداد برنامج تدقيق داخلي للسنة المقبلة وتقديمه إلى لجنة تقييم النجاعات للشركة من أجل إثراءه ومن ثم تقديمه إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليه ومنه يصبح قابل للتنفيذ.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: مراقبة التسيير.

تعتبر مديرية مراقبة التسيير المسئولة عن مراقبة وتطور كل نشاطات المؤسسة وللتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له. كما تمثل مصدر للمعلومات المفيدة والهامة التي تساعد في إتخاد القرار، ومن أجل هذا الغرض تستخدم المؤسسة لوحة القيادة لكل العمليات وذلك لتتمكن من متابعة ومراقبة إنجازاتها بشكل مستمر.

حيث تعتبر لوحة القيادة وسيلة هامة لجلب المعلومات لكل أنشطة المؤسسة مثل: إنتاج المواد، إنتاج الخرسنة المزفتة، الأعطال المتكررة. حيث يقوم رؤساء مصالح الإنجازات بتقديم المعلومات اللازمة للمصالح المعنية (مصالح مراقبة التسيير) وذلك عن طريق لوحات قيادة مخصصة شهريا نذكر منها:

أولا: لوحة القيادة الخاصة بالإنجازات.

يمثل هذا الجدول الإنتاج للورشات المختلفة والذي يقيس كمية وقيمة الإنجازات ويرسل هذا الجدول من طرف رئيس المشروع إلى المصالح التقنية أين يتم تحليل الإنتاج ومقارنته بالإنتاج التقديري أو المخطط.

ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بمختلف الأعباء.

- جدول الاستهلاك؛
- جدول الخدمات؛
- جدول مصاريف العمال.

كما يعتبر جدول حسابات النتائج من بين اللوحات الضرورية حيث يعطي الصورة الاقتصادية للمؤسسة كما يجمع كل الإنجازات والأعباء بمختلف أنواعها ويبين نتيجة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فهو يسمح بتحليل وضعية المؤسسة ويتخذ القرار بشأنه.

ومن خلال هذه اللوحات تقوم مديرية مراقبة التسيير بمراقبة كل الهيئات ونشاطات المؤسسة وأعطت هذه الطريقة نجاح كبير في تقييم أداء المؤسسة.

كما تستخدم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق أسلوب الموازنة التقديرية لمراقبة العمليات حيث تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية لكل سنة وهذا على أساس طاقتها، حيث تعد الموازنة مخطط العمل التي تتبعه المؤسسة للوصول إلى أهدافها المسطرة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتكمن أهمية هذه الموازنة في تحديد الانحرافات بناءا على مقارنة بين الإنجازات المخططة والنتائج الفعلية.

إن مؤسسة ALTRO تستخدم لوحات القيادة حيث تحدد لكل نشاط أو عملية لوحة خاصة يتم تحديد فيها تقديرات المؤسسة حول هذه العملية، وكذلك الموازنة التقديرية لمراقبة سير عملياتها فهي لا تستخدم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لهذا سنحاول من خلال المبحث الموالي تطبيق هذا الأسلوب على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق.

المبحث الثالث: تقييم أداء مؤسسة ALTRO باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من أبرز الشركات في قطاع الأشغال العمومية والتي لها بعد إستراتيجي فيما يخص الإنجازات والأهداف المسطرة مع باقي الشركات في القطاع، من خلال هذا المبحث سنقيم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن في إطار الرقابة الإستراتجية وهذا حسب كل محور من محاور البطاقة.

المطلب الأول: تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن.

يعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور أساسية وهي كالتالي:

أولا: المحور المالي.

تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق إلى النجاح ماليا من خلال ارتفاع نتيجة الاستغلال، و هذا لا يتحقق إلا عن طريق زيادة المبيعات (رقم الأعمال) وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على التحسن في معدل العائد على الاستثمار وبالتالي على الربح ومن هنا يتحقق رضا المساهمين ومن أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في هذا المحور ما يلي:

1- **التخفيض في التكاليف:** إن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى دائما للتخفيض في التكاليف باعتبار أن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق نتيجة إيجابية للمؤسسة وهذا من خلال التخفيض في مصاريف العمال والتحكم في مختلف الأعباء وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم07: تكاليف المؤسسة للفترة 2009 – 2013 (بالآلاف/د.ج).

السنوات	التكاليف		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	6.624.069,8	7.875.801,2	%118,90
2010	5.905.098,2	5.566.247,1	%94,26
2011	6.554.284,4	4.287.665,1	%65,42
2012	4.578.328,5	4.990.781,1	%109,01
2013	4.086.299,6	4.356.085,9	%106,60

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على جداول حسابات النتائج و الميزانيات التقديرية (مديرية المالية والمحاسبة، مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي).

بحيث أن: المعدل يمثل النسبة المنجزة فعلا وتساوي (الفعلي / المقدر) × 100.

تراجع التكاليف راجع بالدرجة الأولى إلى تراجع نشاط المؤسسة (تراجع في رقم الأعمال)، إن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى جاهدة إلى التحكم في التكاليف حيث وضعت تقديرات لهذه التكاليف أقل لكن في الحقيقة هذه التكاليف كانت كبيرة نظرا لحجم النشاط وهي في تزايد من سنة لأخرى وهذا ليس جيد بالنسبة للمؤسسة فهو يؤثر على نتيجة المؤسسة.

2- **مردودية العمال:** إن هدف المؤسسة من إجراء تكوين لعمالها يتمثل في محاولة منها في تحفيز العمال وتأهيلهم وهذا ينعكس على المردودية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم08: مردودية العمال للفترة 2009 – 2013.

السنوات	مردودية العمال		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	1,109	0,63	%56,81
2010	1,112	0,59	%53,06
2011	2,148	(0,75)	-
2012	0,305	(1,80)	-
2013	0,231	0,0038	%1,64

المصدر: إعداد الطالبة.

إن مؤشر مرودية العمال يعني مساهمة كل شخص في النتيجة الصافية المحققة كل سنة، وفي الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة خلال سنة 2009 حققت ومردودية عالية مقارنة بالسنوات الأخيرة (2010 2011، 2012) ولا يوجد فرق كبير بين المقدر والفعلي كما هو الحال في سنة 2010، في حين في السنتين 2011، 2012 نتيجة المؤسسة كانت سلبية ولم تصل إلى الأهداف المرجوة بسبب مرور المؤسسة بظروف صعبة مثل: الإضرابات التي دامت أكثر من 3 أشهر مما أدى إلى نقص السيولة لدى المؤسسة، وسبب استمرار الانخفاض في سنة 2011 و 2012 الاضطرابات العمالية داخل المؤسسة وزيادة أعباء المستخدمين. لكن خلال سنة 2013 تحسنت ظروف المؤسسة مما أدى إلى ارتفاع (تحسن) في مردودية العمال وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

3- هامش الربح (المردودية العامة):

تهتم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق كغيرها من المؤسسات بشكل كبير بالربحية.

بحيث: هامش الربح = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم09: المردودية العامة لمؤسسة ALTRO للفترة 2009 – 2013.

