



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: مالية مؤسسة

عنوان المذكرة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

دراسة الحالة: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات somiphos.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الدكتور:

- إيمان غربي - يحي إدريس

- كوثر غريب

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
العيفة محمد	أستاذ مساعد "أ"	رئيس
يحي إدريس	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقرا
حنان دريد	أستاذة مساعدة "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ الآية 19 من سورة النمل

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين ولا حوله ولا قوة إلا بالله العلي العظيم، ثم الصلاة والسلام على أشرف المرسلين ومعلم الأولين والآخرين وهادي البشرية إلى صراط مستقيم سيدنا وإمامنا محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين ومن تبع هداهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد:

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله " سورة الأعراف (43)

نشكر الله أولاً وقبل كل شيء أن وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع الذي نرجو أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، ومن بعد، وعملاً بالحديث النبوي الشريف: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " رواه الترمذي

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الوالدين الكريمين حفظهم الله

الإخوة والأخوات

الأساتذة والأستاذات من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي وأخص بالذكر أستاذي ومنير

دربي في مذكرتي " يحي إدريس "

الزملاء والزميلات

إلى كل من ساهم في هذا العمل

فإلى هؤلاء جميعاً نقول جزاكم الله عنا خير الجزاء وجعله الله تعالى في ميزان حسناتكم في يوم

تعز فيه الحسنات

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين
إلى كل من كان لي سندا وعونا وإلى كل أفراد العائلة
إلى كل الأصدقاء والزملاء
إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد
إلى كل طلبة العلم

إيمان

كوثر



الفهارس

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان
-	شكر وعرقان
-	الإهداء
I - I	الفهرس العام
أ- ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن	
03	المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس
03	المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء
03	الفرع الأول: تعريف واهمية الأداء
04	الفرع الثاني: إشكالية قياس الأداء
07	المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء
07	الفرع الأول: تقييم الأداء
11	الفرع الثاني: قيادة الأداء
12	المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء
12	الفرع الأول: أنظمة القياس التقليدية
15	الفرع الثاني: أنظمة القياس الحديثة
16	الفرع الثالث: الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة
17	المبحث الثاني: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
17	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
17	الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
18	الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
20	الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

20	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
21	الفرع الأول: البعد المالي
21	الفرع الثاني: بعد العملاء
21	الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية والخارجية
22	الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو
25	المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
26	الفرع الأول: صياغة الرؤية التنظيمية
27	الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة
28	الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاكمة
28	الفرع الرابع: وضع مقاييس الأداء
30	الفرع الخامس: تحديد وتطوير خطة العمل
31	الفرع السادس: تحديد الأفعال التنفيذية
31	الفرع السابع: المتابعة والتقييم
31	المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك
32	الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
33	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
34	الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لبطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستديمة
35	الفرع الأول: دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
36	الفرع الثاني: المقاييس البيئية لبطاقة الأداء المتوازن
37	الفرع الثالث: كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
39	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

42	المبحث الأول: تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية
----	--

42	المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية
42	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية
44	الفرع الثاني: دوافع تبني المؤسسات للإستراتيجية
46	المطلب الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
46	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية
49	الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
51	الفرع الثالث: مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
51	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها
52	الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
54	الفرع الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية
56	المبحث الثاني: الرقابة الإستراتيجية من أجل تقييم الإستراتيجية
56	المطلب الأول: عموميات حول الرقابة الإستراتيجية
56	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية
58	الفرع الثاني: مراحل الرقابة الإستراتيجية
63	الفرع الثالث: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية
64	المطلب الثاني: شروط الرقابة الإستراتيجية
65	المطلب الثالث: أشكال الرقابة الإستراتيجية
65	الفرع الأول: الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها
66	الفرع الثاني: الرقابة الإستراتيجية حسب طرق تنفيذها
66	الفرع الثالث: الرقابة الإستراتيجية حسب مجال تطبيقها
66	المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن
66	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية
67	المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية
68	المطلب الثالث: إعتداد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية
68	الفرع الأول: تقييم الإستراتيجية بإعتداد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

- 68 الفرع الثاني: تقييم الإستراتيجية بإعتماد بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن
- 68 الفرع الثالث: تقييم الإستراتيجية بإعتماد بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
- 69 الفرع الرابع: تقييم الإستراتيجية بإعتماد بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
- 71 خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة Somiphos ودورها في تقييم الإستراتيجية

الأداء المتوازن بمؤسسة

- 74 المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
- 74 المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos
- 74 الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات
- 75 الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة
- 76 المطلب الثاني: مهام ومبادئ وأهداف المؤسسة
- 76 الفرع الأول: مهام المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات
- 76 الفرع الثاني: مبادئ المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات
- 77 الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات
- 77 المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 79 المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وتنفيذها
- 79 المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
- 79 الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- 79 الفرع الثاني: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
- 82 الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
- 84 المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
- 84 الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس
- 85 الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير فئة العمر
- 86 الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي
- 86 الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

87	الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية
88	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان
88	الفرع الأول: إتجاهات عينة الدراسة حول محور الإستراتيجية
89	الفرع الثاني: إتجاهات عينة الدراسة حول محور البعد المالي
90	الفرع الثالث: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد العملاء
91	الفرع الرابع: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد العمليات الداخلية
92	الفرع الخامس: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد التعلم والنمو
95	خلاصة الفصل الثالث
100	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

08	تصنيفات مقياس الأداء
08	الفرق بين القياس والتقييم
17	مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة
29	مقياس الأداء المناسبة
30	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية
37	المؤشرات القائمة على معايير الإستدامة في إطار بطاقة الأداء المتوازن
79	تداول الإستثمارات
80	مقياس الإجابة ليكارت الخماسي
81	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
82	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات
83	معامل إرتباط بيرسون لمحاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات المحاور
84	معامل إرتباط بيرسون بين المحاور
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
89	إجابات أفراد العينة لمحور الإستراتيجية
90	إجابات أفراد العينة لمحور البعد المالي
91	إجابات أفراد العينة لمحور بعد العملاء
92	إجابات أفراد العينة لمحور العمليات الداخلية
	إجابات أفراد العينة لمحور التعلم والنمو

فهرس الأشكال

08	الفرق بين التقييم والتقويم
09	العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم
15	نموذج القيادة أو الملاحه
22	الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن
24	العلاقة بين الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
26	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
27	العوامل التي تشكل أساس صياغة الرؤية
44	خصائص الإستراتيجية
49	مستويات الإدارة الإستراتيجية
52	مراحل الإدارة الإستراتيجية
58	الرقابة الإستراتيجية
63	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية
65	أشكال الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها
70	إعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

مقدمة

الإشكالية <

التساؤلات الفرعية <

فرضيات البحث <

أهمية البحث <

أهداف البحث <

مبررات الدراسة <

منهج الدراسة <

خطة البحث <

مقدمة

إن اعتماد المؤسسات على المؤشرات التقليدية من خلال المعايير المالية فحسب جعلها تواجه العديد من الصعوبات، حيث أصبحت هذه المعايير غير قادرة على العمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع فأصبحت عائقاً أمام المؤسسة مما جعلها تسعى نحو التطور والإبداع لضمان بقائها وإستمراريتها بالبحث عن أساليب حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها. ومن بين أهم وأحدث هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب العديد من الأدوات كنموذج القيادة والملاحة ل skandia.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي وهي احد أدوات تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم لكونها تعتمد على أربعة أبعاد أساسية بالإضافة إلى البعد البيئي لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي فقط الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تعد نظاماً يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

1. إشكالية الموضوع

إن الإشكالية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عنها تكمن في:
ما مدى قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟
 وحتى يتيسر لنا السيطرة على جوانب الموضوع ارتأينا إلى تجزئة الإشكالية الأساسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني ببطاقة الأداء المتوازن؟ وكيف نشأت هذه البطاقة؟ وما هي الميزات التي تميزها عن باقي الأساليب الأخرى؟

- ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم التقليدية؟

- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟

- إلى أي مدى تساهم مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للحديد

والفوسفات somiphos؟

- كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية؟

2. الفرضيات

وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، سوف نضع الفرضية الرئيسية

التالية:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتعمل على تقييمها فهي نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة ويتم ذلك في إطار متوازن بين محاورها الأربعة الأساسية؛

حيث إرتأينا إلى تجزئة الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات كالتالي:

-تحتاج المؤسسة إلى أسلوب فعال من أجل التقييم المستمر لإستراتيجيتها؛

-هناك أثر إيجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة؛

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمختلف المؤسسات.

3. أهمية الدراسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الاستمرارية والبقاء بالتحسين من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه

المالية وغير المالية، مما أدى بالحاجة إلى اعتماد أساليب حديثة.

وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن لاعتمادها على كل المؤشرات المالية وغير المالية

ومنه تتجلى أهمية البحث في:

-الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم؛

-معرفة الصعوبات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

-الإلمام بفوائد بطاقة الأداء المتوازن؛

-تقصي قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تقييم إستراتيجية المؤسسة.

4. أهداف الدراسة

يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛

- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن؛

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن؛

- مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن.

5. مبررات الدراسة

- محاولة معالجة هذا الموضوع بإعتباره موضوعا هاما؛
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع يمكن أن يساهم في الإحاطة بهذا الجانب ؛
- قرب الموضوع من التخصص المدروس.

6. منهج الدراسة

وقد تطرقنا في هذا البحث إلى جزأين:

- **جزء نظري:** للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن هذا الأسلوب.
- **جزء تطبيقي:** حيث تطرقنا إلى دراسة ميدانية لواقع المؤسسة الاقتصادية وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة مؤسسة الحديد والفوسفات somiphos باستخدام استمارة أسئلة.

7. خطة البحث

وقد تعرضنا في هذا البحث إلى ثلاثة فصول، تعرضنا في الفصل الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن حيث قسم إلى الأداء وأنظمة القياس ثم مدخل لبطاقة الأداء المتوازن وصولا لإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

أما الفصل الثاني تحت عنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية فتعرضنا إلى تقييم الإستراتيجية بأنها مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية من أجل تقييم الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وبالنسبة للفصل الثالث تعرضنا فيه إلى دراسة حول المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات somiphos من خلال نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة ثم تصميم الدراسة الميدانية وتنفيذها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس؛

المبحث الثاني: مدخل بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعتمد المؤسسات على عملية تقييم الأداء لمعرفة ما مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الربط بين متطلبات البيئة الخارجية وما يدور في بيئتها الداخلية يجب عليها الإلمام بما يجري في محيطها الداخلي والخارجي. وبالرغم من اعتماد المؤسسة على تقييم الأداء وبصورة متواصلة للتعبير عن وضعيتها، إلا أنه بقي هناك خلل بسبب اعتمادها على المؤشرات المالية فقط مما أدى إلى ظهور ما يسمى بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، حيث تقوم على نظرة متوازنة للأداء متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية التي تهدف إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية بالإرتكاز على المدى البعيد حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء في الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس؛
- المبحث الثاني: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم حول الاداء، قياس الأداء، تقييم الأداء وقيادة الأداء وتوضيح هذه المصطلحات، ثم في الأخير التطرق إلى أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء

سنوضح في هذا المطلب مفهوم وقياس الأداء وأهمية كل منهما، ثم التطرق إلى مختلف قيود قياس الأداء.

الفرع الأول: تعريف وأهمية الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي سنتطرق إلى تعريفه وأهميته.

1 تعريف الأداء

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم.

✓ **التعريف الأول:** "هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه."¹

✓ **التعريف الثاني:** "إنعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."²

✓ **التعريف الثالث:** "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة."³

✓ **التعريف الرابع:** "هو النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها."⁴

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص مايلي:

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص: 123.
² - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط2000، 1، ص: 221.
³ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد-، دار النهضة العربية، الزقازيق، 2004، ص: 03.
⁴ - خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 383.

- مستوى تقديم الفرد العامل لعمله؛
- قدرة المؤسسة على تنظيم وإستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات؛

- مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة؛

2 أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:¹

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يعتبر أداة لتوجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم؛
- يعتبر كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- يساعد على ترجمة النتائج؛
- يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفوائض.

الفرع الثاني: إشكالية قياس الأداء

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من مفهوم قياس الأداء وأهميته والصعوبات التي يتعرض إليها.

1 تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه:

- ✓ **التعريف الأول:** " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.²
- ✓ **التعريف الثاني:** " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية.³
- ✓ **التعريف الثالث:** " عموماً يعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل إكتشاف الأخطاء، وتحقيق

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص:489.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص:69.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص:487.

الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.¹

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الاداء هو:

- المراقبة المستمرة لبرامج المؤسسة؛
- عملية تقييم المدخلات والمخرجات في المؤسسات صناعية وغير صناعية؛
- عبارة عن نظام قياس لإكتشاف الأخطاء وتوفير المعلومات لإتخاذ القرارات حول المؤسسة.

2 أهمية قياس الأداء

يمكن إيجازها فيما يلي:²

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- إن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة؛
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث ان القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لايمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 489.

² - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2003-2004، ص: 189.

3 صعوبات قياس الاداء

تعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المؤسسة أن لا تدع أياً من هذه الأخطاء يشكل عائقاً في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:¹

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛
- تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضي العملاء والعاملين، المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية للمؤسسة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرتها؛
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛
- كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة فقط؛
- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمؤسسة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛
- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛
- عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة؛
- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف كما أن قياس الاداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسة لحالتها وبالتالي صعوبة إتخاذ القرارات التصحيحية؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 78.

- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المؤسسة في الإتجاه غير الصحيح؛

ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسب التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص وإستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص:78.

نلاحظ من الجدول أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة سواء ما تتعلق بالأهداف أو

بإستغلال الموارد والمخرجات النهائية، هذا ما يسهل من عملية القياس.

المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وأهمية تقييم وقيادة الأداء.

الفرع الأول: تقييم الأداء

سنتناول كل من مفهوم وأهمية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه.

1 تعريف تقييم الأداء

إن الإحاطة بمفهوم تقييم الأداء يتطلب أولاً وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين المفاهيم المتعلقة

بالأداء:¹

أ. التقييم والقياس

يرى أن التقييم عملية تمر عبر الزمن، وهي تنتقل من الاهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين ان القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط، حيث أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم أوسع بإعتباره ينظر إلى الاسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها، وبذلك يمكن القول ان تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر

¹ - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللالات الصناعية pmo، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص:21.

هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء،¹ ويمكن أن نوضح الفرق أكثر بين القياس والتقييم من خلال اجدول التالي:

الجدول رقم (02): يمثل الفرق بين القياس والتقييم

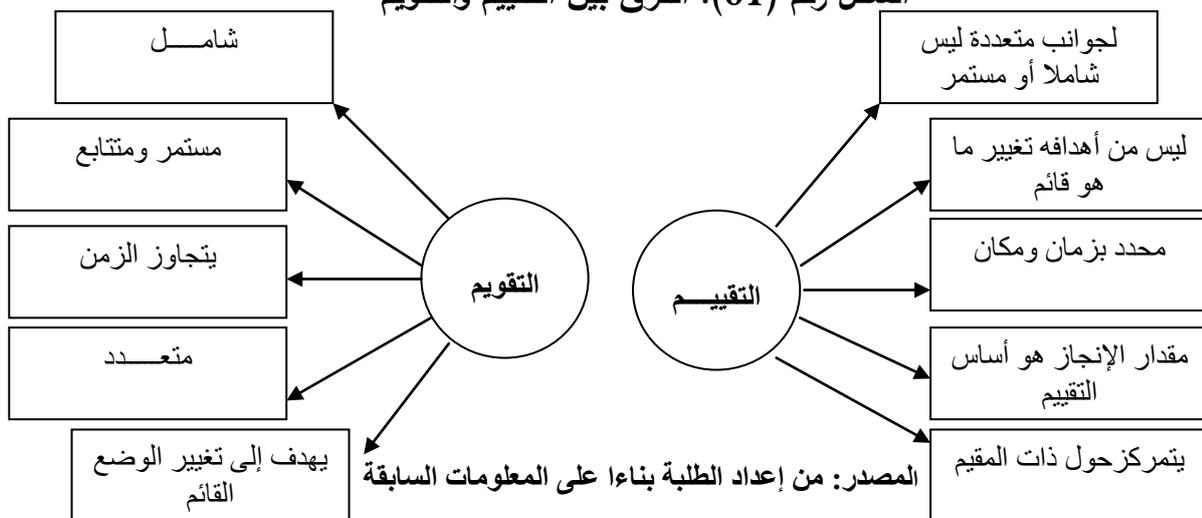
التقييم	القياس
1. يحكم على قيمة السلوك؛	1. يهتم بوصف السلوك؛
2. يهتم بالمقاييس والمبادئ والأسس؛	2. يهتم بالوسائل والدقة الرقمية؛
3. التقدير الكمي والنوعي للسلوك؛	3. التقدير الكمي للسلوك؛
4. عملية تشخيصية علاجية في آن واحد؛	4. محدودا؛
5. التقييم اكثر شمولاً من القياس وهو يستخدم القياس كأداة.	5. القياس أكثر موضوعية من التقييم وهو جزء منه.

المصدر: بودابوس ياسمين، اثر إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا المتقدمة في تحسين أداء المؤسسة حالة شركة مناجم الفوسفات somiphos تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة تبسة، 2011-2012، ص: 69.

ب. التقييم والتقويم

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك إختلاف بين مفهوم تقييم وتقويم الأداء، فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الاداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد اوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقا لنتائج مرحلة التقييم، وغير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد اصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما.²

الشكل رقم (01): الفرق بين التقييم والتقويم

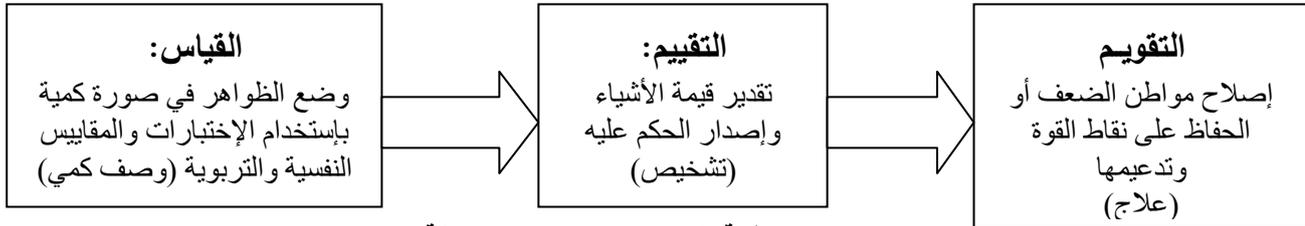


¹ - ريغة احمد الصغير، مرجع سابق، ص: 21.

