

جامعة أدرار



كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

شعبة : علوم التسيير

تخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

الموضوع :

دور بطلقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS

إشراف الأستاذ:

*حوتي-عمر.

إعداد الطالبتين:

*ضراوي خيرة

*عبدالله وردة

لجنة المناقشة

رئيساً

جامعة أدرار

أستاذ محاضر

د / بن مسعود محمد

مشرفاً و مقررأ

جامعة أدرار

أستاذ مساعد

أ / حوتية عمر

مناقشاً

جامعة أدرار

أستاذ محاضر

د / قالون جيلالي

السنة الجامعية : 2014/2013 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل،
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في
إنجاز هذا العمل ، وخاصة الأستاذ حوتية عمر ، على مساعدته
لنا دون أن يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وتشجيعه لنا من
بداية هذا البحث، وله منا خالص التقدير والاحترام ، و إلى مدير
شركة موبيليس فرع أدرار و عمالها، والى كل المعلمين
والأساتذة الذين ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة.

خيرة / وردة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

والدي الكريمين أطال الله عمرهما

و إلى زوجي و ابني الصغير حفظهما الله

و إلى كل اخواني و أقاربي و أصدقائي

و إلى رفيقتي في إنجاز هذا العمل "وردة"

و إلى كل باحث في شؤون العلم

خبرة

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع :

إلى اللذان مهما قلت فيهما فلن أوفيهما حقهما أُمي الغالية أطال الله عمرها

و أبي العزيز رحمه الله

إلى كل إخوتي و جميع الأهل و الأقارب من قريب أو بعيد

و إلى كافة زميلاتي و صديقاتي و أخواتي دون استثناء

و إلى رفيقتي في إنجاز هذا العمل " خيرة "

و إلى كل إنسان يسعى جاهداً في طلب العلم

و أسأل الله أن يتقبله منا و يجعله قنديلاً يضيء حياتنا

وردة

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
III-II	الاهداء
IV- V	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - ٥	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للأداء و بطاقة الأداء المتوازن
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول : مفهوم الأداء و تقييمه
2	المطلب الأول : مفهوم الأداء
3	المطلب الثاني : تعريف و أهمية تقييم الأداء
5	المطلب الثالث : طرق ووسائل تقييم الأداء
8	المبحث الثاني : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
8	المطلب الأول : نشأة و مفهوم بطاقة قياس الأداء
10	المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
20	المبحث الثالث : خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الأول : صياغة الرؤية و تحديد الإستراتيجيات
21	المطلب الثاني : تحديد كل من عوامل النجاح الحاكمة و القياسات
23	المطلب الثالث : إعداد خطط العمل و تحديد الأعمال التنفيذية ثم المتابعة و التقييم
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
26	تمهيد الفصل الثاني
27	المبحث الأول : مراحل عملية تقييم الأداء و كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول : مراحل عملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
30	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن

31	المبحث الثاني : تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الأول : متابعة الأداء
32	المطلب الثاني : تقييم الأداء
33	المطلب الثالث : تصميم بطاقة الأداء المتوازن
36	المبحث الثالث : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و مقومات نجاحها
36	المطلب الأول : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثاني : مقومات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن
40	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع أدرار
41	تمهيد الفصل الثالث
42	المبحث الأول : مدخل عام للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
42	المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
42	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
45	المبحث الثاني : شركة موبيليس المبادئ و الإلتزامات و الأهداف
45	المطلب الأول : طموحات و مبادئ شركة موبيليس فرع ادرار
46	المطلب الثاني : التزامات و خدمات شركة موبيليس فرع أدرار
47	المطلب الثالث : أهداف و استراتيجيات شركة موبيليس فرع أدرار
48	المبحث الثالث: تحليل الاسئلة الموجهة لمدير الفرع و تصميم بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الأول : تحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و تقييم الأداء
50	المطلب الثاني : تحليل جوانب بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثالث : تصميم بطاقة الأداء المتوازن للشركة
53	خلاصة الفصل الثالث
و - ح	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	22
02	إجابات مختصرة على الأسئلة الخاصة بالمؤسسة و تقييم الأداء	49
03	اجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بالجانب المالي	50
04	اجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب العملاء	50
05	اجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب العمليات الداخلية	51
06	اجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب النمو و التعلم	51

فهـ رس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	10
02	انطلاق البطاقة من الرؤية والإستراتيجية	12
03	المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	15
04	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	19
05	خطوات بناء و تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن	24
06	مراحل عملية تقييم الأداء	27
07	بناء بطاقة الأداء المتوازن على علاقة السبب و النتيجة	34
08	نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى البنك	35
09	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	44
10	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيليس فرع أدرار	52

مقدمة

مقدمة :

أ- تمهيد:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال العمل على متابعة وتحسين أدائها وهذا من اجل ضمان بقائها واستمراريتها ، و حتى تتمكن المؤسسة من معرفة أهدافها و مدى تحقيقها لها لابد لها من تقييم نتائجها و أدائها ، و لقد طبقت بعض الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات غير أنه ما يميز هاته الطرق أنها تعتمد على المعايير المالية فقط و نتيجة للتطورات التكنولوجية المتوالية و السريعة أصبحت معظم المؤسسات تستخدم عدة مقاييس مالية و غير مالية من أجل تحسين أدائها مما أدى إلى البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير من بينها مدخل بطاقة الأداء المتوازن و الذي يعنى بالجوانب المالية و غير المالية في المؤسسة .

وقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام العديد من الباحثين لعل من أبرزهم (Kaplan and Norton) إذ حاولا توظيف هذه البطاقة لقياس و تقييم الأداء في المنظمات عبر محاورها الأربعة ، إذ عدت هذه البطاقة من أحد أهم المداخل لقياس و تقييم أداء المؤسسات و ذلك لما تقدمه من منظور متكامل للأداء مما يمكن المؤسسات على اختلاف أنشطتها من معرفة مواطن القوة و تعزيزها، و أوجه القصور و علاجها.

ب- إشكالية البحث:

بناءً على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في شركة موبيليس؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هو المقصود بطاقة الأداء المتوازن و ما هي محاورها؟
- ما الجديد الذي يميز بطاقة الأداء المتوازن عن باقي أدوات تقييم الأداء؟
- ما هي الخطوات اللازمة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في شركة موبيليس فرع أدرار ؟

ج - فرضيات الدراسة :

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس و تقييم الأداء

- يؤدي تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة

- توجد في مؤسسة موبيليس فرع أدرار عدة مقومات تساعد على تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن

- توجد صعوبات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الشركات الجزائرية

د- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا للموضوع كان مرده للأسباب التالية:

- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع و ارتباطه بتخصص تدقيق و مراقبة التسيير.
- ✓ ضعف الاهتمام بنماذج تقييم الأداء خاصة الحديثة منها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ الإهمال الموجود في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية واعتمادها على الأساليب التقليدية.

ه- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها؟

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن و كيفية إعدادها و تصميمها .
- التعرف على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات.
- محاولة تطبيق هذه الأداة في شركة موبيليس فرع أدرار.

و- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كونه من الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء فهو يستخدم مقاييس مالية و غير مالية، و محاولة إظهار مدى فعاليتها و قدرتها على مسابرة التطورات و مواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من أجل النمو و التطوير المستمر في المؤسسات .

ز- منهجية الدراسة:

الجانب النظري: اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة .

الجانب التطبيقي: تم التطرق في هذا الجانب للدراسة الميدانية لواقع المؤسسة الجزائرية و ذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة شركة موبيليس .

ح- معوقات البحث :

تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء تتعلق بالجانب النظري والجانب التطبيقي فيما يلي:

-صعوبة في الحصول على المراجع والمتعلقة بصلب الموضوع

-صعوبة في الحصول على وثائق من أجل استخدامها كملاحق والاكتفاء بتسجيلها من خلال عملية المقابلة .

- من الصعوبات التي واجهتنا أن المشكلة في هذا الموضوع ليست في الجانب الفلسفي أو النظري لكن في الجانب التطبيقي و الميداني كون أن جل المؤسسات الجزائرية لا تطبق أصلاً أدوات مراقبة التسيير و لا تعلم عنها شيئاً خاصة الحديثة و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يعطيها أهمية و يراها مكلفة و متعبة كونها تتطلب الكثير من المعلومات .

ط- الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مهم في تقييم الأداء نذكر من بينها :

1) منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطينجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات ، دبلوم العالي في إدارة المنظمات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013 و استهدفت هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و مدى انسجام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي و توصلت الدراسة إلى أنه يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن و أبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات بدرجة كبيرة .

2) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة بعض المؤسسات)، ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 -2012 و هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية التي لازالت تستخدم الادوات التقليدية في التقييم .

(3) عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 و هدفت الدراسة إلى محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما و الحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة و توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الكلي في ملبنة الحضنة أحسن منه في ملبنة التل و ان التناقص موجود على مستوى بعض المنظورات التي أثرت على الأداء الكلي و التي يجب على المؤسسة معالجتها من خلال التحسين في مؤشراتها لتحسين مستوى الأداء .

(4) مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012 و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية و خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية و كذا مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات .

- و لقد حاولنا في هاته الدراسة معرفة مدى قدرة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع أدرار على تطبيق هذا المدخل و معرفة أهم المقومات التي تحويها و تمكنها من تطبيقه . و للإجابة على الإشكالية المطروحة تضمنت الدراسة ثلاثة فصول :

1 - الفصل الأول : بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء و بطاقة الأداء المتوازن و تضمن مفهوم الأداء و تقييم الأداء ، ماهية بطاقة الأداء المتوازن و كذا الخطوات اللازمة لبناء بطاقة الأداء المتوازن .

2 - الفصل الثاني : بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تم التطرق فيه الى مراحل تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن و منهجية تصميمها و متطلبات نجاحها و كذا معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

3 - الفصل الثالث : دراسة حالة و تم فيه محاولة إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع أدرار من خلال التطرق إلى التعريف بالشركة و التحقق من مدى الاهتمام بالجوانب المتعلقة بطاقة الأداء و تصميم نموذج مقترح للشركة خاص ببطاقة الأداء المتوازن .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ، باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها . حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ، و محاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

وقد ظهر تطور جديد في أسلوب التقييم و هو ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى تقنيات تقييم الأداء. وفي إطار هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تحدثنا في المبحث الأول عن الأداء وعملية تقييمه و تطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثالث فتضمن خطوات إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن .

المبحث الأول: مفهوم الأداء و أهمية تقييمه

إنّ تقييم الأداء لا يتحقق إلا بامتلاك نظرة واضحة عن ماهية و معنى الأداء بشكل عام وعن ماهية عملية تقييم الأداء في حد ذاتها إضافة إلى طرق ووسائل تقييم الأداء وهذا ما سيتم تبيانها من خلال دراستنا لهذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص و التحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام و في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.

أولاً: تعريف الأداء:

تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- يقصد الأداء أهداف المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هاته الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.¹
- لا يمكن أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذاً بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد).²
- و يعرفه الكاتبان (Miller et Bromily) بأنه "انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

¹ أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2010، ص43.

² ناصر دادي عدون، عند الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، دط، ص12.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص218.

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة ، المتوسطة، الطويلة، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانيا: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:¹

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.

المطلب الثاني: تعريف و أهمية تقييم الأداء

أولا: تعريف تقييم الأداء

قبل سرد المفاهيم يجب توضيح الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء فالقياس أداة أو وسيلة للتقييم و يعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس، بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس الذي هو تقدير الأشياء و المستويات سواء خدمات، مستفيدون ، تقديرا كميا. ويراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج و اقتراح الحلول اللازمة بهدف الوصول إلى أداء جيد.²

وردت عدة تعاريف لتقييم الأداء في المؤسسات نذكر منها:

- يعرف على أنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض

المؤسسات)، ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 -2012، ص3-4.

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 4.

المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تحديد مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات.¹

- يمكن تعريف عملية التقييم بأنها أحد العمليات اللازمة لتحقيق من أن المنظمة تقوم بالفعل بانجاز ما تم تخطيطه من أهداف من قبل ويعتمد جوهر العملية على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب في تحقيقها.²

- تقييم الأداء هو الصفة النظامية و الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى و مكامن ضعف المساهمات التي يعطيها المديرون و باقي الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها.³

من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي تقوم بها المؤسسة بمقارنة الداء الفعلي بالأداء المستهدف و تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك لإعطاء الحلول و معالجة الاختلالات.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

إن اختيار العاملين الإداريين الأكفاء للقيام بالوظائف الإدارية العليا يتطلب منا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و تقدير مدى صلاحيته و إمكانياته لإشغال هذا المنصب من خلال نظام تقييم الأداء من قبل العاملين في هذه المؤسسة من أجل التحقق من سلامة عملية التعيين، كما أن تقييم الأداء هو قياس مدى صلاحية و كفاءة القادة الإداريين في تحمل المسؤولية، كما أن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشدا و موجهة لعدد من برامج التطوير الإداري و الوظيفي؛

كما يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين و خلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بأن هناك قواعد موضوعية و عادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم بتحفيزهم لأداء أعمالهم بفعالية.⁴

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يأتي⁵:

¹ مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2010، دط، ص31.
² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، دط، ص418.
³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، الطبعة الأولى، ص37.
⁴ مازن عبد الهادي أحمد، تحسين عبد الكريم، تقييم الأداء الإداري في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الأول، المجلد الرابع، جامعة بابل، بغداد، 2005، ص118.
⁵ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص32.

1. الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بأهدافها المسطرة.
2. الوقوف عن مواطن الضعف و الخلل في نشاط المؤسسة و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.
3. تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع به من خلال إنتاجية كل قسم و تحديد انجازاته سلبيًا أو إيجابًا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء المؤسسة .
4. تسهيل تحقيق تقييم شامل لأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع.
5. تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح و البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.
6. بالنسبة للمنظمة يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، توفير المعلومات إدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز، بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برامج التدريب و التنمية للموارد البشرية و المادية و التكنولوجية وغيرها.¹

المطلب الثالث: طرق ووسائل تقييم الأداء

هناك عدة طرق وأساليب لتقييم الأداء من أهمها:

أولاً: مدخل أصحاب المصالح: على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة و التي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق و التلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقا بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.²

ثانياً: أسلوب لوحة القيادة: لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، دط ، ص568.

² صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص15.

ولوحة القيادة عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضاً بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.¹

ثالثاً: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة

و هذا مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، و هذه تزود. المنظمة بمعلومات عن قيمة العمليات، أي القيمة

المالية لكل عملية رئيسية تقوم بها المنظمة، وهذه تساعد الإدارة العليا على وضع نظام للحوافز و أنظمة الرقابة،²

رابعاً: مدخل التميز

يستند نموذج التميز في الأعمال إلى تسعة محاور رئيسية حيث يعطي لكل وزنه الخاص به و هي:

- 1 - القيادة : و تعني توجيه مديري الإدارات في المنظمة و كيفية توجيه هؤلاء للموظفين للقيام بالأعمال و النشاطات المسندة إليهم ؛
- 2 - الموارد البشرية من حيث مؤهلاتهم العلمية و العملية و مدى تطوير أنفسهم و القيام بالأعمال المناسبة لتحقيق الهدف؛
- 3 - السياسة و الإستراتيجية : و تشير إلى كيفية اختيار الشركاء و كيفية استغلال الموارد المتاحة و إدارتها؛
- 4 - الشراكة و الموارد : تشير إلى كيفية اختيار الشركاء و كيفية استغلال الموارد و إدارتها؛
- 5 - العمليات : أي كيفية تصميم العمليات و إدارتها و تحسينها في المنظمة ؛
- 6 - نتائج الموارد البشرية : أي تحديد احتياجات و توقعات و طموحات العاملين و وضع مؤشرات لقياس ذلك؛
- 7 - نتائج العملاء : أي كيف تحدد المنظمة توقعات العملاء و كيفية تحقيقها لإرضاء العملاء و كسب ولائهم؛

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص 15.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الأردن، 2009، ط1، ص41-42.

8 - نتائج المجتمع : تشير إلى توقعات و احتياجات و طموحات المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، أي المسؤولية الاجتماعية؛

9 - نتائج الأداء الرئيسية : و تقيس مدى تحقيقها الأهداف لإدخال التحسينات عليها إذا لزم الأمر، يستخدم هذا النموذج كإطار للإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن من النظر للمنظمة بطريقة شمولية، الأمر الذي يجعلها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية و تكامل و توحيد الأداء تجاه تحقيق الهدف، ويفيد النموذج في تحسين الأداء و وضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقويته و التركيز على النتائج.¹

خامسا: مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

نتيجة لظهور عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أنّ المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال ما اصطلح عليه ببساطة الأداء المتوازن (BSC) والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة²

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص 43.

² عربوة محاد، مرجع سابق، ص 17.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card)

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات و مستوى أداء المنظمة و إستراتيجيتها الموضوعة ، و هي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة محاور هي : المالية، العملاء، العمليات، العاملون – النمو و التطور و التي سيتم الحديث عنها لاحقاً.

المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور و النقص الذي تعاني منه أنظمة الرقابة المالية التقليدية، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيداً من التركيز علي قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات؛

وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

وفي الثمانينيات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة TQM إعادة هندسة العمليات، الإدارة على أساس النشاط ABM ، هندسة العمليات، قياس التكاليف على أساس النشاط ABC الخ. ولإمكانية الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لا بد من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.¹

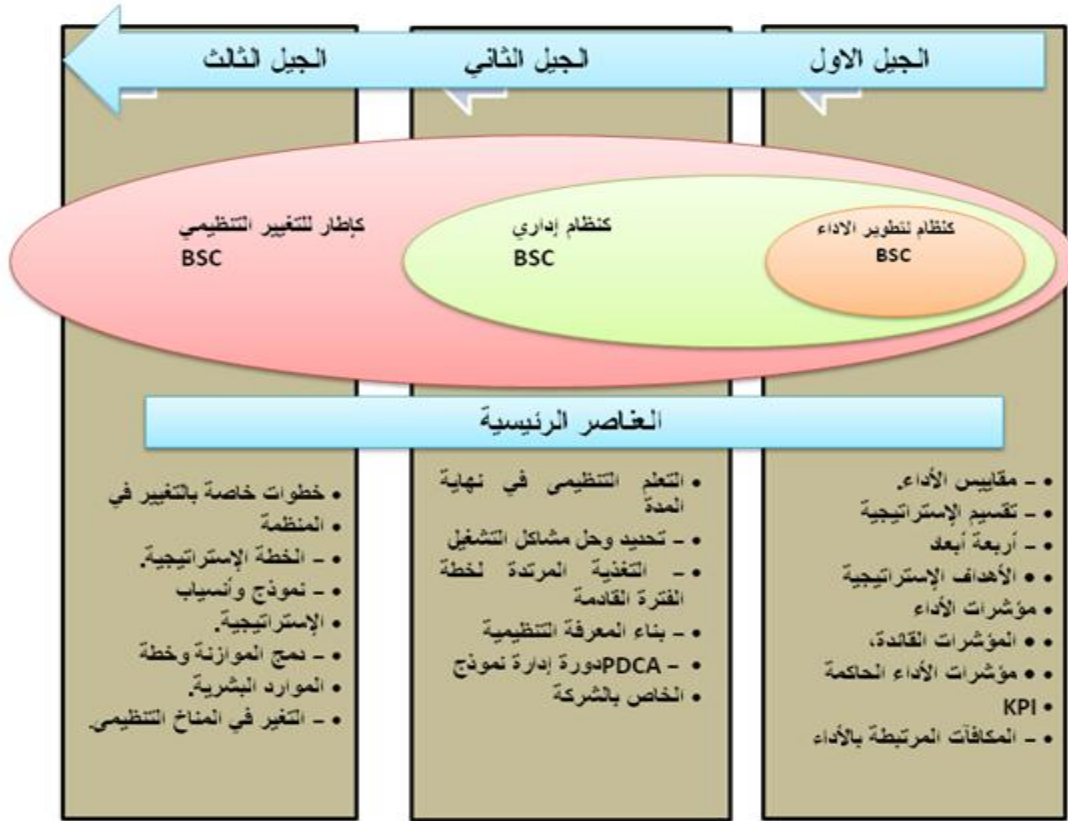
حيث كان أول ظهور لها سنة 1992 م بأمريكا الشمالية على يد الباحثين Robert S Kaplan و David p Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معين في التقييم على حساب الآخر بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، مداخلة بعنوان: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (قياس الأداء في القطاع الحكومي)، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، بتاريخ 1-4 نوفمبر 2009، ص14.

وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسبابا للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت باستخدامها كنظام إداري و ليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي و الشكل الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء.¹

¹ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مداخله بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، بتاريخ 22 23 نوفمبر 2010، ص 79.

الشكل رقم(01): يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الواحد و العشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، ديسمبر 2005، ص16.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

وردت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن حيث:

عرفها كل من Kaplan & Norton على أنها مقاييس مالية تزود نتائج الأنشطة المنفذة و تستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضى الزبون و العمليات الداخلية و أنشطة التحسين المستمر و الإبداع وأن هذه المقاييس

هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي كما أنها تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة.¹

وعرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها "تمودج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي و الزبائن و العمليات و المراحل الداخلية و تعلم الأفراد، و ان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل و تشخيص مقاييس أداء مالية و غير مالية لأهداف قصيرة و طويلة المدى" (Robinson 2000)²

و فكرة البطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب، بل أهميتها تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الإستراتيجي التخطيطي بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل و توضيح مواقع الخلل و توازن بين العمليات على المدى القصير و الطويل كما تعتبر دليلاً و مؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري و المالي بالمؤسسة³.

وتعتمد البطاقة على وجود الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية .

• الرسالة:

وتعبّر عن سبب أو أسباب وجود المنظمة، وتتضمن ناتج المنظمة أو العملاء إضافة إلى احتوائها على روح المنظمة، وهي بالتالي إحساس عميق والتزام واعٍ بالهدف الأعظم للمنظمة الذي أنشأت من أجله المنظمة. تعرف رسالة المنظمة على أنها نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة تتضمن الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة من حيث الأنشطة والأسواق، وتستمر المنظمة بمزاولة نشاطاتها على المدى البعيد وتطويرها، ويرى البعض ضرورة أن تركز رسالة المؤسسة على ماهيتها الحقيقية بالإشارة إلى نوع الأنشطة، العملاء والأسواق.⁴

¹ بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الربحية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد السابع و الثمانون ، بغداد ، 2011، ص 46 .

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص73.

³ - ناصر داداي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق ، ص 183 – 184 .

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 44.