السنوات	المردودية العامة		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	0,095	0,074	%77,89
2010	0,116	0,099	%85,34
2011	0,184	(0,26)	-
2012	0,056	(1,18)	-
2013	0,047	0,001	%2,34

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مديرية المالية والمحاسبة، مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت مردودية لا بأس بها في سنة 2009 و 2010 فهي وصلت إلى ما تصبو إليه، نقول أن أداء المؤسسة جيد في حين في السنتين 2011 و 2012 حققت المؤسسة نتيجة صافية سالبة ومردودية سالبة لم تسجل أية نتيجة إيجابية بسبب الإضرابات، أداء المؤسسة تراجع فهي وضعت تقديرات لم تصل إليها ولكن خلال سنة 2013 تحسن أداء المؤسسة قليلا.

ثانيا: محور العمليات الداخلية.

تسعى مؤسسةALTRO من خلال هذا المحور إلى زيادة فعالية إنجازاتها، حيث تقوم باستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة لديها.

إن للمؤسسة إستراتيجية في إنجازاتها، في بعض الأحيان تقوم بإنجاز العمليات البيضاء لأنها غير مكلفة ولا تتطلب معدات كبيرة واستهلاك كبير وهذا للتحكم في التكاليف، في حين تقوم المؤسسة بالعمليات السوداء عندما تكون أسعار الزفت منخفضة وهذا ليتسنى لها تحقيق ربح ومضاعفة رقم الأعمال حيث أن هذه الأعمال أسعارها في السوق تكون مرتفعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما أن هذا المحور يضمن فرعين:

الإنجازات: ويهتم بجودة الإنجازات و تخفيض التكاليف واحترام آجال تسليم المشاريع؛

فرع الدراسة: ويهتم بالتحديد أي وضع آليات جديدة للإنجاز واستجابة لطلبات العملاء.

وسنقوم بتحليل هذا المحور من خلال أهم مؤشراته:

1- **التحسين في الإنتاجية:** تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق إلى التحسين في الإنتاجية وهذا من خلال الزيادة في القيمة المضافة التي تمثل الفائض الناتج من نواتج النشاط العادي لدورة الاستغلال.

بحيث:

القيمة المضافة = إنتاج الدورة – إستهلاكات الدورة.

الجدول رقم 10: القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة (2009 – 2013).

السنوات	القيمة المضافة		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	2.687.511,8	2.989.645,8	%111,24
2010	2.777.936,8	2.017.503,6	%72,62
2011	3.867.482,7	739.891,7	%19,13
2012	2.261.623,1	156.556,4	%6,92
2013	1.962.535,6	1.542.324,9	%78,59

المصدر: الميزانيات التقديرية، جداول حسابات النتائج (2009 – 2013).

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن المؤسسة خلال سنة 2009 وصلت إلى ما تصبو إليه (111.24%)، أما في السنوات اللاحقة نلاحظ تدهور ملحوظ في القيمة المضافة (لم تصل المؤسسة إلى ما خططت له)، أما في سنة 2013 تحسن ملحوظ وهذا مؤشر جيد للمؤسسة في تحقيق نتيجة صافية إيجابية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- إنتاجية العمال: العمال هم المحرك الأساسي للمؤسسة حيث أن رضاهم يعتبر قاعدة أساسية لا يجب التخلي عنها أبدا فبهم ترتقي المؤسسة وتصل إلى ما تصبو إليه. وعمليات التكوين التي قامت بها المؤسسة انعكست على إنتاجية العمال.

إنتاجية العمال = القيمة المضافة / مصاريف العمال.

الجدول رقم11 : إنتاجية العمال للمؤسسة للفترة 2009 – 2013.

السنوات	إنتاجية العمال		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	4,20	3,40	%80,95
2010	3,870	2,44	%63,05
2011	5,309	0,81	%15,26
2012	2,523	0,12	%4,76
2013	2,214	1,20	%54,20

المصدر: إعداد الطالبة.

نلاحظ من البيانات الموضحة في الجدول المبين أعلاه أن إنتاجية العمال المقدرة في سنة 2009 مرتفعة مقارنة بالسنوات (2010، 2011، 2012) التي سجلت انخفاض مستمر، رغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للتحكم في الأعباء، لكن تبقى هذه الإنتاجية مقبولة رغم التراجع الملحوظ غير أن هذا الانخفاض زال خلال السنة الأخيرة (2013) دليل على أن المؤسسة تحسنت إنتاجيتها مما يؤدي إلى زيادة في رقم الأعمال وهذا ما تصبو له المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. كما تبين أن المؤسسة في السنوات (2009، 2010، 2013) وصلت إلى ما هدفت إليها تقريبا، في حين في السنتين (2012،2011) هناك فرق كبير بين النتيجة المقدرة والنتيجة المحققة خاصة في سنة 2011 بسبب الاضطرابات العمالية من حين لآخر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 – النتيجة الصافية:

النتيجة الصافية للدورة تمثل الفرق بين مجموع المنتجات ومجموع الأعباء في تلك السنة المالية ويوافق الفائدة (أو الربح) في حالة تحقيق فائض في المنتجات على الأعباء، ويوافق الخسارة في حالة العكس والجدول الموالي يبين نتيجة الدورة الصافية للفترة 2009 – 2013.

الجدول رقم12: نتيجة الدورة الصافية لمؤسسة ALTRO للفترة 2009 – 2013.

السنوات	النتيجة الصافية للدورة		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	709.503,5	559.470,7	%78,85
2010	798.046,6	492.049,7	%61,66
2011	1.564.632,3	(691.049,5)	-
2012	273.055,7	(2.296.953,7)	-
2013	204.703,5	4.864,1	%2,38

المصدر: إعداد الطالبة بناءا على جداول حسابات النتائج، الميزانيات التقديرية.

تراجع نتيجة الدورة الصافية هي نتيجة حتمية لتراجع رقم الأعمال و زيادة التكاليف وخاصة تكاليف المستخدمين، أما في سنة 2013 هناك تحسن ملحوظ في النتيجة الصافية للدورة. يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن مؤسسة ALTRO لم تصل إلى الأهداف المخططة.

ثالثا: محور التعلم والنمو.

تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق لتكوين العمال وتأهيلهم بالشكل المطلوب مع المناصب التي يشغلونها وذلك لدعم القدرة على خلق وتطوير الإنجازات للمؤسسة، حيث تعطي المؤسسة أهمية بالغة لتكوين العمال كما أنها تخصص كل سنة ميزانية من أجل تنمية مهارات العمال، حيث تقوم بإجراء تكوين لكل الفئات العمالية ويكون هذا التكوين إما على مستوى المؤسسة أو اللجوء إلى مراكز تكوين خارجية متخصصة، وذلك لتنمية وتقوية مهارات العمال حول أساليب التحكم في عمليات الإنجاز في الو رشات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وفي مراكز إنتاج الموارد وتكمن أهمية هذا التكوين في تزايد إنتاجية العامل ومردوديته. ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المحور:

1- مؤشر التكوين:

من خلال هذا المؤشر سيتم توضيح عمليات التكوين المنجزة خلال الفترة 2009 – 2013.

بحيث أن النتيجة أو المعدل المنجز فعلا = (الفعلي / المقدر).

الجدول رقم 13: عمليات التكوين المنجزة خلال الفترة (2009 – 2013).