² - نفس المرجع السابق، ص: 21.

بعد التطرق إلى الفرق بين القياس والتقييم وبين التقييم والتقويم تجدر الإشارة إلى ذكر العلاقة بينهم ويوضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق

للأداء ومن بين اهم التعاريف نذكر:

✓ **التعريف الاول:** " هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالاداء المستهدف

وتحديد نواحي القوة والضعف في الاداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمؤسسة.¹

✓ **التعريف الثاني:** " عبارة عن فحص إستنتاجي شامل للهيكل التنظيمي والخطط واهداف وطرق

التشغيل وإستخدام الموارد المادية والبشرية في الوحدات الإقتصادية.²

✓ **التعريف الثالث:** " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى

ونوعية أدائه.³

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الاداء هو:

- تحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف في الاداء وتحديد الاسباب لضمان بقائها وإستمرارها؛

- عبارة عن فحص شامل للهيكل التنظيمي بإستخدام الموارد المادية والبشرية في الوحدات

الاقتصادية؛

- تقييم أداء كل فرد خلال فترة معينة لتقدير مستوى أدائه.

2 أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:⁴

¹ - عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 483.
² - فارس رشيد البياني، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص: 18.
³ - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، لوس أنجلس، جامعة كاليفرنيا، ط 1، 2001، ص: 123.
⁴ - عبد المحسن توفيق محمد، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006، ص: 06.

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة؛
- يقيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة؛
- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط؛
- إلى جانب النقاط سابقة الذكر تتمحور أهمية تقييم الأداء كذلك في النقاط التالية:¹
 - تمكين المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها؛
 - يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
 - إكتشاف الإنحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
 - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة على الإنحرافات.

3 صعوبات تقييم الأداء

- تواجه عملية تقييم الأداء في المؤسسة عدة صعوبات يمكن إيجازها فيما يلي:²
 - صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
 - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
 - كثرة المعايير وتشعبها يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي إتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛

- خلق جو اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

¹ - براهمية حياة، تقييم اداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة تبسة 46، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تمويل مصرفي، جامعة تبسة، 2013-2014، ص:14.

² - نفس المرجع السابق، ص:14.

الفرع الثاني: قيادة الأداء

تعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الاداء المتوازن، بإعتبار هذه الأخيرة المسؤولة عن قيادة الأداء في المؤسسة.

1 تعريف قيادة الأداء

تعددت تعاريف قيادة الأداء نذكر منها:

✓ **التعريف الاول:** هو خطوة إدارية تربط الإستراتيجية والأعمال التشغيلية وتعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء الموضوعية، كما تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

✓ **التعريف الثاني:** هو مجموعة عمليات تتكون من مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط، وتغذية عكسية لكل من الإستراتيجية والهيكل والأنشطة.²

✓ **التعريف الثالث:** هو عبارة عن تحديد ووضع الطرق التي تسمح بالتعلم جماعيا من أجل:³

- التصرف والعمل بطريقة ذات اداء؛

- التصرف والعمل بطريقة من أجل تحسين الاداء أكثر.

من التعاريف السابقة نستنتج أن قيادة الأداء هو:

- خطوة تعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة بمتابعة معايير الأداء وإتخاذ القرارات

الإستراتيجية؛

- مجموعة عمليات لكل من الإستراتيجية والهيكل والأنشطة؛

- عبارة عن قياس وتقييم الأداء.

2 أهمية قيادة الأداء

قيادة الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي:⁴

- المساعدة في إعداد الإستراتيجية لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات وكذا يعتبر جوهر العملية قياس وتقييم الأداء، لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء ومن ثم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة؛

¹ - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2006، ص:326.

² - نفس المرجع السابق، ص:326.

³ - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص:64.

⁴ - سعد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، 2012، ص:53.

- توفير معلومات تساعد على إتخاذ القرارات؛
- التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود؛
- قيادة الأداء نظام وعملية إدارية تعمل على جعل الإستراتيجية عملياتية، وذلك بالتنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة.

المطلب الثالث: أنظمة قياس الاداء

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أنظمة القياس التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة وتسلط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديثة.

الفرع الأول: أنظمة القياس التقليدية

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات، نذكر منها:¹

1 مؤشرات أنظمة القياس التقليدية

أ. مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وأهم هذه المؤشرات هي:

$$\bullet \text{ نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{100 \times \text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\bullet \text{ نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{100 \times \text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

¹ - سناء أونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة حالة مطاحن الاوران وحدة أرسين -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص- ص: 29-30.

ب. مؤشر الإنتاجية

وتمثل الإنتاجية كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في إستغلال مواردها، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومن هذا يتضح أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي والثاني جزئي، وهما:¹

- **الإنتاجية الكلية:** يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته.

ويمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي (المخرجات)}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}} \times 100$$

- **الإنتاجية الجزئية:** وهي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج

حيث يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (قيمة أو كمية)}}{\text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}} \times 100$$

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعلية تتعدد انواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية الأجور وغيرها.

ج. المؤشرات المالية

الهدف الرئيسي من إستخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية تقييماً موضوعياً لعدة جوانب، وتصنف هذه المؤشرات إلى أربع معايير هي:

- **معيار الربحية:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤشرات الإقتصادية لإرتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. وأهم معايير الربحية مايلي:

- **نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة =** $\frac{\text{مالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$

- **نسبة تطور إجمالي الأرباح المحققة =** $\frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالسنة السابقة.

¹ - سناء أونيس، مرجع سابق، ص- ص: 30-32.

$$\bullet \text{ معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية أو الصافية}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

د. مؤشر البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

$$\bullet \text{ نسبة تحقيق خطة المبيعات} = 100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}}$$

كلما إرتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\bullet \text{ نسبة تطور المبيعات} = 100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة.

2 خصائص أنظمة القياس التقليدية

تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها:¹

- إعتماها على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات؛
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص؛

- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد على المعطيات الكمية؛
- الإعتما على أنظمة الجزاء والعقاب؛
- تتميز بضعف عملية الإتصال خاصة الإتصال الخارجي.

¹ - صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012، ص: 10.

الفرع الثاني: أنظمة القياس الحديثة

إن التصورات التي إتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة، أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الإتجاه نحو إستخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، ومن الأنظمة الحديثة نجد:¹

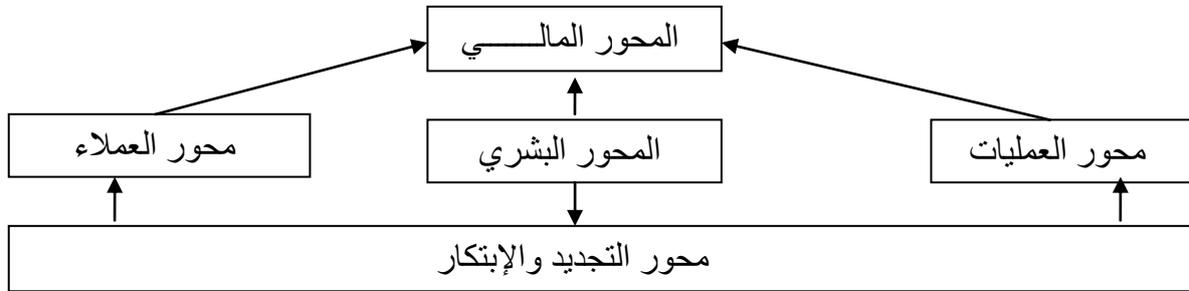
1 نماذج أنظمة القياس الحديثة

أ. نموذج القيادة أو الملاحه ل le navigateur skandia

skandia هي شركة تامين سويدية، إهتمت بالبحث عن الكيفية المناسبة التي يتم من خلالها قياس العائد اللاملموس لراسمالها الفكري، حيث تم إعتبار أن نظام التسيير ككل يعتمد ويرتكز بدرجة كبيرة على متغيرة أساسية وهامة وهي الموارد البشرية ومدى تعنية أفرادها.

هذا النموذج للقيادة يجمع الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، مع التركيز اكثر على افرادها البعد البشري بالنسبة لجميع الأبعاد السابقة، على إعتبار أن فكرة رأس المال البشري هو المنتج والمولد الرئيسي للقيمة بالنسبة للمؤسسة. كما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نموذج القيادة أو الملاحه



المصدر: سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص:33. من خلال الشكل يبرز جليا دور الموارد البشرية بإعتبارها أصول إستراتيجية، ومورد اساس من الموارد الداخلية، والتي يجب مراعاتها عند بناء إستراتيجية المؤسسة، وكذا في نشرها وتحويلها إلى أهداف عملياتية، تتعلق بمختلف المحاور السابقة، وخاصة المحور القاعدي المتعلق بالنمو والتعلم.

ب. بطاقة الأداء المتوازن

يباشر منهج قياس الأداء المتوازن إستخدام مجموعة من القياسات المالية وغير المالية المتعلقة

¹ - سناء اونيس، مرجع سابق، ص-ص: 30-33.

بإستراتيجية المؤسسة.¹ وسنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

2 خصائص أنظمة القياس الحديثة

تمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة والنقص الحاصل في النماذج التقليدية وأن أهم الخصائص الحديثة هي:²

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
- إعتماؤها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة؛
- الإهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي؛
- التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس).

الفرع الثالث: الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة، ولعل ان أبرز فرق هو ان الانظمة الحديثة في مجملها تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن إبراز هذه الفوارق في الجدول التالي:

¹ - نضال محمد الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، عمان، ط1، 2014، ص:30.
² - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص:15.

جدول رقم (03): مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس التقليدية	أنظمة القياس الحديثة
1. على مستوى الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية؛ - تنفيذ ومتابعة المخططات؛ - ردة الفعل بطيئة ومتأخرة؛ - تفسير النتائج يكون إنطلاقاً من معطيات داخلية؛ - الإعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛ - مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية؛ - تنفيذ ومحاكاة الوضعية؛ - ردة فعل سريعة وتوقعية؛ - التغيير إنطلاقاً من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية؛ - الإعتماد على نظام التكوين والتدريب.
2. على مستوى الوسائل والأدوات	
<ul style="list-style-type: none"> - الإعتماد على نظم المعلومات المحاسبية؛ - معلومات كمية تسلسلية؛ - مؤشرات مالية تحليلية؛ - تحليل عمودي يستند على مراكز المسؤولية؛ - دورة الرقابة والتقييم شهرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية؛ - البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشاركة؛ - مؤشرات مادية ونوعية شاملة؛ - توجه إستراتيجي؛ - تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات.

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012، ص: 17.

المبحث الثاني: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ثم التطرق إلى أبعاد هذه البطاقة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الاداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث nortan، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، ومن خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لايفصلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن

بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سننتظر في هذا الفرع إلى كل من تعريف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصه.

1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

سننتظر في هذا الفرع إلى كل من تعريف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصه.

✓ **التعريف الأول:** "هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابط، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية."²

✓ **التعريف الثاني:** "هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين المستمر، كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها."³

✓ **التعريف الثالث:** "عرفت بأنها إطار متكامل لقياس الاداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع اهداف وإستراتيجية الوحدة الإقتصادية وكذلك مع إستراتيجية الوحدات الفرعية في الوحدة وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلا من الإرتكاز على المقاييس المالية فقط."⁴

ومن التعاريف السابقة نستنتج ان بطاقة الأداء المتوازن هي:

- نظام إداري يهدف لترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف؛
- تقوم بتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة؛
- تحتوي على كل المقاييس المالية وغير المالية وتوازن بين الاهداف طويلة وقصيرة الأجل.

* kaplan بروفيسور في المحاسبة في جامعة هارفارد و norton مستشار أعمال في ولاية بوسطن الأمريكية.
¹ - جابري نور الهدى، دلون صفاء، دور المؤسسة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة جامعة العربي التبسي-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، 2016، ص: 53.
² - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص:43.
³ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص: 116.
⁴ - سحر ظلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الإقتصادية بإستعمال بطاقة الاداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات-، مجلة كلية بغداد، للعلوم الإقتصادية، الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، ص: 356.

2 خصائص بطاقة الاداء المتوازن

- إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:¹
- توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة؛
 - تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة؛
 - تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
 - تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس؛
 - الإرتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى اهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل اساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
 - عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
 - توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف؛
 - تعدد ابعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو؛
 - تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- المطلب الثاني: أهمية واهداف بطاقة الاداء المتوازن**

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الاداء المتوازن

- تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:²
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الاداء مستقبلا؛

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص ص: 70،72.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص- ص: 131-132.

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى؛
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي ان تتميز بها المؤسسة لتحقيق اهداف المستهلك والمؤسسة؛
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للاهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة؛

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:¹

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسستهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة* في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير الملموسة؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:²
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأدى المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- تهدف البطاقة كذلك إلى جعل كل من المؤسسات والبنوك قادرة على المتابعة ليس فقط النتائج

¹ - نفس المرجع السابق، ص- ص: 153-154.

* المنظورات الأربعة يقصد بها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الموالي.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص: 62.

المالية، لكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على مورد غير ملموس. وعليه يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق عدة أهداف ما يعكس أهميتها ومدى الحاجة إليها.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الاداء المتوازن

تتطلب الإستفادة من منهج بطاقة الأدي المتوازن النظر إلى الأدي من خلال اربعة وجهات نظر مختلفة ولكنها تتعلق ببعضها البعض.¹

الفرع الأول: البعد المالي

يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير هي مبادرات الإستراتيجية الاساسية للمؤسسة ويعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات اكثر من منتجات المؤسسة.

الفرع الثاني: بعد العملاء

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل حصة السوق، وقطاع شبكات الإتصال عند العملاء الجدد ورضا العميل.

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة الزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة؛

ومن خلال كل من kaplan و nortan فإن هذا الجانب يهتم بثلاث دورات وهي:²

- **دورة الإبتكار والإبداع:** ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل إحتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛
- **دورة التشغيل والعمليات:** تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الاساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء؛
- **دورة الخدمات ما بعد البيع:** تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع إحتياجات العميل.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص - ص: 61-62.

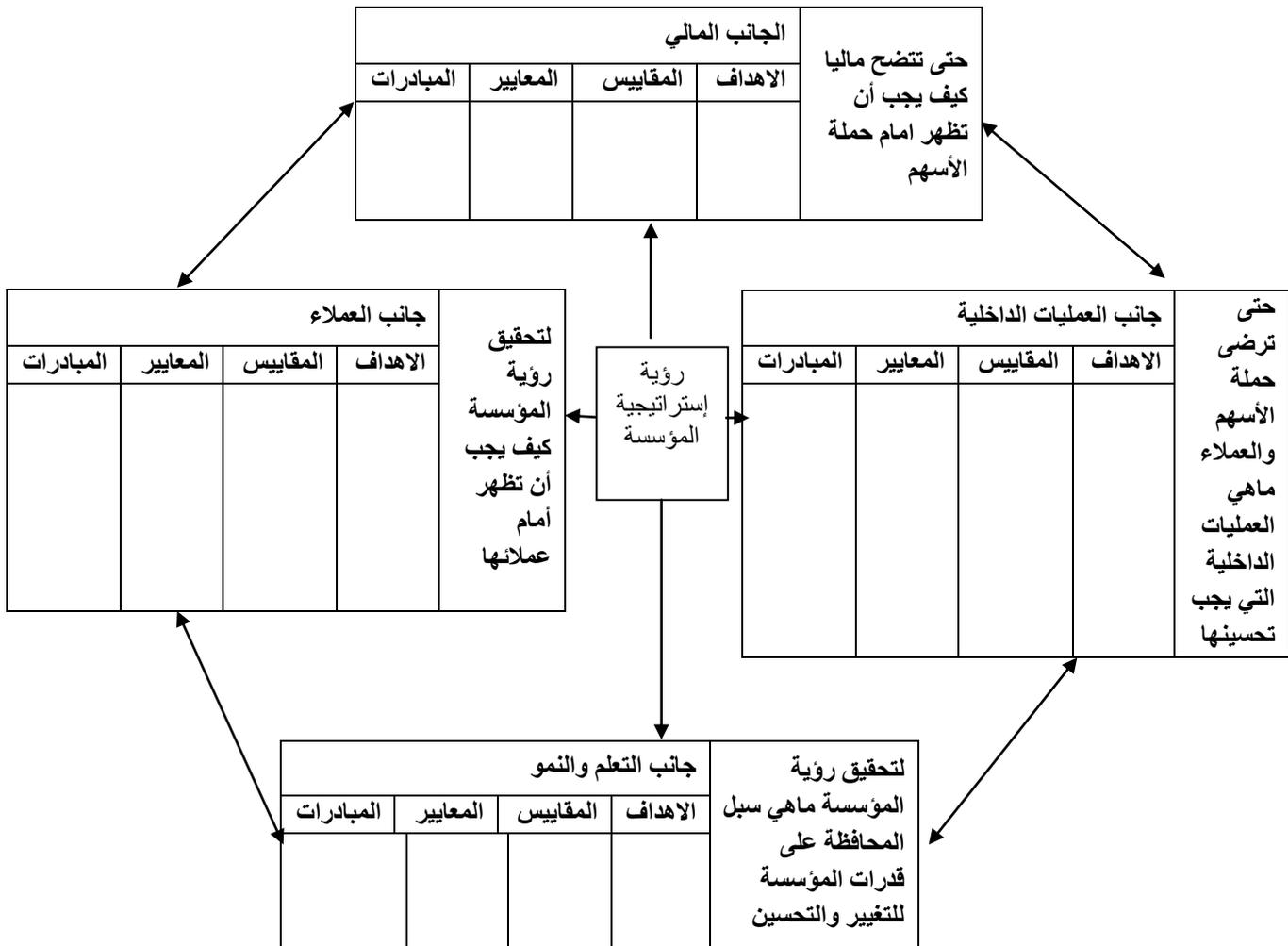
² - حنان نبيه تركمان، استخدام بطاقة الاداء المتوازنة كتنقية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الاعمال ، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006-2007، ص-ص: 87-88.

