

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: D.BFC/3C/08/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة
دكتوراه الطور الثالث
في العلوم التجارية

تخصص : بنوك، مالية ومحاسبة
العنوان

مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك
التجارية الجزائرية

من إعداد:

نادية سعودي

تاريخ المناقشة: 2018/05/16

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
أ.د. خباية عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
أ.د. بلعجوز حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفاً و مقرراً
أ.د. براق محمد	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة - الجزائر	ممتحنا
د. بن زواي محمد الشريف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	ممتحنا
د. غريوة محاد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
د. غزي محمد العربي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

الحمد لله الذي مكّني من إتمام هذا البحث فما كان لشيء أن يجرى في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

﴿إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون﴾

فالحمد لله في الأولى والحمد لله في الآخرة.

يسعدني وأنا في مستهل هذا العمل أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

حسين بلعجوز

أعضاء لجنة المناقشة المحترمين كل باسمه لقبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة

الأساتذة الذين شرفوني بتحكيم الاستبيان الخاص بهذه الأطروحة

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على عباده الذين اصطفى

وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أعز وأغلى ما أملك والذي الكريمين

-حفظهما الله ورعاهما-

إلى زوجي، ورؤى، وعمر

إلى جميع أفراد العائلة

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة

الطيبة وشجعني إلى المضي قدما بكل صدق

نادية

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات السريعة التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، خاصة وأنها تنشط في عصر الحداثة بكل صورها وأشكالها، وهو ما يشكل ضغوطات متنامية تتعرض لها مختلف المنظمات.

البنوك التجارية واحدة من هذه المنظمات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن هذه التحولات، فإمام الضغوطات المالية، وتغيرات البيئة المحيطة، وارتفاع وعي الزبون الذي أصبح يطالب بمخدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية. ولضمان مواجهة مختلف التحديات واستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة، فإنه يتوجب على إدارة البنوك اعتماد أساليب وأدوات حديثة وأسس تسيير جديدة تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة البنوك على تحقيق أهدافها المصرفية بطريقة مثلى، وفي هذا الصدد فإن مراقبة التسيير تعتبر من بين أحسن ما يمكن الاستعانة به لهذا الغرض.

استخدام نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية من شأنه أن يؤدي إلى عدة تحولات على مستوى طرق التسيير، وذلك من خلال تنبيه ومرافقة المسيرين في اتخاذ قراراتهم لتحسين مستوى أدائهم. وحتى يتمكن هذا النظام من تحسين أداء البنوك التجارية، فإنه مطالب بمتابعة وتقييم أداء هذه الأخيرة، إذ تمثل عملية تقييم الأداء المرحلة الثانية لمراقبة التسيير. وتعد هذه العملية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة لها وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

لإجراء عملية تقييم الأداء، فقد طرح الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من المقاييس التقليدية عرفت بالمقاييس المالية لتقييم الأداء نظرا لاعتمادها على مخرجات النظام المحاسبي، مثل مقاييس التحليل المالي وغيرها. وعلى الرغم من أهمية هذه المقاييس في تقييم أداء المنظمات، إلا أن ما تواجهه هذه الأخيرة في بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها، وازدياد الاعتماد على التقنيات والمفاهيم الحديثة في مجالات التسويق والإدارة والمحاسبة جعل أساليب تقييم الأداء التقليدية موطنا للعديد من الانتقادات التي أظهرت قصور عملية قياس وتقييم الأداء، كإغفالها للنتائج طويلة الأجل عند تقييم الأداء التي تبدو في الوقت الحاضر أكثر أهمية إذا ما تم الأخذ في الاعتبار ضرورة بقاء واستمرار المنظمة.

وكانعكاس للانتقادات التي واجهت أساليب تقييم الأداء التقليدية فقد تم استحداث أساليب حديثة تسمح بإحداث التكامل في عملية تقييم أداء المنظمات وجعلها غير مقتصرة على قياس الأحداث المالية فقط بل تتعداها إلى قياس الأحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المنظمة في الأجلين القصير والطويل.

لذا سيتم التركيز في الجانب التطبيقي للدراسة على بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية نظرا لمنافعها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل البنوك، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية البنك إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظرتة للبنك، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل البنك.

1. الإشكالية:

تتمثل إشكالية هذا البحث في أن أساليب مراقبة التسيير التقليدية المتعلقة بقياس وتقييم الأداء أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء بالمنظمة، إضافة إلى عدم مقدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن المنظمات من تقييم الأداء الداخلي والخارجي في الأجل القصير والطويل وذلك بسبب التركيز على قياس نتائج الأداء المالية في الأجل القصير، وعدم اهتمامها بقياس مسببات ومحركات الأداء في الأجل الطويل.

يكون التصور المبدئي لحل هذه المشكلة من خلال إيجاد إطار شامل يتناول كل محركات الأداء وأسس قياسه وتقييمه مما يمكن إدارة المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها. ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على مختلف الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودور هذه الأخيرة في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية. وعليه فإنه يمكن صياغة السؤال الجوهرى للإشكالية كما يلي:

ما مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية - بطاقة الأداء المتوازن نموذجا-؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 نحو استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؟
- ما مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما مدى كفاءة وفعالية نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما مدى استخدام مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية؟

2. الفرضيات:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضية التالية:

H₁: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أدائها.

هذه الفرضية تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- **H₁₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 نحو استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.**
- **H₁₂: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير**
- **H₁₃: يتسم نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية بالكفاءة والفعالية.**
- **H₁₄: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها.**

وتنقسم إلى أربعة فرضيات جزئية:

- **H₁₄₁: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس البعد المالي في قياس وتقييم أدائها**
- **H₁₄₂: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد الزبائن في قياس وتقييم أدائها**
- **H₁₄₃: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم أدائها**
- **H₁₄₄: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس وتقييم أدائها**

3. أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث على مستويين هما:

المستوى العلمي فإن هذه الدراسة تنطرق إلى عملية تقييم الأداء، نظام مراقبة التسيير ومختلف أساليبه الحديثة بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأحد أهم أدوات تقييم أداء المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

وعلى المستوى العملي فإن البنوك التجارية الجزائرية تتطلب تطويرا في أساليب مراقبة التسيير لتقييم الأداء من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة على المستوى العملي في محاولة تحسين عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية، ومن خلال التعرف على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لاستخدام أساليب مراقبة التسيير في تلك البنوك، تمهيدا لتقييم أدائها من خلال بطاقة الأداء المتوازن. وبالتالي تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث أخرى تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية.

4. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء، نظام مراقبة التسيير، الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في قياس وتقييم أداء البنوك.
- بيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء الذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية.
- تحليل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتوصيف الأبعاد الأساسية لها.
- التعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة - بطاقة الأداء المتوازن - لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد البنوك التجارية الجزائرية في تعزيز استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وكذا تحسين أدائها باستعماله.



5. منهج البحث:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي في تحليل آراء مسؤولي البنوك فقد تم الاعتماد على طرق التحليل الإحصائية باستعمال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول إلى نتائج والتي من خلالها يمكن تفسيرها.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية العاملة في أربع (04) ولايات جزائرية هي: الجزائر العاصمة، سطيف، المسيلة، البيض، والبالغ عددها سبعة (07).

- **الحدود الزمنية:** الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة هي من بداية شهر فيفري 2017 إلى نهاية شهر سبتمبر 2017.

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير، الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تقييم الأداء في البنوك التجارية باستعمال المقاييس المكونة لهذه الأبعاد.

7. تقسيمات البحث:

تقتضي الدراسة تقسيم البحث إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة البحث، حيث يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الأداء وقياس الأداء، والمبحث الثاني يتناول تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فيتناول مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية. وبالنسبة للفصل الثاني فيتضمن مدخل إلى نظام مراقبة التسيير، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، والمبحث الثاني يتضمن ماهية مراقبة التسيير، أما المبحث الثالث فيتناول شروط نجاح مراقبة التسيير ومراحل عملها. أما الفصل الثالث فسيخصص للأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير، والمبحث الثاني أساسيات بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فسيخصص لإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الرابع والأخير خصص للدراسة الميدانية حيث سيتم فيه تقييم أداء البنوك بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية الجزائرية، بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء، وذلك من خلال ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مجتمع وعينة الدراسة، والمبحث الثاني اختبار ثبات وصلاحيّة المقياس، أما المبحث الثالث فسيخصص لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وأخيرا الخاتمة والتي تتضمن ملخصا للمبحث، وكذلك النتائج وبعض الاقتراحات.

8. الدراسات السابقة:

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية فيما يلي:

✚ دراسة **زويلف إنعام محسن حسن ونور عبد الناصر** بعنوان: أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وآلية تطبيقها، وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقا لمحاور بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية، إذ أن هذه المصارف تطبق بعض المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقييم أدائها، دون تطبيقها بشكل نظام متكامل حيث لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف المذكورة.

✚ دراسة **بلعجوز حسين** بعنوان: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009.

هدفت هذه الدراسة من الناحية النظرية إلى:

- معرفة آخر ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في محاسبة التسيير فيما يتعلق بقياس وتقييم الأداء.
- معرفة تأثير متغيرات بيئة الأعمال الحديثة على أدوات وأساليب محاسبة التسيير.

كما هدفت من الناحية التطبيقية إلى:

- في ظل المتغيرات الدولية وفي اتفاقيات الشراكة فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تهتم نفسها للمنافسة المنتظرة وهذا يتطلب منها أن تعرض منتجات منافسة وذات جودة عالية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال استخدامها للعديد من أدوات وأساليب محاسبة التسيير الحديثة.
- التعرف على أساليب تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- اقتراح نموذج لقياس الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يتلاءم وخصوصية المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

وفي هذا البحث تم القيام باستبيان بغرض معرفة مستويات تقييم الأداء الحالي على عينة من المؤسسات الإنتاجية بالاعتماد على مكونات بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات، ومن ثم محاولة بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن لهذه المؤسسات الاستعانة به في تصميم نظم قياس وتقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسات موضع الاستبيان تميز بنوع من الضعف وفقا لمقياس (براون). ولهذا يوصي الباحث بالعمل على تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

✚ دراسة **يحياوي نعيمة** بعنوان: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة قطاع صناعة الحليب-، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين الاستراتيجية والتسيير اليومي من خلال استعمال مجموعة من الأدوات (كالموازنات، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل التعادل) والتي شكلت النقطة المركزية للإشكالية المطروحة. إذ تمحورت هذه الأخيرة حول التحولات الهامة التي مست أدوات مراقبة التسيير، وما واجهته من صعوبات أثناء تطبيقها على واقع غير الذي ولدت فيه مما جعل المسيرين يعيدون تكيفها بما يتناسب والظرف السائد، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع المستجدات والظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر، وهدفت إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات متميزة، كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كممثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية هي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال الجوانب الأخرى.