السنوات	العمال بكل فئاتها (الإطارات، التحكم، المنفذين)		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	410	461	%112
2010	478	304	%64
2011	286	167	%58
2012	420	90	%21
2013	394	94	%23.86

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال كل سنة، في سنة 2009 اعتمدت المؤسسة على التكوين الداخلي، وهناك فرق واضح وهذا مؤشر جيد للمؤسسة وهذه النتيجة الإيجابية راجعة إلى أن المؤسسة عند وضع المقدر قامت بتقييم أداء العمال مما نتج عنه أن سائقي الشاحنات من نوع مرسيدس لا يملكون الكفاءة اللازمة لقيادة هذه الشاحنات مما أدى إلى وضع نسبة أقل مما حققته المؤسسة، مما ألزم على المؤسسة إجراء تكوين لهؤلاء العمال مما أثبتوا جدارتهم في هذا المجال مما أدى إلى الوصول إلى نتيجة تفوق المقدرة في هذه السنة أعطت المؤسسة أهمية كبيرة للتكوين حيث ركزت على تكوين الإطارات والمنفذين لأنها ترى فيهم القاعدة البشرية الأهم، لكن في السنوات الأخيرة نلاحظ أن هذا التكوين في تذبذب مستمر وذلك حسب المتطلبات والتكنولوجيا الجديدة، على العموم فإن المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقوم بالتكوين كل سنة أي أنها تسعى باستمرار للتكوين عمالها من أجل مواكبة التطورات والوصول إلى النتيجة المراد تحقيقها.

2- **معدلات التوظيف:** من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنمية مهاراتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات السريعة فهو يعبر عن نموها وتوسعها وكذا المساهمة في امتصاص البطالة.

الجدول رقم14: معدلات التوظيف للمؤسسة لفترة 2009 – 2013.

السنوات	التوظيف		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	485	340	%70,10
2010	475	370	%77,89
2011	490	320	%65,31
2012	120	109	%90,83
2013	100	154	%154

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مديرية الموارد البشرية.

كل سنة تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بوضع لعدد العمال التي ستقوم بتوظيفهم وهذا حسب حجم النشاط وحسب إمكانياتها المادية والمالية. من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المؤسسة وضعت تقدير كبير مقارنة بما هو محقق وهذا في السنوات الأولى (2009، 2010، 2011، 2012) في حين سنة 2013 توقعت المؤسسة أن توظف عدد قليل من العمال نظرا للظروف الصعبة التي مرت بها في السنوات السابقة، رغم هذا فإن المؤسسة تعمل على توظيف العمال سنويا بمختلف الفئات لأنها ترى أن العنصر البشري هو القاعدة الأهم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3-رضا العاملين: رضا العاملين يتأتى من رضاهم عن الأجور التي يتقاضونها وكذا ظروف العمل لهذا فإن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى جاهدة لرضا عمالها من أجل تحقيق ما هو مخطط.

الجدول رقم15: مصاريف العمال للفترة 2009 – 2013 (بالآلاف/ د.ج).

السنوات	مصاريف العمال		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	639.545,8	880.267,4	%137,6
2010	717.897,4	826.899,3	%115,2
2011	728.517,0	913.351,1	%125,4
2012	896.295,0	1.276.552,9	%142,4
2013	886.350,0	1.283.810,4	%144.8

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج والميزانيات التقديرية.

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين أن مصاريف العمال في ارتفاع مستمر وهذا بناءا على قرار من مجلس إدارة الشركة (زيادة تقدر بحوالي 30%) هذه الزيادة تحققت رغبت من الشركة في إرضاء عمالها وهذا ينعكس إيجابيا على نتيجة السنة.

رابعا: محور العملاء.

بالنسبة لأهداف هذا المحور فالمؤسسة تسعى إلى التكيف الدائم مع احتياجات زبائنها الذين ينتظرون منها:

- الإصغاء الفعال؛
- الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم؛
- تأسيس قواعد مواكبة لمسعى التقدم؛
- إبتكار منتوجات و خدمات مع ضمان سلامة وأمن العامل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إن لشركة ألطرو سياسة جودة تتبعها اتجاه عملائها فهي تأخذ بعين الاعتبار عملائها، حيث قامت:

- بتحسين نظام لإرضاء الأطراف المعنية (الزبائن)؛
- تحسين، قيادة وتنسيق نشاطات المؤسسة؛
- تجسيد النظام المبين في الدليل اليدوي للجودة؛
- دعم متعامليها في إيجاد تكفل أفضل بحاجيات و تطلعات الزبائن؛
- احترام الالتزامات القانونية والتشريعية المعمول بها.

1-مؤشر الحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية حجم نشاط المؤسسة في السوق أي معدل النمو السنوي للمبيعات (في دراستنا هذه هي حجم الإنجازات أو رقم الأعمال لأن نشاطها الأساسي والوحيد هو انجاز وتعبيد الطرقات).

الجدول رقم16: تطور رقم الأعمال لمؤسسة ALTRO.

السنوات	رقم الأعمال		
	المقدر	الفعلي	المعدل
2009	7500000.0	7526036.4	%100.35
2010	6890340.9	4962833.9	%72.02
2011	8485929.2	2602594.5	%30.67
2012	4915434.3	1950458.2	%39.68
2013	4339019.9	4316274.6	%99.46

المصدر: الميزانيات التقديرية، جداول حسابات النتائج (2009 – 2013).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق في سنة 2009 حققت ما خططت له لكن في سنة 2010 نلاحظ تراجع ملحوظ في رقم الأعمال وهذا راجع إلى الاضطرابات داخل المؤسسة واستمر هذا التراجع إلى غاية 2012، في حين في سنة 2013 هناك تحسن واضح في رقم الأعمال هنا المؤسسة وصلت إلى ما هدفت إليه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2-مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل:

هذا المؤشر يعكس علاقة المؤسسة مع عملاءها حيث يساعد هذا المؤشر المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية.

الجدول رقم17: تطور عدد العملاء.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
العملاء	320	156	154	151	175
معدل الزيادة	%13,07	(%51,25)	(%1,28)	(%1,95)	%15,89

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

مع العلم أن: عدد العملاء سنة 2008 هو: 283.

إن عمل المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق الأساسي والوحيد هو إنشاء وتعبيد الطرقات وهذا يتطلب في غالب الأحيان وقت طويل لهذا العمل، ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن عدد العملاء خلال سنة 2009 كان عدد العملاء الذين اشتغلت معهم المؤسسة مرتفع مقارنة بالسنوات الأخيرة التي تراجع عدد العملاء بسبب قيام المؤسسة بأعمال طويلة الأجل وكذا مرور المؤسسة بظروف صعبة، في حين في سنة 2013 نلاحظ ارتفاع في عدد العملاء وهذا راجع إلى أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق أنهت العمليات السابقة وبدأت في إنجازات جديدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة.

تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال بتحديد الأهداف المسطرة والتي تقوم بإنجازها من خلال الموارد البشرية المادية والمالية المتاحة لدى المؤسسة.

الجدول رقم18: الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة ALTRO.