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو

تتعلم مؤسسات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدراتها في وضع افكار الموارد البشرية والإدارة فيها موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية وأن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض ان يتم تأطيره في فرق عمل كفاء وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسات في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الاداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور ضمن متطورات بطاقة الأداء المتوازن اطلق عليه مسمى محور التعلم والنمو.¹

وتتضح لنا أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص: 87.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 88.

من الشكل نلاحظ أن بطاقة الاداء المتوازن تتكون من أربعة جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية. وتتمثل هذه الأبعاد في البعد المالي، بعد العميل أو الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة اقسام متكاملة فيما يختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:

1. **الأهداف:** بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الاهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.¹

2. **المقاييس او المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.²

3. **المعايير او القيمة المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الإستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية إستقراء الحالة بشكل سريع.

4. **المبادرات أو الخطوات الإجرائية:** وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف كتوسيع مكاتب خدمات العملاء.³

وكخلاصة لهذا المطلب يمكن توضيح العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال

الشكل التالي:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:88.

² - سناء أونيس، مرجع سابق، ص:29.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 89.

الشكل رقم (05): العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن-حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية pmo، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص:86.

يتضح من خلال الشكل السابق أن ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من kaplan و norton أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الاهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداء ادى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق. وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.

إن سلسلة العلاقات السببية لابد ان تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب ان تظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة، ويقول kaplan و norton أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة إلى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين.¹

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وأهم العوامل والمقومات اللازمة، ثم الصعوبات والمشاكل المرافقة لتطبيق النموذج وختاماً التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

يمثل قياس بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي، وليس لوضعها أو صياغتها حيث أنها تترجمها إلى أهداف محددة وقياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الإستراتيجيات، ويؤكد قياس الأداء المتوازن على ان القياسات المالية وغير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات حيث أنه يبسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم وإفعالهم مالياً، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طويل المدى، كما تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمدراء صورة واضحة تترجم الإستراتيجية إلى اهداف قابلة للقياس. وعليه تم تصنيف هذه الخطوات على النحو التالي:²

- الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية؛
- الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة؛
- الخطوة الرابعة: وضع مقاييس الأداء؛
- الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل؛
- الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية؛
- الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم.

¹ - ريغة احمد الصغير، مرجع سابق، ص- ص: 86-87.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص: 23.

الشكل رقم (06): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص: 160.

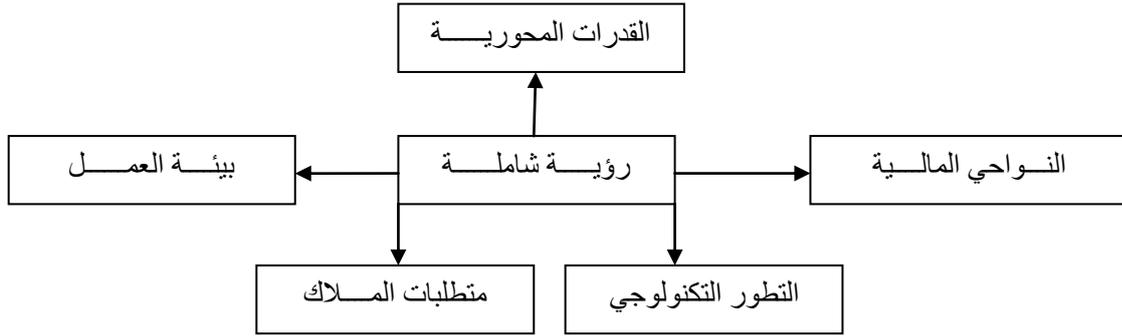
وفيما يلي سيتم عرض كل خطوة من الخطوات السابقة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: صياغة الرؤية التنظيمية

تتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع اكبر عدد ممكن من الأفراد على ان يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الاكثر موضوعية حول موقف الصناعة والإتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحصرها الإدارة العليا وقادة براى إلى جانب قدوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الاداء المتوازن. ويجب التأكد على ان تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المؤسسة ولكي يتم صياغة الرؤية هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الإعتبار.¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 160.

الشكل رقم (07): العوامل التي تشكل اساس صياغة الرؤية



المصدر: عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص: 161.

ويتضح من الشكل ان صياغة الرؤية التنظيمية بدقة يتطلب دراسة وتحليل بعض العوامل من بينها:¹

- الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة مستقبلا؛
- إتجاهات حاجات العملاء من السلع والخدمات المستقبلية؛
- تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور ويتم في ضوءه إجراء تقييم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة؛

- معدل السرعة التي يجرى بها التغيير فإن من الأهمية بمكان أن يتم إشتراك الجانب الأكبر من المؤسسة بفعالية في نقاش متواصل حول تنمية العمل وتطويره.

الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الاداء الخارجية مثل: رضى العملاء، الاداء البيئي، التجديد والإبتكار، في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، اما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والإستقرار ومنتجاتها تتمتع بإستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الاداء الداخلية مثل: التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 161.

² - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على اساس أنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 110.

الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يعني بهذه الخطوة الانتقال من التوصفات والإستراتيجيات المذكورة أنفا إلى المناقشة والحكم على ما يكون مطلوبا لنجاح المقاييس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشودة تحقيقها بعبارة أخرى يجب على المؤسسة أن تقرر ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرر العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش، يتم عادة التوصل لإتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ اساسا للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.¹

الفرع الرابع: وضع مقاييس الاداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للاهداف الإستراتيجية السابق تحديدها، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة او نقص للهدف الإستراتيجي، ومعبرا عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الاداء المناسبة للاهداف الإستراتيجية.² كما يلي:

¹ - براهمية حياة، مرجع سابق، ص: 64.

² - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 44.

الجدوا رقم (04): مقاييس الأداء المناسبة

مقاييس الاداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج التي تكلفه المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الانشطة التي تصنف النقدية	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الإستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الإستثمار، التدفقات النقدية	زيادة الإستثمار وإستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة	رضا العميل	جانب العميل
تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الإختفاء في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين	تحسين طرق الاداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية	إبتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الإستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطور والإبتكار
إبتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الإستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تنتجها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية	تطور الاداء المجتمعي	جانب الاداء المجتمعي والبيئي
تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخالفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة	تطور الاداء البيئي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الأنشطة في تطوير اداء المصارف الفلسطينية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص:

الفرع الخامس: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الافراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب ان تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الاداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها. ¹ والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(05): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الإستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/المعدل التالف بالمخزون، فترة تلبية إحتياجات اقسام الإنتاج والخدمات
شؤون الأفراد	عدد ايام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الاعطال المفاجئة، عدد الأعطال
شؤون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات

المصدر:فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الرابط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس أنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 114.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 45.

الفرع السادس: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.¹

الفرع السابع: المتابعة والتقييم

إن عملة المتابعة والتقييم ليست مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هي إبداع وممتعة ضرورية لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية في المؤسسة على حد سواء. فالمتابعة مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المؤسسة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف وهذا يتطلب جمع بيانات دقيقة وواضحة عن عمليات التنفيذ ومن ثم تحليلها وإستخراج مؤشرات ترشد المؤسسة إلى مستوى تنفيذ تلك الاعمال والإختلالات الحاصلة فيها تمهيدا لإتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة عليها. اما التقييم مهمة دورية تتكرر فترات زمنية معينة، هي أما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة والفعالية والأثر والإستمرارية والملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت كليا أو جزئيا أو لم تنجز بتاتا، مع بيان الأسباب التي تكمن وراء الإختلاف بين المخطط والمنفذ داخل المؤسسة نفسها، أو بين ما أنجزته المؤسسة وما أنجزته مؤسسة أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها، كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للإستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة.²

المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية، ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الاخير الصعوبات المرافقة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبيين وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي ببطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص:175.

² - مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص:306،305.

الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح يتمثل في:¹

1. تحديد واضح للاهداف الإستراتيجية

لأن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد الأساس في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذه الاهداف يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:

- الأهمية الإستراتيجية: التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
- إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
- درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
- القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة؛

2. الأخذ بمنهج النظام

يتوقف نجاح إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس كنظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس أي دمج كامل للجوانب الأربعة للبطاقة في شكل منظومة متكاملة.

3. وجود الدافعية لإختيار مقاييس الاداء المتوازن

أي لا بد من الإستجابة لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسات مثل: شدة المنافسة والتركيز على العميل وظاهرة الإندماج الصناعي... الخ.

4. وجود نظام للإتصال والتواصل

يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن اهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما ان تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات وعلى مختلف المستويات مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

¹ - براهمية حياة، مرجع سابق، ص:60.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:¹
- يجب ان تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لإعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
 - الإهتمام 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 الاداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
 - تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على إستشراف المستقبل؛
 - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
 - تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل؛
 - تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
 - الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المؤسسة؛
 - عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف او أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق؛
 - العمل على إنتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛
 - وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
 - التدرج في عمليات التطبيق؛
 - توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
 - مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الإعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 50.

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة إختبارية؛

- الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب إتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

الفرع الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الإستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي¹:

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى الخلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛

- صعوبة توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على إختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛

- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛

- لجوء المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛

- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى بإهتمام بالغ حالياً من قبل المؤسسات؛

- عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الاداء المتوازن لإعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛
- يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛
- العلاقة بين السبب والنتيجة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شئ، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضى العملاء، قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.

المطلب الثالث: بطاقة الاداء المتوازن المستديمة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: دمج البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن

إن من أهم الإنتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الاداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الإجتماعية والبيئة المرتبطة بالاداء، بالرغم من حاجة أطراف عديدة لها، وقد أشار kaplan و norton بإختصار إلى الامور الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث رأوا أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للإستراتيجية الناجحة فإن المؤسسة تعمل في ظل فرض أن "المؤسسة مواطن جيد" وأن المؤسسات التي تواجه عملياتها مخاطرة بيئية تحتاج إلى الإستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتتشدد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي ي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين والإحتفاظ بوجودها في المجتمع، ومحاولة توسيع أعمالها، كما يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الاداء البيئي، بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير.¹

ويقصد بالإستدامة الإستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات ورغبات أجيال الحاضر والمستقبل، والهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، عدد خاص، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص:22.

ويعني كذلك مصطلح الإستدامة العلاقة بين النشاط الإقتصادي وإستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وإنعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع، بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الإقتصادي وترشيد إستخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن إستدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلبا على نمط الحياة وتطوره.

وقد جاء عدة باحثين بطرح نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن، يأخذ في الحسبان الأداء البيئي والاجتماعي والإقتصادي والإقتصادي (أداء كلي)، من بينهم k.hockert حيث أقترح إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، حيث أضاف بعد جديد إلى المحاور الأربعة المعروفة وأضاف معايير قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، وإقترح T.Beiker إضافة بعد خامس وهو البعد الإجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى، كما أن J.Supize إقترح مصطلح بطاقة الأداء المتوازن الكلية حيث رأى إعطاء نموذج بين ستة عوامل (أطراف) تربط بينهم علاقة سببية وهؤلاء الأطراف هم: المساهمين، الزبائن، المؤسسة نفسها كشخص معنوي، الشركاء، الجهود والجماعات المحلية، الموردين.¹

الفرع الثاني: المقاييس البيئية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن للمقاييس البيئية أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى، بإعتبارها مقاييس لها أهداف ومعايير خاصة بها، وحتى تستطيع المؤسسة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يراعي:²

- أن يتضمن مقياس الأداء هدف يمكن فهمه وتوصيله بوضوح؛
- أن يضيف قيمة ويمكن دمجها في نظم القيمة المضافة الموجودة بالمؤسسة؛
- أن تدعمه أدوات وموارد الإدارة الموجودة؛
- أن يعطي الأبعاد الثلاثة للإستدامة، وهي البعد الإقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويمكن إبراز أهم المؤشرات في الجدول التالي:

¹ - صالح بلاسكة، ص: 52.
² - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 22.

جدول رقم (06): المؤشرات القائمة على معايير الاستدامة في إطار بطاقة الاداء المتوازن

منظور المالية	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	منظور النمو والتعلم
الحكم الراشد	الصحة والسلامة	عمل الخير	رؤية وسياسات الإستدامة
إدارة المخاطر	منع التلوث	التشاور	الإستدامة في الإستراتيجية
توزيع الأرباح	إستدامة الموارد	علاقات العمل	تقييم الإستدامة
الضرائب والإعانات	الأمن للعمال	رضا العملاء	الإبتكار

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2011-2012، ص: 54.

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤشرات متنوعة بين الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، حيث نلاحظ أن كل بعد له المؤشرات الخاصة به، وكل أطراف ذوي المصلحة يأخذون بعين الإعتبار عند وضع هذه المؤشرات.

ومنه يمكن القول أن بطاقة الاداء المتوازن المستدامة قد جمعت بين الأبعاد الثلاثة للأداء وهي: البعد الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي هذا ما يطلق عليه بالأداء الشامل أو الأداء الكامل.

الفرع الثالث: كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

هناك آراء متعددة في كيفية إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والإجتماعية في البطاقة وهي:¹

- دمج المقاييس البيئية والمجتمعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خاص بأخذ الأمور البيئية والمجتمعية في الحساب؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي.

ويمكن من هذه الطرق الثلاثة، إستخراج خمس كفاءات لدمج البعد البيئي والإجتماعي في البطاقة لتصبح بطاقة الاداء المتوازن المستدامة وهي:²

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

نحصل عليها بإدخال واحد أو إثنين من مؤشرات الإستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لامور الإستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العلمية؛

2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 24.
² - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 25.

يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة ، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية؛

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف

يتم إضافة بعد خامس للإستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الإستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمر الإستدامة؛

4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية

وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبرجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الإستدامة؛

5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة

ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض اجزاء المؤسسة فقط وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة. وتقوم ميكانيكية بطاقة الاداء المتوازن المستدامة على تحديد الاهداف البيئية والمجتمعية وربطها بعلاقة سببية، كما تحدد مؤشرات الأداء الحالية والمستقبلية لهذا البعد البيئي والاجتماعي.

خلاصة الفصل الأول

إن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة ومهمة بالنسبة للمؤسسة لما توفره من معلومات لإدارة المؤسسة.

ومن بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي جاءت فكرتها من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، حيث تركز البطاقة في تقييم الأداء على دمج كل المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، وتعمل على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالإعتماد على أبعادها الأربعة الأساسية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا لتقييم الأداء من خلال إعتمادها على مجموعة من الأبعاد؛

- تركيز أنظمة القياس التقليدية على الجانب المالي وإهمال الجانب الغير المالي؛

- ظهور بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن والإعتماد على كل الجوانب المالية وغير المالية؛

- الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في التقييم باعتبارها تعتمد على مبدأ الشمولية؛

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرض وجود علاقات سببية بين الأبعاد الأربعة؛

- دمج بطاقة الأداء المتوازن للبعد البيئي خاصة بعد تبني المؤسسات العالمية مفهوم المؤسسة

الخضراء صديقة البيئة؛

وختامًا يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن ضرورية ومهمة لمعرفة الأداء وتقييمه بشكل أكثر

واقعية.

ولكن كيف يمكن تقييم الإستراتيجية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن؟ هذا ما سنتطرق إليه في

الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: الرقابة الإستراتيجية من أجل تقييم الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

تتميز عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية بالنظرة الشمولية لإعتبارها من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية وذلك لمساعدة المؤسسة على معرفة مكانتها بين منافسيها من خلال تقييم أدائها الحالي وإكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها من أجل تطوير الأداء وتحفيز المؤسسة لتحقيق اهدافها. تستعمل المؤسسة عدة أساليب لتقييم الإستراتيجية من بينها بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها أحدث الأساليب وذلك من خلال الإعتماد على محاورها الأساسية الاربعة بالإضافة إلى البعد البيئي التي تشمل كل النواحي سواء المالية وغير المالية حيث تساعد على تحديد الخلل الحاصل والسعي لتداركه بهدف تطوير أداء المؤسسة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية؛
- **المبحث الثاني:** الرقابة الإستراتيجية من أجل تقييم الإستراتيجية؛
- **المبحث الثالث:** تقييم الإستراتيجية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية

كثيرا ما يلاحظ الخلط بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، فهناك من يتكلم عن الإستراتيجية ويقصد به الإدارة الإستراتيجية وهناك من يتكلم عن الإدارة الإستراتيجية ضنا أنه يتكلم عن الإستراتيجية.

حيث خصصنا هذا المبحث للتمييز بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

وسنتطرق في هذا الفرع إلى كل من تعريف وخصائص الإستراتيجية

1- تعريف الإستراتيجية

لقد عرف مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر المجابهة والتحدي، وذلك لعدة أسباب ويمكن تقديم بعض التعاريف للإستراتيجية.

✓ **التعريف الأول:** " الإستراتيجية هي الطريق أو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين

المسارات البديلة لبلوغ رسالتها وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة.¹

✓ **التعريف الثاني:** " هي إتجاهات ونطاق المؤسسة على المدى البعيد المثالي الذي يساعد على

التوافق بين مواردها وبين مناخها المتغير، خاصة مع وضع الإعتبارات الخاصة بالأسواق، العملاء،

الوكلاء، للإيفاء بتوقعات أصحاب الحصص.²

✓ **التعريف الثالث:** "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف المحيط الذي تعمل

في ظله المؤسسة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمؤسسة في إطار تحقيق أهدافها

الإستراتيجية وإختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج ان الإستراتيجية هي:

- تعتبر المسار الأساسي للمؤسسة لتحقيق أغراضها في ظروف البيئة المحيطة؛

- إتجاه المؤسسة على المدى البعيد للتوافق بين مواردها ومناخها؛

- تحديد الأهداف المناسبة لظروف المحيط الذي تعمل في ظله المؤسسة.

-

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص: 25.

² - مايكل ارمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، ص: 36.

³ - فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص: 15.

2- خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة ذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى مايلي:¹

أ. عمل فكري

وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شئ آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرار ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

ب. تؤدي إلى تخصيص الموارد

وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، المالية، البشرية والزمنية...الخ.

ج. تلزم المؤسسة للمدى الطويل

يظهر الإلتزام لأن الإختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.

د. تخص مساحة النشاط

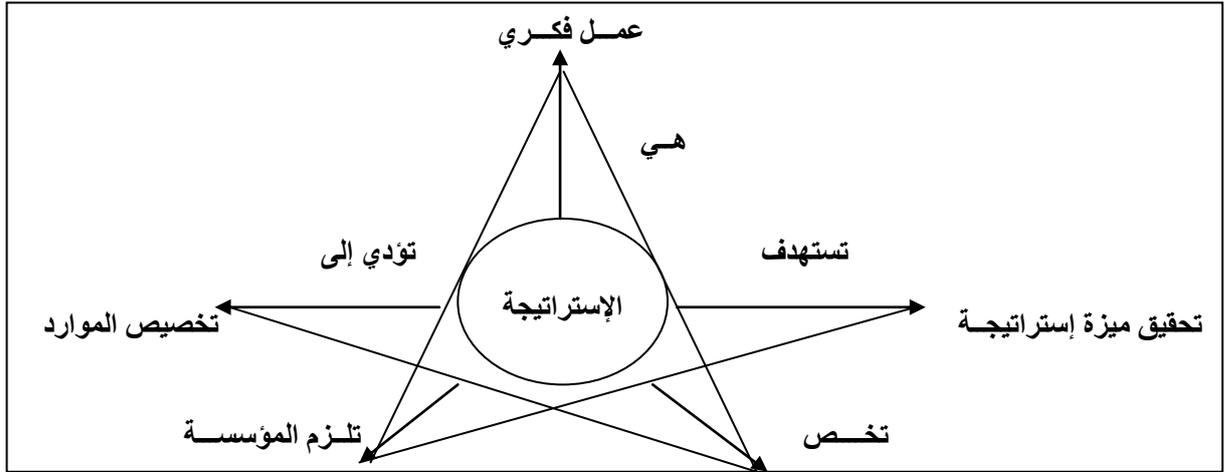
اي انها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما انها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

هـ. تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية

وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية والشكل الموالي يبين لنا هذه الخصائص بوضوح:

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الورقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:24.

الشكل رقم (08): خصائص الإستراتيجية



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الورقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 25.

الفرع الثاني: دوافع تبني المؤسسات للإستراتيجية

إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في المجالات كافة، خاصة في مجال الإتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في غرفة واحدة -وليس في قرية صغيرة-، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك -وغيره- أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة اشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومؤسسات الاعمال، هذه المنافسة وغيرها من التحديات والصعوبات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال العمل بالإدارة الإستراتيجية كي يمكنها من مواجهة أو التقليل من أثر هذه التحديات:¹

1. زيادة وتيرة التغيرات

وذلك من حيث الكمية، النوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الإقتصادية (إتفاقيات الجات، والتحالفات بين مجموعات من الدول... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات.

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الجدار للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص- ص: 13-15.

2. إزدياد حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية أيضا وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

3. الحاجة للتدريب المستمر

الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة، فنجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموما، وفي مجال صناعتهم خصوصا، فإذا توافر للمؤسسة: العامل الماهر، الإداري الكفاء، الإدارة النشطة، الخبير التسويقي، الخبير المالي، المهندس المبدع، المعلومة الصحيحة، المعرفة المفيدة، أمكنها وضع إستراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثروتها، مما يعود بالنفع الإقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الإقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

4. ندرة الموارد

إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين المؤسسات ومؤسسات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط والماء والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على المؤسسات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلا عن تأمين بقائها.

5. التحالفات والشراكات الإستراتيجية

إتجهت كثير من المؤسسات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب أهمها:

- العولمة وما ادت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال؛
- إزدياد حدة المنافسة الاجنبية في الاسواق المحلية والإقليمية؛

- حرية التبادل التجاري وما فرضته الإتفاقيات الدولية، وخاصة إتفاقية (الجات) من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها؛
- ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها، وتوافرها في دولة مؤسسة أخرة تعمل في نفس المجال؛

المطلب الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية، ثم المستويات الثلاثة لها، وفي الأخير مختلف مقومات الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الاول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم العامة في مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية بالغة وتأثير على المؤسسات التي إتخذت هذا المفهوم كمدخل أساسي للتطوير والتكيف مع البيئة والمنافسين.

1 تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف نذكر منها:

- ✓ **التعريف الأول:** "تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تحديد أهداف اي مؤسسة وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتحديد وتوفير الموارد لوضع الخطط موضع التنفيذ."¹
- ✓ **التعريف الثاني:** " هي عبارة عن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع اهدافها موضع التنفيذ."²
- ✓ **التعريف الثالث:** " هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة."³

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية هي:

- تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها ووضع الخطط موضع التنفيذ؛
- صياغة وتطبيق القرارات لتمكين المؤسسة من وضع أهدافها؛
- القرارات التي يترتب عليها تنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012، ص: 19.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 3.

³ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 20.

2- خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بثلاث خصائص رئيسية هي:¹

أ. الندرة

فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقه في غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه.

ب. تعدد النتائج أو الآثار

فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج على درجة عالية في الإلتزام، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

ج. الأسبقية او الاولوية

حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن سمات القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة يميل إلى التوجه بالقيمة، وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات الإستراتيجية التي يتم إتخاذها على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية او على المستوى الوظيفي.

3 أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة له اهمية بالغة سواء للمؤسسة في حد ذاتها، او للعاملين فيها والمتعاملين معها ونذكر أهمها فيما يلي:²

أ. تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات

فالمدراء الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون إحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 23.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص - ص: 32-34.

ب. القرارات الجماعية

تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

ج. مشاركة العاملين

تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثر دافعيتهم للعمل والإنجاز.

د. توضيح الأدوار

تقليل الفجوات والتفاوض بين الافراد والانشطة حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الادوار وبيان العلاقة بينها.

هـ. الحد من مقاومة التغيير

فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقتناع، كما تعني توليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ.

و. وضوح الرؤية المستقبلية

حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بها ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد.

ي. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل

فمن المعروف أن مؤسسات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية او إقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية...إلخ.

ن. تدعيم المركز التنافسي

فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية.

هـ. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات

تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد.

و. القدرة على إحداث التغيير

إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الافضل.

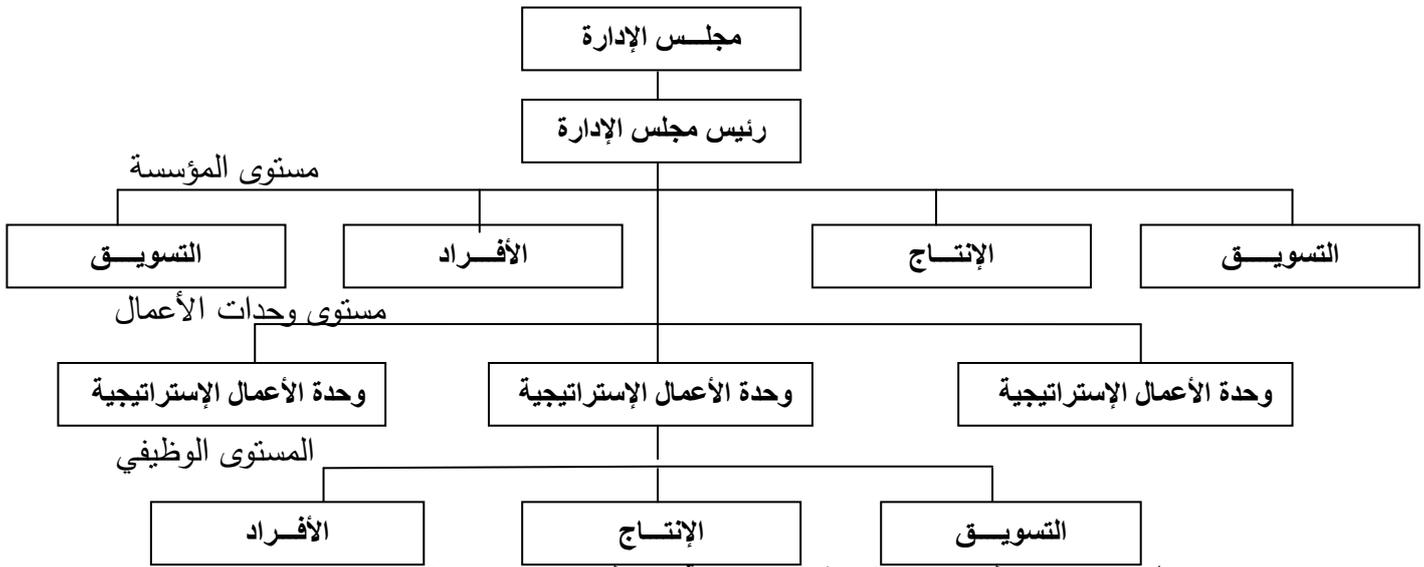
ي. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية

حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموازنة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر احد العوامل المؤثرة على الأذى معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات يتم عندها ممارسة الإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وأخيرا الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي¹:

الشكل رقم(09): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص: 35.

1. على مستوى المؤسسة

ويوضح في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد إتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمؤسسة ككل.

والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في إستخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في إتخاذ قرارات إستراتيجية عامة، مثل الإندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة طبع ونشر وتوزيع، 2000، ص: 20.

للمؤسسة، او الدخول في نشاط جديد تماما أو الإنكماش وتصفية إحدى الأنشطة او تصفية المؤسسة كلها.

وتتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الاجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المؤسسة.

2. على مستوى وحدات الأعمال

وفي هذا المستوى تقوم (الإدارة الإستراتيجية) بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل (وحدة أعمال) إنطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة وإتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.¹

3. على المستوى الوظيفي

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات او للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لإستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الإستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد هذه الإدارة تهتم بسياسات الاجور ومكافآت وسياسات الإختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة، ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.²

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة لعالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص:52.
² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 69.

الفرع الرابع: مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

تطرقنا إلى هذا الفرع لأن المؤسسة التي لا تستطيع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لا تستطيع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كما تم التطرق إليه سابقا في مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعناصر الواجب توافرها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بفعالية وهي:¹

- وضع أهداف واضحة قابلة للتحقيق ومرنة قابلة للتعديل؛
- توافر هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ومرن قابل للتعديل؛
- قواعد وإجراءات ونظم مدروسة، مخططة ومبرمجة قدر الإمكان؛
- وجود الأفراد المناسبين لأنواع العمل قابلين لنظرة التغيير؛
- تحديد صلاحيات والأدوار بدقة، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة والجزاء؛
- نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتنور مع تغيير الأوضاع (المرنة)؛

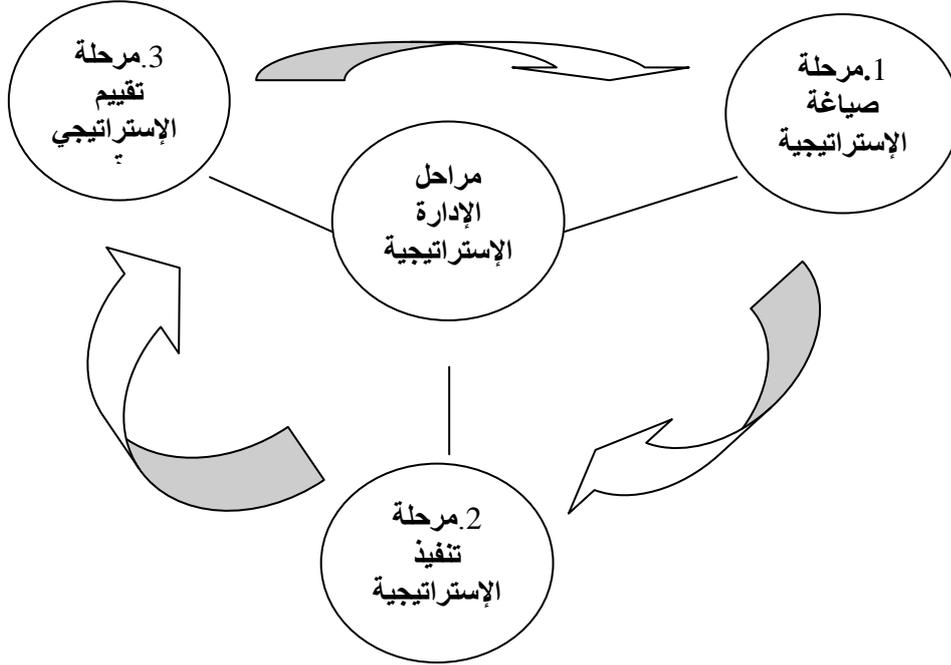
- معلومات مندقة، ونظم وقنوات للاتصال الفعال؛
 - التخصيص والإستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية؛
 - وجود تكنولوجيا مناسبة ومتأقلمة مع حالة المؤسسة والعاملين فيها.
- وإن توافر هذه العوامل والشروط بالكم والكيف المناسبين يتوقف على مدى تغير وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة خاصة فيما يخص المنافسين والمستهلكين.

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى المراحل الثلاث للإدارة الإستراتيجية، بدأ بمرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم ومن ثم أهم التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية والشكل الموالي يبين مراحل الادارة الاستراتيجية:

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص:69.

الشكل رقم (10): مراحل الادارة الاستراتيجية



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص:57.

الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

سننظر في هذا الفرع إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي:¹

1. مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

تتضمن مرحلة وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ووضع اهداف طويلة الأجل والتوصل إلى إستراتيجيات البديلة وأخيرا يتم إختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها، كما يشمل وضع الإستراتيجية قضايا اخرى، مثل: ماهي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوافق عن ادائها وكيفية توزيع الموارد؟ وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها؟ وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية؟ وهل يتم التكامل مع المؤسسات الاخرى او تكوين مؤسسات مشتركة؟ وأخيرا كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين الإستلاء على المؤسسة؟ وحيث إن موارد أي مؤسسة عادة ما تكون محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الإستراتيجيات إختيار تلك الإستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمؤسسة.

¹ - نادية ابو الوفاء العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010-2011، ص- ص: 34-36.

يترتب على القرارات وضع إستراتيجيات إلتزام المؤسسة بمنتجات معينة وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن، وليس هذا فقط بل إن الإستراتيجيين يحددون المزايا التنافسية طويلة الأجل، ويقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات وضع الإستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تتطلب مرحلة تنفيذ الإستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخفيض الموارد كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الإستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وغعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد ميزانيات وتطوير وإستخدام أنظمة المعلومات وربط المرتبات وأجور العاملين بأداء المؤسسة.

ببساطة يمكن القول بان تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب إلتزام وتضحية وإنتظام من جانب الأفراد.

يتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من "الفن" أكثر من "علم". إن وضع الإستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد. تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أمور غاية في الأهمية للنجاح في تنفيذ الإستراتيجية، فأنشطة هذا التنفيذ يؤثر في كل العاملين والمديرين في أي مؤسسة ويقع على عاتق كل إدارة أو قسم مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

ـ ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في إستراتيجية المؤسسة؟

ـ ماهي أفضل سبل أداء العمل؟

يمكن التحدي الرئيسي عند تنفيذ الإستراتيجيات في دفع المديرين والعاملين في كافة أرجاء المؤسسة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الاهداف المحددة.

3. مرحلة تقييم الإستراتيجية

إن في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقييم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية-، دار المسيرة، ص- ص: 41-43.

أ - وضع معايير الاداء

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

ب - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما إتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة انها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فغنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود إنحراف، ومن ثم يتخذوا قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ج- إتخاذ الإجراءات التصحيحية

تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في ادى الاعمال التي تم إكتشافها، ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الاداء.

ف نجد أن تقييم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء، وتحديد الإنحرافات ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

الفرع الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري إثارها امام القارئ من اجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان ويصنع قراراته الإدارية ومن بين هذه التحديات مايلي:¹

1. تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال

إن الزيادة في سرعة التغيير الحاصلة في البيئة المحيطة في المؤسسة كما ونوعا تساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغيير السمة الجوهرية للعقد الاخير من القرن الماضي، والعقد الأول من القرن الحالي، ويظهر هذا التغيير والتمثل في البيئة السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية التكنولوجية، والتقنيات المتطورة لاجهزة الإتصالات.

¹ - نفس المرجع السابق، ص -ص: 41-43.

ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو: التقليل أو التحقيق من حالة عدم التاكيد البيئي المحيطة بالمؤسسة، عن طريق إمتلاكها نظم المعلومات الإستراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على تغيرات البيئة الداخلية.

2. إزدياد حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية أيضا، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد بإستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الامر الذي يفرض على الإدارة العليا تحديا في وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

3. التحالفات الإستراتيجية

قد تلاشت من عالم الاعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الاسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت المؤسسات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر. والتطورات الاخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الإتجاه حيث نجد مثلا التحالف القائم بين شركة (toyota) وشركة (GE) من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات والشيء نفسه يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي (Mazda&Ford) و (Nissan & Ford) وبين شركتي (philips & samsang) في مجال وضع التلفاز ذي الصورة المجسمة.

4. ندرة الموارد

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر المواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد إنتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

5. ظهور المنظمات المتعلمة

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة اصبح لزاما على المؤسسات إمتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا إمتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة

تنافسية مستدامة وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الامد لتطوير وتنمية الموارد ذات الاهمية الإستثنائية، كما تتطلب إلزامية المؤسسة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في اي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان إستخدامها إما (الزيادة أو التقليل) المتاح منها من اجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

المبحث الثاني: الرقابة الإستراتيجية من أجل تقييم الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عموميات حول الرقابة الإستراتيجية وشروط تنفيذها وأشكالها.