✚ دراسة النجار جميل حسن بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 29، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي. وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، حيث أخذت عينة من المديرين التنفيذيين، ومديري الفروع، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الأربعة.

✚ دراسة الباهي مصطفى بعنوان: مراقبة التسيير في المستشفيات - دراسة استكشافية لمؤشرات قياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إبراز آثار إدخال تقنيات مراقبة التسيير إلى المستشفيات العمومية.
- ✓ تحديد الآليات والميكانيزمات التي تمكن من إرساء قواعد للتسيير الحديث للمستشفيات العمومية حتى تكون قادرة على الأداء الحسن في ظل المتغيرات والتطورات التي تعرفها البيئة المحلية والعالمية.
- ✓ التعرف على مختلف خصائص الخدمات الاستشفائية، وتحديد أشكال وطرق تأثير هذه الخصائص على أنماط التسيير، وكذلك تأثيرها في اختيار الوسائل لأداء وتقديم الخدمة، كما تسعى الدراسة إلى جعل المسير لا يراقب فحسب بل ويتحكم في العمليات والإجراءات المولدة للخدمة.

✓ كما هدفت هذه الدراسة ميدانيا إلى تلمس واستكشاف وتطوير مؤشر لقياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة أن تتأقلم مراقبة التسيير مع خصائص الأنشطة الاستشفائية، وذلك من خلال مؤشرات قياس وتقييم الأداء وذلك عند تطبيق أدوات النموذج التقليدي لمراقبة التسيير.

✚ دراسة رابيس وفاء بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث قامت على أساس إجراء تكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء المؤسسي في بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة أساساً في البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إلى جانب البعد الاجتماعي والبيئي، واستخدم هذا التكامل في بناء أتمودج يركز على استخدام الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، ويستمد البحث أهميته من كون موضوعه يعد من المدخل الجديدة التي تتيح للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فرصة استغلال الموارد المتاحة لها بشكل أمثل في حدود الطاقات الإنتاجية المتاحة لها.

وقد تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على جداول القيادة في تقييم أدائها الكلي بدل بطاقة الأداء المتوازن، مستخدمة في ذلك على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، إلا أنها لا تتبنى نفس التصنيف للأبعاد، وهو ما يدل على أنه يمكن للمؤسسة أن يكون لديها توجه استراتيجي نحو تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*The balanced scorecard, measures that drive performance*", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.

اهتمت الدراسة ببحث الجوانب المختلفة لتقييم الأداء بغرض معالجة أوجه القصور، وقد اقترح الباحثان إطاراً محدداً لتسهيل ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال من خلال قائمة مؤشرات أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، تتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسة تنظر إلى أداء المنظمة من أربع وجهات مختلفة تحاول كل منها الإجابة على سؤال معين: كيف ينظر العملاء إلينا؟ (وجهة نظر العملاء)، ما الذي يجب أن نتفوق به؟ (وجهة

النظر الداخلي)، كيف نحافظ على استمرار قدراتنا على التغيير والتحسين والابتكار؟ (وجهة نظر الابتكار والتعلم)، ما هي صورتنا المرتقبة تجاه المساهمين والملاك؟ (وجهة النظر المالية).

وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن دفع بالمؤسسات إلى الأمام وساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن لذلك فهذه الدراسة انطلاقة لكل الدراسات في هذا الخصوص.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, "**Using the balanced scorecard as a strategic management system**", Harvard Business Review, Jan – Feb 1996.

اهتمت هذه الدراسة بتوضيح الخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالعمليات التشغيلية قصيرة الأجل وفق نموذج الأداء المتوازن وهي كالتالي: ترجمة رؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المتكاملة التي تعطي وصفا للعوامل تعد فيه عوامل نجاح رئيسية متفق عليها من قبل مديري المؤسسة التنفيذيين، الاتصال والربط لتلك الأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى أقسام وأفراد المؤسسة وربطها بأهدافهم إضافة إلى إمكانية ربط مقاييس الأداء في ظل وجود نظام الأداء المتوازن، تخطيط الأعمال وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتخصيص الموارد ووضع أولويات لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل، القيام بعملية التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي وهذا يؤدي إلى تكرار الخطوات السابقة أكثر من مرة.

علما بأن مشاركة منسوبي المؤسسة والمستخدمين لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في أنشطة التوصيل والتعلم ووضع الأهداف وربط المكافآت بمقاييس الأداء يحقق العديد من المزايا والقوة لتحقيق الأداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهذا يعطي سببا لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

Teemu Malmi, "**Balanced scorecards in Finnish companies: A research note**", Management Accounting Research, Vol 12, N°2, 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في الشركات الفنلندية ودور هذه الشركات في تطويره ليتناسب معها. وعن أسباب استخدام المؤسسات الفنلندية لبطاقة الأداء المتوازن فهي كالتالي: يترجم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على خطوات عمل، تشجيع برامج الجودة في فنلندا لتبني أسلوب الأداء المتوازن، يدعم بعض التغيرات في القوائم المالية، تشجيع ندوات وورش العمل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، التخلص من أسلوب الموازنة التقليدي.

وبذلك يعطي نموذج بطاقة الأداء المتوازن المديرين نظرة شاملة وسريعة عن المؤسسة كما أنه أكثر من مجرد أسلوب للقياس بل إنه نظام إداري يحفز ويشجع التحسينات على النظام الإداري. كما جعلته المؤسسات الفنلندية حجر الزاوية لنظام الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن عبارة عن تصميم عام يشمل كلا من المقاييس المالية وغير المالية وأخذ في الاعتبار كيفية استخدام هذا التصميم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي طبقت هذا الأسلوب (BSC) مبكراً لم تستوعب بدرجة كافية فهم علاقات السبب والنتيجة بين مقاييسه المرتبطة معاً.

Gerhard Speckbacher, Juergen Bischof, Thomas Pfeiffer, "*A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries*", Management Accounting Research, Vol 14, N°4, 2003.

أجريت الدراسة في عام 2002 من قبل علماء النمسا الثلاث، للبحث في استخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في البلدان الناطقة باللغة الألمانية، حيث استهدفت الدراسة أكبر 201 شركة للتداول العام من النمسا وسويسرا وألمانيا.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المؤسسات تأتي في المرتبة الأولى قامت بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بين عامي 1996 و1999، ومع ذلك كان هناك عدد قليل منها بدأ في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وقت مبكر، منها مؤسسة واحدة في عام 1992 وثلاثة ما بين عامي 1993 و1995.

كما أظهرت الدراسة أيضاً أن 17% فقط من الشركات التي تم دراستها طبقت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في أجزاء فردية، في حين أن 9% قد قامت بتطبيق البطاقة في المنظمة بأكملها.

كما اقترح العلماء استناداً إلى نتائج الدراسة، ثلاثة أنواع من بطاقات الأداء المتوازن المستخدمة في البلدان الناطقة باللغة الألمانية، يمكن للمنظمات استخدامها تبعاً لنوع ونشاط وحجم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه:

◀ بطاقة الأداء المتوازن من النوع الأول:

- المعايير الاستراتيجية و/أو الأهداف.
- مجمعة في محاور.

◀ بطاقة الأداء المتوازن من النوع الثاني:

- النوع الأول +
- توظيف سلاسل السبب والنتيجة.

◀ بطاقة الأداء المتوازن من النوع الثالث:

- النوع الثاني +
- محتوى خطط العمل / أهداف.
- ربطها بالحوافز.



Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "**Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals**", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N° 6, December 2011.

توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من المقاييس المهمة التي تساعد مختلف أنواع منشآت الأعمال لترجمة استراتيجياتها وأهدافها ونقلها من التخطيط إلى حيز التنفيذ، وأن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعد أداة فعالة لقياس المركز التنافسي للمنظمات إضافة لكونه نظاما فعالا يمكن استخدامه من قبل منشآت الأعمال التي يكون لديها فروع ومحطات توزيع منتشرة في أماكن جغرافية متعددة، حيث يتطلب ذلك مواجهة طلبات الزبائن، وزيادة المركز التنافسي، إضافة إلى زيادة قيمة المنظمة ككل.

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة معالم وضحت لنا مختلف جوانب الموضوع، حيث تناولت بعض الدراسات موضوع مراقبة التسيير في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتناول البعض الآخر موضوع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات اقتصادية، وخدمية من بينها البنوك. بينما تعتبر الدراسة الحالية كامتداد للدراسات السابقة حيث جمعت بين موضوع مراقبة التسيير وبطاقة الأداء المتوازن، من خلال توضيح مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم هذه الأساليب وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إحدى القطاعات الخدمية والمتمثل في القطاع المصرفي الجزائري.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول

قياس وتقييم الأداء



تمهيد

يعتبر الأداء مفهوماً شاملاً وهاماً بالنسبة لجميع المنظمات، إذ يمثل الهدف الأساس الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، لكونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ونتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال وبالأخص المنافسة الشديدة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء، وما زاد أيضاً من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء المنظمة وعدم زوالها.

باعتبار أن البنوك تمثل قطاعاً هاماً في الاقتصاد الوطني، وتؤدي دوراً رئيساً في دعمه وتطويره، ووسيطاً أكثر أماناً بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال وإعادة استثمارها، فإن تقييم أدائها يعتبر ضرورة ملحة، لما له من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له. وذلك لتحسين وتطوير أداء البنوك بما يضمن استمرارها قوية قادرة على مواجهة المنافسة، وبقائها جاهزة لتستوعب الإمكانيات والتطورات التقنية والتكنولوجية.