المحور	الأهداف	المؤشرات
المحور المالي	– التخفيض في التكاليف والتحسين في الإنتاجية.	– التخفيض في التكاليف. – مردودية العمال. – هامش الربح.
محور العمليات الداخلية	– السهر على جودة العمليات مما ينعكس على نتيجة المؤسسة.	– إنتاجية العمال. – القيمة المضافة. – نتيجة الدورة الصافية.
محور التعلم والنمو	– تكوين العمال وتأهيلهم في شتى المجلات.	– التكوين. – الموظفين. – رضا العاملين.
محور العملاء	– زيادة رقم الأعمال وهذا من خلال كسب عملاء جدد.	– الحصة السوقية. – عدد العملاء.

المصدر: إعداد الطالبة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بوضع أهدافها الإستراتيجية بناءا على إمكانياتها المتاحة وهذا للمحافظة على التزاماتها مع زبائنها:

المحور المالي:

تقوم المؤسسة بوضع الأهداف لكل سنة من رقم الأعمال والنتيجة المالية وتقوم بتحقيق هذه الأهداف من خلال:

1- زيادة رقم الأعمال السنوي وذلك بتفعيل كل الإمكانيات من وسائل مادية وبشرية.

2- التحكم في التكاليف (الأعباء): لمؤسسة ALTRO إجراءات صارمة في هذا المجال وهذا للتخفيف في الأعباء وذلك من خلال:

- وضع أسعار ملائمة؛
- وضع ميكانيزمات للتحكم والرقابة على الأنشطة في الورشات؛
- تحديد المسؤوليات.

3- تحقيق نتيجة إيجابية: إن الهدف الأول والأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح من خلال إعادة الاستثمار (اقتناء عتاد جديد).

4- وضع أهداف كمية تقديرية من خلال وضع ميزانية تقديرية مقسمة على أساس الهيكل التنظيمي والتي بموجبها تقوم بالمراقبة وتقييم نشاط المؤسسة، وكذا وضع موازنة شهرية لنشاط المؤسسة وبعدها تقوم بالتحليل وتحديد الفرق بين النتيجة التقديرية والإنجازات ومقارنة رقم الأعمال المقدر بالمداخيل المالية.

محور العمليات الداخلية:

تقوم المؤسسة باختيار المشاريع وإنجازها على أساس صفقات مربحة تعود بالفائدة على المؤسسة عند إنجازها وذلك باختيار الأسعار الملائمة، إن كل أهداف المؤسسة الداخلية تهدف إلى خلق الربح وجلب نتيجة للمؤسسة وذلك بزيادة رقم الأعمال والتحكم في التكاليف، حيث تقوم المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق بإنجاز الطرق والمطارات وهو الإنتاج الرئيسي للمؤسسة وتسهر على أن تكون هذه الإنجازات بجودة عالية وطبقا للقوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها، وفيما يخص جودة المنتوج فإن الشركة محترفة في هذا المجال ولديها الإمكانيات للتحكم في الجودة (كالورشات وغيرها).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

محور التعلم والنمو:

تعد الأصول الفكرية أحد أهم المرتكزات لنجاح المؤسسات في ظل البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية لهدف إبقاء المؤسسات مستمرة بنشاطها، وانطلاقا من أهمية التدريب فإن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تقوم كل سنة بإجراء تكوين لعمالها بمختلف الفئات وهذا داخل وخارج المؤسسة للحصول على أشخاص ذوي كفاءة مما ينعكس على الإنتاجية والمردودية ومن ثم على نتيجة المؤسسة.

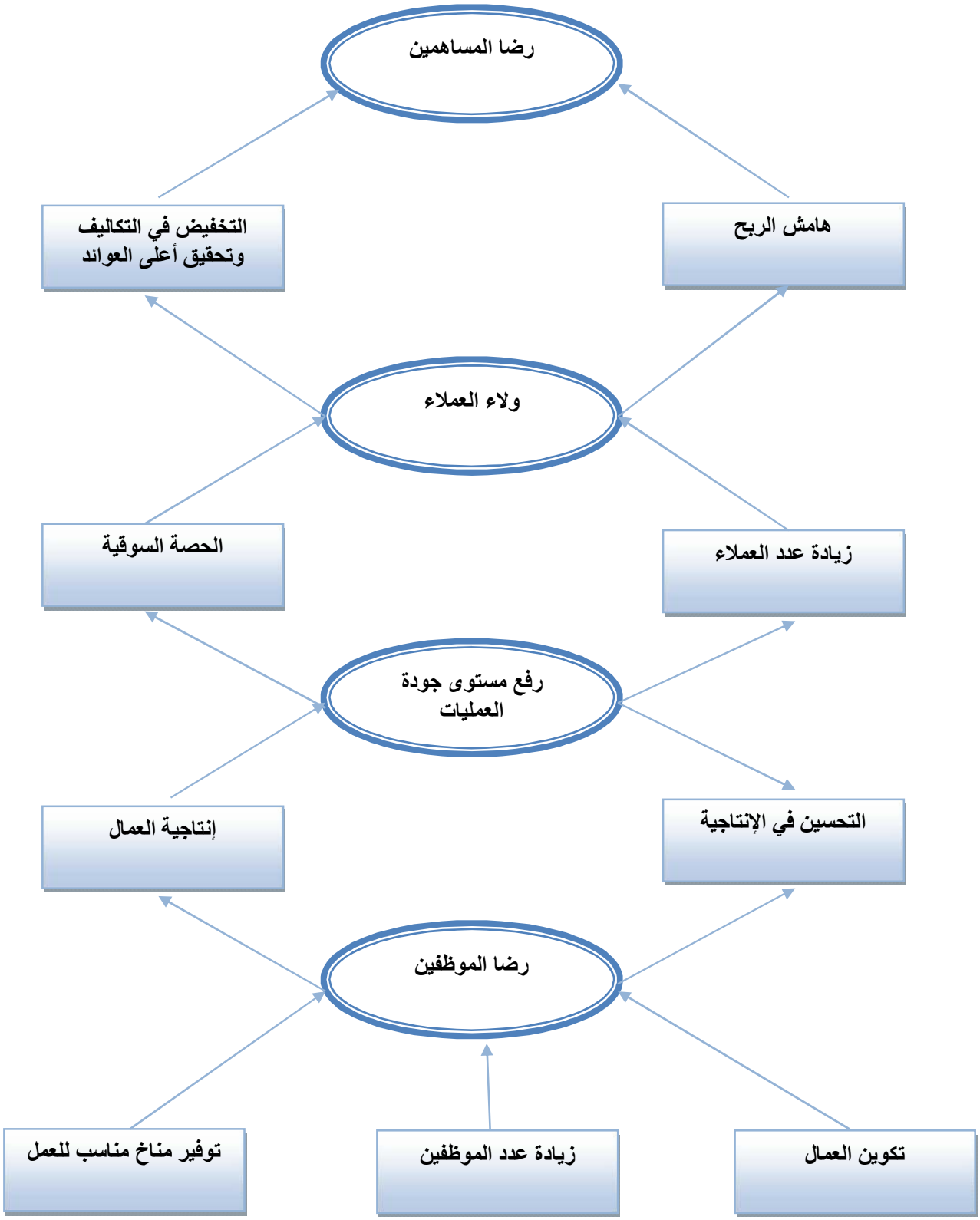
محور العملاء:

إن لمؤسسة ALTRO سياسة جودة تتبعها مع زبائنها حيث تقوم بالتكفل الدائم باحتياجاتهم، حيث تسهر على إنجاز المشاريع وتسليمها للزبون في الآجال المحددة بحيث أن أي تأخر في الإنجاز يعتبر عبئ على عاتق المؤسسة. وقد اختاروا هؤلاء الزبائن هذه المؤسسة نظرا لسمعتها (مؤسسة وطنية معروفة) رائدة في القطاع، لها إمكانيات ضخمة وكذا لمؤسسة ALTRO خبرة في الميدان ومن أبرز الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة (مديريات الأشغال العمومية، الوكالة الوطنية للطرقات السريعة ANA، ميناء سكيكدة، SONATRACH).