المطلب الأول: عموميات حول الرقابة الاستراتيجية

حيث في هذا المطلب نتطرق إلى مفهوم وأهمية ومراحل الرقابة الإستراتيجية والعلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

الفرع الاول: مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية

سيتم التعرض إلى تعريف وأهمية الرقابة الإستراتيجية

1 تعريف الرقابة الإستراتيجية

يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه:

✓ **التعريف الأول:** " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه

المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج على عناية وإهتمام أكبر¹

✓ **التعريف الثاني:** " هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات

الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة

يجري تنفيذها بشكل مناسب.²

✓ **التعريف الثالث:** " عرفت بأنها العملية التي تؤمن القيام بالانشطة الضرورية لبلوغ الغايات

والإستراتيجيات.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن:

- مساهمة الرقابة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة هي مساهمة فعالة من خلال تقييم الأداء

الإستراتيجي؛

¹ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 297.

² - نفس المرجع السابق، ص: 298.

³ - نعيمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، ط2، 2010، ص: 224.

- الرقابة الإستراتيجية هي أداء للتأكد من النتائج المخطط لها وتقويمها تقويماً صحيحاً؛
- تعمل الرقابة على تفعيل وتقييم الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف المسطرة.

2 أهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها التقييمي

تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها ¹:

وسيلة فاعلة تزيد من قدرة الإدارة على تقييم وتعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار، لذلك فهي تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتعد بمثابة إختبار لدرجة المواءمة للخطط، والإجراءات، السياسات، والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية، والتنافسية والداخلية.

هذا بالإضافة إلى ان الرقابة الإستراتيجية تزود بالتغذية العكسية التي تم التقويم فيها إذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة، ومتناسقة وتعمل بالشكل الصحيح وقد طرح أغراضاً أبعد للرقابة الإستراتيجية هي:

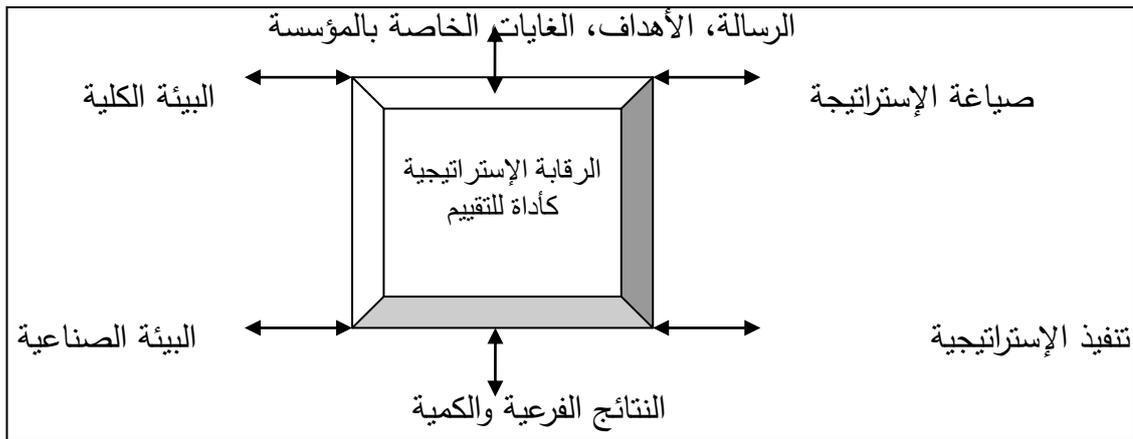
- تحسين الكفاءة التشغيلية؛
 - تسهيل إدارة التغيير؛
 - تطوير ثقافة عامة داخل المؤسسة؛
 - المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.
- إن نظام الرقابة الفاعل سوف يتمكن من نشر الموارد في أماكن إستخداماتها الأكثر كفاءة، وتوزيع خبرة أو مهارة الإدارة في أرجاء المؤسسة، وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية الذي تم إستنتاجه من النظر إلى الرقابة الإستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والابعاد الداخلية للمؤسسة فهي وسيلة مرشدة وناصحة، وتحدد مجالات الإتفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل أعمال الأنظمة الإدارية في المؤسسة إنها تقيم ثلاثة مجالات رئيسية هي: البيئة الكلية والبيئة الصناعية والعمليات الداخلية.
- فالبيئة الكلية للمؤسسة هي الركيزة الأساسية للرقابة الإستراتيجية، بسبب التغيرات المستمرة فيها التي تتطلب إستمرارية تقييم وفحص المطابقة بين المؤسسة والتغيرات للبيئة الخارجية لذلك فهي تتضمن تعديل

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص- ص: 346-347.

عمليات المؤسسة لحماية نفسها إزاء التهديدات الخارجية التي من المحتمل أن تزداد وتوفر وتستثمر فرص خارجية جديدة، اما التركيز على البيئة الصناعية فهو للغرض السابق نفسه.

مع أهمية التذكير بأن التحليل البيئي لكل من البيئة الخارجية ومستويات الصناعة لا يتحدد بالماضي أو الحاضر، بل تحتاج الإدارة العليا إلى تقدير الإتجاهات البيئية المستقبلية، أما فيما يخص العمليات الداخلية فتكون من خلال مراقبة وتقويم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التي تتضمن رؤية حاضر الصورة الإستراتيجية ومستقبلها، وإن أساسيات المراقبة والتقويم تكون مقاييس نوعية وكمية يتم وضعها من قبل الإدارة العليا. والمهم هنا هو مدى فاعلية الإستراتيجية في تحقيق الرسالة والأهداف، فعندما تقيم المؤسسة منتجاتها فإنها تقارن بين منتجاتها والمنتجات المنافسة وتحدد المدى الذي تصل إليه المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات القائمة. ويمكن توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط بالشكل الموالي:

الشكل رقم (11): الرقابة الإستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 347.

الفرع الثاني: مراحل الرقابة الإستراتيجية

وفي ما يلي نبذة مختصرة عن كل مرحلة من مراحل نموذج عملية التقييم والرقابة:¹

1. مرحلة تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها، وإنها تحتاج أيضا أن تتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة يمكن ان تخضع للقياس وبطريقة موضوعية ومقبولة

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، 2006، ص: 419 .

ومتناسقة، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس (تلك العناصر المسؤولة عن النسبة الأكبر من التكلفة أو الإنفاق أو المصدر الاساسي للمشكلات مثلا) لذلك فإن القياس يجب ان يتم تخطيط إستخدامه لجميع المجالات أو الأنشطة أو العمليات الهامة أو الحرجة وبغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل ان يعترض ذلك.

2. مرحلة وضع معايير الأداء

يتم في هذه المرحلة من مراحل الرقابة الإستراتيجية وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها وهي في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة معينة.

وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجاتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الاهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات وتتطلب هذه المرحلة التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

أ - تحديد خصائص الأداء الجيد

فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص او صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلى، وتوجد ثلاثة أسس لمساعدة المدير في تحديد هذه الخصائص هي: قيمة أو كمية النتائج والتكلفة او المصروف وأسلوب إستخدام الموارد.

ب تحديد معيار لكل خاصية

يعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد يجد العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الاداء.

ج ربط النتائج بمسؤولية كل فرد /الجماعة

لتحديد اسباب الإختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها، وأيضا لمحاسبة الفرد عن نتائج اعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، بمعنى تحقيق النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وبالتالي عدم محاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، بمعنى تحديد النتائج التي اسفر أداء الفرد عنها، وبالتالي ربط النتائج بمسؤولية الجماعة، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب.

د -مراجعة النقاط الإستراتيجية

يجب أن تركز الرقابة من خلال المعايير المستخدمة على النواحي الإستراتيجية، وهي النواحي التي يؤدي حدوث الإنحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها.

هـ -مراجعة طرق العمل

توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابة على طريق العمل أهم وأسرع من مراقبة النتائج، حيث أن الرقابة عن طريق العمل قد تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية.

و -حدود السماح

كل معيار يتضمن حدود السماح والتي تحدد الإنحرافات المسموح بها.

ي -وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية

بل وللعمليات الوسيطة ومن ناحية أخرى فإن المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة يمكن تصنيفها وفقا لمدة اسس وذلك على النحو التالي:

- **معايير كمية:** تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم الإيرادات، حجم الأرباح.
- **معايير نوعية:** تستخدم النسب للتعبير عن معايير الرقابة التي تستند إلى عامل النوعية ومن الامثلة على هذه المعايير: نسبة المردودية، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء العملاء.

ومن الملاحظ انه يصعب وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس، لكن هناك أساليب حديثة سهلت قياس الأمور الغير الملموسة، كما أن هناك شروط يجب توافرها في المعيار الجيد وهي:

- **الواقعية:** تكون المعايير مناسبة بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الافراد على بذل المزيد من الجهد، كما يجب أن لا تكون مبالغ فيها ويتعذر الوصول إليها وهذا ما ينعكس على معنويات الأفراد؛
- **الإرتباط بالنشاط:** يوجد في المؤسسة أنشطة متباينة في طبيعتها ونوعيتها، ومن المنطقي أن يؤثر هذا الإختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة؛

- **الدقة:** يجب ان يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص؛

- **المرونة:** فعلية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة ملزمة بها مهما تغيرت الظروف؛

- **عدد المغالاة في عدد المعايير:** وذلك يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة؛

3. مرحلة تقييم الأداء

هي المرحلة الثالثة في نموذج التقييم والرقابة في قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير المحدد وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما:

أ - **قياس النتائج الفعلية:** بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.

ب **توصيل المعلومات والبيانات:** إلى مراكز المسؤولية حتى يمكن تحليل الانحرافات وإتخاذ

الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

ويلزم القياس الجيد إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة او النتائج الهامة.

- كيف نقيس؟ تتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل للنتائج او

سيتم الإقتصار على بعضها، بالنسبة لبعض الأنشطة يجب ان يكون القياس شاملا، وبعضها يكون جزئيا، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تقرير أي الأنشطة يجب قياس نتائجها بشكل شامل وأيضا بشكل جزئي.

- متى نقيس؟ ويتعلق بتوقيت القيام بعملية القياس وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء او بعد تأدية

النشاط.

وفي مرحلة القياس يحتاج الامر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة

حقيقية، وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامها لتحقيق هذا الغرض وهما:

- **الملاحظة الشخصية:** تتطلب هذه الوسيلة تواجد او قيام المدير المسؤول بزيارات إلى مواقع العمل

ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير عمليات التنفيذ، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل

على تصحيح الإتجاهات وتطوير الأساليب، ورفع الروح المعنوية، إن المغالاة في استخدام هذه الطريقة

قد تاتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول

في نفس الوقت كذلك فإن الإعتماد على الملاحظة الشخصية إعتقادا كليا يؤدي إلى فقدان النظرة الشمولية للأعمال من جراء إهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل في المواقع المختلفة، أما المجالات التي تبرز فيها الملاحظة الشخصية فهي: متابعة أداء الموظفين الجدد، المعاملات اليومية مع العملاء.

- **التقارير الرقابية:** تبرز أهمية التقارير الرقابية في المؤسسات الكبرى التي تتعقد فيها نظام الاتصالات، وتتعدد الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها، وهنا تأتي أهمية التقارير والتي تعتبر الوسيلة للإتصال بين الرئيس والمرؤوس وكذلك بين الإدارة ومختلف المستويات التنفيذية، وأفضل التقارير التي تكون مكتوبة ودورية وسريعة التداول كما تتميز بالدقة والشمول. ومن أمثلة التقارير التي تستخدم لقياس الأداء هي:

-تقرير الميزانية العمومية؛

-التقرير الشهري لحساب العميل؛

-التقرير السنوي عن حالات ترك العمل.

4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الامور إلى نصابها الطبيعي، وتعد هذه المرحلة اساسية وفعالة في عملية الرقابة، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلتين هما: التعرف على أسباب الإنحرافات ثم إختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الإنحرافات إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي.

فحدوث الإنحرافات ليست عملية مزعجة في حد ذاتها، فغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عن وضع الخطة او تحديد المعايير، فعلى ذلك فإن تحليل أسباب الإنحراف يساعد في تحديد ما إذا كان الإنحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ، أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، والإنحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الإنحرافات الغير مقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها، ويعني ذلك تطبيق مبدأ الإستثناء في الرقابة، أي التركيز على الإنحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة، ويرتبط بمبدأ الإستثناء.

الفرع الثالث: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية

تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي:¹

1. الرقابة على المستوى الإستراتيجي

التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

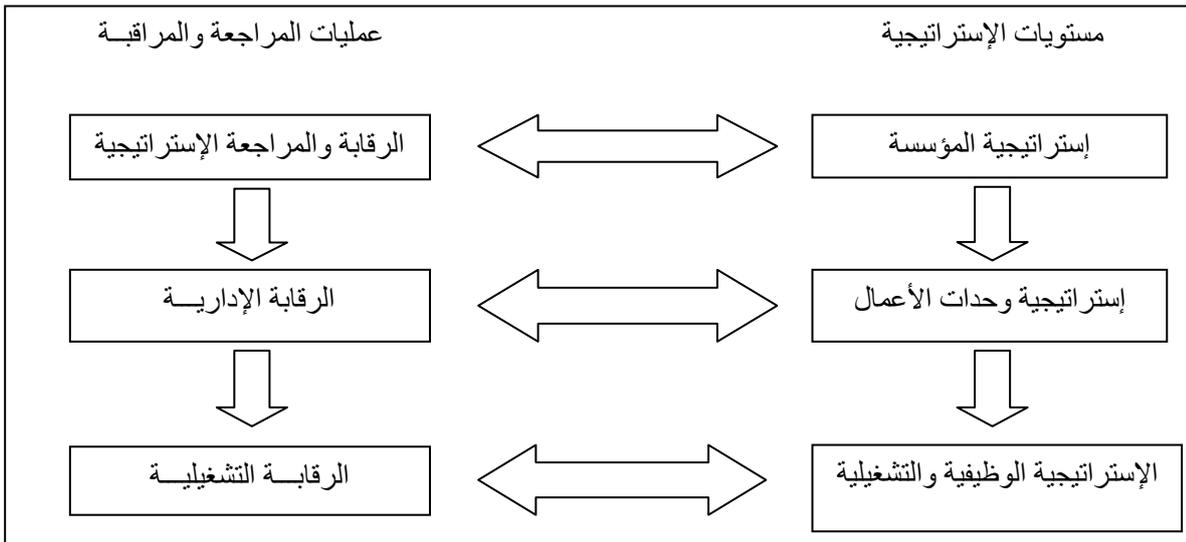
2. الرقابة على المستوى التكتيكي

التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعه.

3. الرقابة على المستوى التشغيلي

التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الأنشطة والخطط قصيرة الامد، ويؤكد هذا التصنيف على أهمية عملية الرقابة في مستويات الإستراتيجية جميعها بدءا من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومرورا بإستراتيجية وحدات الأعمال وصولا إلى الإستراتيجية الوظيفية او التشغيلية، وهي كما موضح بالشكل الذي يبين حاجة المؤسسة إلى الرقابة الإستراتيجية في المستوى الأول، وإلى الرقابة الإدارة في المستوى الثاني، وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث.

الشكل رقم (12): العلاقة بين المستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 348.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 348.

المطلب الثاني: شروط الرقابة الإستراتيجية

لكي يكون نظام الرقابة الإستراتيجية فعالا لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الاساسية لذلك،
منها:¹

1. التركيز على القضايا الحيوية

من المفترض أن يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للتقييم وللقياس سهلة لها.

من المعلوم أن مؤسسات الأعمال العالمية إجتهدت كثيرا من خلال خبراتها في ان تجد وسائل القياس والمعايير الملائمة لقياس مثل هذه القضايا.

2. تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة

من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وفي إطار الرقابة الإستراتيجية فإن الإشكالية تبدو كبيرة إذا علمنا أن هذا الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحدودة بل في كثير من الأحيان تتداخل الأوقات بحيث تجعل من عملية إيصال المعلومة الى الجهات المعنية مشكلة تحتاج إلى عناية خاصة.

3. الإبتعاد عن التصور التقليدي

الإبتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا وكبيرا من المعلومات في حين يحتاج الأمر إلى ان تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة تقييم وإعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد إتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.

4. الإرتباط والإنسجام

يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد حتى تؤدي الغرض التقييمي لها.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 174.

المطلب الثالث: اشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية، تختلف باختلاف المعايير أو الأسس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير:¹

الفرع الأول: الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

1 الرقابة السابقة

تركز على تقييم المدخلات للتأكد من المعايير الضرورية لعملية التحويل وهدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

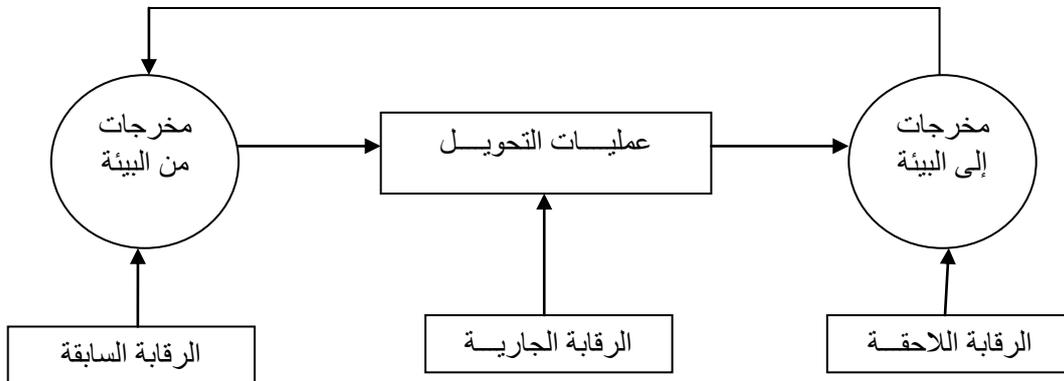
2 الرقابة الجارية

هي بمثابة نقاط تقييم وتفتيش للتأكد من إستمرار العملية، وهي توصف بالغيرلة، وهذا النوع من الرقابة غير مناسب للاعمال التي تتطلب إبداع وإبتكار.

3 الرقابة اللاحقة

تتم بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط وهي تستخدم في حال الفشل في الإستفادة من الرقابة السابقة أو الجارية، وهي تخدم في رقابة عدد من الوظائف مثل: معالجة تقييم الإنحرافات غير المكتشفة بشكل مسبق، الحصول على معلومات تسهل عملية التخطيط، الحصول على معلومات حول أداء المستخدمين، وقد تسمى أيضا بالرقابة المتأخرة. ويمكننا توضيح اشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها



المصدر: شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:37.

¹ - شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:37.