سيتم في هذا الفصل إعطاء صورة عن الأداء وقياسه، وعن عملية تقييم الأداء وفي المنظمات بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة ولهذا الغرض يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

◀ المبحث الأول: الأداء، وقياس الأداء.

◀ المبحث الثاني: تقييم الأداء.

◀ المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.

المبحث الأول: الأداء وقياس الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتھا العوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب ومؤشرات تقييمه. وهذا ما سيتناوله هذا المبحث من خلال التعرف على ماهية الأداء، العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى قياس الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يتناول هذا المطلب مفهوم ومستويات الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

بين عام 1994 وعام 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء كذلك هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدء من عام 1996 حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية. يضاف إلى ذلك أن عددا كبيرا من المؤتمرات حول الأداء قد نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث.¹

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى موضوع الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه. فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه مازال مستمرا.²

الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. ويعد الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 36.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 476.

وديناميكيته والجهد الهادف، وهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيئ، وبذلك أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون أساسية لبقائها واستمرارها، وبناءً عليه فإن الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المنظمة وفعاليتها في استغلال الموارد الانتاجية المتاحة لها.¹

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الانكليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Encyclopedic world dictionary أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.²

ومما سبق، يمكن عرض التعاريف الملخصة لمفهوم للأداء:³

يعرف (Eccles) الأداء بأنه: "إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها". أما (Robins & Wiersema) فيعرفاه بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه تم وصف الأداء بأنه النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

أما (Miller & Bromiley) فيوضح أن الأداء هو: "الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". أي أن هذا التعريف يستند إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد.

ومن وجهة نظر (Wright) فإن الأداء يمثل النتائج المرغوب أو المراد تحقيقها والوصول إليها من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أنه ينظر إلى الأداء على أنه النتيجة لمختلف الأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

كما عرف (Zahar & Pearce) الأداء أنه: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها". أي أن هذا التعريف ركز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.

¹ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 231.

² السعيد بريش ونعيمة بجاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 28.

³ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 38-39.

ويعبر (Wit & Meyer) عن الأداء بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها"، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

ومهما اختلف الكتاب أو المنظرين ومدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهومها جوهريا في المجال الإداري النظري أو التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيه. وبالرغم من التقارب في وجهات نظر الكتاب والمنظرين عن الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أداء عال من خلالها، واختلاف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، لاسيما وأن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المنظمة إلى تحقيقه كما قد يعود الاختلاف إلى الأهداف والنتائج التي يسعى الكتاب والمنظرون إلى تحقيقها من خلال دراستهم وأبحاثهم والتركيز على هذه الأهداف والنتائج دون غيرها بالشكل الذي يدفع بالمفاهيم التي يتوصلون إليها لأن تعكس وجهات نظرهم الخاصة.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط.¹

وبما أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية، المالية والبشرية) المتميزة بالندرة.² فغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقاييس الفعالية (عملية تحقيق الأهداف) والكفاءة (عملية الاستعمال العقلاني للموارد).³ وفيما يلي توضيح لكل مقياس من هذه المقاييس:

◀ **الفعالية:** تمثل الفعالية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي وغير المالي.⁴

إن تعدد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأحيان قد يلقي بظلاله على أهمية وقدرة مفهوم الفعالية في تقييم أداء المنظمات، إذ أن الخلافات حول تحديد مفهوم الفعالية تنشأ

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطارح محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 39-40.

² السعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 28.

³ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014، ص 67.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس وطارح محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 45.

من حقيقة أن المنظمات والأفراد القائمين على إدارتها والمرتبطين بها بشكل أو بآخر تكون لهم في الغالب أهداف متعددة ومتعارضة، وتعريف الأهداف التنظيمية يمكن أن يكون مجالاً لوجهات نظر متباينة.

يمكن تعريف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس بقدرتها على بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.¹

وتعرف أيضاً بأنها الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.²

وينظر (Shipper & White) إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والابتداع التكنولوجي، ومدى تحسُّسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.³

وعلى الرغم من ذلك مازالت الجهود لتطوير مفهوم الفعالية قائمة لاسيما في مجال ربطها في قياس الأداء.

◀ **الكفاءة:** يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.⁴

إن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر

¹ مجيد الكرنخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

² العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

³ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 46.

⁴ المرجع نفسه، ص 46.

لديها من موارد، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها.

لقد بين العديد من الكتاب والباحثين أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية إيجاد إهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهودا كبيرة، وخاصة عندما تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها.

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:¹

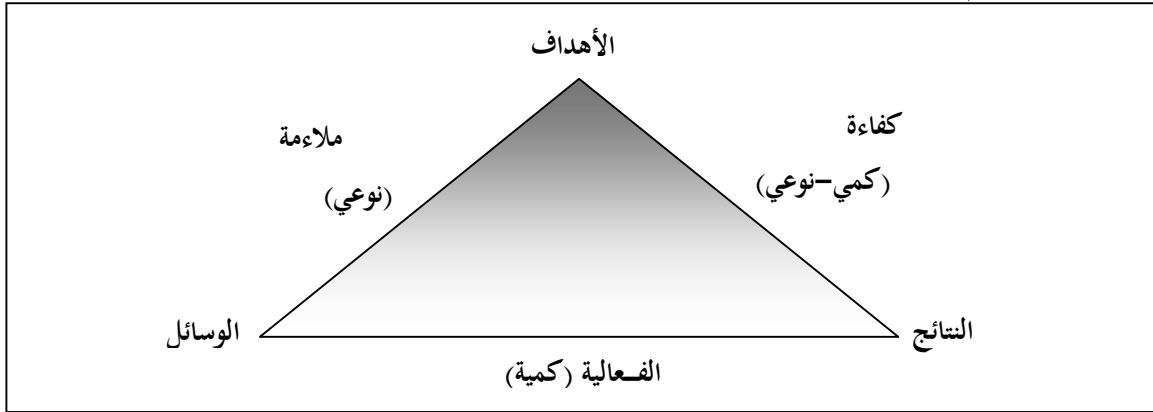
✓ مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

✓ سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

تبدو العلاقة بين الكفاءة والفعالية كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فعالة وليست كفوءة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فعالة وكفوءة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاث قضايا أساسية، وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المتحققة، ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيارا نوعيا وكميا يتسع ليشمل جوانب الانتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف، كما هو موضح في الشكل رقم (01):

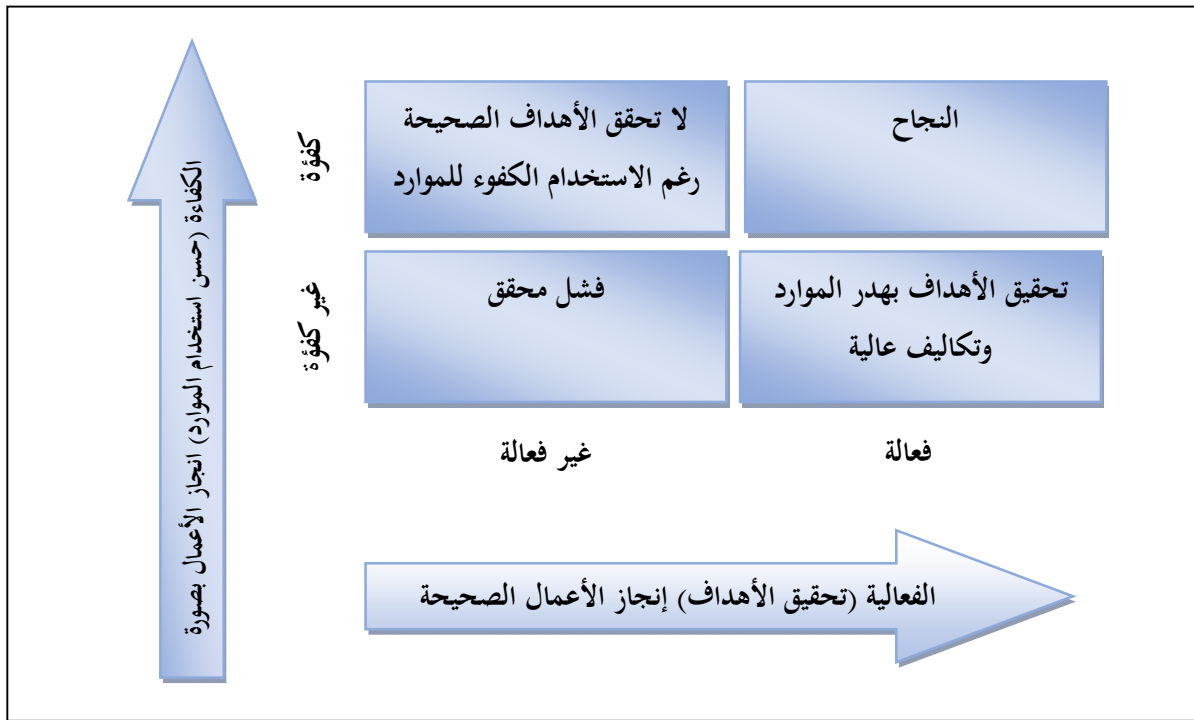
¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم (01): العلاقة بين الفعالية والكفاءة.



المصدر: Gibert P, Le Contrôle de gestion dans les organisations publique, édition d'organisation, Paris, 1980, p 53.

الشكل رقم (02): مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 49.

يتضح من الشكل السابق بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصرى الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفوءة وغير الفعالة يكون مصيرها الانحيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة. أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار

التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفاءة.

ثانيا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما تم الإشارة إليه لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين في هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في:¹

◀ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

◀ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

◀ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

◀ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة الزبائن، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

◀ **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة الزبائن، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

◀ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثاني: مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا المطلب كل من مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه

أولا: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي:²

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص

385، 386.

² علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 132.

1. الإدارة الاستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة.
2. الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.
3. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.
4. تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها (Donaldson) وهي: الهيكلية، العملية الانتاجية، الاستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المنظمة، القيادة الثقافية، أسلوب الإدارة.