• الرؤية:

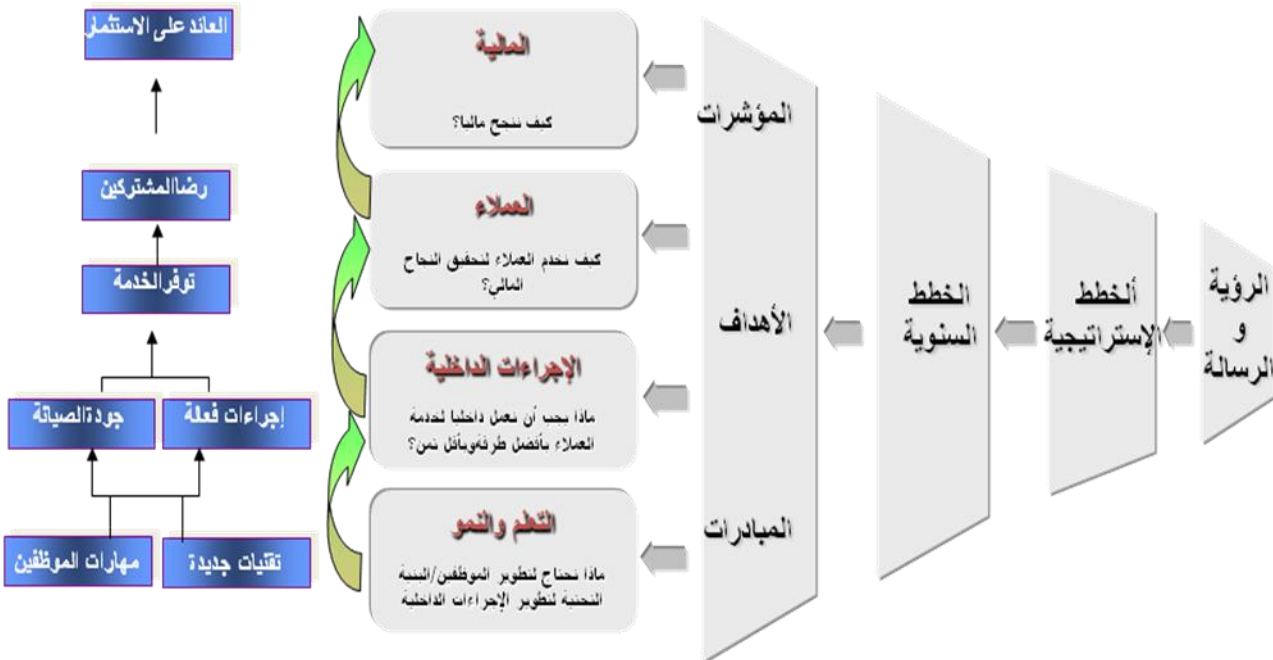
تعرف الرؤية بأنها: " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ".¹

• الإستراتيجية:

هي خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية و تقوم على تحديد نطاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل بها، و استخدامات الموارد المتاحة لها، و التفوقات التنافسية التي تتمتع بها ، بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويربطها ببيئتها الخارجية ويساعدها على الوصول إلى أهدافها و غاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.²

يمكن تمثيل البطاقة بالشكل التالي انطلاقا من رؤية المؤسسة ورسالتها لغاية تحقيق النتائج

الشكل رقم (02) : انطلاق البطاقة من الرؤية و الاستراتيجية



المصدر: عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق،

ص18. <http://www.ahramcenter.com/userfiles/file/.ppt>، تاريخ الاطلاع 2014/04/21، على الساعة 10:35،

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ، ص 93.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، در الجامعة للنشر، الإسكندرية ، 2003، ص51.

يشير الشكل رقم (02) إلى انطلاق البطاقة متدرجة من رؤية المؤسسة و رسالتها و خطتها الاستراتيجية و خططها الفرعية و أهدافها و المبادرات اللازمة لتحقيق الهدف و المؤشرات الدالة على مستوى الأداء وفق كل محور من محاور البطاقة لتكون النتيجة الزيادة في الرضا الوظيفي و رضا العملاء و كذلك الزيادة في الفعالية في العمليات الداخلية لتكون النتيجة الزيادة في الأرباح ، و العائد على الاستثمار.¹

ثانيا: أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن في النقاط التالية:²

- 1 - تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- 2- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى؛
- 3 - تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة؛
- 4 - المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج
- 5 - توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- 6-تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثالثا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:³

- 1 تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- 2 تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العمليات؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص 96.

² احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 9.

³ محمد عبد المطلب، بطاقة الأداء المتوازن، www.tkne.cc/attachment.php?attachmentid=14424&d=1240236836، تاريخ

الاطلاع 2014/03/10، على الساعة 17:15.

- 3 دعم التواصل بين الإستراتيجية و تنفيذ العمليات و التأكد من توفر المتطلبات؛
- 4 رسم وتوضيح خارطة الطريق وربط الأسباب بالنتائج لوجهات النظر الأربعة؛
- 5 تعزيز و مساندة المبدئية المتحققة من الإستراتيجية ؛
- 6 توحيد وتقوية الاتصال بين المساهمين و الموردين؛
- 7 الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- 8 بناء التوازن بين عوامل و مؤشرات النشاط الحرجة.

رابعا : الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

يستخدم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات من بينها:¹

1- توضيح و ترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم و ذلك حتى تتحقق هذه الأهداف .

2- توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، و القياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء مثلا يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها مما يسهل على العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظر منهم.

3- التخطيط ووضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، فمثلا خفض

التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

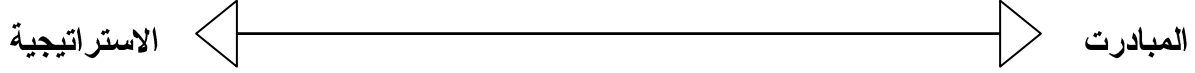
خامسا: المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن تمثيل المكونات الأساسية للبطاقة من خلال الشكل أدناه:

¹ بشكي إبراهيم، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص11.

الشكل رقم (03): بطاقة الأداء المتوازن

المكونات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن



المبادرات	النتائج المستهدفة	النتائج الفعلية	المسؤولية	المعايير	الأهداف الاستراتيجية	المحاور
.....	المالية
.....	العملاء
.....	العمليات الداخلية
.....	الابداع و التطوير

المصدر: إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص80.

و انطلاقاً من الشكل يتبين أن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد الابداع و التطوير) يتكون من الأهداف الاستراتيجية و المعايير و المسؤولية و النتائج الفعلية و المستهدفة و المبادرات .

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و نالك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في لأربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء بمنظور مختلف، ادن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد هي:

أولاً: البعد المالي:

وهو البعد الأول و الأهم في نموذج (BSC) لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عددا من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى كل منظمة للوصول إليه، و معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فعالية ممكنة، و معيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.¹

ثانياً: بعد العملاء

ويأخذ بعين الاعتبار نظرة الزبون و يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق رضى الزبون من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.² و يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية و إن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء و كسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد و المحافظة على العملاء الحاليين، وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من دراسات العميل و الوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن و تخفيض وقت الأعطال و الإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج و العمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التسليم، و تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الدين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل

بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل و ربحية العميل.³

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، و يقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة و مدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية و غيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وأن

¹ . منى إبراهيم خليل المدهون ، عبير عياد أحمد البنجي ، مرجع سابق ، ص 47 .

² جمال داوود أبو دولة وأخرون، الأداء الاستراتيجي بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص87.

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013، ص28.

لنظم المعلومات أثرا في مساعدة منظمات الأعمال الاليكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.¹

أن هذا المنظور يكشف اختلافين أساسين ما بين المداخل التقليدية ومداخل بطاقة الأداء المتوازن إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة و تحسين العمليات الداخلية القائمة، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية و جوانب العملاء و من جهة أخرى فان بطاقة الأداء المتوازن هي إدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية.²

رابعا: بعد التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن و هو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو و التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيام المنظمات في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا و علميا عاليا و تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة و تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية فان المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن و العمليات الداخلية و بالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها في على تحقيق الأهداف المالية.

لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية : الأهداف، القياسات(المؤشرات)، المعايير (النتائج المستهدفة)، المبادرات. كما يلي:

1 -الأهداف : هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو تنفيذ الإستراتيجيات

المعتمدة و تحدد الأهداف ما الذي يجب إنتاجه و متى ، و يجب التعبير عن الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس و تكون موزعة بشكل عام على محاور بطاقة الأداء المتوازن.³

2 -المؤشرات : هي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً ،

و هي دلائل ترشد على مدى السير بالاتجاه الصحيح ، ك أن نستدل من نفاذ الكمية لسلعة معينة على زيادة الطلب عليها.⁴

¹ علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد ، قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد28، المجلد السابع، 2011، ص175-176.

² علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص172.

³ مصطفى محمود أبو بكر ، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ، ص 54 .

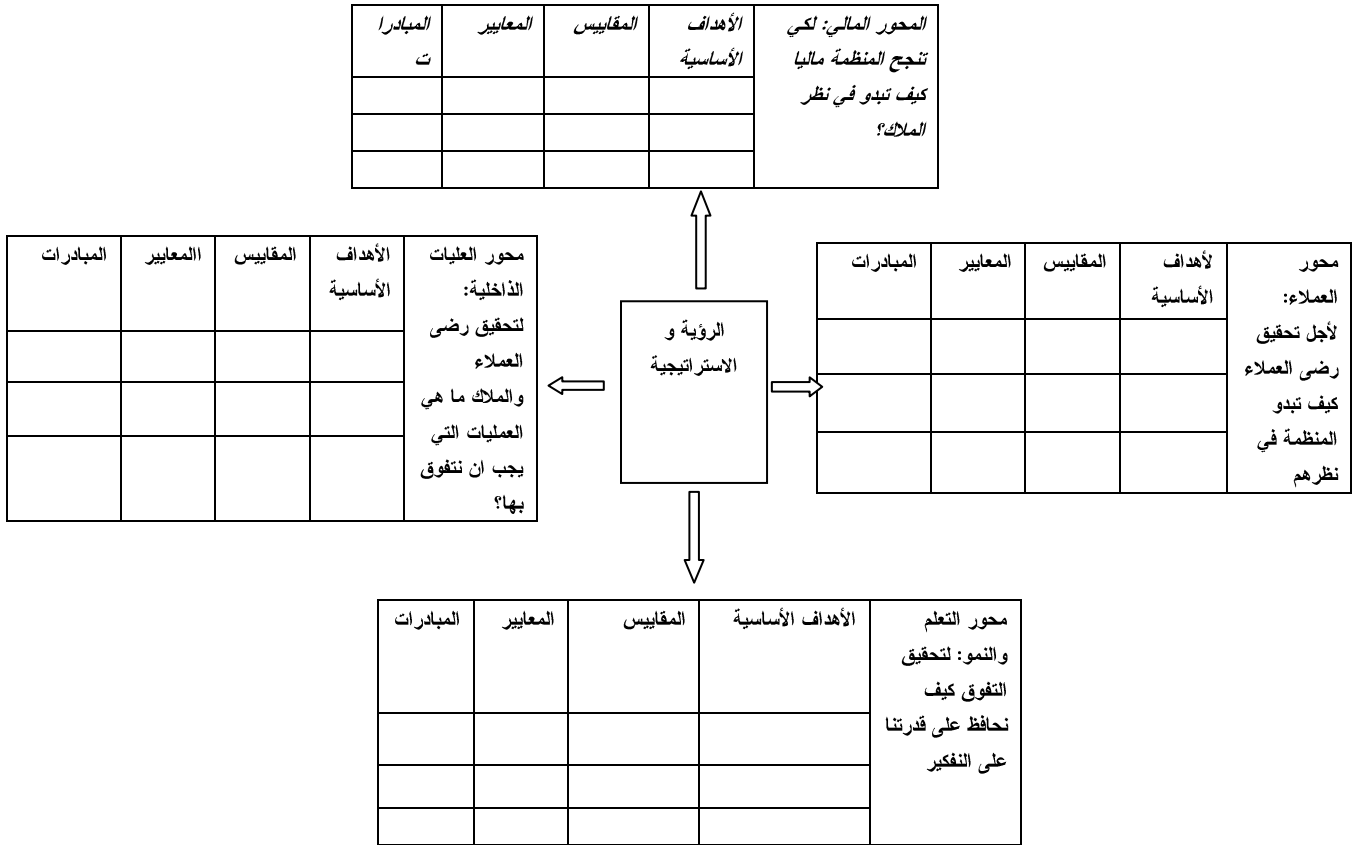
⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص 95 .

3 -المعيار: مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المراد تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية و التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.¹

4 -المبادرات : تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.
مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.²

¹ منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطني، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات، دبلوم العالي في إدارة المنظمات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 43م
² إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص 95 .

الشكل رقم (04): يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن مصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص146.

المبحث الثالث: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

تعددت آراء الكتاب و الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم و تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وبصفة عامة يمر هذا التصميم بسبعة خطوات رئيسية تمكن المؤسسة من تصميم و إعداد بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال و جيد و التي سيتم توزيعها على الترتيب حسب المطالب التالية .