إن محاور بطاقة الأداء المتوازن مترابطة فيما بينها وهناك علاقة السبب والنتيجة تربط المحاور، بحيث أن توفير مناخ مناسب للعمل وزيادة معدلات التوظيف والتكوين يؤدي إلى رضا الموظفين أو العمال، هذا الأخير يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال وبالتالي الزيادة في القيمة المضافة مما يؤدي إلى رفع مستوى جودة العمليات، هذه الأخيرة تؤدي إلى المحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد وبالتالي الزيادة في الحصة السوقية ومن ثم تحقيق عوائد أكبر وكسب هوامش ربح وبالتالي يتحقق رضا المساهمين، ويمكن ترجمة ما سبق في الشكل الموالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم 06: علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسةALTRO .

بناءا على ما سبق يمكننا اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO الذي يعتمد على أربعة محاور أساسية لكل منها مؤشرات (تم اقتراحها حسب ما هو متوفر لهذه الحالة) تجسد رسالة المؤسسة على مدار خمسة سنوات، بهدف توضيح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة (المخطط لها) وسيتم إعطاء أوزان (الوزن يمثل الأهمية) لكل محور تختلف باختلاف أهمية المحور أو المؤشر. بالنسبة للهدف فيمثل الهدف المسطر أو المنشود تحقيقه للمؤسسة أما النتيجة النهائية هي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم تحقيقه وهذا وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 19: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ALTRO.

المحور	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتيجة المنجزة فعلا (%)					النتيجة النهائية (%)				
				2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
المحور المالي	تخفيض التكاليف	%10	%80	118,9	94,26	65,42	109,01	106,60	14,86	11,78	8,17	13,63	13,32
	مردودية العمال	%10	%70	56,81	53,06	–	–	1,64	8,11	7,58	–	–	0,23
	هامش الربح	%10	%98	77,89	85,34	–	–	2,34	7,95	8,71	–	–	0,24
01	أداء المحور الأول	%30	–	–	–	–	–	–	30,92	28,07	8,17	13,63	13,79
محور العمليات الداخلية	التحسين في الإنتاجية	%10	%60	111,24	72,62	19,13	6,92	78,59	18,54	12,10	3,19	1,15	13,10
	إنتاجية العمال	%10	%65	80,95	63,05	15,26	4,76	54,20	12,45	9,7	2,35	0,73	8,34
	النتيجة الصافية	%10	%90	78,85	61,66	–	–	2,38	8,76	6,58	–	–	0,26
02	أداء المحور الثاني	%30	–	–	–	–	–	–	39,84	28,38	5,54	1,88	21,7
محور التعلم والنمو	التكوين	%5	%40	112	64	58	21	23,86	14	8	7,25	2,62	2,98
	معدل التوظيف	%10	%30	70,10	77,89	65,31	90,83	154	23,37	25,96	21,77	30,28	51,33
	رضا العاملين	%10	%90	137,6	115,2	125,4	142,4	144,8	15,29	12,8	13,93	15,82	16,09
03	أداء المحور الثالث	%25	–	–	–	–	–	–	52,66	46,76	42,95	48,72	70,4
محور العملاء	الحصة السوقية	%10	%98	100,35	72,02	30,67	39,68	99,46	10,24	7,35	3,13	4,05	10,15
	درجة الاحتفاظ بالعميل	%5	%40	13,07	–	–	–	15,89	1,63	–	–	–	1,99
04	أداء المحور الرابع	%15	–	–	–	–	–	–	11,87	7,35	3,13	4,05	12,14
	الأداء الكلي	%100	–	–	–	–	–	–	135,29	110,83	59,79	68,28	118,03

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

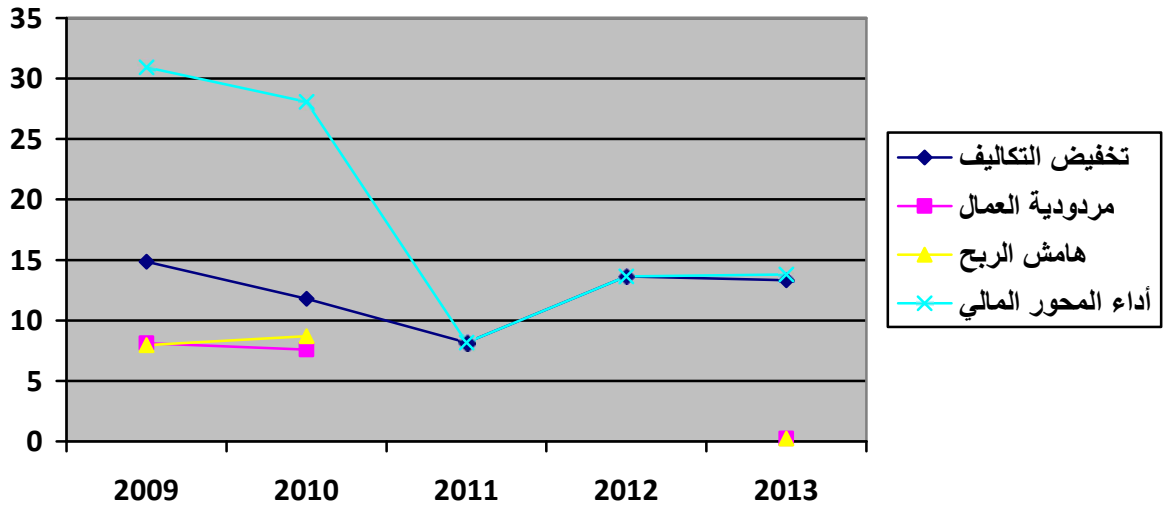
بحيث: اللون الأخضر يشير إلى نتيجة جيدة، اللون البرتقالي نتيجة مقبولة، اللون الأحمر نتيجة سيئة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التمثيل البياني لمحاور البطاقة:

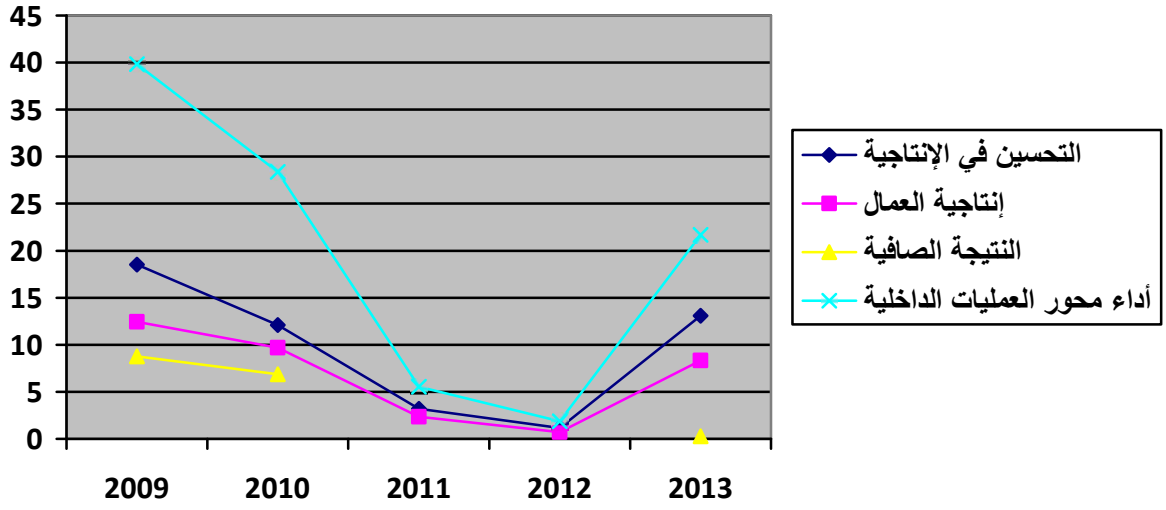
للتوضيح أكثر ولإبراز الانحرافات في النتائج ومقارنتها وهذا انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة ALTRO سنوضح النتائج في تمثيلات بيانية كما يلي:

الشكل رقم07: تطور مؤشرات المحور المالي.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على النموذج المقترح.

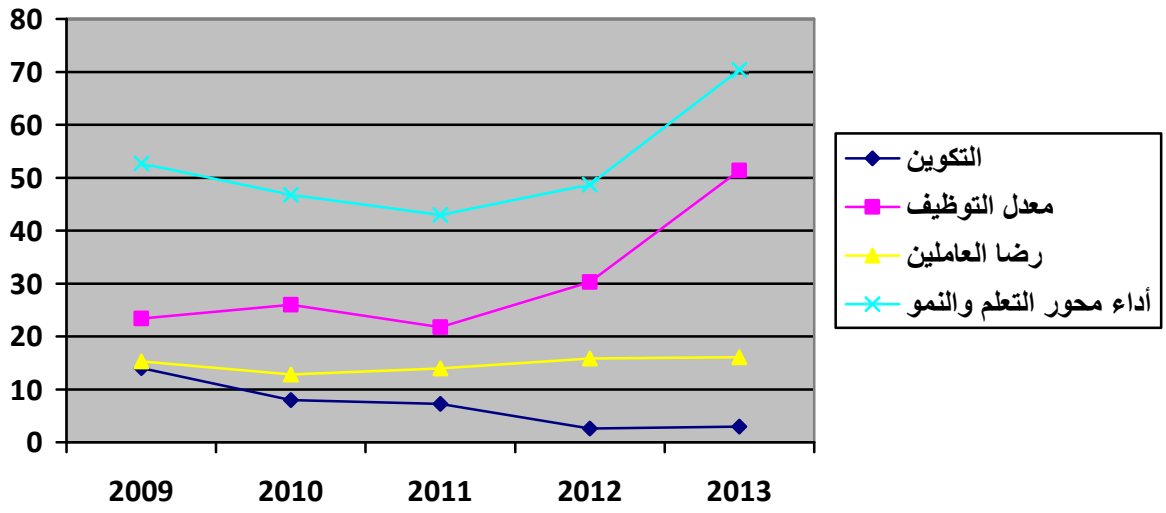
الشكل رقم08: تطور مؤشرات محور العمليات الداخلية.



المصدر: المرجع السابق.

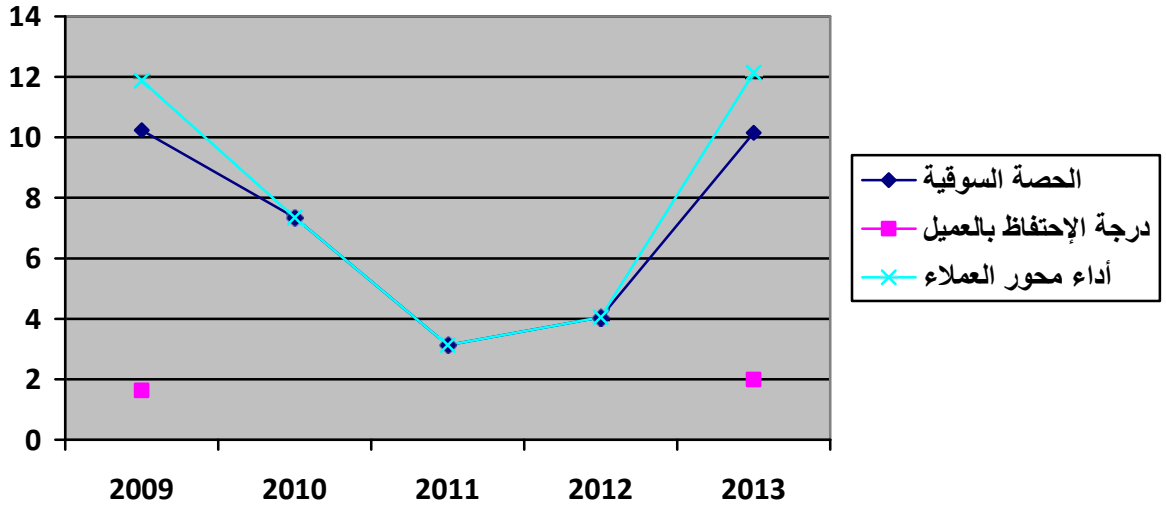
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم09: تطور مؤشرات محور التعلم والنمو.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على النموذج المقترح.

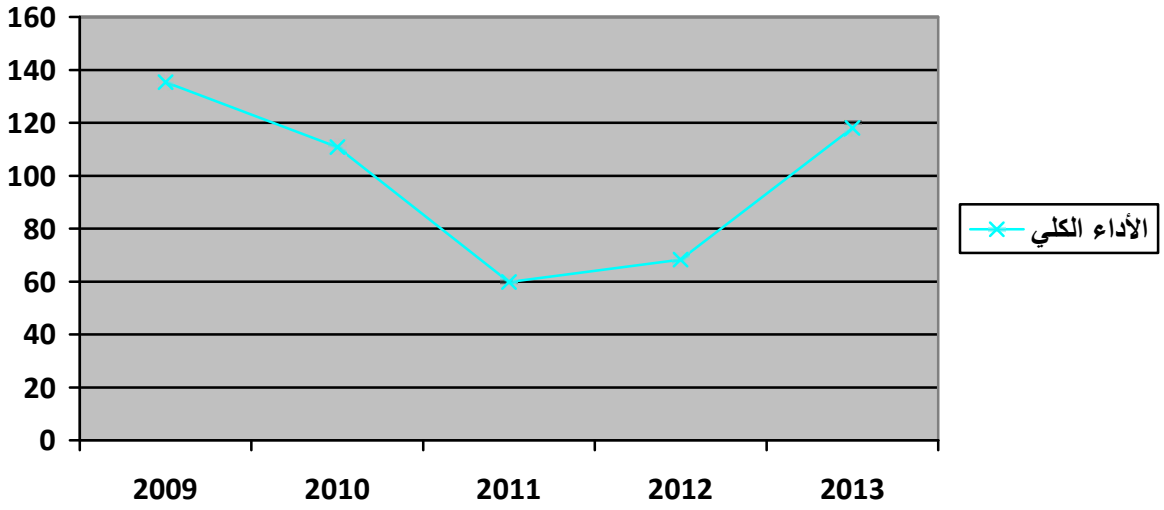
الشكل رقم10: تطور مؤشرات محور العملاء.