أما (Waterman & Peters) فيريان أن أداء المنظمة يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المنظمة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية والمعرفة.¹

¹ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة قطاع صناعة الحليب-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 220.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وفيما يلي توضيح لذلك:

1. العوامل الداخلية:

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات هي:

◀ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتضم على الخصوص ما يلي:¹

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- ✓ تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- ✓ التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- ✓ مستويات الأسعار؛
- ✓ الموقع الجغرافي للمنظمة.

◀ الهيكل التنظيمي: الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.²

◀ الموارد البشرية: مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة. وتضم على الخصوص:³

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 93.

² أحمد السيد النجار وآخرون، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص ص 15، 16.

³ المرجع نفسه، ص ص 19، 20.

- ✓ هيكل القوى العاملة؛
- ✓ نظام الاختيار والتعيين؛
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية؛
- ✓ نظام الأجور والمكافآت؛
- ✓ نظم تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة"¹، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي:²

◀ **العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

◀ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

◀ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

◀ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

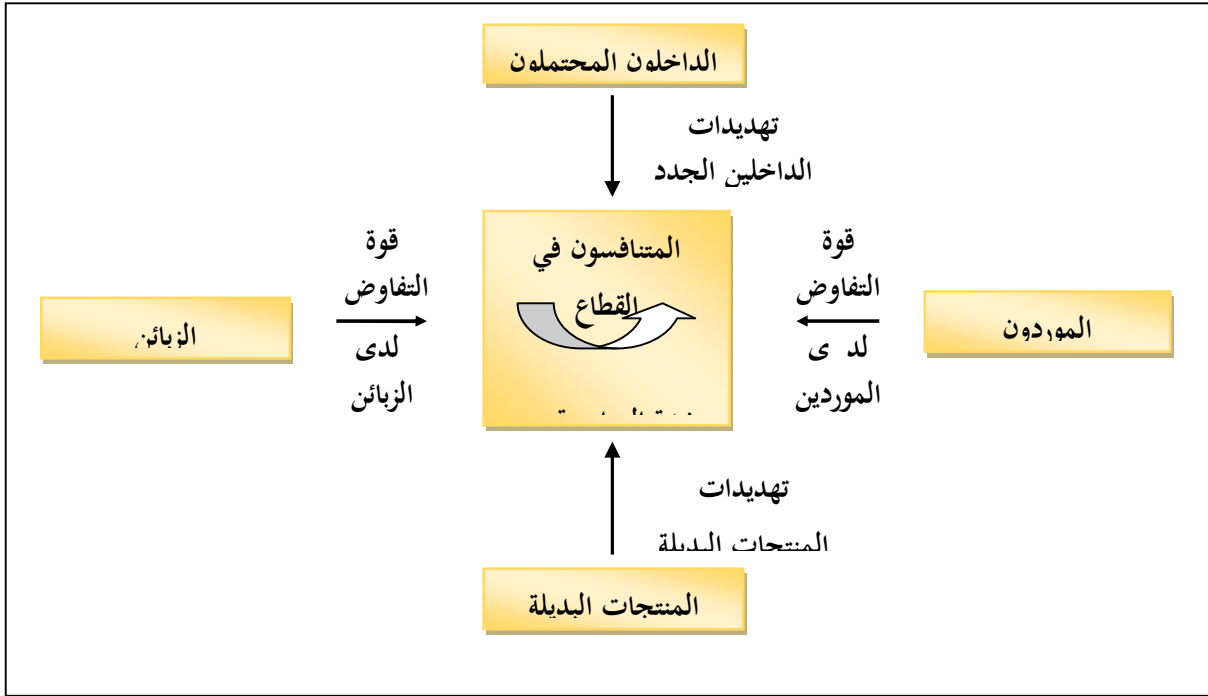
◀ **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: الزبائن أو المستخدمين من مخرجات المنظمة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتير في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

الشكل رقم (03): القوى الخمس لبورتر



المصدر: Michael Porter, L'avantage Concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 2003, P 17.

المنافسة بين المنظمات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المنظمة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المنظمات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموماً فإن حدة المنافسة بين المنظمات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:¹

- ✓ نمو الصناعة؛
- ✓ التكلفة الثابتة؛
- ✓ تمييز المنتج؛
- ✓ التوازن بين المنافسين؛
- ✓ مركز العلامة.

خطر دخول منافسين محتملين: المنافسون المحتملون هم المنظمات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:²

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 151.

² المرجع نفسه، ص 151.

✓ حواجز الدخول المتمثلة في:

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج؛
- مركز العلامة؛
- تكلفة التبديل؛
- احتياجات رأس المال.

✓ حواجز الخروج المتمثلة في:

- تكلفة الخروج؛
- العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛
- قيود حكومية واجتماعية.

◀ **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل: المواد الأولية، الخدمات والعمالة... الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:¹

- ✓ ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.
- ✓ تركيز الموردين.
- ✓ تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمنظمة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

◀ **القوة التفاوضية للزبائن:** يمكن النظر إلى الزبائن على أنهم يمثلون تحديدا من خلال قدرتهم. على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المنظمات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المنظمات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية. فالزبائن قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية.²

◀ **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:³

- ✓ توفر بدائل قريبة؛
- ✓ تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
- ✓ تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
- ✓ سعر السلعة البديلة.

¹ نادية ابو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 176.

² فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 151.

المطلب الثالث: قياس الأداء

سنتناول في هذا المطلب مفهوم، أهمية وصعوبات قياس الأداء كما يلي:

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية ويبني على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد.¹

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، وبما أنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقديرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية و لوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة. إن قياس الأداء يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة.

إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحاً كبيراً ولموسماً عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن استراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء، كما إنها تحقق نجاحاً ملحوظاً عندما يعمل مدراء الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها إلى العاملين والمتعاملين الخارجيين. حيث إن مقاييس الأداء تفعل من الرسالة والرؤية المستقبلية من خلال توفير جانب التركيز الذي يفسح المجال أمام جميع العاملين لمعرفة كيفية مساهمتهم بنجاح المنظمة وتحقيق إحتياجات وتوقعات وكموحات مختلف فئات المتعاملين معها.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة. فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة.²

¹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 246.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 68-69.

من الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها. إن مقاييس الأداء الفاعلة تساعد المنظمة على فهم واستيعاب ما يلي:¹

- مستوى جودة أعمالها.
- هل أن المنظمة تمضي قدما في تحقيق غاياتها؟
- ما هو مستوى رضا عملائها؟
- هل إجراءات أعمال و عمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية؟
- هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات و أين؟

عموماً فإن مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائماً ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو بهدف معين. ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية كالساعات، الأمتار، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك. حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في المواصفات التصميمية. هذا وأن وحدة القياس ذات الأبعاد الأحادية عادة ما تمثل مقاييس أساسية لعملية معينة أو منتج معين.

غالباً ما يتم استخدام وحدات قياس متعددة الأبعاد. حيث يعبر عن هذه المقاييس بنسب مئوية أو وحدة قياس أخرى من وحدات القياس الأساسية. فهي ربما تكون وحدات مثل عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة، أو عدد الحوادث لكل مليون ساعة عمل منجزة.

إن مقاييس الأداء التي يعبر عنها بهذه الطريقة تحمل دائماً معلومات أكثر من تلك التي تحملها مقاييس الأداء الأحادية الأبعاد أو الوحدات، ومن الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس.

وعليه نستنتج أن عملية القياس عملية موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه مقارنة مع ما هو مطلوب إنجازه كما ونوعاً.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 487.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في التالي:¹

✓ إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة. حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

✓ يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

✓ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى الزبائن.

✓ إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وزبائنها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع زبائن المنظمة ومتعاملاتها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة.

✓ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

✓ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

✓ القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

✓ لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس. فإذا ما كان المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة.

✓ تعزيز المساءلة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 489.

- ✓ تحسين عملية توصيل الخدمات.
- ✓ إيصال جهود المنظمة للمتعاملين.
- ✓ إعلام المتعاملين.
- ✓ تحديد الغايات والمعايير.
- ✓ اكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- ✓ إدارة العمليات وتحسينها.
- ✓ توثيق الانجازات.
- ✓ الحصول على صورة واضحة حول فعالية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد.
- ✓ تحديد مسألة ما إذا كانت المنظمة تنفذ رؤيتها وتلبي غاياتها الاستراتيجية التي تركز على الزبائن.
- ✓ توفير نتائج قابلة للقياس لغرض إظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف.
- ✓ تحديد فعالية المنظمة.

ثالثا: صعوبات قياس الأداء

تعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي¹:

- ✓ جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها.
- ✓ تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضا الزبائن والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها.
- ✓ الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة.
- ✓ كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 110 - 113.

- ✓ إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- ✓ وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- ✓ عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة.
- ✓ قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- ✓ عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة ازدادت أهمية الحسابات الختامية والميزانيات وازداد معها الاهتمام بدراسة وتحليل الأرقام والبيانات الواردة في هذه الحسابات بغية التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد أسباب النجاح والفشل الذي يلحق بالمنظمات، وبالتالي تقييم الأداء فيها. لذا سنتعرف في هذا المبحث على عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

مثلاً جاء في عنونة الأطروحة، فمن البديهي أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم، ذلك أن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية، مصحوبة بوحدة القياس كالوزن أو الطول أو المساحة أو الوحدات النقدية أو السرعة أو الكتلة الحجمية أو عدد المرات أو الزمن (الساعات). وذلك على شكل نتيجة صماء من غير تعليق، ثم يلي بعد ذلك التقييم.¹

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المنظمة وتتمسك من أجل الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء منظمة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضاً دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها.² وفي هذا الشأن هناك من يرى أن: "تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية".³

¹ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 20.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

³ عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 1985، ص 401.

وبنفس الطريقة تم تعريف تقييم الأداء بأنه: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علميًا وعمليًا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين"¹.

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه: "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"².

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطة، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء³:

◀ على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

◀ على مستوى المنظمة: الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛

◀ على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المنظمة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

يعرف أيضا بأنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"⁴.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء أيضا بأنه: "العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة"⁵.