المطلب الأول: صياغة الرؤيا وتحديد الاستراتيجيات

و يتضمن هذا المطلب الخطوتان الأولى و الثانية كما يلي :

• الخطوة الأولى : صياغة الرؤية :

الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المؤسسة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، و إذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها . تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين و توجيه مسيرة المنظمة، فالرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها و استمرارها.¹

• الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطار لمصعب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة. وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

1.2-المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

و فيها يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

من نحن؟ : تحليل كيان المؤسسة(مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات)

أين نحن؟ : تحليل المحيط(سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها)

إلى أين نود الاتجاه؟ : التعبير عن الأهداف المرجوة

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين

مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن، وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الحادي عشر العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص279.

2.2- المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية :

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عددا من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.¹

المطلب الثاني: تحديد كل من عوامل النجاح الحاكمة و القياسات

يتضمن هذا المطلب الخطوتان الثالثة من خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

• **الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة²**

تعرف عوامل النجاح بأنها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة، يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي ، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية ،وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى ، والتي يمكن توظيفها في الجدول التالي:

¹ منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطني، مرجع سابق، ص52-53.

² صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص43.

جدول رقم (01) : الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية و تحسين العائد - تخفيض التكاليف و تحسين الإستراتيجية - زيادة الاستثمار و استغلال الأصول	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- رضى العملاء - الحصّة من السوق - العملاء الجدد	جان السوق (وجهة نظر العملاء)
تحسين طرق الأداء و التشغيل تبسيط أجزاء المنتج ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
التطور التقني في مجال الانتاج البحوث و التطوير في مجال المنتجات تطوير نظم المعلومات و الأساليب الادارية	جانب التطوير و الابتكار و التحسين المستمر (النمو و التعلم)
تطوير الأداء البيئي تطوير الأداء الاجتماعي	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)

المصدر: صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص43.

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات. وذلك من خلال :

- 1 -تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف ، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة ، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2- عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف

والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.¹

المطلب الثالث: إعداد خطط العمل وتحديد الأفعال التنفيذية ثم المتابعة و التقييم

يتضمن باقي خطوات بناء بطاقة تقييم الأداء اي الخطوات الخامسة و السادسة و السابعة

• الخطوة الخامسة: إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.²

• الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

و يتطلب بيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة الى عالم الواقع، و هذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد، و تحديد المسؤوليات و الأدوات، و تدعيم البرامج، و الثقافة و محاولة ربط ذلك بالدافعية، و يراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر على كل العاملين و المديرين بالمؤسسة و تتأثر بهم.³

• الخطوة السابعة: المتابعة التقييم و التصميم

و يتم فيها الربط بين مراحل التطبيق و نشر الثقافة المؤسسية و التغذية المرتدة بعد قياس مدى الوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية.⁴ للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة و على مستوى كل المستويات الإدارية.⁵

¹ عمر شقور، بطاقة الأداء المتوازن <http://faculty.ksu.edu.sa/72465/1/111.pdf>، تاريخ الاطلاع، 2014/04/16، على الساعة

18:52، ص 17

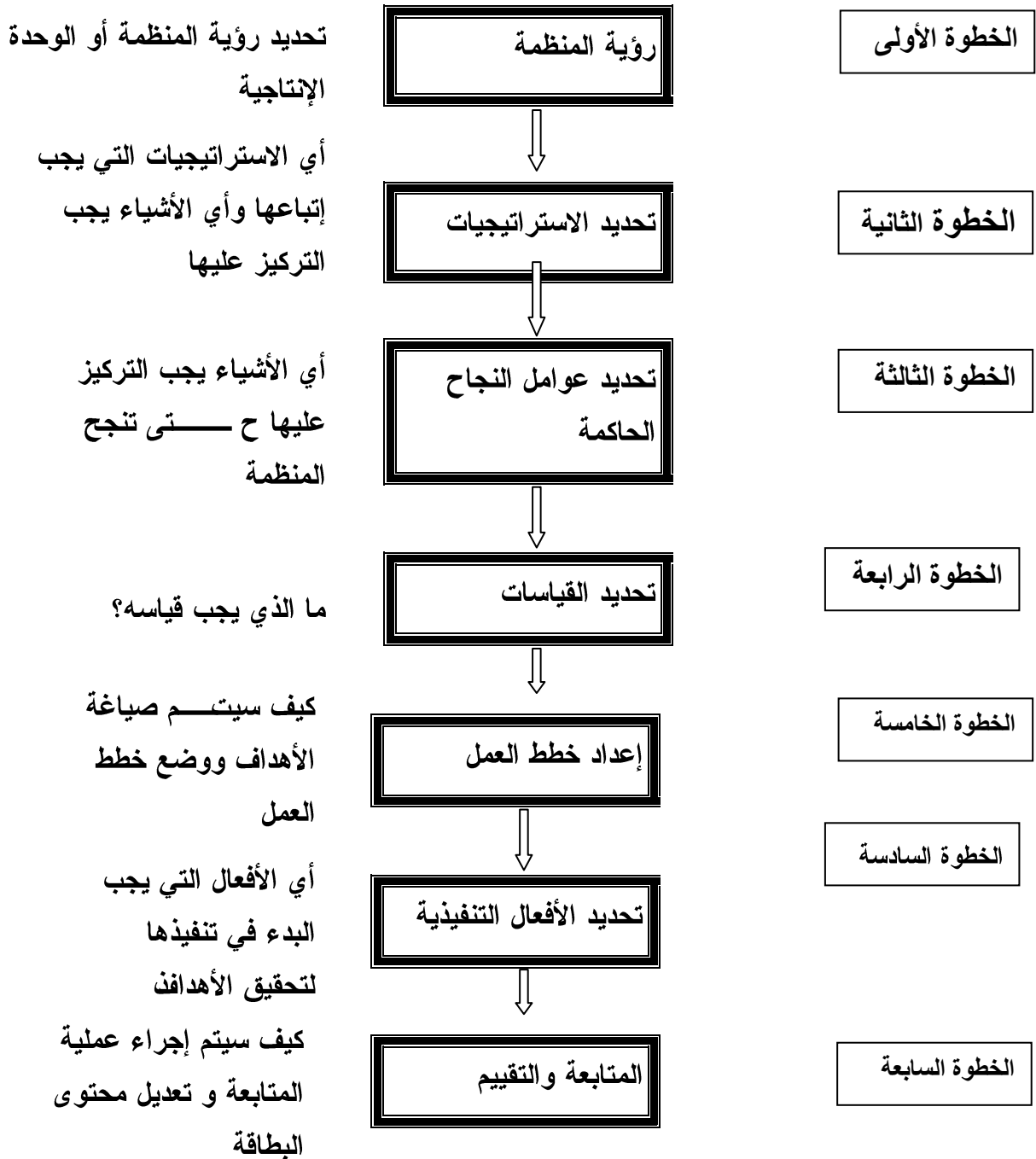
² منى إبراهيم خليل المدهون ، عبير عياد أحمد البطنجي ، مرجع سابق، ص54.

³ عريوة محاد، مرجع سابق، ص 104.

⁴ هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص28.

⁵ منى إبراهيم خليل المدهون ، عبير عياد أحمد البطنجي ، مرجع سابق، ص54.

الشكل رقم (05) : يمثل خطوات تنفيذ نظام بطاقة الأداء



المصدر: بشكي ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 12.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو القدرة على تحقيق التميز و التفوق فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها استغلال مواردها المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وتتم عملية تقييم الأداء بهدف الوقوف عن مواطن الضعف و الخلل في نشاط المؤسسة و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا وهناك اتجاهات تقليدية و أخرى حديثة لقياس ة تقييم الأداء فالاتجاهات أو المداخل التقليدية تركز على الأبعاد المالية الملموسة، و تهمل الأبعاد غير الملموسة (غير المالية) بالرغم من التطور الحاصل في البيئة ، و بطاقة الأداء المتوازن أداة تعتمد على الرؤية و الإستراتيجية و تساعد في صياغة و ترجمة و نشر الإستراتيجية في جميع النواحي ، بالتالي يمكن القول أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ضروري حتى تتعرف المؤسسة حالتها و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر .

الفصل الثاني:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

تمهيد :

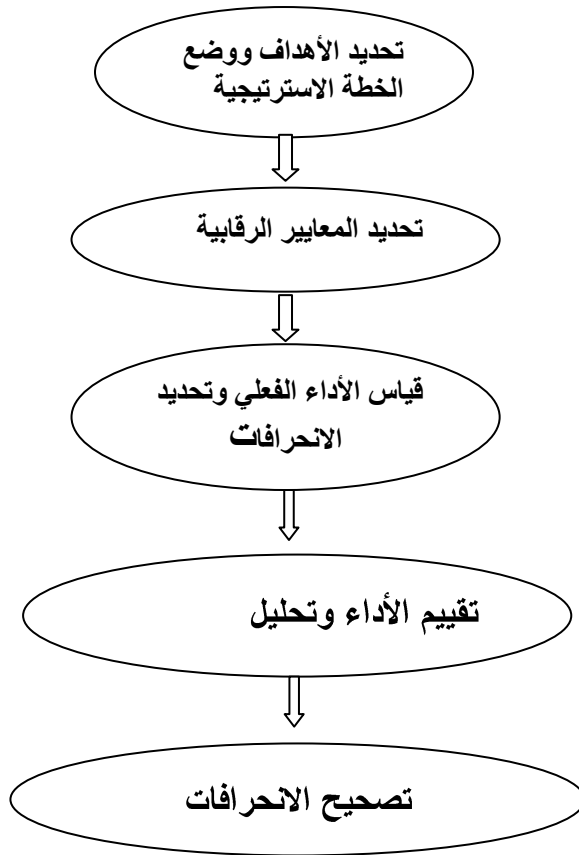
إن عملية تقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، و نتيجة للقصور الملحوظ في النظم و الأساليب التقليدية لقياس و تقييم الأداء ، تم توجيه الاهتمام نحو البحث عن أسلوب و لتقليدية ليشمل أداء المنافسين و متطلبات العملاء ، لذا فقد أصبح لزاما الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس و تقييم أداء المؤسسة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة و المتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة، تعمل على قياس و تقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية لتتمكن المؤسسة من إنجاح إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها ، وهو ما سنبرزه في هذا الفصل الذي تم تقسمة إلى ثلاث مباحث يتم التعرف في المبحث الأول على خطوات قياس الأداء ليتم التطرق بعدها إلى خطوات قياس الأداء ثم يختم الفصل بالمشاكل و متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول : مراحل عملية تقييم الأداء و العوامل المؤثرة فيها
يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة ، وهذا يتطلب إتباع مراحل متابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من عملية تقييم الأداء كما أن أنظمة التقييم تتحدد بمجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر .

المطلب الأول : مراحل عملية تقييم الأداء

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : عريوة محاد ، مرجع سابق ، ص 8 - 9

1- تحديد اهداف المؤسسة الاقتصادية : يعتبر وضع أهداف المؤسسة أول خطوة في عملية تقييم الأداء

2- وضع الخطة الاستراتيجية : بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف و توضيح فيها الموارد المالية و البشرية المتاحة و تحديد مصادرها و كيفية

الحصول عليها ، و الأساليب الفنية و الإدارية و التنظيمية التي تتبعها في إدارة و استخدام هاته الموارد و طبيعة الانتاج و كيفية التسويق..... الخ¹

3- تحديد المعايير الرقابية:

تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير ، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف و يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها و التي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي²

و عند اختيار المعايير من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية³:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط و الأكثر انسجاماً مع الأهداف المطلوبة .
- اختيار المعايير الأكثر وضوحاً و فهماً للعاملين ، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها .
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها و هذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعاً لطبيعة نشاطاتها و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف و بما يتلائم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة .

4- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا و اضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات ، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة⁴.

¹ عريوة محاد ، مرجع سابق ، ص 9 .

² محمد الصغير قريشي ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 64 – 65.

³ عريوة محاد ، مرجع سابق ، ص 9 .

⁴ محمد الصغير قريشي ، المرجع نفسه ، ص 64 – 65 .

5- تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة من عملية التسيير و الرقابة ، تكون بعد وضع المعايير الرقابية و إتمام التنفيذ و يعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقا ، و القيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعه ، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة ، فهناك تقييم أداء الأفراد ، و تقييم أداء النشاط الإنتاجي ، التمويل ، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل¹.