المصدر: المرجع السابق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم11: تطور الأداء الكلي لمؤسسة ALTRO.



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على النموذج المقترح.

من خلال النتائج المتحصل عليها في النموذج المقترح والتمثيل البياني لأداء المحاور الأربعة والأداء الكلي للمؤسسة يتبين أن الأداء المالي لمؤسسة ALTRO بين الانخفاض والارتفاع، وتدل الانحرافات خاصة في سنتي 2011 و 2012 على أن أداء المؤسسة المالي لم يكن في المستوى المطلوب حيث أنه كان في 2011 ضعيف مقارنة بالسنوات الأخرى وهذا بسبب الظروف التي مرت بها المؤسسة وارتفاع في مصاريف العمال ونقص المردودية وهامش الربح، أما في سنة 2013 تحسن أداء المؤسسة نتيجة مداخيل الإنجازات في الفترة الأخيرة.

بالنسبة لمحور العمليات الداخلية فإن أداء هذا المحور مقبول بشكل عام، حيث أن في سنة 2009 كان مرتفع نتيجة التحسين في الإنتاجية من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة والزيادة في إنتاجية العمال لكن خلال سنتي 2011 و 2012 كان الأداء ضعيف نظرا لظروف المؤسسة أما في سنة 2013 تحسن أداء المؤسسة مقرنة بالسنتين الأخيرتين.

من خلال متابعة أداء محور التعلم والنمو نلاحظ أنه الأحسن مقارنة بأداء المحاور الأخرى كون أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تسعى جاهدة لكسب رضا العمال من أجل بلوغ الأهداف وهذا من خلال زيادة أجور العمال وتكوينهم بالشكل المطلوب داخل وخارج المؤسسة وكذا زيادة معدلات التوظيف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في حين تبين أن من خلال الدراسة أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق لا تهتم كثيرا بمحور العملاء كونها لا تقوم بإنتاج منتوج معين وتقوم ببيعه للزبون أين نجد إلزامية الاهتمام بالزبون. حيث أن النشاط الوحيد والرئيسي هو الإنجاز في هذه الحالة الدولة هي المسئولة عن هذه العملية، فنتائج هذا المحور كانت ضعيفة مقارنة بأداء المحاور الأخرى خاصة في 2011 و 2012، وتراجع أداء هذا المحور لا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بأي عمل أو أدائها معدوم كون أن إنجازات هذه المؤسسة تستهلك مدة زمنية طويلة للانتهاء منها فالمؤسسة عندما تقوم بتبني مشروع أو مشاريع محددة في سنة معينة فإنها لا تتبنى أية مشاريع أخرى حتى تنتهي من المشاريع المعلقة.

بالنسبة للأداء الكلي للمؤسسة على العموم فهو مقبول.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل الثالث:

لقد استهدفت الدراسة الميدانية مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق من خلال محاولة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لغاياتها، فالمؤسسة تستخدم لوحات القيادة والموازنة التقديرية من خلال وضع تقديرات لكل سنة وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية ثلاثية، سداسية أو سنوية وهذا من أجل تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها.

من خلال التقييم المنجز في هذا الفصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تبين أن المؤسسة حققت نتيجة جيدة سنة 2009 لكن و بسبب الاضطرابات العمالية التي دامت أكثر من ثلاثة أشهر سنة 2010 هذه الأخيرة والظروف الصعبة التي مرت بها المؤسسة انعكس على الحصة السوقية وبالتالي هامش الربح، فبالرغم من الزيادة في أجور العمال إلا أن إنتاجية العمال تدهورت مما انعكس على مردوديتهم بسبب نقص معدلات التكوين فالمؤسسة لم تصل إلى ما خططت له في سنتي 2011 و 2012 لكن في سنة 2013 تحسن أداء المؤسسة وعلى العموم يمكن القول أن الأداء الكلي للمؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO مقبول.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

تناولنا في الفصول السابقة موضوعا هاما ويلعب دورا حيويا في حياة المؤسسات وتطورها ويتضح ذلك من خلال دور الرقابة الإستراتيجية في التأكد من تحقيق رسالة المؤسسة، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تم التوصل إلى أن الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات نظام يساعد على تحقيق كل الأهداف السنوية والطويلة الأجل كما يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها والتعرف على التهديدات ومواجهتها والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل أن تتحول إلى عقبات. بالإضافة إلى أن تقييم وقياس الأداء يعتبران من أهم العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها لمعرفة مسار المؤسسة الحالي والتنبؤ بالمستقبل وهذا باستخدام أساليب متعددة مثل الإدارة بالأهداف والمقارنة المرجعية لوحة القيادة.....إلخ، وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تعتمد في تقييم أدائها بالدرجة الأولى على أسلوبين مهمين ألا وهما الموازنة التقديرية ولوحات القيادة حيث تعتبرهما كافيين لإتخاد القرارات المناسبة.

لكن وفي ظل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات وإدارتها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت الحاجة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية في مجال التقييم والرقابة، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تبين أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم هذه الأدوات فهي نظام يحقق التوازن بين العناصر المالية والغير المالية لقياس الأداء بالإضافة إلى التوازن بين الأهداف الإستراتيجية القصيرة والطويلة المدى بشكل مستمر فهي تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وضمان استمرارية عملياتها، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO ليس لديها الوعي والدراية الكافية بأهمية هذا نموذج بالرغم من أن المؤسسة لديها مديرية خاصة بمراقبة التسيير والتدقيق الداخلي وكذلك هي تقوم بإجراء دورات تكوينية تمكنها من الإطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.

بعد معرفة أن مؤسسة ALTRO لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وأنها تسعى لتكون رائدة في قطاع الأشغال العمومية وهذا من خلال التركيز على الجودة لضمان استمرارية تحقيق العوائد لهذا حاولنا تطبيق هذه البطاقة لتقييم أدائها حيث تبين أن أدائها في السنة الأولى من التقييم كان جيد ونستطيع القول

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أنها وصلت إلى ما خططت له في حين السنتين المواليتين تراجع أداء المؤسسة بشكل ملحوظ بسبب الظروف الصعبة بما فيها الإضرابات التي دامت ثلاثة أشهر، لكن في السنة الأخيرة وبعد تلبية المؤسسة لرغبات العمال تبين أن هناك تحسن في الأداء.

بناءا على نتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في إيجاد حلول لمشاكلها يمكن إيجازها فيما يلي:

- السعي لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.
- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية والغير المالية (رضا الزبون، الجودة.....).
- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر مهم على أداء المؤسسة بشكل عام.
- ضرورة الإكثار من الدورات التكوينية للموظفين وهذا للإطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والخاص مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف كل منها.
- توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه البطاقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المراجع

أولا: الكتب.