¹ يوحنا عبد آل ادم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص 199.

² محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1999، ص 401.

³ نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 4.

⁴ كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

⁵ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

يعد تقييم الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة.¹ ويعرف أيضا بأنه مجموعة الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبها المختلفة خلال مدة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بال نوعية والكمية المطلوبة، وبيان مدى قدرتها التنافسية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع أساليب أكثر تطوراً في مجال عملها.²

إن تقييم الأداء يتمثل بالسعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الفعالية ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق كفاءة وفعالية واقتصاد أكثر، وأن ذلك يتحقق من خلال الربط بين نتائج نشاطات البرامج والغايات والأهداف التي من المفترض أن تحققها البرامج. لذلك نجد أن تقييم الأداء خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية. وتتصل بجوهر عملية تقييم الأداء عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمؤشرات المحددة سلفاً.³

وبطبيعة الحال فإن الوحدة الاقتصادية تعمل في بيئة تتصف بالتغير وهذا يتطلب التكيف من خلال منحى معين من الأداء يجسد التكيف، اعتماداً على مجموعة أنشطة الوحدة الاقتصادية التي لا تؤدي أي نتائج مفيدة ما لم تتضافر مع بعضها، ذلك لأن التكامل الاستراتيجي في توجهات الإدارة إنما يعتبر شرطاً جوهرياً للكفاءة والفعالية وتعويضاً عن حالات التشتت والتنافر وعدم التنسيق بين السياسات والقرارات. فإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة العمليات المتكاملة المتعلقة بالتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وتقييمها؛ فإن متابعة وتقييم الأداء يتحقق من خلال النظر للوحدة الاقتصادية كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية، وأن تقويم الأداء يتحقق من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للوحدة الاقتصادية ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء والنمو أو التطور في الصناعة. ولما كانت الوحدة الاقتصادية تعتمد على مقادير معينة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية التي تتصف بالندرة النسبية، مما يتطلب منها السعي لتأمين هذه الموارد باعتبارها متطلبات لا يتحقق الأداء بدونها، لذلك لا بد من توخي الرشد في الاستخدام من خلال تحقيق أقصى استفادة من الموارد وبأقل تكلفة مع مراعاة متطلبات الجودة وظروف الأداء.⁴

¹ صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998، ص 232.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

³ كمال فايد، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص 164.

⁴ المرجع نفسه، ص 164 - 165.

وفي هذا السياق يأتي دور تقييم الأداء للتحقق من ذلك، بمعنى آخر إن كفاءة الوحدة الاقتصادية تعد واحدة من توجهات تقييم الأداء.

إن الاقتصاد على التحقق من كفاءة الأداء يجعل عملية التقييم محددة في إطار استخدام الموارد في حين أن هدف الوحدة الاقتصادية لا يتجه صوب استخدام الموارد فحسب بل إن الموارد لا تعدو عن كونها وسيلة ينبغي إحكامها لبلوغ الهدف المنشود، لذلك لا بد من معرفة مدى ما يخلقه كل نشاط في سياق أداء الأنشطة لخلق القيمة المضافة على صعيد السعي لتحقيق الأهداف، أي مدى فاعلية تلك الأنشطة.

ويعمل نظام تقييم الأداء كذلك على تفسير الانحرافات في نتائج التنفيذ الفعلي والتي ظهرت نتيجة تطبيق مؤشرات الأداء وتحليل مسبباتها بدقة وموضوعية، إضافة لذلك يعمل النظام على إيجاد الحلول اللازمة لتجنب هذه الانحرافات بما يضمن تصحيح مسارات الأداء مستقبلاً، وتحسين تنفيذ النشاطات المختلفة في الوحدة الاقتصادية إما عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة لتنفيذ هذه العمليات واختيار أسلمها، أو بالترشيد العملي لنظام التقييم المطبق أو بكليهما. وفي السياق ذاته، نجد هناك عدة أنواع لتقييم الأداء، أهمها:¹

1. تقييم الأداء المخطط: ويقصد به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال درجة تحقيقها للأهداف المخططة، بواسطة مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية خلال فترات زمنية محددة. حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية وتبرز الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.
2. تقييم الأداء الفعلي: ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض الآخر لأجل التعرف على الاختلافات التي حدثت، وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مدة محددة خلال السنة، وفي ضوء ما تكشفه المؤشرات والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة الاقتصادية، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضاً.
3. تقييم الأداء المعياري أو القياسي: ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا. وعادة ما توضع

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 27-

الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للوحدة الاقتصادية والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

4. تقييم الأداء العام أو الشامل: ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعالية والمعدية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرحية لكل نوع من أنواع النشاط بالمقارنة مع بقية الأنشطة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

تخطى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها. ويتم اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المديرون على الانحرافات المكتشفة وفي الوقت نفسه يستطيعون التفرغ لمهامهم الأخرى.¹
- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة، وهل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل. وهل للمنظمة طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعا، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك. لتحقيق الوفورات الاقتصادية، وتجنب الهدر والضياع الاقتصادي والإسراف المالي.²
- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير. كما تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن

¹ فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سابق، ص 232.

² المرجع نفسه، ص 232.

القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأفراد.¹

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.²

- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.³

وباعتبار خصوصية النشاط البنكي فإن عملية تقييم أداءها تكتسي أهمية خاصة، يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:⁴

- يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً عن طريق المقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.

- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك التجاري.

- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المتعددة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري.

¹ محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 178.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 241-242.

³ المرجع نفسه، ص 242.

⁴ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 28-30.

- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.
- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك التجاري.
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- يكشف تقييم الأداء عن مدى مساهمة البنك التجاري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع.
- توضح عملية تقييم الأداء للعاملين كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه بصورة شفافة.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية

- تحقق عملية تقييم الأداء بصفة عامة جملة من الأهداف يمكن التعرف على بعض منها في النقاط التالية:¹
- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
 - معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة، مثال ذلك زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة زبائن جدد تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
 - تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل (S.W.O.T Analysis)
 - هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظمات الفرعية - أي إدارات المنظمة - والنظام ككل للرقابة الوقائية.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص ص 13-

- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.
- التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يهدف نظام تقييم الأداء تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن ذكر الأهداف التالية لعملية تقييم الأداء في البنوك التجارية:¹

- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كمّاً ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والفترات الزمنية المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك التجاري وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.
- بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة.
- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 30.

المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتمًا على رفع مستوى الأداء في البنك.

- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل.

- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في الاتجاه الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة. حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.¹

بصفة عامة فإن عملية تقييم الأداء في البنك التجاري تهدف إلى التعرف على مدى كفاية رأس ماله، ومدى سلامة مركزه المالي، وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات. ومدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا، ومدى إلتزام البنك بإجراءات مصرفية سليمة وأمنية واتباعه للقواعد والقوانين وتطوير تعليمات البنك المركزي، ومدى قدرة البنك على سداد إلتزاماته في آجال استحقاقها، ومدى إمكانية استمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته وإلى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف.²

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

يتطرق هذا المطلب إلى أسس تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

أولاً: أسس تقييم الأداء في البنوك التجارية

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك التجارية منها:

1. **تحديد أهداف البنك التجاري:** لكل بنك تجاري عددا من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي

أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف البنك التجاري أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف البنك إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في البنك.

¹ مجيد الكرنحي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 32.

² نور محمد ثابت كاظم، "تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي: إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، ص 403.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط البنك التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:¹

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

2. **وضع الخطط التفصيلية:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق، لا بد من وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فانه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:²

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3. **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي بنك تجاري، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها "يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة

¹ عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 194.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 254.

جزء من نشاط البنك وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها".¹ فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.² ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:³

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالبنك التجاري موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للبنك، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4. **التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء:** إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك التجارية وضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية عند اختيار المعايير الخاصة بها ملاحظة ما يأتي:⁴

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسباً مع طبيعة نشاط البنك والأكثر اتساقاً مع الأهداف المرسومة سلفاً.
- انتخاب المؤشرات الأكثر وضوحاً وفهماً من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يتناسب مع طبيعة نشاط البنوك وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنة مع بقية الأهداف الأخرى للبنك.

5. **إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره:** بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف تصويب مسارات الأداء في الوقت المناسب وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.⁵

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 32.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 253.

³ أحمد السيد النجار وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

⁴ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 38.

⁵ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 33.

ثانيا: المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء في البنوك التجارية

لكي يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع في البنوك التجارية تحقيق أهدافه وبصورة كفوءة، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من المقومات أهمها:¹

◀ الشمول: أي أن يكون نظام تقييم الأداء شاملا ويغطي كافة جوانب الأداء في البنك التجاري، ويعطي في نفس الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم في جوانب الأداء كافة.

◀ الوضوح: أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك.

◀ الترابط بين الأهداف: أن يحقق الارتباط بين أهداف البنك التجاري محل التقييم وأهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بالبنك على المؤشرات والأهداف المرجوة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجه.

◀ الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء: بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية والانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الاتجاهات غير المرغوبة وتوجيهها نحو مسارات السير المرغوبة.

◀ التمكن من الوصول إلى نتائج ايجابية وإلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات السليمة للأداء فيما بعد، وأن لا تقتصر العملية على الكشف عن أوجه الخلل والانحرافات فقط.²

◀ التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى، ومراعاة السهولة والبساطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية.³

◀ أن تتمكن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.⁴

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 34.

² صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سابق، ص 244.

³ المرجع نفسه، ص 244.

⁴ زهير ثابت، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 128.

◀ أن يتوفر للبنك التجاري نظاما فعالا للمعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتقييم الأداء والنتائج والإنجازات.¹ بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.²

◀ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب.³

◀ وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.⁴

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم له.

أولاً: مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية

إن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك...⁵. من أجل حساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري.⁶
2. المرحلة الثانية: مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك التجاري.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 19.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 42.

³ المرجع نفسه، ص 42.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 19.