6-تحليل الانحرافات

بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء و اكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تحليل هذه الانحرافات و هي تمثل خطوة أساسية و هامة من خطوات قياس و تقييم الأداء ، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد ، بل إن عملية تحليل الانحرافات تعتبر ركناً أساسياً من أركان التقييم² ، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة ، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط ، أي أن هناك حدوداً يمكن أن يحدث الانحراف بينها ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم ، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية ، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه . وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب ؛ وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح ، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة ، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى³.

7-مرحلة تصحيح الانحرافات

تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات و معرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح ، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب

¹ محمد الصغير قريشي ، مرجع سابق ، ص 65 .

² عريوة محاد ، مرجع سابق ، ص 9 .

³ محمد الصغير قريشي ، المرجع نفسه ، ص 65 .

مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.¹

فإذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يليف:

- 1 - هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟
- 2 - هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟
- 3 - هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا؟ تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب و مكان الانحراف و المسؤولين عن هذا الانحراف، و معرفة الأسباب الحقيقية لهذا الانحراف تيسر العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف، سواء كانت مشكلات فنية أو بشرية أو إدارية، وهل من الممكن تناول هذه المشكلات و علاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.²

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم

المؤسسة، محيطها وتنظيمها و هي³ :

1 - حجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة و أنظمة الرقابة، وبين Merchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة في حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة وهو ما خلص إليه كل من Hoque et James من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية حيث أوضحوا أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة .ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان حجم المؤسسة هاماً.

2 - المحيط :

يلعب المحيط دوراً هاماً في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر

على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث فقد بين

¹ محمد الصغير قريشي ، المرجع نفسه ، ص 66

² محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات و المؤسسات المعاصرة ، حلقة علمية بعنوان: قياس الأداء في العمل الأمني، كلية

التدريب، في 21-23/1/2013، ص 13.

³ نعيمة يحيوي ، خديجة لدرع ، مرجع سابق ، ص 81 .

Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه **Gordon et Mille** أنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط أما **Gordon et Narayan** فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية. وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

3- التنظيم: يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير ممركرة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من **Bruns et Waterhouse** الذين لاحظوا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير الممركرة وتوصل **Merchant** إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فان قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس و تقييم مستوى أداء المؤسسة وإستراتيجيتها الموضوعية حيث تتم المتابعة و التقييم و التصميم للبطاقة الأداء المتوازن من أجل استكمال عملية تقييم الأداء كما سيتم توضيحه .

المطلب الأول: مرحلة متابعة التطبيق السليم بطاقة الأداء المتوازن

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية(كل ثلاث أشهر) أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها و مناقشته مع مديري الإدارات و الأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف و تخصيص الموارد. وللتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المنتظرة منها كأداة ديناميكية للإدارة، فبطاقة الأداء يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقارير الجارية للمصالح المختلفة لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد و طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن.¹

المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة و الحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، و إن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن و الأداء السابق، و كذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع و الأقسام" وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى و خاصة المؤسسات المنافسة الرائدة.²

خطوات تقييم البرنامج :

يتطلب تقييم³ البرنامج القيام بالخطوات التالية:⁴

1 تحديد ما يجب تقويمه:

- ملائمة البرنامج
- أهداف البرنامج
- فعالية البرنامج
- النتائج
- الإجراءات و الأنشطة و الموارد و الاستراتيجيات

2 -وضع معايير لتقويم البرنامج

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص104.

² عريوة محاد، المرجع نفسه، ص104.

³ التقييم : تحديد مستوى الأداء المنجز.التقويم : تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

⁴ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مرجع سابق، ص28.

- التقويم طبقاً للأسلوب الشخصي أو التحكمي
- الأساليب الإحصائية
- الأساليب التجريبية.

3 تنظيم عملية التقويم

4 جمع و حفظ البيانات المتعلقة بأداء البرنامج

5 تحليل البيانات و التوصل إلى بعض التوصيات

6 اتخاذ إجراء تصحيحي

7 تقويم عملية التقويم.¹

المطلب الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن و حاجتها لخارطة إستراتيجية

تحتاج بطاقة الأداء المتوازن إلى خارطة إستراتيجية يتم إعدادها على أساس الأبعاد الأربعة للبطاقة و تعدّ الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان و نورتون مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصّل بشكل واضح إستراتيجية الشركة وأهدافها، وتحدّد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها. ومن الأمور التي تظهرها الخريطة الإستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازن، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفة أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة، وتصحيح أيّ خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل.²

و يمر تصميم بطاقة الأداء المتوازن بمراحل عدة على النحو التالي:³

1 وضع البطاقة المنظمة

2 -وضع بطاقة الأداء للإدارات و الأقسام

3 -وضع بطاقة الأداء للأفراد.

و هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية يجب مراعاتها عند تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن و التي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف و المقاييس داخل المنظمة بمراعاة ما يلي:⁴

1 الإجابة على سؤال : لماذا نقيس الأداء

¹ هاني عبد الرحمن العمري، المرجع نفسه ، ص28.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ، ص6.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص 98.

⁴ هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق ، ص 20 .

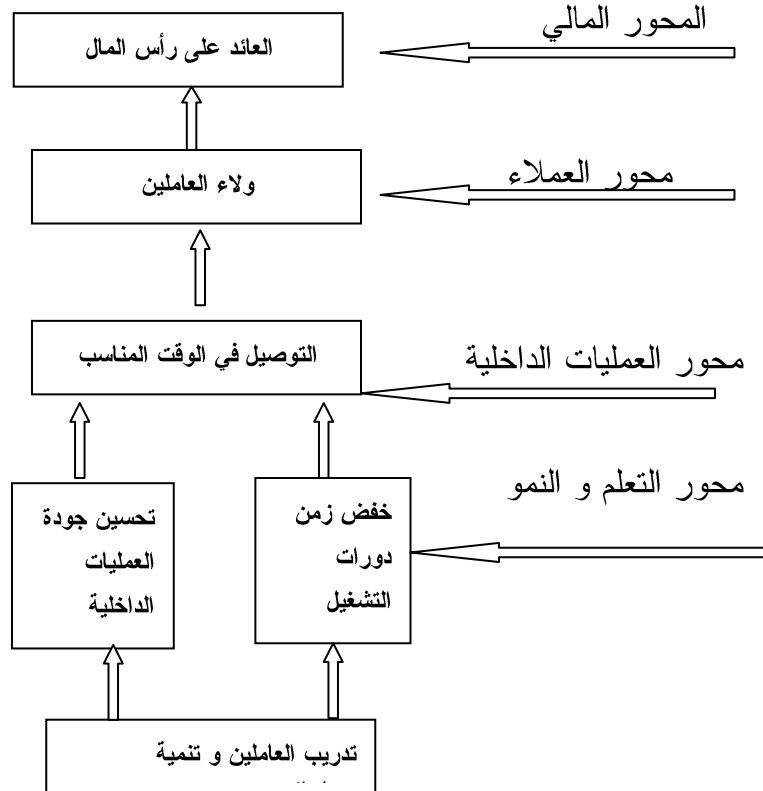
فالغاية من قياس الأداء هي:

- تحسين أداء المنظمة
 - الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن و التقدم و توثيقها و دراستها
 - ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف في الكيان المؤسسي
- 2- المحاور التي يحتوي عليها كل ركن من أركان بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي يجب أن تحدها المنظمة و تتمثل فيما يلي:

- الأهداف
- المقاييس
- المعايير
- المبادرات

3- علاقات السبب و النتيجة بين العمليات الإستراتيجية، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها و التحقق من صحتها و ذلك بمراعاة أن تتضمن العلاقة الأركان الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يسمى بالخرائط الإستراتيجية.¹

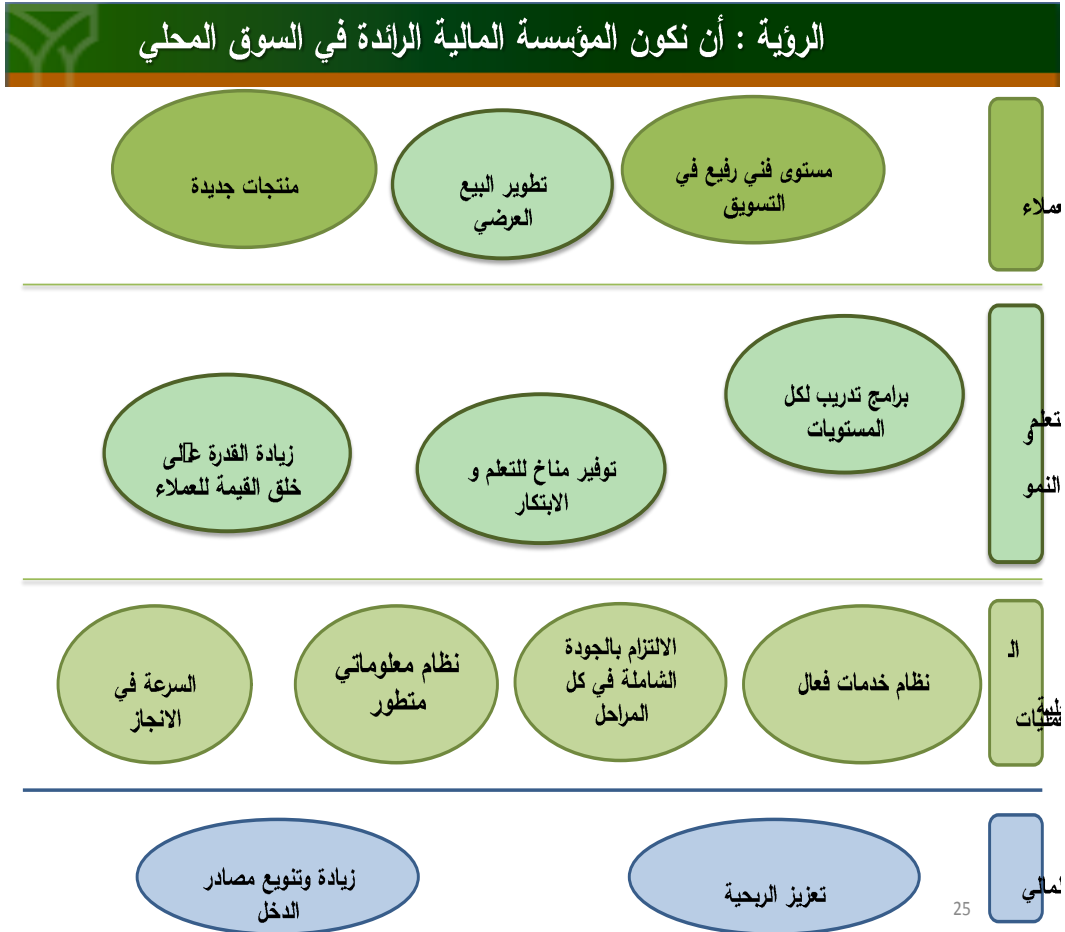
الشكل رقم (07) : يمثل بناء بطاقة الأداء المتوازن على علاقة السبب والنتيجة



المصدر: هاني عبد الرحمن العمري ، مرجع سابق ، ص 22.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق ، ص 20-21.

الشكل رقم (08) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد عبد المطالب، بطاقة الأداء المتزن،

www.tkne.cc/attachment.php?attachmentid=14424&d=1240236836

تاريخ الاطلاع 2014/03/10، على الساعة 17:15

المبحث الثالث: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و مقومات نجاحها

سيتم في هذا المبحث توضيح مختلف المعوقات التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن و كذا أهم المقومات و ال متطلبات التي يجب توافرها لنجاح تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة .

المطلب الأول: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك بعض الأسباب و المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كنظام لتقويم الأداء و جمع المعلومات عن سير الأداء أول بأول و تتفاوت أهمية هذه الأسباب و المعوقات ودرجة إعاقتها حسب طبيعة عمل المنظمة.