أ- الكتب بالعربية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
3. أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
4. أحمد محمد المصري، **التخطيط والمراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2007.
5. أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
6. بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.
7. بوقرة رابح، **بحوث العمليات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
8. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر 2003/ 2004.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، دار نشر الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
10. حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
11. زهير ثابت، **سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

12. سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004/2003.

13. سيد محمد جاد الرب، **إستراتجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية** بدون ناشر، مصر، 2009.

14. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008.

15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.

17. عبد الله حسين جوهر، **إستراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط – التطوير – الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.

18. عداي الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

19. علي شريف وآخرون، **الإدارة المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007.

20. علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

21. فريد راغب النجار، **بحوث العمليات في الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية الطبعة الأولى، 2009.

22. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

23. محمد الفياض، عيسى قدادة، **بحوث العمليات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة العربية 2007.

24. محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل والتحليل المالي)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

25. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

26. نصر حمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

27. نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية**، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

28. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم.....العمليات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

29. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

30. وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

ب- الكتب بالفرنسية:

31. Carmin Alberti, **Pilotage Stratégique D'une Entreprise**, Alti Développement, 2010.

32. Françoise Giraud Et Autres, **Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance**, Gualino Editeur, Paris, 2 Edition, 2004.

33. George Langlois, **Contrôle De Gestion Et Gestion Budgétaire**, Paris, 4 Edition, 2009.

34. Henri Bouquin, **Le Contrôle De Gestion**, Paris, France, Puf 5 édition, 2001.

35. Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie D'Entreprise**, Paris, France, Dunod Editeur.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج-الكتب بالإنجليزية:

36. Paul Niven, **Balanced Score Card Diagnostics Maintaing Maximum Performance**, Published By John Wiley & Sons INC, Canada, 2005.

37. Peter Economy, **Balanced Score Card Strategy For Dummies**, Wiley Publishing INC, Canada, 2007.

ثانيا: الأطروحات والرسائل.

1. إبراهيم محمد الحربي، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية، 2007.
2. جمال حسن أبو شرخ، **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2012.
3. حنان تركمان، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء**، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006 – 2007.
4. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.
5. صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاد القرار**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2006.
6. عبد الصمد بوشايب، **دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة، 2010 – 2011.
7. عبد الله بن عطية الزهراني، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007.
8. فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس التكلفة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

9. لعلى بوكميش، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر**، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2001.
10. محاد عريوة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة سطيف، 2011.
11. محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
12. نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009.
13. هيبة قواسمية، **استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحقيق الميزة التنافسية** – دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعصير و المصبرات سيجيكو – ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع محاسبة وتدقيق، جامعة سكيكدة، 2010 – 2011.

ثالثا: المجلات.

1. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، **الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 27، العدد الرابع، 2005.
2. محمد حسن محمد عبد العظيم، **دور المعلومات المحاسبية في تفصيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005.
3. نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)** جامعة الأزهر (فرع البنات)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
4. وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 37، العدد الثاني 2010.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: المداخلات.

1. أمينة عثماني، عائشة سمسوم، **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.
2. تقوى قمادي، حجيلة خلدون، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات**، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13 – 14 ماي 2013.
3. جلول ياسين بن الحاج، **نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.
4. الحاج عرابة وآخرون، **أهمية حساب نقطة التعادل في المستشفيات العمومية الجزائرية** – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ورقلة –، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة 13 – 14 ماي 2013.
5. سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات** الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة 10 – 11 نوفمبر 2009.
6. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، **دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة**، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13 – 14 ماي 2013.
7. عبد الفتاح علاوي، **تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية** الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

8. عبد الوهاب شمام، كميلية بوكرة، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء المتوازن**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

9. علي قرين وآخرون، **تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية**، الملتقى الوطني حول: إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 27 – 28 سبتمبر 2005.

10. عمر مرزوقي، شريف مراد، **المنظور المعرفي للفعالية التنظيمية**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

11. عيسى مرزاقة، محمد الشريف شخشاخ، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

12. كريم خلف الله، عبد السلام زايدي، **نظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة ودوره في تقييم الأداء الشامل** – دراسة حالة شركات مناجم الفوسفات بتبسة–، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13 – 14 ماي 2013.

13. كلثوم بن ثامر وآخرون، **تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

14. محمد خميسي بن رجم، إلهام مواسة، **الموازنة التقديرية أداة لإتخاد القرار في المؤسسة الاقتصادية** – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس–، الملتقى الوطني حول تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، 13 – 14 ماي 2013.

15. نوة بن يوسف، **تقييم أداء العامل وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

16. وداد عزيزي، حنان بوفروم، **بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة** الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 – 11 نوفمبر 2009.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الإستراتيجية وهذا بعد توضيح مصطلح الرقابة وأساليبها، بالإضافة إلى توضيح لعمليتي قياس وتقييم الأداء وكذا عرض لأساليب قياس الأداء التقليدية والحديثة والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة تطبيقها على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق باعتبارها أداة إستراتيجية مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة والتي تحاول من خلالها ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف عملياتية وذلك ليس فقط من خلال التركيز على الجوانب المالية وإنما أيضا من خلال التركيز على الجوانب الغير مالية، فاستخدامها يمكن المؤسسة من توفير نظرة شاملة عن أدائها وأعمالها مع تحقيق مصالحا وأولوياتها على المدى البعيد. ولقد تم التوصل إلى أن الرقابة الإستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة من خلال قياس وتقييم أدائها بشكل مستمر باستخدام أساليب متعددة، وأن بطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تستخدم الموازنة التقديرية ولوحة القيادة ولا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، قياس الأداء، الرقابة الإستراتيجية.

Résumé:

Cette étude visait à démontrer le concept de la contrôle stratégique et ça après avoir clarifier le terme de contrôle et ses méthodes ,ainsi qu' expliquer les processus de mesure et d'évaluation de la performance ainsi que la présentation des méthodes de mesure de la performance traditionnelles et modernes, et se concentrer sur le Balanced Scorecard, et essayer de les appliquer à la Société Algérienne Des Travaux Routiers comme un outil stratégique important pour mesurer la performance globale de l'institution et qu'elle essaye de traduire sa vision et sa stratégie à des objectifs opérationnels, non seulement en se concentrant sur les aspects financiers, mais aussi en mettant l'accent sur les aspects non financiers, son utilisation permet à l'institution de donner un aperçu de la performance et de travailler à la réalisation de la réconciliation et des priorités à long terme. Il a été conclu que la stratégie de contrôle est un processus important qui permet à l'organisation d'atteindre les objectifs prévus par la mesure et l'évaluation de leur performance d'une façon continue en utilisant plusieurs méthodes dont le Balanced Scorecard contribuer de manière significative à améliorer et à augmenter la performance globale de l'institution, il s'avère que la Société Algérienne Des Travaux Routiers utilise le budget et le tableau de bord mais le Balanced Scorecard n'est pas utilisée dans l'évaluation de leur performance.

Mots-clés: Balanced Scorecard, évaluation de la performance, la mesure de la performance, stratégie de contrôle.