⁵ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 39.

⁶ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 33.

4. **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك التجاري، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك¹.
5. **المرحلة الخامسة:** تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم وصياغة الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.²

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية

إن اختيار نظام سليم ومتكامل لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل، منها ما هو داخلي ومنها ما هو اقتصادي وآخر تاريخي هي:³

1. **العوامل الداخلية:** إذ تمارس البنوك التجارية نشاطاً اقتصادياً متميزاً يتمثل في تجميع الأموال من مصادرها المختلفة وذلك وفق أساليب وقواعد وأصول معينة في تجميع الأموال وتوزيعها. وتقوم هذه البنوك على قاعدة أساسية هي أن البنوك لا تمتلك تلك الأموال المودعة لديها وإنما هي مؤتمنة عليها.

ويتوقف نجاح البنك التجاري في تحقيق أغراضه وأهدافه على حسن إدارته لمصادر أمواله واستخدامها، حتى يحقق أكبر نفع في ظل الظروف السائدة التي تتسم بالمنافسة الحادة التي تميز السوق المصرفية نتيجة دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية هذا السوق.

لذلك فإن اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العوامل الداخلية للبنك وانعكاساتها المختلفة على جوانب الأداء فيه.

2. **العوامل التاريخية:** يقتضي توفير نظام متكامل وسليم لتقييم أداء البنوك التجارية أن يؤخذ في الاعتبار التطور التاريخي لهذه البنوك، ولتوضيح مدى التأثير الذي لحقته تلك التطورات الحاصلة في النشاط البنكي، ويرتبط بذلك ما صدر من تشريعات وقرارات كان لها أثر ملموس على أنشطتها وأحجامها ومجالات أعمالها المصرفية. والتي من بينها⁴:

- ملكية البنوك (عمومية أو خاصة).

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 34.

² مجيد الكرنجي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 39.

³ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 35.

⁴ كمال فايد، مرجع سابق، ص 177.

- مدى تطور الاقتصاد الوطني وآليات التمويل التي تعتمد عليها مؤسساته.
 - مدى توفر سوق مالي، ومدى كفاءته.
 - مستوى المنافسة التي تسود في السوق المصرفية المحلية (وجود البنوك الأجنبية من عدمه).
3. العوامل الاقتصادية: يتأثر أداء البنوك التجارية بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها:
- طبيعة الجهاز المصرفي ودوره في خطط التنمية الاقتصادية.
 - الهيكل السائد لأسعار الفائدة المدينة والدائنة.
 - تعريف أسعار الخدمات المصرفية المقررة.
 - الإمكانيات المتاحة لمنح الائتمان.
 - الاتجاهات والأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك التجارية خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع نظيراتها الأجنبية.
 - تماشي النصوص التشريعية السائدة مع متطلبات المنافسة من عدمه.
 - مدى انتشار الثقافة والوعي والعادة المصرفية بين أفراد المجتمع.
- وبذلك تتحدد شروط قيام نظام متكامل وسليم لتقييم أداء البنوك التجارية يركز على نسب أو مؤشرات مختارة بدقة وموضوعية بالعوامل الثلاثة أعلاه، بما يضمن إجراء تقييم موضوعي مستند إلى الأسلوب العلمي الرصين المحقق للأهداف بكافة مستويات لغرض الحكم على مدى نجاح أداء البنوك التجارية أو إخفاقه وبيان أوجه الخلل أو القصور في أدائها، إن وجدت، وإبراز الخيارات الموضوعية السليمة والعلمية لمعالجة أوجه الخلل تلك بما يضمن تحقيق أداء سليم للبنك التجاري.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.

يشكل تقييم الأداء جزءا ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المنظمة مقارنة بما كانت ترغب في الوصول إليه، حيث أن هذه العملية تتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المنظمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه. وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

يتناول هذا المطلب تعريف مؤشرات تقييم الأداء وخصائصها

أولا: تعريف مؤشرات تقييم الأداء

تتسم عملية تقييم الأداء بالحركة والاستمرارية والمرونة والتكامل، وتستخدم مجموعة من المؤشرات، والتي على أساسها يتم تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

يعرف مؤشر الأداء بأنه: "معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين، وتسمح له بتقييم الإنجاز الذي تم تحقيقه."¹

كما يمكن تعريفه بأنه: "مقياس للأداء المرغوب، بشكل مؤشر محدد مقدما لتقييم الأداء الفعلي يوضع بعناية ودقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية والنوعية، ويجري التعبير عنه بصورة محددة طبيعية أو مالية."²

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء بأنها: "مقاييس أو معدلات يتم تحديدها مقدما بناء على مواصفات هندسية باستخدام الطريقة العملية، لتقرير كل من كميات وأسعار الخامات ومعدلات الأجر ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه كاملا. ويفترض في تقرير المؤشرات الكمية درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية، ويفترض في معدلات الأجر القيام بدراسة عملية لتوصيف الوظائف، كما في تقرير الأسعار أن تتم عن أسعار السوق المقبلة في ظروف مستقرة ومناسبة"³

كما نؤكد هنا على ضرورة التمييز بين مؤشرات الأداء ومعدلات الأداء فقد يختلف المفهومان، فإذا قصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجز بجهد إنساني خلال فترة زمنية معينة أو الوقت اللازم لأداء ذلك حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن مؤشرات الأداء وذلك للأسباب التالية:

¹ مفيدة بجاوي وعبد القادر موفق، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 89.

² محمد محمد الفيومي، أصول محاسبة التكاليف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 308.

³ سالم محمد سعيد بافقير، إطار محاسبي لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجمهورية اليمنية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص

✓ أن مؤشرات الأداء تمثل مدخلا أو منهجا نموذجيا للتعبير عن الكفاءة في الأداء وذلك على العكس من معدلات الأداء التي تمثل واقعا فعليا؛

✓ أن مؤشرات الأداء يلزم ترشيدها وتغييرها بين الفترة والأخرى نظرا للتغيير في الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة سواء كانت ظروفها داخلية أو خارجية أما معدلات الأداء فهي تعكس حقائق ثابتة.

ولكي نفرق بين مؤشرات الأداء ومعايير الأداء يمكن توضيح معنى معايير الأداء كما يلي: "وهي ما يتم القياس عليه، فهو الإنجاز المخطط والمستهدف بشكل كمي رقمي وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط. مثال درجة حرارة الإنسان 37، فالمعيار النمطي هو 37 درجة والقياس هو الأداة التي يتم القياس بها وهو الترمومتر، إذن فالقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس عليه والرباط بينها واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الاثنین لتحدث عملية التقييم والمعايير هي مؤشرات كمية أساسية، وهي ضرورية لفهم عمليات المنظمة¹.

ثانيا: خصائص مؤشرات تقييم الأداء:

يكمن الهدف الأساسي من وضع مؤشرات تقييم الأداء في تقدير كفاءة المنظمات على تقديم المنتجات والخدمات، ويتم هذا التقييم باستخدام مؤشرات مقبولة، ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

1. التربط بين المؤشرات: فحتى تكون مؤشرات الأداء مفيدة يجب أن تكون مترابطة فيما بينها، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود نوعين من الارتباط، يتمثل الأول في التنسيق، والذي يعني أنه لا يمكن التخطيط بشكل فاعل لأي جزء من المنظمة، إذا ما تم التخطيط له بصورة مستقلة عن أية وحدة أخرى في نفس المستوى، أما الثاني فيتمثل في التكامل والذي يعني بضرورة إجراء التخطيط الفعال بشكل متوافق على جميع المستويات، وهو ما يعني الاعتماد المتبادل في هذه العملية.

¹ عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 68.

² وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط- ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 119-120.

2. أن تكون المؤشرات تجريبية: والمقصود بالتحريب هنا المرونة في وضع مؤشرات الأداء بالشكل الذي يضمن العلاقة بين ما يتم قياسه وتقييمه والهدف المراد تحقيقه، أي اختيار المؤشرات المناسبة والأكثر ملاءمة خاصة إذا تعلق بالرسالة المتغيرة للمنظمة.
3. إشراك العاملين في وضع المؤشرات: عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد المؤشرات الأساسية التي يراد استخدامها في عملية تقييم الأداء، لنفس الأسباب التي تكمن وراء التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها المسؤولة الأولى عن وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، إلا أن هناك بعض المؤشرات الداعمة مثل مقاييس العمليات والمخرجات التي من الضروري أن تقوم الإدارات الأخرى بتحديدتها.
4. يجب أن تتناول المؤشرات الوصف الدقيق للمؤسسة أو العملية أو النظام المراد تقييمه: إذ أن المؤشرات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط أصبحت غير كافية اليوم لتقييم الأداء المؤسسي، لذلك يجب إضافة المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي تصف جوانب المنظمة المختلفة، وتوفر صورة شاملة وكاملة عنها.
5. قياس ما هو مهم فقط: يجب أن تتناول المؤشرات التي يتم اختيارها في عملية تقييم الأداء العناصر الأساسية والمهمة في المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون الهدف من عملية القياس والتقييم واضحاً، كما أنه من الضروري فهم الكيفية التي يتعين استخدام المؤشرات لها.
6. أن تساهم المؤشرات في دعم صناعة القرار: إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وبالتالي إهمال المؤشرات التي لا يمكن أن تفيد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء وأهميتها

يتناول هذا المطلب أهمية مؤشرات تقييم الأداء والأسس الواجب توافرها في تلك المؤشرات

أولاً: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء

لكي تكون مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة صالحة وفعالة وقادرة على تقييم الأداء بشكل دقيق يعبر بصدق عن حقيقة الأداء، لا بد أن تكون مبنية وفق مجموعة من الأسس التي يجب توافرها في المؤشرات، وهي¹:

¹ أنظر:

- صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 248.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص ص 65-66.
- نعمة مجايوي وركية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 123.