أولاً : الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن :

هناك مجموعة من الأسباب في حالة وجودها أو بعضها تؤدي إلى فشل مدخل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات و هي¹ :

- 1 - عدم تحديد المتغيرات المستقلة (غير المالية) بشكل دقيق كمحركات أولية للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل ، ففي الماضي عندما كانت مستويات الجودة و توصيل الخدمة و الإنتاج محدودة و كان من السهل تحديد المقاييس غير المالية الصحيحة ، أما الآن فهناك صعوبة كبيرة في تحديد محركات الأداء نظراً لأن المنظمات تحدد مستويات عالية للجودة و توصيل الخدمة و الأداء.
- 2 - التحديد غير الدقيق لمعايير القياس
- 3 - يعتمد النجاح في تحسين الأهداف على المفاوضة بدلاً من تحديدها على أساس متطلبات أصحاب المصلحة ، الأنشطة الأساسية و تحسين القدرات و عندما يحدد مديرو التنفيذ معدلاً للتحسين يبعد كثيراً عن المعدل الممكن فإن هذا يمثل مشكلة معدلاً للتحسين يبعد كثيراً عن المعدل الممكن فإن هذا يمثل مشكلة .
- 4 - عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة إلى أنشطة فرعية من المستويات المختلفة للمنظمة ، فلو أن الهدف هو التحسين هنا يجب التفكير في ما هو الشيء الذي يجب تحسينه ، و الأشياء الوحيدة التي من الممكن تحسينها هي العمليات و القدرات و على هذا فإن الأهداف العامة يجب ترجمتها حسب العمليات و القدرات المتاحة .
- 5 - عدم استخدام طرق لتحسين الأهداف ، و غياب المداخل المشهورة و المجربة .
- 6 - غياب الربط الكمي بين النتائج غير المالية و النتائج المالية المتوقعة

¹ عبد الرحيم محمد، مداخلة بعنوان : خطوات تصميم مدخل بطاقة الأداء المتوازن، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، فبراير 2007، ص246 - 247.

7 - غياب آليات التحسين التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الاهداف ، أي أن المنظمات لا تستطيع انجاز الأهداف غير المحددة لو لم يكن آلية للتحسين ، و لإنجاز هذه الأهداف يجب على المنظمة ان تبتكر أو تحدد عمليات جيدة لأنشطتها .

ثانياً : معوقات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن :

ونذكر بعض المعوقات على النحو التالي:¹

1. ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام؛
2. عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام و تطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الاليكترونية للمنظمة؛
3. عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام؛
4. طول الفترة الزمنية اللازمة لوضع النظام و تطبيقه بشكل كامل؛
5. وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الأداء المتوازن ؛
6. أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً؛
7. التغذية العكسية بشكل فني وليس استراتيجي.
8. فجوة في فهم مشاركة الموظفين .²
9. صعوبة تحديد رسالة و مهمة المنظمات بدقة.³
- 10 - يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- 11 نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها؛
- 12 عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل كامل.⁴

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 101.

² عمر شقور ، مرجع سابق، ص 14.

³ عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 248.

⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 10.

المطلب الثاني: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح و تتمثل في:

1. دعم الإدارة العليا:

حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فان ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام و إسرارهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه

2. الحوافز المادية و المعنوية:

ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية و المعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام وتطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام

3. تكوين فرق العمل:

حيث أن تطبيق النظام يشمل المؤسسة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق و التماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع¹.

4. التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:

لأن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

5. وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:

أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية و الضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة و التركيز على العميل و غيرها²

6. وعي الإدارة و إدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح على الأساليب الحديثة في القيادة و لقياس ، و يتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبيق هذا الأسلوب وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، و بالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة ايجابية حول أهمية و فوائد البطاقة ومنه تسعى المؤسسة إلى تطبيقها

7. العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية :

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، ص280.

² جبور إبراهيم الدراعو، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الحادي و العشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، 2013، ص113.

يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف و استراتيجيات كلية و تنافسية محددة و واضحة و معلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.¹

كما ينبغي توفر الخصائص التالية في نموذج قياس الأداء الناجح:

- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة .
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية و الإستراتيجية .
- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة.²

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 49.

² سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر، 2003-2004، ص228.

خاتمة الفصل :

لقد تم التطرق في الفصل الثاني إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم، و ذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية و غير المالية.
- الربط بين المدى الطويل و المدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة.

كما أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتتفاوت هذه المعوقات حسب طبيعة عمل المنظمة و لنجاح تطبيق نموذج البطاقة و يجب الالتزام بعدة أهمها دعم الإدارة العليا بالإضافة إلى الحصول على الحوافز المادية و المعنوية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة هويليس فرع أحرار

تمهيد :

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا و سريعا للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة، إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار ، من هذا المنطلق يتوجب على الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث استخدام أساليب تحسين و تقييم الأداء و من أهم هذه الأساليب مدخل بطاقة الأداء المتوازن و لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية للفصول السابقة و المتعلقة بمدخل بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس - فرع أدرار-

المبحث الأول : مدخل عام للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس :

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر و كذا الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال بالإضافة الى إعطاء صورة عامة عن الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس كما يلي :

المطلب الاول : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية¹ .

عمد القانون 03_2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة و مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء² :

— تحول وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال و التي أوكلت لها مهمة الضبط و وضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال .

— إنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات و هي مكلفة بتنظيم السوق و السهر على احترام قواعد المنافسة .

— تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر .

— في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال و تقديم الخدمات المرتبطة به .

— عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة تنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت و النقال GSM و دخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال .

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس :

فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003³ تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية و شبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و 52000 نقطة بيع معتمدة و مع نهاية 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها⁴ حيث⁵ :

— تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003 في شكل شركة ذات أسهم

¹ هلالى الوليد ، رسالة ماجستير بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر 2008/2009 ص 132 .

² جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7 .

³ الموقع الإلكتروني لشركة موبيليس www.mobilis.dz

⁴ مقابلة مع موظف لدى شركة موبيليس فرع أدرار يوم 2014/05/03 .

⁵ جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7 .

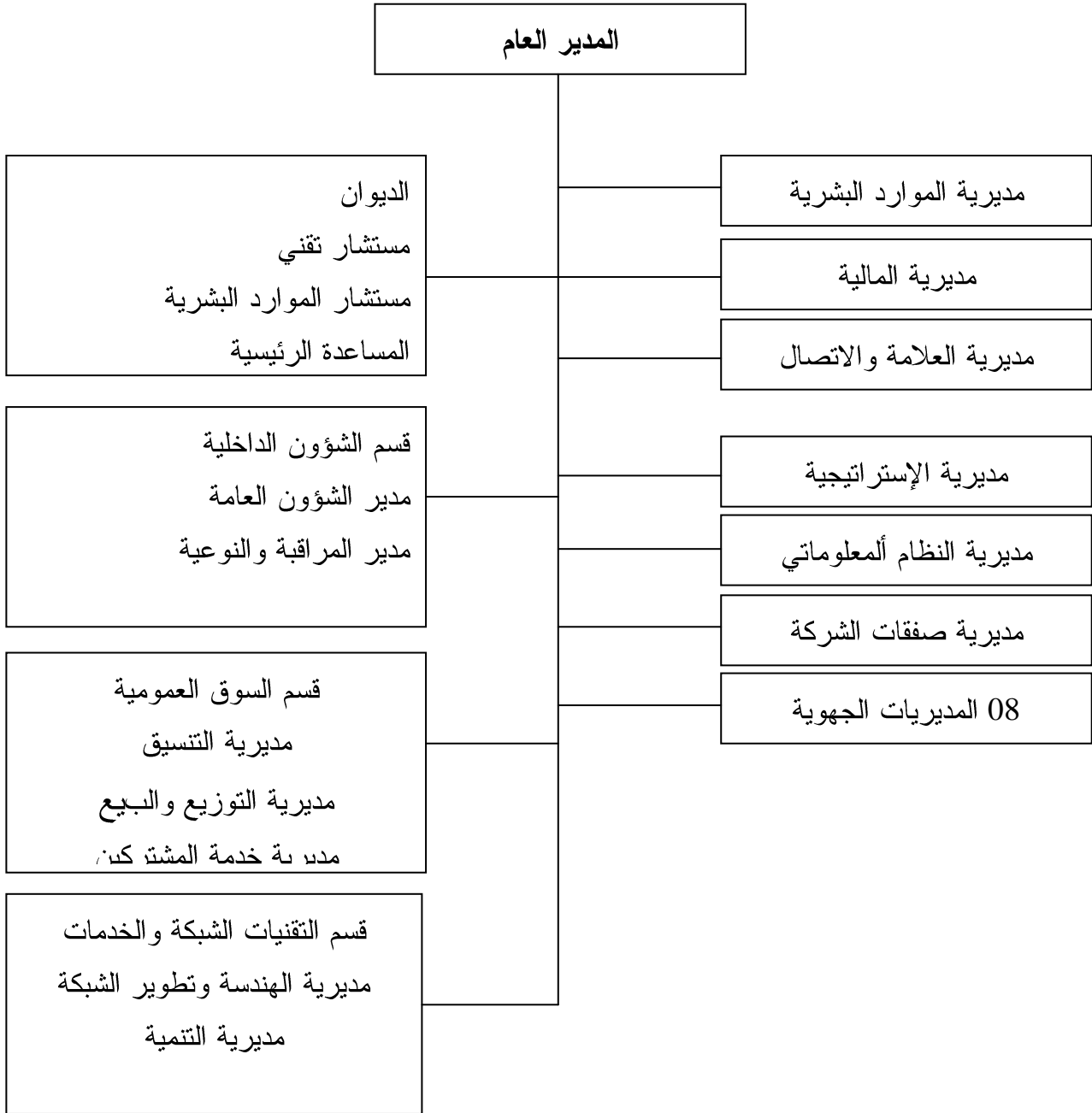
- في شهر ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق " موبيليس البطاقة "
- في شهر ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا
- في ديسمبر 2004 موبيليس تقترح خدمتي الأنترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم MOBI+
- في مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها
- في أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك
- في سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحاً آخر ثلاث ملايين مشترك
- في أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجماً أكبر بأربعة ملايين مشترك
- و تم إنشاء فرع لشركة موبيليس بأدرار بتاريخ 2005/12/25 ؛
- و جاء في أحدث إحصائية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات أن نسبة التشعب في سوق الهاتف النقال بالجزائر ، قد حظيت بنسبة 100 بالمائة و بلغت لأول مرة حدود 98,289 بالمائة خلال عام 2012 و كانت حصة الأسد من النمو في عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال بالجزائر من نصيب المتعامل التاريخي " موبيليس " الذي قفز عدد مشتركيه من 10,62 مليون مشترك خلال 2012 إلى 12,45 مليون مشترك بزيادة معتبرة قاربت 2 مليون مشترك و بنسبة نمو قدرت بـ 17,21 بالمائة¹.
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس :**
- أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة².
- أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي³ :
- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات . كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.
- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.
- يمثل الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس و هو ساري المفعول منذ سنة 2006 .

¹ مقابلة مع موظف لدى شركة موبيليس أدرار يوم 2014/05/03 .

² جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7 .

³ هلالى الوليد ، مرجع سابق ، ص 135 .

الشكل (09) : الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر : جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7

المبحث الثاني : وكالة موبيليس بأدرار المبادئ و الالتزامات و الأهداف

لشركة موبيليس مجموعة من الالتزامات و المبادئ تسيير وفقها و تقدم مجموعة من الخدمات و تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و الطموحات كما أنها تضع استراتيجية خاصة بها من أجل تحقيق هاته الأهداف و هذا ما سيتم توضيحه من خلال دراستنا لهذا المبحث .

المطلب الأول : طموحات و مبادئ الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس :

أولاً طموحات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع أدرار :

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية¹ :

-الاسترجاع السريع لحصتها السوقية

-تطوير الخبرة والأداء.

-ترقية الابتكار.

-رفع الميزة التنافسية(الجودة، السعر والخدمات) .

-الزيادة في نسبي الأرباح والنمو.