الفرع الثاني: الرقابة الإستراتيجية حسب طرق تنفيذها

تقسم الرقابة الإستراتيجية حسب هذا الأساس إلى رقابة مباشرة وغير مباشرة

1 الرقابة المباشرة

وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ والتقييم في الوحدات المختلفة.

2 الرقابة غير المباشرة

يستخدم هذا النوع التقارير واشكال أخرى مكتوبة لرقابة وتقييم العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

الفرع الثالث: الرقابة الإستراتيجية حسب مجال تطبيقها

وتقسم الرقابة الإستراتيجية وفق هذا المعيار على رقابة كمية ورقابة نوعية

1. رقابة كمية

تهتم الرقابة الكمية بكمية وتقييم الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

2. رقابة نوعية

فهي تهتم بكيفية وتقييم أداء العمل أو الخدمة ويستخدم لذلك عدة أساليب إحصائية منها خرائط مراقبة الجودة وتهدف أنظمة مراقبة الجودة إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضى الزبون.

المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية ثم دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، وفي الاخير الأبعاد الأربعة الأساسية التي تستخدمها المؤسسة في عملية التقييم.

المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية

إن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية يركز على العديد من الجوانب حيث يتم فيها التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية الإستراتيجية، كما يتم التأكد من ان هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها، وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

ويتم تقييم درجة معرفة جميع الافراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية وذلك يتم بتحديد:¹

- نظام الإتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم؛
 - التأكد من توصيل وربط الاهداف بمختلف القياسات؛
 - تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية.
- هذا ما يسهل على العاملين فهم وإستيعاب الدور المنوط إليهم، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

يمكن تقييم الإستراتيجية من خلال إعتداد مراحل الرقابة الإستراتيجية والمتمثلة في مرحلة تحديد ما يجب قياسه، مرحلة وضع معايير الاداء، مرحلة تقييم الأداء، وآخر مرحلة مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية كالآتي:²

حيث يتم على مستوى المرحلة الأولى تحديد الأبعاد التي يتم إجراء التقييم عليها والتي يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الأبعاد التي سيتم تقييمها، أما المرحلة الثانية يتم تحديد المعايير التي سيتم الإستعانة بها في عملية التقييم ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة في تسهيل الإختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، وبالنسبة للمرحلة الثالثة يتم مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة أنها تساعد المقيم إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا إقتضى الأمر ذلك لان أبعادها الأربعة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا ما لا يسمح بوجود نقص أو إهمال لمرحلة من مراحل الإستراتيجية، واخيرا في المرحلة الرابعة يتم إتخاذ الطول والإجراءات التصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الاداء ويبرز دور البطاقة في تقدير حجم الإنحراف حيث كلما كان حجم الإنحراف كبيرا إستوجب ذلك السرعة في التصحيح.

¹ - صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 92.
² - أنظر الصفحة (55)، المبحث (02)، المطلب (01)، الفصل (02)، للمزيد من المعلومات.

المطلب الثالث: إعتدأ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

سننترق في هذا المطلب إلى إعتدأ كل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية

كالآتي:¹

الفرع الاول: تقييم الإستراتيجية بإعتدأ البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يقيس البعد المالي ربحية الإستراتيجية وبالتالي يستطيع هذا البعد إعطاء تقسيما للإستراتيجية من خلال تحديد الأنشطة والعمليات المالية والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات وتحديد تكاليفها وبالتالي التحكم وقياس قدرتها ومردودها المالي عند إعتدأ الإستراتيجية بالمؤسسة. وعليه يمكن تقييم الإستراتيجية من حيث التكلفة والمردود المالي.

الفرع الثاني: تقييم الإستراتيجية بإعتدأ بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

يهتم هذا البعد بالجانب التسويقي للمؤسسة من حيث الحصة السوقية شبكات الإتصال، كما يعد ذو أهمية بالغة لانه يتعلق برضا العميل ولأن بقاء المؤسسة مرهون بوفاء الدائم للزبون لها وتظهر قدرة هذا البعد على تقييم الإستراتيجية بطريقة موضوعية ومتجانسة وكذلك تقييم قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بنوعية عالية واسعار معقولة ومنتجات متميزة من حيث: السعر، الجودة، التكتيف من الترويج والعروض المختلفة. وتستطيع المؤسسة أن تراجع علاقتها مع الزبائن بإستعمال عدة طرق منها: المقابلة، الإستمارة وغير ذلك من طرق التقصي، وعليه يمكن تقييم الإستراتيجية من خلال هذا البعد.

الفرع الثالث: تقييم الإستراتيجية بإعتدأ بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

يظهر هذا البعد جليا من خلال إهتمامه بعناصر مثل الإبتكار والإبداع، التشغيل والعمليات، الخدمات ما بعد البيع ولتضمنه ايضا الجودة التي يمكن من خلالها إكتساب مزايا تنافسية، حيث تظهر أهمية هذا البعد في تقييم الإستراتيجية من خلال تحديد معايير كمية ونوعية لتقييم الإستراتيجية في جوانبها المتعلقة بالعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة فيتم مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط سابقا مما يؤدي إلى تحديد الإنحرافات خاصة في جانب طريقة العمل وأسلوب إستخدام الموارد ومدى نجاعته ويمكن إعتدأ التقارير الرقابية سريعة التداول مثل (الميزانية العمومية، تقرير حساب العميل، تقارير ترك العمل) كما أن التحكم الجيد في هذا البعد يساعد في تقليص التكاليف وبالتالي التحكم في أسعار السوق كما ان حدوث خلل كبير في هذا البعد له أثره البالغ على بقية

¹ - أنظر الصفحة (20)، الفصل (01)، للمزيد من المعلومات.

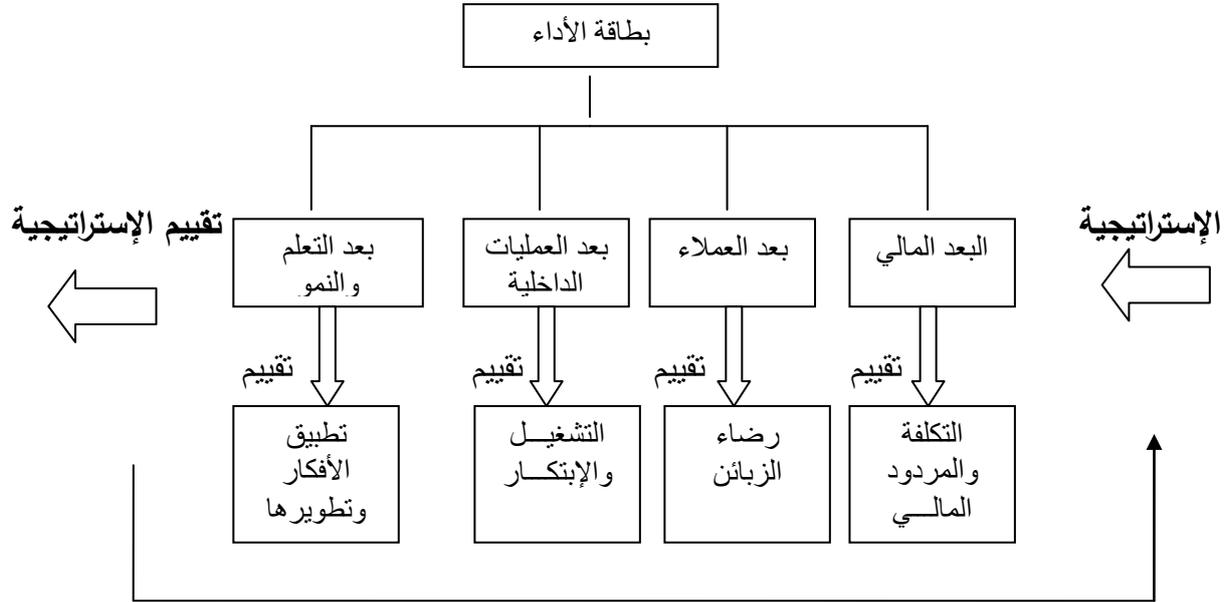
الأبعاد لأن الأبعاد مرتبطة فيما بينها بعلاقات سببية، وبالتالي يمكن تقييم الإستراتيجية في بعدها العملياتي بطريقة فعالة.

الفرع الرابع: تقييم الإستراتيجية بإعتماد بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

لتحقيق الرؤية الإستراتيجية يقصد ببعد التعلم والنمو وضع افكار الموارد البشرية والإدارة موضع التطبيق، حيث نقيس مدى قدرة الأفراد على التعلم واكتساب معارف تزيد من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة وديمومتها، ومدى تعرفهم على الأخطاء والانحرافات التي ليست دائما هي عملية مزعجة في حد ذاتها فغالبا ما تختلف طرق التنفيذ عن ما تم توقعه عند وضع الخطة وبالتالي يقوم أساس التقييم في هذا البعد على تقييم خبرات الأفراد ومهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الإختراع، نسب التغيب، ونسب دوران العمل، ومعرفة ما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في ظروف ومحيط المؤسسة كما يستطيع هذا البعد جعل عملية التعلم والنمو تتعلق بكيفية تحليل الانحرافات الإستثنائية والغير مقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح لها ومن ثم فإن بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن يستطيع تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة مما يسمح لها بتصحيحها أو تغيير ما في الوقت المناسب، وبعد أساس نجاح هذا البعد هو نظام الحوافز والترقيات الموضوع من طرف الإدارة.

وفي الاخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لانها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم وتعديل الإستراتيجية إذا تطلب الأمر في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من اجل إقتراح حلول وإجراءات للتصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء ومنه يمكن القول بان إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء. والشكل التالي يلخص ذلك

الشكل رقم (14): إعتد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية



مراجعة الإستراتيجية وتعديلها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات سابقة

خلاصة الفصل الثاني

وقد تبين لنا في هذا الفصل أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد قيمتها من قدرتها على التلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على توضيح الإستراتيجية بل هي أداة فعالة تساهم في تسهيل عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية والرقابة عليها وهذا ما يجعلها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية. وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- تقييم الإستراتيجية مرحلة من أهم مراحل الغدارة الإستراتيجية؛
- الإعتماد على بطاقة الإداء المتوازن للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- إعتماد بطاقة الأداء المتوازن في التقييم لتغطيتها جميع الجوانب المالية وغير المالية؛
- يمكن تحسين الأداء بالإعتماد على بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية؛
- بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية باعتبارها نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل؛

- خلق إتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

وختامًا يمكن القول أن تقييم الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية والتسهيل في عملية إتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الموضوعية، ولكن هل بإمكان المؤسسات الاقتصادية تطبيق هذا الأسلوب عند تقييم الإستراتيجية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة **somiphos**
ودورها في تقييم

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وتنفيذها؛

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة somiphos ودورها في تقييم الإستراتيجية

كانت المؤسسة الإقتصادية غير قادرة على معرفة مستويات أدائها الفعلية نظرا لإعتمادها على أدوات تقييم تقليدية وتركيزها على تحسين الأداء المالي فقط مما أدى بها السعي في البحث عن اساليب أخرى حديثة.

عرفت المؤسسات الإقتصادية في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا نتيجة إعتمادها على أساليب حديثة فرضتها التغيرات وزادت من الحاجة إليها بطاقة الاداء المتوازن التي هي موضوع بحثنا.

وبعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء وقياس الاداء وبطاقة الاداء المتوازن بإعتبارها اداة حديثة في تقييم أداء المؤسسات وإعتمادها على الأربعة جوانب الاساسية المختلفة والمتوازنة في عملية التقييم سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos لمعرفة ما مدى ملاءمتها وفعاليتها في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية.

وبدورها قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وتنفيذها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال نظرة عامة عن نشأتها، مفهومها، مهامها، وأهدافها وأخيرا التطرق إلى هيكلها التنظيمي.¹

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos

في هذا المطلب سنقوم بإيجاز كل من نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos

SOMIPHOS مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS، نشأتها جاءت نتيجة للتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية ل FERPHOS، لذلك سيتم التعرض إلى مختلف التغيرات وصولا إلى ظهور SOMIPHOS:

- في سنة 1962 زولت المؤسسة نشاطها تحت إشراف " المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM، حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت إسم SONAREM، لتأتي بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية ل SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر ب 5000.000 دج ثم زاد إلى 30.000.000 دج ثم 10.000.000.000 دج نهاية إلى 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الإنفتاح الرأسمالي الذي شهده الإقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجم الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% FERPHOS و 30% من رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه إسم ISPAT TEBESSA، ليتم إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة: توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتمثل هذه المؤسسات في:

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المناثية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.
- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

¹ - بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

• **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

Somiphos مؤسسة وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات **FERPHOS** سنة 2004 إلى عدة فروع، حيث باشرت نشاطها بصفة مستقلة في 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق.

وهي مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا

تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، تتكون من أربعة وحدات رئيسية هي:

• **المركب المنجمي جبل العنق CDO**: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي

ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

• **المنشآت المينائية عنابة IPA**: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من

ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

• **مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD**: مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج

والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA، وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛

• **المقر**: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة

والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

المطلب الثاني: مهام ومبادئ وأهداف المؤسسة

SOMIPHOS من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث إحتلت مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الإقتصاد.

الفرع الأول: مهام المؤسسة

مؤسسة مناجم الفوسفات لا تقتصر على الأنشطة الإنتاجية، بل يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العائر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: 63/65%؛
- النوع الثاني: 166/68%؛
- النوع الثالث: 69/72%؛
- النوع الرابع: 173/77%.

تعتبر الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، واهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

الفرع الثاني: مبادئ المؤسسة

عند قيام المؤسسة بأنشطتها تعتمد على جملة من المبادئ يمكن إيجازها فيما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛

- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة SOMIPHOS

من خلال ممارسة مناخم الفوسفات نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن ذكر أهمها فيمايلي:

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مرودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- ضمان اكبر مساهمة للعمال للحصول على اكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على مرودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومواردها البشرية

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى و متطلبات نشاطها و يساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

- المستوى الاول: ويشمل المديریات؛

- المستوى الثاني: ويشمل الدوائر؛
- المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

1. عرض المديرية

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة؛

2. عرض الدوائر

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة و يبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح؛

3. عرض المصالح

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الـ آيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية. زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، و آخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS (أنظر الملحق

رقم 01).

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وتنفيذها

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل وذلك باستخدام الوسائل اللازمة لتسهيل هذه الدراسة كإستمارة البحث، والبرنامج الذي يتم إستخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

في ما سيتم التعرض لمجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات التي استخدمت في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والمسؤولين في المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات

somiphos، والبالغ عددهم (110) عامل.

2. عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع العينة، فقد تم إختيار عينة من إطارات المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات البالغ عددهم (30) عامل من المجتمع الكلي للدراسة، ويمكن توضيح عدد أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تداول الإستثمارات

عدد الاستثمارات	العدد	النسبة %
الموزعة	30	100
غير المسترجعة	00	00
الصالحة للتحليل	29	97

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستثمارات المسترجعة والغير مسترجعة

يلاحظ من الجدول أعلاه انه تم توزيع (30) إستمارة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع

29 إستمارة قابلة للتحليل أي ما يعادل تقريبا نسبة 97% وهي نسبة معقولة يمكن الإعتماد عليها.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة لكل مرحلة من الدراسة.

1. الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة تم إعتداد مجموعة من الأدوات المختلفة، للوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات اللازمة والتي تخدم موضوع البحث والمتمثلة في:

أ. الوثائق والسجلات

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا بغرض تحديد العينة التي ستوزع عليها الإستمارة.

ب. الملاحظة

والتي تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين وطريقة عمله.

ج. الإستمارة

بإعتبار الإستمارة من أكبر الأدوات إستعمالا في جميع البيانات، تم تصميمها من أجل جمع البيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة وتتكون من قسمين:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للعمال (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

- **القسم الثاني:** ويحتوي على متغيرات الدراسة ويشمل (25) عبارة، وذلك كما يلي:

- الإستراتيجية: تمثلها العبارة المرقمة من (1-5)؛
- البعد المالي: وتحتوي على العبارات من (6-10)؛
- بعد العملاء: وتشمل العبارات من (11-15)؛
- بعد العمليات الداخلية: وتمثله العبارات المرقمة من (16-20)؛
- بعد التعلم والنمو: يشمل هذا البعد العبارات من (21-25).

وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للإستمارة (25) عبارة، تم إفراغها بإستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss(23 وفق مقياس ليكارت الخماسي والذي يأخذ الدرجات الآتية:

الجدول رقم (08): مقياس الإجابة ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي بإستخدام برمجية spss، دار الصفاء للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص:22.

ويمكن تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وفق الجدول التالي:
الجدول رقم (09): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المجال
منخفض جدا	غير موافق تماما	من 01 إلى أقل من 1.80
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جدا	موافق تماما	من 4.20 إلى أقل من 05

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الإعتماد على الطرق الإحصائية، حيث يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، وتتضمن المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:¹

أ. التكرارات والنسب المئوية

والتي أستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستمارة، وتحسب وفق القانون الموالي:

$$\bullet \text{ النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

ب. معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

v_i : يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

v_t : يمثل التباين لأسئلة المحور.

¹ - ابو سريع رضا عبد الله، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، الاردن، 2004، ص، ص: 13، 15.

ج. المتوسط الحسابي

وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

الإ انحراف المعياري

وهو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

هـ. معامل ارتباط بيرسون

يستخدم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزم

الإحصائية الإجتماعية SPSS.

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات

التي تضمنتها الإستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الإستمارة سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ¹، وحساب صدق المحك عن

طريق جذر معاملات الثبات، وجاءت النتائج التالي:

الجدول رقم (10): معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات

البيان	معامل ثبات قيمة ألفا كرونباخ (%)	معامل الصدق
معامل الثبات الكلي للإستمارة	0.938	79.3

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

قيمة معامل كرونباخ تتراوح بين الصفر والواحد (0-1)، وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ التي

تساوي (60%) على الأقل قيمة مقبولة للحكم على أداة البحث أو الإستبانة بالصدق، وكلما زادت قيمة

معامل ألفا كلما زادت درجة الثبات والصدق بين أسئلة الإستبانة.

¹ - ألفا كرونباخ: هو إختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى إنسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى إعتدالية إستمارة الإستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لألفا كرونباخ هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكلما تزيد تكون أفضل.

ويلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ 0.938% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لاغراض إجراء الدراسة وهذا يدل على ان الإستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التحليل.

حيث نلاحظ أنه بالإستغناء على السؤال الأخير يزيد معامل ألفا كرونباخ إلى 0.941 أما عند الإستغناء عن السؤال الخامس والسابع والواحد والعشرون يصبح معامل ألفا كرونباخ 0.939. إلا أنه لا داعي للإستغناء عن هذه الأسئلة لأن الزيادة ستكون ضئيلة ومعامل ألفا كرونباخ الحالي ذو درجة عالية.

2. صدق أداة الدراسة

ويكون من خلال الصدق الظاهري للإستبيان وكذلك الصدق البنائي لها والموضحة في النقاط التالية:

أ. الصدق الظاهري للإستبيان

بعد بناء الإستمارة تم عرضها على المشرف، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى إنتمائها إلى محورها، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على إقتراحاته ثم إجراء ما يلزم من التعديلات الضرورية لتخرج في صورتها النهائية

ب. الصدق البنائي للإستبيان (الإتساق الداخلي):¹

لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، سيتم حساب معامل إرتباط بيرسون² بين كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة.

الجدول رقم(11): معاملات إرتباط بيرسون لمحاور الإستبيان ودرجة جميع عبارات المحاور

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
01	0.849**	06	0.677**	11	0.773**	16	0.738**	21	0.677**
02	0.797**	07	0.713**	12	0.750**	17	0.811**	22	0.842**
03	0.807**	08	0.799**	13	0.736**	18	0.820**	23	0.819**
04	0.845**	09	0.831**	14	0.647**	19	0.920**	24	0.755**
05	0.411**	10	0.618**	15	0.688**	20	0.782**	25	0.301

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج ال spss.

¹-إتساق عبارات الإستمارة يقصد بها إنسجام عبارات الإستمارة لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملاءمة كل عبارات المحور الذي تنتمي إليه.
²- يستخدم معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبيراً إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01.
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.
*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه في الإستمارة دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وكما يوجد نسبة مرتفعة جداً بين العبارة رقم (19) مع المحور الرابع، مما يبين أن جميع محاور الإستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور وبناءً عليه فالنتائج المتحصل عليها تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل

الجدول رقم(12): معامل الإرتباط بيرسون بين المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
معامل إرتباط بيرسون المحور الاول	01	0.458*	0.697**	0.647**	0.699**
معامل إرتباط بيرسون المحور الثاني	0.458*	01	0.681**	0.520**	0.639**
معامل إرتباط بيرسون المحور الثالث	0.697**	0.681**	01	0.638**	0.747**
معامل إرتباط بيرسون المحور الرابع	0.647**	0.520**	0.638**	01	0.588**
معامل إرتباط بيرسون المحور الخامس	0.699**	0.639**	0.747**	0.588**	01

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على برنامج ال spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل إرتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وأقل، وعند 0.05 مما يشير أن جميع محاور الإستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد أيضاً على قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وبناءً عليه فالنتائج المتحصل عليها تبين صدق وثبات وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية

حيث سنقوم بتحليل وتفريغ البيانات المتحصل عليها من الإستمارة¹ المتعلقة ببيانات الأفراد الذين تم إستجوابهم، بالإعتماد على بعض الاساليب الإحصائية.

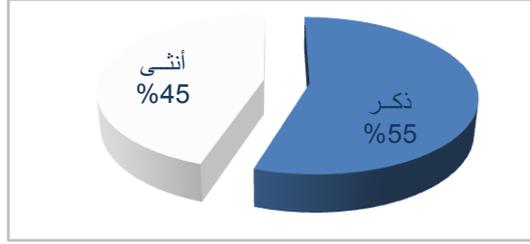
الفرع الاول: توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

إن نسبة 55.17% من نسبة الدراسة تمثل فئة الذكور بينما تمثل الإناث ما نسبته 44.83%،

وهي نسبة مقاربة وهو ما يوضح في الشكل الموالي:

¹ - انظر الملحق رقم (02).

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الSpss.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فئة العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة حسب فئة العمر، مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسب المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	07	24.1
من 30 إلى 40 سنة	13	44.8
من 40 إلى 50 سنة	04	13.8
من 50 سنة فما فوق	05	17.2
المجموع	29	100.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

يتضح من الجدول اعلاه أن ما نسبته 44.8% من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من (30

إلى 40 سنة) وهي اكبر نسبة، في حين بلغت الفئة العمرية من (20 إلى 30 سنة) نسبة 24.1%، بينما

بلغت نسبة 17.2% من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) وحصلت الفئة (من 40

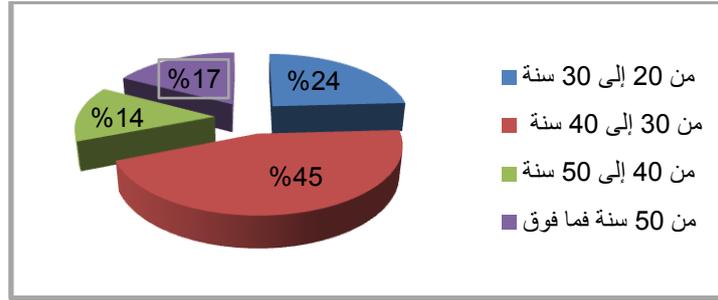
إلى 50 سنة) على نسبة 13.8%.

والملاحظ هنا أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية حيث ان الفئة من (20 إلى 40 سنة) هي

الأغلبية الطاغية بحدود 70% من العمال. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

العمر.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة حسب الدرجة العلمية، مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
ثانوي	04	13.8%
ليسانس	14	48.3%
ماستر	01	3.4%
أخرى	03	10.3%
مهندس	07	24.1%
المجموع	29	100.00%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

من خلال الجدول أعلاه تظهر نسبة 48.3% من أفراد العينة حاملين شهادة ليسانس، وأن نسبة 24.1% من أفراد العينة مهندسين، في حين أن نسبة 13.8% من المبحوثين لديهم مستوى ثانوي، ونسبة 10.3% تمثل شهادات أخرى أما بالنسبة المتبقية والتي تمثل نسبة 3.4% من أفراد العينة حاملين شهادة الماستر ويلاحظ أن اغلبية العينة يحملون شهادات جامعية، وهذا مؤشر لكون أفراد العينة مؤهلين لفهم الإستبيان والإجابة عليه.

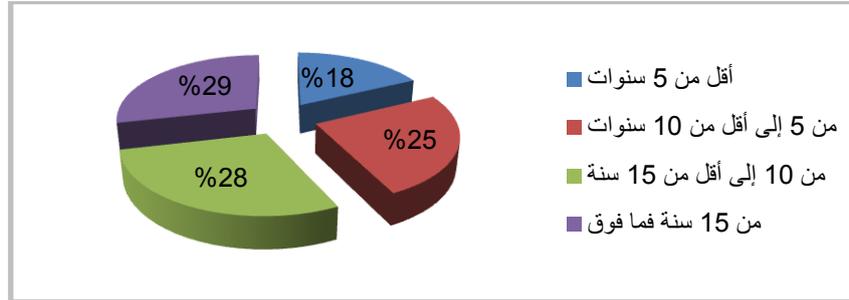
الفرع الرابع: توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتضمن الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل والخبرة المهنية.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	%17.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	%24.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	08	%27.6
من 15 سنة فما فوق	08	%27.6
المجموع	28	100.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss. يظهر من خلال الجدول أن نسبة 27.6% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة من (10 على أقل من 15 سنة) والنسبة نفسها يتمتعون بخبرة من (15 سنة فما فوق)، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات) 24.1% وتليها النسبة 17.2% والتي تمثل أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول الموالي يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

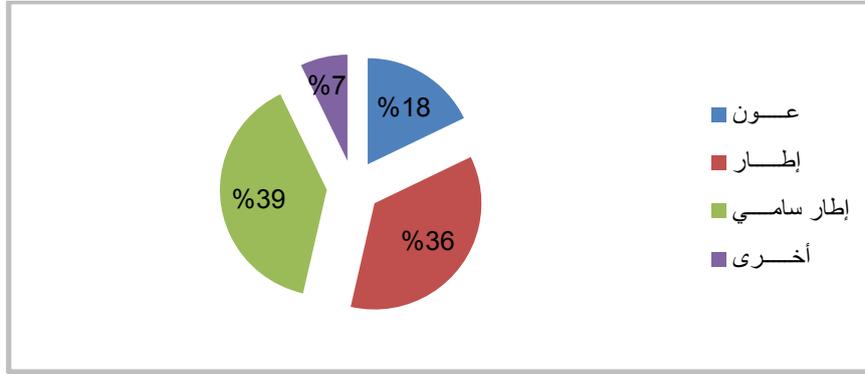
الجدول رقم(16): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة%
عون	05	%17.2
إطار	10	%34.5
إطار سامي	11	%37.9
أخرى	02	%6.9
المجموع	28	100.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة 37.9% من أفراد عينة الدراسة منصب إطار سامي وهي النسبة الأكبر، بينما يمثل منصب إطار نسبة 34.5% من العينة، وان نسبة 17.2% من العينة أعوان، في حين تمثل نسبة 6.9% موظفين في مناصب أخرى. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستمارة

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الواردة في الإستبيان،

كما سيتم تحليل الإستبيان من خلال مخرجات برنامج ال spss.

الفرع الأول: إتجاهات عينة الدراسة حول محور الإستراتيجية

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول، وكذلك التوزيع النسبي

لإجاباتهم، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة لمحور الإستراتيجية

الترتيب	رقم العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	05	ت	05	04	06	11	03	0.865	مرتفع
		%	17.2	13.8	20.7	37.9	10.3		
02	04	ت	01	07	05	14	02	1.271	مرتفع
		%	3.4	24.1	17.2	48.3	6.9		
03	03	ت	02	04	04	13	04	1.156	مرتفع
		%	6.9	13.8	13.8	44.8	13.8		
04	02	ت	04	01	06	12	06	1.039	متوسط
		%	13.8	3.4	20.7	41.4	20.7		
05	01	ت	-	02	04	14	09	1.291	متوسط
		%	-	6.9	13.8	48.3	31.0		
		المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الإستراتيجية					3.49	0.855	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

1) تحتل العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 حيث يرى العمال أن الموارد المالية

المتاحة قادرة على تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة بدلالة مرتفعة.

2) بينما تحتل العبارة (04) المركز الثاني حيث يرى العمال ان المؤسسة تتوفر لديها مصلحة تهتم

بدراسة السوق والبيئة الخارجية بمتوسط حسابي قدره 3.52 وهو يعبر عن إتجاه مرتفع.

3) كما أتت العبارة رقم (03) بالمرتبة الثالثة وهي تعبر عن قابلية قياس وتقييم الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط قدره 3.48 وهو بالتالي ذو دلالة عالية.

4) اما العبارة رقم (02) فقد حلت المرتبة الرابعة وقد إستفسرى العمال عن "لدى مؤسستكم إستراتيجية

واضحة المعالم لما تتوي المؤسسة تحقيقه" وقد كانت هذه العبارة ذو دلالة متوسطة بمتوسط 3.31.

5) والعبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة كانت كالتالي "يتوفر لدى مؤسستكم الكادر العلمي

والمهني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددتها" حيث عبر العمال عن آرائهم بدلالة متوسطة معدلها

3.10 وهو ما يدل عن عدم قناعتهم بشكل تام عن توفر المؤسسة بمؤهلات تسمح بتحقيق الأهداف

الإستراتيجية لها.

الفرع الثاني: إتجاهات عينة الدراسة حول محور البعد المالي

سيتم إختيار هذا المحور من خلال الفقرات من (6-10) من حيث المتوسط الحسابي والإنحراف

المعياري وذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم(18): إجابات أفراد العينة لمحور البعد المالي

الترتيب	رقم العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	10	ت	01	04	06	11	07	0.842	مرتفع
		%	3.4	13.8	20.7	37.9	24.1		
02	06	ت	02	11	03	09	04	1.111	مرتفع
		%	6.9	37.9	10.3	31.0	13.8		
03	08	ت	-	05	08	09	06	1.034	مرتفع
		%	-	17.2	27.6	31.0	20.7		
04	09	ت	01	07	04	12	05	1.152	مرتفع
		%	3.4	24.1	13.8	41.4	17.2		
05	07	ت	-	02	03	15	09	1.252	متوسط
		%	-	6.9	10.3	51.7	31.0		
مرتفع							3.56	0.788	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

- (1) العبارة رقم (10) المعبرة عن أن "نشاط المؤسسة يمتاز بالإستمرارية" هي الأولى بهذا المحور بمتوسط حسابي قدره 4.07 وبالتالي فإن أغلب العمال موافقين بدرجة مرتفعة على ان نشاط مؤسستهم يمتاز بالإستمرارية.
- (2) في المرتبة الثانية من ناحية الدلالة جاءت العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 3.66 وهو يعبر دائما عن أن العمال موافقين بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة لديها نشاطات ومنتجات متعددة.
- (3) بالنسبة للعبارة الثامنة فقد جاءت ثالثة من ناحية الترتيب بمتوسط 3.57 بدلالة مرتفعة أي أن العمال يرون أن مردودية العمل بالمؤسسة مرتفعة.
- (4) كما أن العبارة (09) إحتلت المرتبة الرابعة بدلالة مرتفعة وبمتوسط 3.45 ما يدل على أن العمال يرون أن نشاط المؤسسة مجدي على المدى الطويل.
- (5) العبارة (07) تركزت في الرتبة الخامسة بمتوسط قيمته 3.07 حيث عبر العمال على أن المؤسسة تستعمل تكاليف عالية للحفاظ على مستوى الإنتاج بشكل متوسط.
- الفرع الثالث: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد العملاء**
- سيتم إختيار المحور الثالث من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما سيوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): إجابات أفراد العينة لمحور بعد العملاء

الترتيب	رقم العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	12	ت	03	04	04	16	02	0.593	مرتفع	
		%	10.3	13.8	13.8	55.2	6.9			
02	13	ت	-	-	04	1	06	0.693	مرتفع	
		%	-	-	13.8	65.5	20.7			
03	14	ت	-	02	01	21	04	0.920	مرتفع	
		%	-	6.9	3.4	72.4	13.8			
04	11	ت	01	01	08	13	04	1.143	متوسط	
		%	3.4	3.4	27.6	44.8	13.8			
05	15	ت	02	08	07	09	03	1.145	متوسط	
		%	6.9	27.6	24.1	31.0	10.3			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور بعد العملاء							0.657	مرتفع
		3.62								

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المحصل عليها من الإستمارة ومخرجات برنامج ال spss.

- 1) تعبر العبارة (12) على "تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد" بإحتلالها الرتبة الأولى في هذا المحور بإتجاه عام يقدر ب 4.07 وهو يدل على توفر هذه الخاصية وفق نظر العمال بشكل مرتفع.
- 2) أما العبارة (13) فقد جاءت بالمرتبة الثانية وهي تتعلق بإهتمام المؤسسة بدراسة شكاوي الزبائن بمتوسط 3.96 بدلالة مرتفعة.
- 3) بينما الرتبة الثالثة احتلتها العبارة (14) والتي تعبر عن إنتاج المؤسسة لمنتجاتها بأسعار تنافسية فيرى العمال أن هذا المؤشر متوفر بشكل مرتفع وبدلالة إحصائية تقدر ب 3.67.
- 4) كما أن العبارة رقم (11) كانت في المرتبة الرابعة بدلالة قدرها 3.34 ما يدل أن العمال يرون أن إهتمام المؤسسة بإرضاء العملاء لجذبهم والإحتفاظ بهم أكثر ذو دلالة متوسطة.
- 5) فيما جاءت العبارة رقم (15) بالمرتبة الأخيرة في هذا المحور فيرى العمال أن إهتمام المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد لا يزال في مرحلة متوسطة وهو ما يعبر عليه إحصائيا بالمعدل 3.10.
- الفرع الرابع: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد العمليات الداخلية
وسيتم إختيار هذا المحور كذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (20): إجابات أفراد العينة لمحور بعد العمليات الداخلية

الترتيب	رقم العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	18	ت	07	07	09	06	-	3.31	1.312	متوسط
		%	24.1	24.1	31.0	20.7	-			
02	19	ت	09	05	07	05	02	3.12	1.201	متوسط
		%	31.0	17.2	24.1	17.2	6.9			
03	20	ت	04	04	05	11	05	3.08	1.129	متوسط
		%	13.8	13.8	17.2	37.9	17.2			
04	17	ت	03	05	05	10	02	2.50	1.319	ضعيف
		%	10.3	17.2	17.2	34.5	6.9			
05	16	ت	03	04	09	08	02	2.48	1.090	ضعيف
		%	10.3	13.8	31.0	27.6	6.9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور بعد العمليات الداخلية										
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج ال spss.										

1) العبارة (18) هي العبارة الأولى بهذا المحور بمعدل 3.31 حيث أن المؤسسة تعتمد على تجديد

الأجهزة التكنولوجية باستمرار هو أمر متوسط وفق وجهة نظر العمال.

2) أما العبارة (19) والتي كانت "تتبع في عمالك خطة واضحة لفترة زمنية طويلة" بالمرتبة الثانية

بمتوسط 3.12 وهو ما يعبر عن وضعية متوسطة لهذا المؤشر.

3) بينما كانت المرتبة الثالثة للعبارة (20) وجاءت كالآتي "تساهم في وضع خطة العمل بشكل دائم"

فيرى العمال أن مساهمتهم متوسطة وهو ما يعبر عنه إحصائياً ب 3.08.

4) المرتبة الرابعة للعبارة رقم (17) والدالة عن مدى تشجيع المؤسسة على تقديم مقترحات ابداعية،

فيرى العمال أن هذا التشجيع ضعيف بدلالة إحصائية 2.50.

5) بينما العبارة رقم (16) احتلت المرتبة الأخيرة وقد كانت كالآتي "تستخدم المؤسسة منتجات مبتكرة

بشكل مستمر" وهو أمر يراه العاملون أنه ضعيف بالمؤسسة ودلالته الإحصائية 2.48.