-المشاركة في التنمية الوطنية.

ثانياً :مبادئ الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع ادرار :

إن للشركة مجموعة من القيم و التي سنوجزها في النقاط التالية² :

-العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو.

-حماية مصالح المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته.

-التضامن.

-النوعية .

-روح الفريق.

-النزاهة والشفافية.

-احترام الالتزامات والوفاء بها.

-الأخلاق .

-الإبداع و الجودة .

-إتقان العمل.

-الجدارة والاستحقاق.

-الصدق .

¹ هلالى الوليد ، مرجع سابق ، ص 136 - 137 .

² جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7 .

المطلب الثاني : التزامات و خدمات شركة موبيليس :

أولاً : التزامات شركة موبيليس

تتعهد وكالة موبيليس فرع أدرار بمجموعة من الالتزامات هي¹:

- 1 – وضع في متناول جميع المشتركين شبكة ذات جودة عالية
- 2 – ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة
- 3 – اقتراح عروض بسيطة واضحة و شفافة دون اي مفاجآت
- 4 – التحسين المستمر للمنتوجات ، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة
- 5 – الاصغاء المستمر للمشاركين و الاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى
- 6 – الإبداع المستمر (الاعتماد على آخر التكنولوجيات — تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات)
- 7 – الوفاء بكل الوعود .

ثانياً :خدمات شركة موبيليس فرع أدرار:

تقدم وكالة موبيليس بأدرار لمتعاملها مجموعة من الخدمات متمثلة فيما يلي²:

- 1 – رسائل SMS من و إلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر و بالخارج
- 2 – الكشف عن رقم الهاتف
- 3 – المكالمة المزدوجة
- 4 – الرسالة الصوتية
- 5 – التذكير الأوتوماتيكي و المجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة
- 6 – التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى
- 7 – خدمة الأنترنت عبر الهاتف

المطلب الثالث :أهداف و استراتيجية شركة موبيليس

أولاً :أهداف شركة موبيليس:

تسعى وكالة موبيليس بأدرار منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها³:

- تقديم أحسن الخدمات،
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم،
- الإبداع،
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.

¹ جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 7 .

² جريدة موبيليس ، العدد الأول ، ص 6 .

³ الموقع الالكتروني لشركة موبيليس www.mobilis.dz

- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة في السوق
- تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95 بالمئة من السكان بالجزائر
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي

- بتوسيع نظام EDGE
- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث EMTS
- موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي VPN . MVPN
- تنمية الشبكة التجارية
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و سياسة اتصالية فعالة
- وضع إجراءات جديدة في ما يخص تسيير الموارد البشرية
- ثانياً : إستراتيجية شركة موبيليس فرع أدرار :

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي :

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية
- تطوير الخبرة وحسن الأداء
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، والسعر، والخدمات)
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع
- الإسهام في التنمية والوطنية
- تصميم عروض جديدة
- ابتكار منتجات جديدة
- رفع عدد محلات " موبيليس "للتقرب اكثر من الزبون
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وأدوات جديدة منها:

* التسويق الجغرافي

* اليقظة والتطلع للمستقبل

*الاتصال

*التدقيق والجودة

*تطوير الموارد البشرية

المبحث الثالث : تحليل نتائج المقابلة مع مدير وكالة موبيليس بأدرار و تصميم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التعرف على مدى اهتمام وكالة موبيليس فرع أدرار بجوانب و محاور بطاقة الأداء المتوازن حيث تم توجيه بعض الأسئلة للسيد مدير وكالة موبيليس بأدرار و ذلك بتاريخ 2014/05/06 سنقوم بتحليلها و تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيليس فرع ادرار يساعدها على تقييم و تحسين الأداء .

المطلب الأول : تحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و تقييم الأداء

وجهت بعض الأسئلة إلى مدير شركة موبيليس فرع أدرار و التي كانت كما يلي :

الجدول رقم (02): يوضح إجابات مختصرة على الأسئلة الخاصة بالمؤسسة و تقييم الأداء

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما نوع النشاط في المؤسسة ؟	خدمي تجاري
02	ما مدى شدة المنافسة في القطاع ؟	كبيرة
03	هل للمؤسسة رؤية واضحة ؟	نعم
04	ما هي رؤية المؤسسة ؟	الريادة في مجال الاتصال بالجزائر
05	هل للمؤسسة رسالة ؟	نعم
06	ماهي رسالة المؤسسة ؟	تقديم خدمة أفضل و التكفل الجيد بالمشركين " و الكل يتكلم "
07	هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائها ؟	نعم
08	ما نوع المعايير المستخدمة في تقييم الأداء؟	معايير مالية : الإيرادات الفصلية و السنوية معايير غير مالية : نوع الخدمة المقدمة
09	ما مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء ؟	كبير

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مقابلة السيد مدير الوكالة

من خلال الإجابة الموضحة في الجدول يتضح أن نوع نشاط مؤسسة موبيليس فرع أدرار تجاري خدمي و ذو منافسة كبيرة و قوية في مجال الاتصال و أن للمؤسسة رؤية تتمثل في الريادة في مجال الإتصال بالجزائر و رسالتها هي تقديم خدمة أفضل و التكفل الجيد بالمشركين " موبيليس و الكل يتكلم " و يمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية :

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
 - تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية.
 - الزيادة في عدد المشاركين و استرجاع الحصص في السوق
 - ابتكار منتجات جديدة
 - رفع عدد محلات " موبيليس " للتقرب اكثر من الزبون
- كما يتضح أن المؤسسة تقوم بتقييم أدائها بالاعتماد على معايير مالية تتمثل في الإيرادات الفصلية و السنوية التي تكسبها الشركة أما المعايير المالية فتتمثل في جودة و نوعية الخدمة المقدمة للزبون و أن الأداء المنجز يتطابق مع الأداء المتوقع إلى حد كبير .

المطلب الثاني : تحليل جوانب بطاقة الاداء المتوازن

وجهت للمدير في هذا الإطار بعض الأسئلة المتعلقة بجوانب بطاقة الأداء و المتمثلة في :

الجدول رقم (03) : يوضح إجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بالجانب المالي

الرقم	الأسئلة المتعلقة بالجانب المالي	الإجابة
01	هل للمؤسسة أهداف مالية تسعى لإنجازها ؟	نعم
02	هل تعتمد المؤسسة على أموالها الخاصة ؟	نعم
03	هل يتم استغلال الموارد المالية في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات ؟	نعم
04	هل تسعى المؤسسة لتقليل تكاليفها ؟	نعم

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مقابلة السيد مدير الوكالة

من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالجانب المالي يتضح أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة لتحقيق أهداف مالية تسعى لإنجازها من أجل تعظيم الإيرادات و الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع و التقليل من التكاليف و يتم استغلال الموارد المالية التي تحققها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات و نستطيع القول أن المركز المالي للشركة قوي .

الجدول رقم (04) : يوضح إجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب العملاء

الرقم	الأسئلة المتعلقة بجانب العملاء	الإجابة
01	هل تشرك المؤسسة العملاء في تصميم منتجاتها ؟	أحياناً
02	هل تسعى مؤسستكم لاكتساب عملاء جدد ؟	نعم
03	ما هي الوسائل التي تستعملها لتحقيق ذلك ؟	الإعلانات و المسابقات
04	ما مدى استجابة المؤسسة لطلبات العملاء ؟	عالي
05	ماهي وسائل الاتصال بالزبون التي تستخدمونها ؟	الاتصال المباشر ، التلفزيون ، اللافتات ، رسائل SMS

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مقابلة السيد مدير الوكالة

نلاحظ من خلال الإجابات الموضحة بالجدول أن المؤسسة تسعى لاكتساب عملاء جدد من خلال إشراكهم بعض الأحيان في تصميم منتجاتها و الاستجابة لمتطلباتهم عن طريق الإعلانات و المسابقات والتي تصل إلى العميل في التلفاز أو اللافتات أو رسائل SMS او عن طريق الإتصال المباشر بالزبون هاتفياً و يمكن القول أن مؤسسة موبيليس فرع أدرار تسعى للتكفل بمشتركيها لضمان وفائهم .

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب العمليات الداخلية :

الرقم	الأسئلة المتعلقة بالعمليات الداخلية	الإجابة
01	هل تعمل المؤسسة على تطوير الخدمات المقدمة؟	نعم
02	ما مدى استخدام التكنولوجيا و الأجهزة المتطورة؟	عالي
03	هل تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع ؟	نعم
04	هل تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير؟	نعم

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مقابلة السيد مدير الوكالة

يتضح من الجدول أن مؤسسة موبيليس فرع أدرار لها مرونة و قدرة على التكيف و الإنتاج من خلال تطوير خدماتها و استخدام التكنولوجيا و الأجهزة المتطورة داخل المؤسسة بمعدل عال بالإضافة إلى انها تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع مما يدل على أنها تهتم بتطوير العمليات الداخلية بها .

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات مختصرة على الأسئلة المتعلقة بجانب النمو و التعلم :

الرقم	الأسئلة المتعلقة بجانب النمو و التعلم	الإجابة
01	هل تقوم المؤسسة باجراء دورات تكوينية لعمالها ؟	نعم
02	هل تشرك المؤسسة العاملين في ابتكار منتجات جديدة ؟	نعم
03	هل تضع المؤسسة نظام للحوافز و الترفقيات ؟	نعم

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مقابلة السيد مدير الوكالة

انطلاقاً من الجدول نستطيع القول أن المؤسسة لها القدرة للحفاظ على النمو والتطور لتلبية الإحتياجات المتزايدة من خلال إجراء دورات تكوينية لعمالها لرفع مستوى أدائهم و إشراكهم في ابتكار منتجات جديدة بالشركة بالإضافة الى وضع نظام للحوافز و الترفقيات الخاص بعمالها .

المطلب الثالث : تصميم بطاقة الأداة المتوازن لشركة موبيليس فرع أدرار

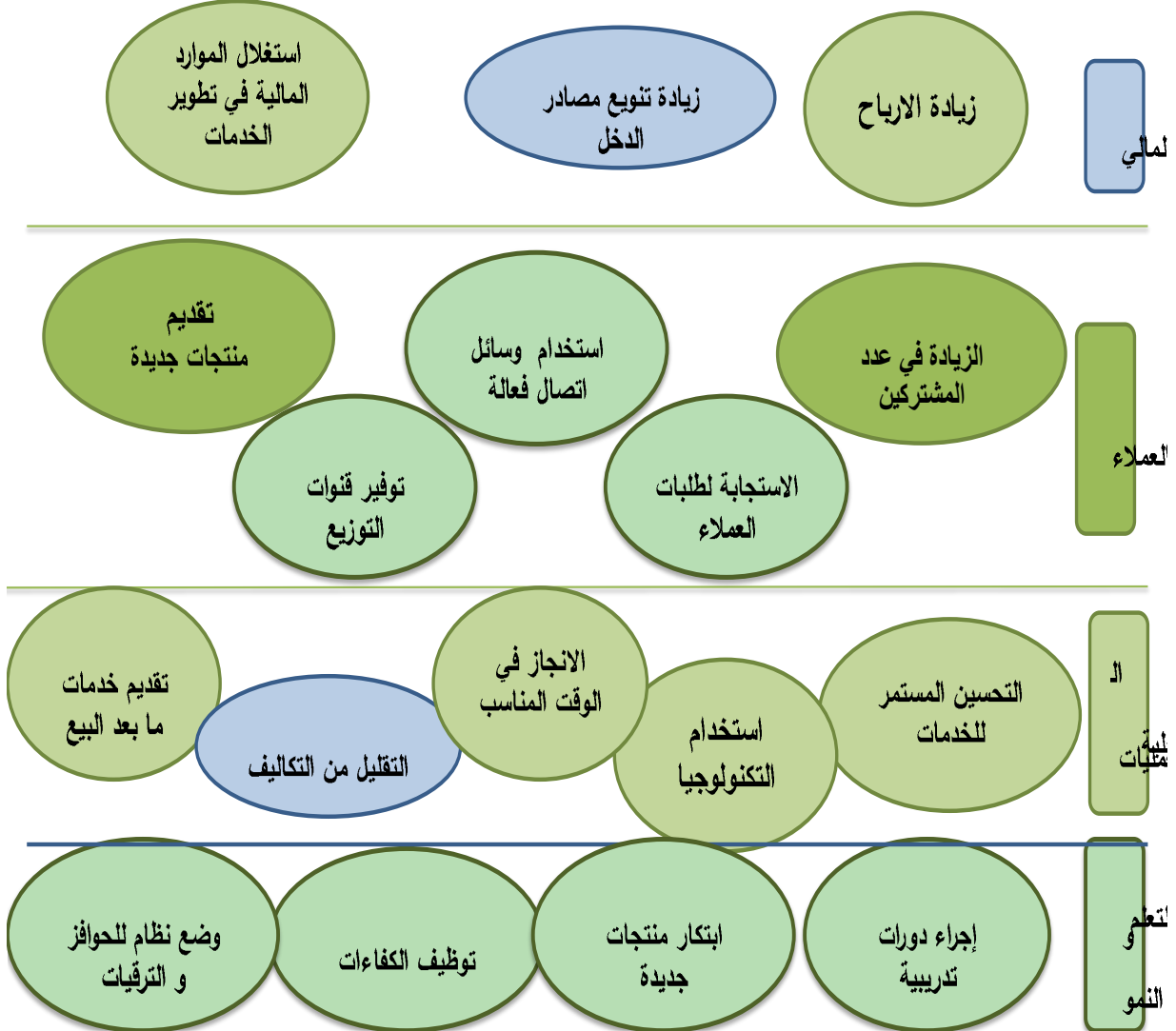
اعتماداً على رؤية المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية يتم تصميم بطاقة الأداء الخاصة بها كما يلي :

الرؤية : الريادة في مجال الاتصالات بالجزائر

الرسالة : تقديم خدمة أفضل للمشاركين " و الكل يتكلم "

الشكل رقم (10) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيليس فرع ادرار

الرؤية : الريادة في مجال الاتصالات بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : جريدة موبيليس ، العدد الأول و مقابلة السيد مدير وكالة موبيليس بأدرار

خاتمة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن شركة موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر مبنية على رؤية مستقبلية واضحة لتطورات خدمة الهاتف النقال بالجزائر و بعدما تمت محاولة إسقاط الجانب النظري للدراسة على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس - فرع أدرار - لإظهار مدى اهتمام الشركة بالجوانب المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن تم التوصل ان شركة موبيليس تسعى للتكفل بمشتركيها لضمان وفائهم كما أنها تهتم بتطوير العمليات الداخلية بها و لها القدرة للحفاظ على النمو و التطور كما انها تعتمد على أموالها الخاصة ، و نستخلص ايضاً أن الشركة تعاني من بعض النقص بخصوص توضيح الرسالة الخاصة بها و نقص في اهتمامها ببعض الجوانب الخاصة ببطاقة الأداء و المتمثل في تنوع مصادر التمويل و كذا التكفل بشكاوي العملاء و طلباتهم و إشراكهم بشكل أكبر و الاهتمام بتقييم الأداء بنوعيه المالي و غير المالي .

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع البحث تبين أن مفهوم الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، و يعتبر تقييم أداء المؤسسات أمراً ضرورياً والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطات المؤسسة و اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف ، و لقد تناول بحثنا أداة مهمة من الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و هي بطاقة الأداء المتوازن و التي تغطي الجوانب المالية و غير المالية بالمؤسسة من خلال اعتماد أربعة محاور و هي : المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم و النمو .

و على ضوء ماتم دراسته خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات و هي :

أولاً : النتائج

1 - تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء من بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الوقوف على مستوى أدائها و التعرف على نقاط القصور و محاولة تصحيحها ، و تقوم بذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات و الأدوات .

2 - أصبح الإعتماد على الأدوات الحديثة لتقييم الأداء أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات حيث يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة .

3 - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء و التي تعتمد على مؤشرات مالية و غير مالية من خلال المنظورات الهامة بالنسبة للشركة و المتمثلة في المنظور المالي و الذي تهدف من خلاله المؤسسة الى تحقيق أكبر عائد و استقرار الوضع المالي لها و بعد العملاء الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق رضى و بعد العمليات الداخلية الذي يقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها و البعد الرابع هو بعد التعلم و النمو الذي يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لخلق النمو و التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف .

خاتمة:

- 4 - كما أن ه ناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتتفاوت هذه المعوقات حسب طبيعة عمل المنظمة و لنجاح تطبيق نموذج البطاقة وحب توفير عدة مقومات أهمها دعم الإدارة العليا بالإضافة إلى الحصول على الحوافز المادية و المعنوية .
- 5 - لا يوجد تطبيق لمدخل بطاقة الاداء المتوازن لدى شركة موبيليس فرع أدرار ، إلا أنه لديها مجموعة من المقومات و الأسس التي ترتبط مباشرة بمحاور و أبعاد البطاقة و التي تساعد على تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن .
- 6 - إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركة موبيليس فرع أدرار يساهم في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة من خلال :

- كسب رضا العملاء والاحتفاظ بهم مما يؤدي الى ارتفاع الحصة السوقية
- تحقيق اعلى عائد من الربح
- القدرة على تطوير الخدمات و تحسينها لتلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء
- تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق تجسيد رؤية و رسالة المؤسسة

ثانياً : التوصيات

- بناء على ما تقدم من نتائج خرجت بها الدراسة نرى ضرورة التقدم بالتوصيات الآتية :
- 1 - ضرورة تبني المداخل الحديثة لتقييم و قياس الأداء و من بينها مدخل بطاقة الاداء المتوازن من طرف المؤسسات الجزائرية و شركة موبيليس فرع أدرار خاصة .
- 2 - الاهتمام بوضع أهداف واقعية و واضحة و قابلة للقياس يمكن من إعطاء وصف واضح للأعمال المطلوب القيام بها لانجاز تلك الأهداف .
- 3 - التوصية بضرورة إقامة الدورات التدريبية والدراسات العلمية في مجال ،بطاقة الأداء المتوازن ، و تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية و الإشرافية .

خاتمة:

4 - ينبغي إيجاد نظم حوافز للعاملين في الشركة تتسم بالفعالية بشرط أن لا تقتصر على الحوافز المادية بالرغم من أهميتها ، بل يجب أن تتعدى ذلك الى حوافز ذات طبيعية معنوية ، مثل منح المزيد من الصلاحيات والتقدير للإنجازات المتحققة وتوفير مزيد من أجواء الاستقلالية والترقيات بشرط أن ترتبط نظم الحوافز ارتباط وثيقا مع نتائج المتابعة والتقييم للأداء في الشركة.

5 - ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية و شركة موبيليس خاصة بشكاوي العملاء و السعي لإرضائهم و الاحتفاظ بهم .

6 - اهتمام الجهات المسؤولة بدعم و تشجيع حالات الابداع .

7 - إجراء المزيد من الأبحاث التي تعنى بدراسة تقييم الأداء في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الأردن، 2009، ط1.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
3. جمال داوود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010 .
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، الطبعة الأولى.
5. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر، 2003-2004.
6. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004.
7. علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر.
8. مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2010.
9. مصطفى محمود أبو بكر ، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 .
10. ناصر دادي عدون، عب الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
11. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، در الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.
12. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009.

ثانياً: المجلات و الدوريات

13. احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
14. بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الربحية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد السابع و الثمانون ، بغداد ، 2011.
15. جبور إبراهيم الدراعو، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الحادي و العشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة، 2013.
16. الحكومي(قياس الأداء في القطاع الحكومي)، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، بتاريخ 1-4 نوفمبر 2009.
17. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
18. عبد الرحيم محمد، مداخلة بعنوان : خطوات تصميم مدخل بطاقة الأداء المتوازن، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، فبراير ، 2007.
19. علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد السابع ، 2011.
20. مازن عبد الهادي أحمد، تحسين عبد الكريم، تقييم الأداء الإداري في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الأول، المجلد الرابع، جامعة بابل، بغداد، 2005.
21. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008.
22. محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات و المؤسسات المعاصرة، حلقة علمية بعنوان: قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، في 21-23/1/2013.
23. محمد الصغير قريشي ،عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية ،نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .

24. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الواحد و العشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، ديسمبر 2005.
25. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مداخلة بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، بتاريخ 22 23 نوفمبر 2010.
26. هاني عبد الرحمان العمري، مداخلة بعنوان: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي(قياس الأداء في القطاع الحكومي)، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، بتاريخ 1-4 نوفمبر 2009 .
27. هاني محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن، وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الحادي عشرين العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008.
28. جريدة موبيليس ، العدد الأول.
- ثالثاً : رسائل الماجستير**
29. أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2010.
30. بشكي إبراهيم، تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
31. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة بعض المؤسسات)، ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 - 2012.
32. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
33. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013.
34. منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات، دبلوم العالي في إدارة المنظمات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

35. هلاي الوليد ، رسالة ماجستير بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر ،2009/2008.

رابعاً : المواقع الالكترونية

36. عبد السلام بن عبد الله أبو ملحة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، <http://www.ahramcenter.com/userfiles/file/.ppt>، تاريخ الاطلاع 2014/04/21،

37. عمر شقور، بطاقة الأداء المتوازن

<http://faculty.ksu.edu.sa/72465/1/111.pdf>، تاريخ الاطلاع،

2014/04/16، على الساعة 18:52.

38. محمد عبد المطلب، بطاقة الأداء المتزن،

تاريخ www.tkne.cc/attachment.php?attachmentid=14424&d=1240236836 ،

الاطلاع 2014/03/10، على الساعة 17:15

39 . الموقع الالكتروني لشركة موبيليس www.mobilis.dz

Université'Adrar



Faculté: Sciences économiques, commerciales et sciences de la gestion
Département: Sciences de gestion

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention D'un Diplôme **DeMaster**

Domaine: Sciences économiques, commerciales et sciences de la gestion
Département : Sciences de gestion
Spécialité : Master Audit et Contrôle de gestion

THEME

L'utilisation du tableau de bord dans l'évaluation de performance

ETABLISSEMENT DE TELEPHONE COMUNICATION D'ALGERIENNE
MOBILIS ADRAR

Préparé par:

**DERRAOUI KHEIRA*
**ABDELLAH WARDA*

Encadreur:

P:HOUTYA OMARE

Membre de jury

D/ben messoud mohamme	maître de conférenc	université d'adrar	<i>Président</i>
M/ houtya omar	maître assistant	université d'adrar	<i>Encadreur</i>
D/ kaloun jilali	maître de conférence	université d'adrar	<i>Examineur</i>

Année universitaire
2013/2014

جامعة أدرار



كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة بعنوان : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف

النقال موبيليس فرع أدرار -

إشراف : أ / حوتية عمر

ضراوي خيرة

عبدالله وردة

الملخص :

يلعب قياس و تقييم الأداء دوراً هاماً في المؤسسات حيث يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة و الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف ، و لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدخل حديث لتقييم الأداء و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بمختلف أبعادها ، و كذا معرفة مدى قدرة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع أدرار على تطبيق هذا المدخل و معرفة المقومات التي تحويها و تمكنها من تطبيقه و لقد خلصت نتائج الدراسة إلى عدم تطبيق لهذا الأسلوب في المؤسسة محل الدراسة ، كما توصلنا إلى توافر بعض المقومات و الأسس بها و التي لها علاقة ببطاقة الأداء المتوازن .

الكلمات المفتاحية : الأداء ، تقييم الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Abstract :

The measurement and the evaluation of the performance play important role in the firms as it is considered a tool to show the healthcare of this entity and the deviations of the objectives realization in this context , this study aims to analyze a modern approach to evaluate the performance which is about the performance equilibrium board by its various dimensions . the empirical study examines the issue of this modern technique in the Algerian mobile company (mobilis) and its ability to apply it as far as the hindrances that lock this application . the investigation concluded that the mobilis company is not able to deal with these new approaches but it exists some dimensions and pillars getting a relation with the equilibrium board .

Key words: performance, evaluation of performance, balanced card, dimensions of balanced card.