الفرع الخامس: إتجاهات عينة الدراسة حول محور بعد التعلم والنمو

سنقوم بإختبار عينة محور التعلم والنمو من العبارة (21-25) من حيث المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري وسنوضح ذلك في الجدول الموالي

الجدول رقم(21): إجابات افراد العينة لمحور التعلم والنمو

الترتيب	رقم العبارة	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	21	ت	02	01	02	14	10	1.102	مرتفع
		%	6.9	3.4	6.9	48.3	34.5		
02	22	ت	02	02	02	15	08	1.125	مرتفع
		%	6.9	6.9	6.9	51.7	27.6		
03	24	ت	03	05	05	11	04	0.966	مرتفع
		%	10.3	17.2	17.2	37.9	13.8		
04	25	ت	02	01	01	21	04	1.119	مرتفع
		%	6.9	3.4	3.4	72.4	13.8		
05	23	ت	01	05	05	12	06	1.243	متوسط
		%	3.4	17.2	17.2	41.4	20.7		
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري					3.706	0.751	مرتفع

المصدر: المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج ال spss.

(1) تمثل العبارة رقم (21) الرتبة الأولى بالمحور الخامس حيث يرى العمال أن المؤسسة تعتمد على

برامج تدريبية مخصصة للعاملين بإستمرار بمتوسط 04 وهي دلالة مرتفعة.

(2) الرتبة الثانية بهذا المحور كانت للعبارة رقم (22) وهي "برامج التدريب تطور من معارفك

ومهارتك" فأكد العاملين على انها متوفرة بشكل مرتفع وهو ما يدل على المتوسط الإحصائي فقدر ب

3.86.

(3) المرتبة الثالثة جاءت للعبارة (24) وهي كالاتي "تستفيد من الأخطاء التي قد ترتكبها في نصح

الآخرين" وهي عبارة بدلالة إحصائية مرتفعة قدرت ب 3.83.

(4) العبارة (25) هي العبارة الرابعة من ناحية الترتيب فيرى العمال أن وقوعهم في الأخطاء يمكن أن

يؤثر على اداء المؤسسة وهو ما يعبر عليه المتوسط الحسابي المقدر ب 3.59 ودلالته مرتفعة.

(5) أما العبارة (23) فهي العبارة الأخيرة بهذا المحور حيث يتم تقييم الاعمال المنجزة ومقارنتها

بالأعمال المخططة بإستمرار بمتوسط مرتفع حسب وجهة نظر العمال ذو دلالة إحصائية قيمتها 3.29.

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان نستخلص مايلي:

-المحور الأول: محور الإستراتيجية قابل لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط

حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.855 وعليه فإستراتيجية المؤسسة هي إلى حد كبير واضحة لدى

العاملين مما يسمح بتطبيقها بشكل أكثر فعالية؛

– أما بالنسبة للبعد المالي قابل لتقييم أداء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات بدرجة مرتفعة تحت متوسط حسابي يقدر ب 3.56 وانحراف معياري 0.788، مما يدل على أن إهتمام المؤسسة بالمردودية أمر مجسد في الواقع العملي لها؛

– وبعد العمليات الداخلية قابل لتقييم أداء مؤسسة somiphos بإتجاه مرتفع وبمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.657 وبالتالي فالمؤسسة حريصة على تحسين علاقتها بالعملاء وإرضائهم؛
– فبعد العمليات الداخلية كانت قابليته لتقييم أداء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ذو درجة متوسطة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.972 فالمؤسسة تشجع وتعمل بإستمرار على تحسين عملياتها الداخلية؛

– وأخيرا بعد التعلم والنمو متوسطه الحسابي يقدر ب 3.70 وانحرافه المعياري 0.751 حيث أن قابليته لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة ذو إتجاه مرتفع وهو ما يعكس إهتمام المؤسسة بعملية التعلم والتدريب ومساهمته في نموها.

وعليه فإنها ووفق هذه الدراسة تمكنا من الوصول إلى نتيجة ملخصها أن إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة somiphos يمكن أن يقيم لنا الإستراتيجية بدرجة مرتفعة نسبيا.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات somiphos من خلال التعرف على منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومن بين النتائج المتوصل إليها ان قابلية تطبيق الأداء في المؤسسة الإقتصادية للحديد والفوسفات تشمل جميع المؤشرات المالية وغير المالية.

حيث لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على البعد المالي وبعد العملاء وأيضاً التعلم والنمو بدرجة مرتفعة.

وعند قيامنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة خلصنا على النقاط التالية:

- وجود علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة؛

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بالمؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أدائها؛

- إهتمام المؤسسة برضى العملاء لديها وهذا ما يفسر نسبة إحتفاظ المؤسسة بعملائها.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد أنه لا يمكن قياس وتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية ومعرفة

وضعها بالإقتصار على المؤشرات والنتائج المالية فقط بل لا بد من إعتداد المؤشرات الغير المالية.

خاتمة

◀ ملخص الدراسة

◀ نتائج إختبار الفرضيات

◀ نتائج البحث

◀ المقترحات

◀ أفاق البحث

خاتمة

1- ملخص الدراسة

تعرضت هذه الدراسة لإشكالية تقييم الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية من خلال إعتقاد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والذي يعتبر من الأساليب الحديثة القادرة على تقييم الإستراتيجية بشكل يسمح بتصحيحها وبالتالي تدارك الأخطاء في الوقت المناسب. وبغيت التوصل وتلخيص أهم النتائج التي كانت بالبحث فإننا سنقوم بداية بإثبات صحة الفرضيات من عدمها.

2- نتائج إختبار الفرضيات

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة تم إسقاطها على أرض الواقع على المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos حيث أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

- تتمثل الفرضية الرئيسية في: " تساهم بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتعمل على تقييمها. " وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية حيث ان إعتقاد بطاقة الاداء المتوازن على أربعة محاور أساسية يجعل من تقييم الإستراتيجية أمر متوازن . وبناء على الفرضية الرئيسية تم التطرق إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الاولى:** " تحتاج المؤسسة لأسلوب فعال من أجل التقييم المستمر لإستراتيجيتها"، أثبتنا صحة الفرضية بحيث أن كل مؤسسة يجب عليها تقييم إستراتيجيتها حتى لا تستمر في إتباع إستراتيجية قد تكون أعتمدت في ظروف معينة وقد تغيرت هذه الظروف.
- الفرضية الثانية:** " هناك أثر إيجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة" هذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية حيث أثبتت ابعاد بطاقة الأداء المتوازن قدرتها على تقييم الإستراتيجية وإعطاء نتائج إيجابية يمكن الإعتماد عليها.
- الفرضية الثالثة:** "تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمختلف المؤسسات" مما يؤكد لنا صحة الفرضية حيث ان بطاقة الأداء المتوازن تشمل جميع الجوانب المالية وغير المالية مما يؤدي إلى التقييم الجيد للإستراتيجية.

3 نتائج البحث

إن إعتقاد مبدأ تقييم الإستراتيجية هو أمر حتمي بالنسبة لجميع المؤسسات؛

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب فعال في تقييم الأداء؛
 لا يوجد مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن بالشكل الواضح داخل مؤسسة somiphos؛
 مؤسسة somiphos لا تعتمد على تقييم الإستراتيجية بشكل مستمر ولا توجد نظرة واضحة لهذه
 العملية بها.

4 المقترحات

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها في المؤسسات؛
 على المؤسسات العمل من أجل إعتماد هذه الاداة التي تعتبر من الادوات الرقابية للسير في
 المؤسسة؛

تطبيق روح التعاون والتضامن بين العمال داخل المؤسسة من اجل تحديد الأهداف ووضع
 الإستراتيجيات.

إعطاء أولوية أكبر لتقييم الإستراتيجية داخل المؤسسة؛
 الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة من خلال التكوين والتدريب حيث يسهل تطبيق
 الإستراتيجية داخل المؤسسة؛

الإهتمام أكثر بالعملاء خاصة من جانب التكفل بالشكاوي والإحتجاجات.

5 آفاق البحث

إن هذا الموضوع لم يلمس جميع الجوانب وهذا ما يستلزم دراسات أخرى يمكن أن تحيط به مثل:
 - دور بطاقة الأداء في تقييم الأداء المالي للمؤسسة؛
 - دور بطاقة الأداء في تقييم الأداء البيئي؛
 - تقييم الإستراتيجية بإعتماد المدخل البيئي للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو سريع رضا عبد الله، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
2. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مدخل منهجي لعالم جديد-، دار النهضة العربية، الزقازيق، 2004.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الغستراتيبي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الغستراتيبيية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
7. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، لوس أنجلس، جامعة كاليفرنيا، ط1، 2001.
8. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2003-2004.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2004.
10. سعد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، 2012.
11. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي ببطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2009.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009.
17. عبد الرحيم محمد، قياس الاداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
18. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة لعالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
20. عبد المحسن توفيق محمد، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجا وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006.
21. علاء فرحان طالب، زينب مكب البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
22. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. فارس رشيد البياني، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
24. فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة وريدة واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2006.
25. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
26. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
27. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الاردن، 2004.
28. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم -عمليات حالات تطبيقية-، دار الميسرة.

29. مايكل أرمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1.

30. مجيد الكرخين التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

31. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 2000.

32. محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، دار الصفاء للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2005.

33. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز لنشر والتوزيع، عمان، 2014.

34. نادية أبو الوفاء العارف، الغدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010-2011.

35. نضال محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، عمان، ط1، 2014.

36. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء

المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.

37. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة العسراتيجية: المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، ط2، 2010.

38. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.

39. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الجدار للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

40. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، 2004.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. براهيمية حياة، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - حالة البنك الخارجي الجزائري: وكالة تبسة 46-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تمويل مصرفي، جامعة تبسة، 2013-2014.

2. بودابوس ياسمين، أثر إداة الموارد البشرية والتكنولوجيا المتقدمة في تحسين أداء المؤسسة-

حالة شركة مناجم الفوسفاط somiphos ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم

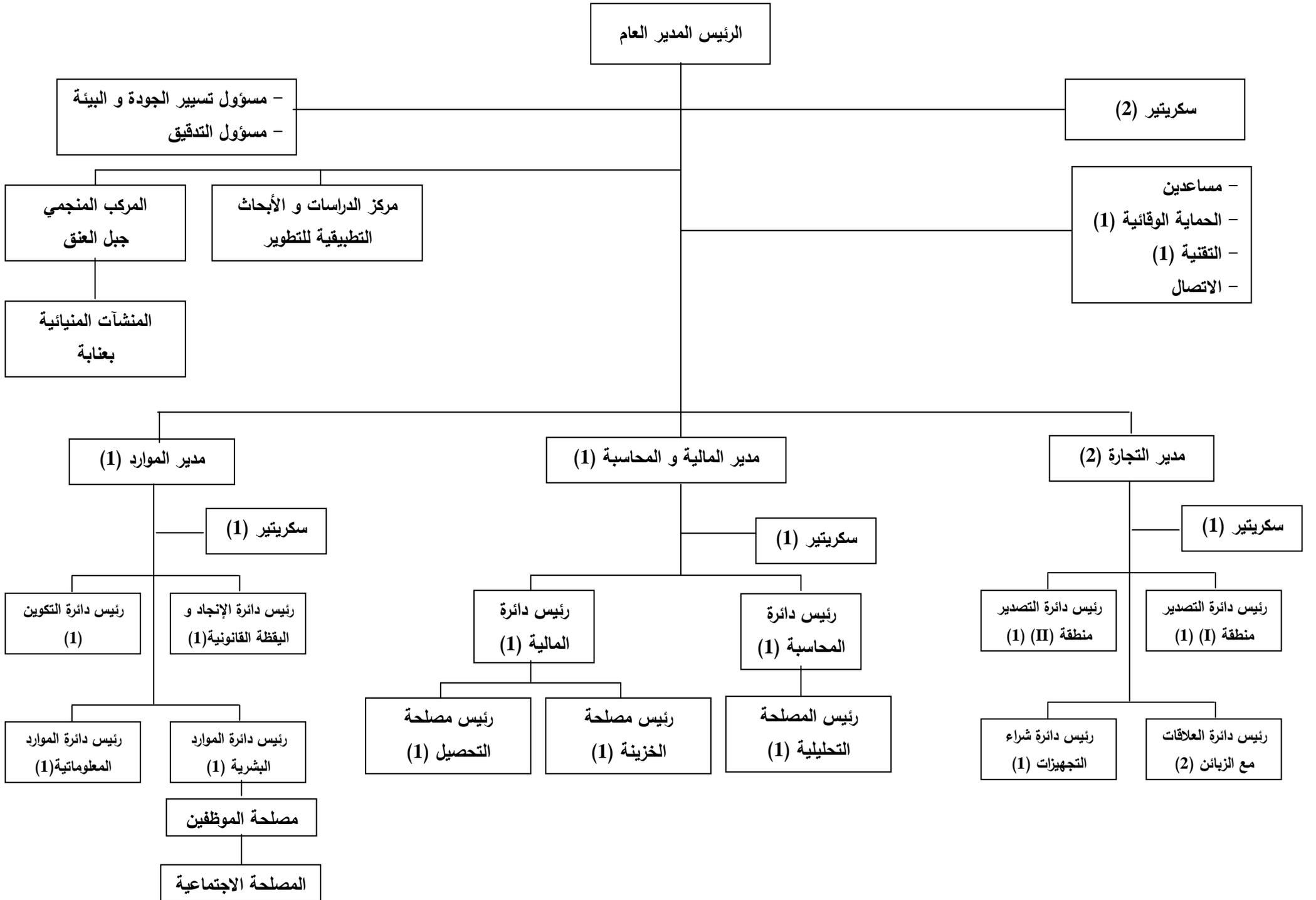
- الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال مؤسسات، جامعة تبسة، 2011-2012
3. جابري نور الهدى، دلول صفاء، دور المؤسسة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة جامعة العربي التبسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، 2015-2016.
4. حنان نبيه تركمان، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق في بعض الأعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006-2007.
5. ريغة أحمد الصغير، تقييم اداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية pmo-، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.
6. سناء أونيس، مساهمة بطاقة الداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة-حالة مطاحن الأوران وحدة أرسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015-2016.
7. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012.
8. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية-حالة مؤسسة صناعة الكوابل جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
9. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على اساس أنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

ثالثا: الجرائد والمجلات

1. سحر ظلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الإقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، الجامعة، العدد الخامس والثلاثون.

2. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، عدد خاص، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، عدد خاص، كلية التجارة، جامع الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-

تخصص: مالية المؤسسة

قسم: العلوم التجارية

الموضوع: إستبيان

الاخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية " تخصص مالية " المؤسسة بعنوان "قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية".

دراسة حالة: -فيرفوس-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقدرتها على تقييم الإستراتيجية ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نهيب منكم أن تولو هذا الإستبيان إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف الأستاذك

* يحي إدريس

من إعداد الطلبة:

• إيمان غربي

• كوثر غريب

السنة الجامعية

2017/2016

الجزء الأول

بيانات عامة

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1 الجنس

ذكر أنثى

2 العمر

أقل من 20 سنة 20-30 سنة 30-40 سنة

40-50 سنة 50 سنة فما فوق

3 الدرجة العلمية

ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

ماجستير أخرى مهندس ماستر

4 الخبرة العلمية

أقل من 5 من 5 - أقل من 10 سنوات

من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5 التسمية الوظيفي

عون إطار إطار سامي

أخرى

الجزء الثاني

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
1 الإستراتيجية					
					يتوفر لدى مؤسستكم الكادر العلمي والمهني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحددها
					لدى مؤسستكم إستراتيجية واضحة المعالم لما تنوي المؤسسة تحقيقه
					الأهداف الإستراتيجية بمؤسستكم قابلة للقياس والتقييم
					تتوفر لدى المؤسسة مصلحة تهتم بدراسة السوق والبيئة الخارجية
					الموارد المالية المتاحة قادرة على تحقيق الاهداف الإستراتيجية
2 التبعد المالي					
					نشاط المؤسسة يمتاز بالإستمرارية
					تمتلك المؤسسة نشاطات ومنتجات متعددة
					مردودية العمل بالمؤسسة مرتفعة
					نشاط المؤسسة مجدي على المدى الطويل
					تتحمل المؤسسة تكاليف عالية للحفاظ على مستوى إنتاجها
3 تبعد العملاء					
					تهتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والإحتفاظ بهم أكثر
					تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد
					تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى الزبائن
					تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية
					تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد

4 بعد العمليات الداخلية

					تستخدم المؤسسة منتجات مبتكرة بشكل مستمر
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					تشجعك المؤسسة على تقديم مقترحات إبداعية
					تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية بإستمرار
					يتبع في عملك خطة واضحة لفترة زمنية طويلة
					تساهم في وضع خطة العمل بشكل دائم

5 بعد التعلم والنمو

					تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مخصصة للعاملين بإستمرار
					برامج التدريب تطور من معارفها ومهارتها
					يتم تقييم الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأعمال المخططة بإستمرار
					تستفيد من الأخطاء التي قد ترتكبها في نصح الآخرين
					وقوعك في الأخطاء يمكن أن يؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير

المخلص:

تعد تقييم الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ويعتبر من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ونتيجة للأساليب التقليدية التي تعتمد على تقييم الجوانب المالية من جهة وأخرى تعتمد على جوانب غير مالية واجهت صعوبات وعجز في تقييمها، فظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد تراعي جميع الجوانب المالية وغير المالية على حد سواء ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة أبعاد رئيسية بالإضافة إلى البعد البيئي كبعد خامس ويشمل في مجملها معايير الاداء الكلي للمؤسسة.

والهدف من هذا الموضوع هو معرفة مدى قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات somiphos.

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، انظمة قياس الأداء، المعايير المالية وغير المالية، بطاقة الأداء

المتوازن، أبعاد بطاقة الاداء المتوازن، تقييم الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية.

Summary

Strategy evaluation is the most important strategy administration period and it is considered as one of the necessary subjects due to the changes that is imposed by the exterior environment.

Besides the traditional methods that is adopted by the financial sides evaluation on a hand and an other that is relied to the non financial sides, met difficulties and an inability in it evaluation so the balanced performance card has appeared as a new method respecting all the sides both of financial or non financial.

This method depends on four principal dimensions in addition to the environmental as a fifth one, It contains the performance all criteria to the establishment.

The objective in this subject is extensibility of the performance balanced card practice as a strategy evaluation showing from the national society of metal and phosphat (somiphos).

Key words: performance evaluation, performance meosurent