- يجب إعداد مؤشرات الأداء بالتنسيق مع الأهداف.
- أن تكون المؤشرات بسيطة وواضحة وسهلة التطبيق وبعيدة عن التعقيد، حتى يمكن فهمها وتطبيقها وتفسير نتائجها بصورة سليمة وخالية من الأخطاء.
- أن تعبر بقوة عن الحالة المراد قياسها، وأن تكون قادرة على كشف الانحرافات والأخطاء الموجودة.
- يجب أن تتم عملية القياس والرقابة من طرف الأشخاص المعنيين بذلك.
- أن تراعي المؤشرات طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك التجاري والبيئة التي تحيط به.
- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى.
- أن تكون المؤشرات شاملة لكافة أنشطة البنك التجاري وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة، فالتركيز على جانب أنشطة معينة يؤدي حتما إلى نتائج جزئية لا تعبر عن حقيقة الأداء في البنك.
- أن تعبر المؤشرات عن خاصية هامة لها التأثير الكبير والواضح في أداء البنك التجاري، مع تباينها للتغيرات الحاصلة في نشاطه، مما يسهم في تقديم صورة واضحة للأداء.
- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحسابها التي بدونها لا يمكن عملياً الاستفادة من المؤشرات حتى ولو كان اختيارها سليماً.
- توفر مستوى معين من الوعي لدى موظفي البنك عن أهمية المؤشرات ودورها في تقييم أداء بنكهم وانعكاس ذلك على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطوير عمل البنك.

ثانياً: أهمية مؤشرات تقييم الأداء

- تلعب مؤشرات تقييم الأداء دوراً بارزاً في تحديد مستويات الأداء التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ومقارنتها بما تحقق فعلياً على أرض الواقع، وتظهر أهمية مؤشرات تقييم الأداء أكثر في النقاط التالية:¹
- تعتبر مؤشرات تقييم الأداء جزء لا غنى عنه من القياس المعياري.
 - تعتبر وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على التعرف على واقعهم العملي، من خلال اكتشاف مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.

¹ وفاء رايس، مرجع سابق، ص 118.

- تعتبر وسيلة مثلى لتقدير مدى فاعلية لعمل والقدرات الكامنة لدى المنظمة.
- تعتبر مؤشرات الأداء وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة.
- تقوم مؤشرات الأداء بمهمة تصوير عالية المستوى للأداء في المنظمة، معتمدة في ذلك على مقاييس محددة بشكل مسبق.
- تعتبر مؤشرات الأداء وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء، سواء كان ذلك للمقارنة بين مؤسسات اقتصادية متشابهة، أو مقارنة الأداء الحالي بالسابق في المؤسسة نفسها.
- إن اختيار مجموعة مؤشرات مناسبة لظروف المنظمة أمر جد مهم، ولا يقل أهمية عن ذلك تحديد القيم المتوقع تحقيقها لكل مؤشر، ويجب أن تكون هذه القيمة عالية لتحفيز العاملين على العمل أكثر، وأن لا تكون عالية جدا بحيث يجد العاملون صعوبة في تحقيقها أو يقتنعون بعدم قدرتهم على تحقيقها.
- إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ (KPIs) تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها، وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها، فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف، وبذلك تعتبر مؤشرات قياس الأداء Key Performance Indicators أو (KPIs) عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

المطلب الثالث: معايير اختيار مؤشرات الأداء وأنواعها

أولا: معايير اختيار مؤشرات الأداء

- إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصدقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف. فعملية اختيار المؤشرات تخضع لمجموعة من المعايير نذكر من بينها:¹
- ✓ يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الحقيقي، ولا يمكن ذلك إلا إذا تم الحصول على المعلومة في الوقت الضروري ويعاد تحديثها في مرحلة الحاجة إلى اتخاذ القرار.
- ✓ يجب أن يقيس المؤشر الأداء مقارنة بأهداف النظام، وهذا يعني أن اختيار المؤشر سيكون حسب الوحدة التي ستسير والأهداف المختارة. وبالإضافة إلى ضرورة التعبير عنه بوحدات تعبر عن الأهداف.

¹ نعيمة بجاوي وزكية مقري، مرجع سابق، ص 123.

✓ يجب أن يضم المؤشر الفعل، بحيث يسمح لمستعمليه باتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الخلل أو مضاعفة العمل أو اغتنام الفرص. كما يجب أن يسمح بالحكم على الجهود المحققة والمسار المتبقي، مما يسمح للمقرر بتحديد ما يجب فعله قبل فوات الأوان.

✓ عند تأسيس المؤشر يجب اختيار المتغيرات التي تعكس أهداف الإدارة العامة.

✓ ولنفس المتغيرات السابقة يجب تحديد معالمها واختيار طريقة تقييم هذه المعالم.

إن أفضل مؤشر من يستطيع أن يقارب بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من جهة ومن جهة ثانية يسمح بعملية المقارنة. ويوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة وهي المؤشرات التقليدية، ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية كأسعار الأسهم مثلا، ومنه ما يستند إلى المعلومة غير المالية الداخلية كآجال التصنيع والخارجية كرضا الزبائن. وعند التقييم للمنظمة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المنظمات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى ببطاقة الأداء المتوازن (وهذا ما سنراه في الفصل الثالث)

ثانيا: أنواع مؤشرات تقييم الأداء

تعتبر عملية اختيار مؤشرات تقييم الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء، فهي تتطلب التحديد الواضح والدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم وتركيبها وطرق حسابها وكذا البيانات والمعلومات المستخدمة في بنائها، فضلا عن درجة تأثير كل منها على الآخر ونوع وحدود هذا التأثير. ووفقا للمنتظر السابق تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير مالية حديثة.

I. مؤشرات الأداء المالية:

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المنظمات، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملاءمة المؤشرات المالية وقدرتها على قياس الأداء بشكل سليم.¹

إن هذه المؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقيق الأهداف، وتعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في تقييم أداء المنظمات، ويوجد عدد كبير من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المنظمات، إلا أننا سنتطرق إلى أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعا وسنخص بالذكر أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية:

¹ كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 204.

1. معدل العائد على الاستثمار:

يقيس معدل العائد على الاستثمار قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها وتعبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المنظمة، وكلما كانت هذه النسبة عالية فهي تعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المنظمة، وكذلك نسبة هامش الربح الصافي التي تبين قدرة المنظمة على تحقيق ربح من المبيعات وتوضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات¹.

ويعتبر هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء، ويحسب بالعلاقة التالية:²

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

هذا المعدل هو عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة. ويختلف تعريف النتيجة والأموال المستثمرة من مؤسسة إلى أخرى، فبعضها يأخذ بنتيجة الاستغلال، والبعض الآخر بالنتيجة الصافية. ومؤسسات تأخذ بمجموع الأصول وأخرى تعتمد على الأصول الصافية.

وحتى يتسنى تفسير أفضل لأداء الأموال المستثمرة وكذلك التأثير الممكن على عناصر هذا المعدل عادة ما يتم تجزئته إلى مكونات يمكن التأثير عليها وهي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{رقم الأعمال} / \text{الأموال المستثمرة}) \times (\text{النتيجة} / \text{رقم الأعمال})$$

وتشكل هذه التجزئة أهم العوامل الأساسية للمردودية، حيث أن استخدام الأصول يولد رقم الأعمال وهذا الأخير يولد النتيجة ويؤدي تحسين أحد هذه المكونات مع ثبات الأخرى إلى تحسين مردودية الأموال المستثمرة.

2. القيمة الاقتصادية المضافة:

يستند مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة على أن مبدأ المنظمة يقوم على خلق ثروة للمساهمين من خلال تحقيق فائض يفوق التكلفة الإجمالية لرأس المال المستثمر³، وتقوم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر للأداء

¹ مصطفى العثماني، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال خلال 2010/2014-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، ص 88.

² نعيمة بجاوي وركية مقري، مرجع سابق، ص 125.

³ حسنية صيفي ونوال بن عمارة، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC 40 خلال الفترة (2008-2013)"، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 181.

المالي الداخلي على الصلة الموجودة بين أرباح المنظمة وقدرتها على خلق الثروة، وهي مقياس يسعى إلى تحسين وقياس كفاءة إيجاد القيمة.¹ فالقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وبين تكلفة المواد الأولية المشتراة.²

كما أنها تمثل الصورة الحقيقية لخلق الثروة للمساهمين وتساعد المديرين على اتخاذ قرارات الاستثمار وتحديد الفرص المتاحة، وبعبارة أخرى القيمة الاقتصادية المضافة هي معيار فعال يدل على نوعية السياسات الإدارية ومؤشر موثوق به فيما يتعلق بتحديد طريقة نمو القيمة.³

من خلال ما سبق نستنتج أنه عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأس المال وهنا المنظمة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وفي حال كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يدل على أن المنظمة قامت بتدمير ثروة المساهمين فالعوائد المحققة لم تغطي تكلفة رأس المال المستثمر، وبالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات، وفي بعض الحالات الاستثنائية جدا تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماما هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط.⁴

أما فيما يتعلق بالبنوك التجارية فإن مدخل القيمة المضافة يوفر مؤشرات هامة وأساسية لتقييم الأداء فيها، بحيث تركز هذه المؤشرات بشكل أكبر على عوامل خلق القيمة بدلا من القيمة نفسها، وتظهر أهمية القيمة المضافة أو كما يطلق عليها "بالقياس المالي للإنتاجية" في قدرتها على تبيان مساهمة وإضافة البنك التجاري في كلفة السلع والخدمات الوسيطة المشتراة من الغير والمستخدمه في عمليات تقديم الخدمات.

فالقيمة المضافة تقيس المجهود الإنتاجي الذي يسهم به البنك التجاري باستخدام جميع موارده في سبيل تحقيق هدف المخرجات، وذلك بتداخل وتعاون كافة عوامل الإنتاج في مجال النشاط المصرفي.

ويوجد أسلوبان لقياس القيمة المضافة، فالقيمة المضافة إما تكون إجمالية أو صافية، والفرق بينهما يتمثل في معالجة اهتلاك الأصول الثابتة، ففي القيمة المضافة الإجمالية يظهر الإهلاك فيها ضمن الاستخدامات، أما في القيمة المضافة الصافية فيعالج الإهلاك على أساس بند من بنود الكلفة التي تحسم من قيمة الإنتاج.

¹ *Efficacy of Economic Value Added Concept in Business Performance* "Sarabpriya Ray, 1, Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol 2, N° 2, 2012, p 'Measurement 261.

² فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سابق، ص 226.

³ *Relationship The Economic Value Added (EVA) With "Seyed Mojtaba Hasani & Zadollah Fathi,* 3, Interdisciplinary Journal Of Contemporary "Stock Market Value (MV) and Profitability Ratios Research In Business Institute, Vol 4, N° 3, July 2012, p 409.

⁴ , ajustements et "Le modèle de création de valeur «EVA-MVA» Présentation"Denglos Grégory, 4 reformulations, La Revue des Sciences de Gestion , vol 3, N° 213, 2005, P 44.

3. مؤشرات الربحية:

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك التجارية وتوسعها، من خلال الدور المحوري الذي تلعبه الأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للبنوك مما يعزز قدرتها على البقاء وعلى المنافسة، وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين مع البنك التجاري. وتقييم الأداء بتحليل الربحية يركز على مجموعة من النسب، نذكر منها ما يلي:

- معدل العائد على حقوق الملكية
- نسبة هامش الربح
- معدل العائد على إجمالي الموجودات
- نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات
- معدل العائد إلى إجمالي الأصول
- نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية
- نسبة الأرباح الموزعة للمساهمين إلى صافي الأرباح
- معدل العائد على الودائع
- معدل العائد للسهم
- معدل التوزيعات النقدية للسهم
- نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات
- معدل العائد على رأس المال المدفوع
- معدل العائد على الموارد
- نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة

4. مؤشرات السيولة:

تعد السيولة من أهم السمات الحيوية التي تتميز بها البنوك التجارية عن الوحدات الاقتصادية الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة

عدم توفر سيولة لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

ويتحقق جانب من السيولة لدى البنوك التجارية من خلال نسبة الاحتياطي القانوني كأحد أساليب الرقابة الكمية التي يمارسها البنك المركزي من دون فائدة، وذلك بنسبة معينة من الودائع لديها، وفي الوقت نفسه تستخدم نسبة الاحتياطي القانوني كأحد أساليب الرقابة الكمية التي يمارسها البنك المركزي للحد من قدرة البنوك التجارية على منح القروض طبقا لما تقتضيه السياسة النقدية العامة.

وتتطلب إدارة السيولة في البنوك التجارية الموازنة بين الاحتياطات المالية في الأجل القصير والمتوسط، وبين التوظيف في الأصول المختلفة، مما يستلزم دراسة طبيعة الودائع في البنك ونمطها من ناحية تكلفة الحصول على الودائع، والعائد المتحقق من استخدام هذه الودائع في التوظيفات المختلفة، ومدى كفاية هذا العائد لمقابلة تكلفة الودائع من ناحية، وتحقيق فائض للتوزيع من ناحية أخرى. بمعنى أن توفير السيولة في البنوك التجارية يجب أن يكون ضمن حدود معينة وليس على حساب الربحية، وذلك لأن تكلفة الودائع تمثل الجانب الأكبر من مصاريف التشغيل في البنك، وبالتالي فإن عدم استثمار تلك الودائع سيؤدي إلى تدهور ربحية البنك التجاري، وهو ما قد يعرضه في النهاية إلى مخاطر حقيقية للإفلاس.

ولتجنب الوقوع في خطر الإفلاس هناك العديد من المؤشرات التي تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في البنك التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:¹

- نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات

- نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة

- المعدل النقدي

- نسبة السيولة القانونية

- نسبة الاحتياطي القانوني

5. مؤشرات كفاية رأس المال:

تعمل البنوك التجارية على أن تكون لها رؤوس أموال كافية لتغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة، وكذلك ما يلزمها من أموال حتى تتمكن من البدء في تحقيق الأرباح، وأيضا لمقابلة

¹ صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004، ص 394.

المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال، إذ يرتبط حجم رأس المال في البنوك التجارية بقدر هذه المخاطر، وأهمها المخاطر الائتمانية إذ تؤدي إلى تدهور قيمة الأصول المتواجدة على قروض وسلفيات.

ويتكون رأس مال البنك التجاري من رأس المال المدفوع والاحتياطات والمخصصات والأرباح المحتجزة وعلاوات الإصدار. ويتصف رأس مال البنك التجاري بالصغر النسبي مقارنة بالودائع، وهذا يؤدي إلى ضعف هامش الأمان للمودعين، لذا فإن الحفاظ على ملاءة رأس المال في البنك التجاري يعد أمراً هاماً وضرورياً لدعم ثقة المودعين، حتى يتمكن البنك من اجتذاب الودائع الكافية لتأمين احتياجاته المالية الكفيلة بضمان أداء سليم ومتميز للبنك.¹ وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال عدة أنواع، من أهمها:

- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول
- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع
- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي القروض
- خطر الائتمان

6. مؤشرات توظيف الأموال:

تهدف هذه المؤشرات للحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار سياساته الائتمانية، وسياسة استخدام الأموال. ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة، ما يأتي:

- معدل إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع
- معدل إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات
- معدل توظيف الموارد
- معدل إقراض الموارد
- معدل العائد على إجمالي محفظة القروض

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 65.

7. مؤشرات تحقيق النمو:

هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها البنك ومجموع حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:¹

- معدل نمو الأصول
- معدل الرفع (مضاعف حق الملكية)
- معدل الاحتفاظ بحق الملكية

وبما أن البنك التجاري له سمات تميزه عن باقي المؤسسات الأخرى فإننا نلاحظ أن المؤشرات السابقة ترتبط بغاية البنك وأهدافه الرئيسية، فنرى أنها تتعلق بالأرباح التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وحجم السيولة التي يجب أن يحتفظ بها بغية مواجهة الالتزامات المستحقة، ومستوى الأمان الذي يعبر عنه من خلال معدل ملاءة رأس المال، كما تهدف المؤشرات السابقة إلى الحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة لديه، وإلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها البنك ومجموع حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة.

وبالرغم من استعمال المؤسسات -بصفة عامة-، والبنوك التجارية -بصفة خاصة- المؤشرات المالية منذ زمن بعيد غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء، ووجهت لها مجموعة من الانتقادات من أهمها:²

- المؤشرات المالية التقليدية تعد مؤشرات ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- المؤشرات المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور.
- المؤشرات المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المؤشرات التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

¹ صالح خالص، مرجع سابق، ص 392.

² أنظر:

- أحمد رجب عبد الملك، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 01، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2006، ص 103.
- جميل حسن النجار، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 29، 2013، ص 347.
- حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 01، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، 2004، ص 117.

- استخدام مؤشرات الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.
- استخدام المؤشرات المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مؤشرات الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- استخدام المؤشرات المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.
- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

II. مؤشرات الأداء غير المالية:

جاءت مؤشرات الأداء غير المالية كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها. كما أن العلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثر عليهم. وبما أن الأداء هو المحدد لدرجة رضا الأطراف الآخذة في المنظمة، فإن قياسه يكون في ضوء احتياجات هذه الأطراف.¹

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مؤشرات الأداء غير المالية تتضمن مؤشرات كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، إلى جانب المؤشرات النوعية التي تهدف إلى قياس سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مؤشرات الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المنظمة في الأجل الطويل.

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمنظمة، هذه القيمة التي لم تعد حكراً على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير مجهوداتهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة. ووفقاً لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها. وبهذا تكون

¹ نعيمة بجاوي وزكية مقري، مرجع سابق، ص 128.

للمؤسسة فرصاً أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن المنطق الكلاسيكي للمؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس واتجهت إلى المؤشرات غير المالية متعددة الأبعاد.

وتتميز مؤشرات الأداء غير المالية بالمميزات التالية:¹

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المنظمة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المؤشرات، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛
- تتناول مشكلة استجابة المنظمة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة؛
- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المنظمات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المنظمة المالية والإنتاجية؛
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المنظمة.

على الرغم من المزايا التي احتوتها المؤشرات غير المالية إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص والتي نوردتها في العناصر التالية:²

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة قيم نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.

¹ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 71.

² المرجع نفسه، ص 72.

- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المنظمة ككل، فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج (مقياس غير مالي للأداء)، كهدف للشراء أو قد تقوم المنظمة بشحن منتجات ذات هامش ربح مرتفع على حساب تسليم منتجات ذات هامش ربح منخفض في الوقت المحدد، هذه الممارسة التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي في الأجل القصير تمثل أداء مخالف لمقياس التسليم في الوقت المحدد.

- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على عكس مؤشرات قياس الأداء المالي.

- عدم وجود الربط السببي بين مؤشر القياس غير المالي وبين مستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

- استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية معا يستغرق وقتا أطول وتكون التكلفة أعلى من استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية فقط.

لقد أدى المحيط دورا أساسيا في تحديد أساليب وأدوات التخطيط والرقابة في المنظمات، فلقد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء الشامل للمنظمة (التحليل المالي، التقارير، مراقبة الموازنات التكاليف المعيارية) بنجاح في بيئة ميزها التوسع في القدرات الإنتاجية وإدارة العمليات من أجل الرقابة على التكاليف التي كانت الشغل الشاغل في تلك الفترة لجميع المنظمات. وساعدت هذه الأدوات إدارة المنظمات على تحديد الأهداف، الموارد والأداء المستهدف، وساهمت في تحديد الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات الواردة في الأداء الفعلي، وعملت على إيجاد الإجراءات التصحيحية المناسبة. واستعان المسيرون في تقييم أداء المؤسسة بعدة مؤشرات طغى عليها الطابع المالي والمدى القصير.

وعندما أصبحت البيئة أكثر تعقيدا واشتدت فيها المنافسة وتسارعت فيها التغيرات في المنتجات وأذواق المستهلكين، لم تعد المعلومة المحاسبية (المؤشرات المالية قصيرة المدى) لوحدهم كافيين للحكم على الأداء، بل تطلب الأمر البحث عن معلومة خارجية عن المنافسين، الزبائن، الموردين... وكذلك التفكير في المدى الطويل وبناء استراتيجيات تسمح بالتوقع والاستعداد لمفاجآت المستقبل غير الأكيد.

عجزت الأدوات التقليدية على توفير مثل هذه المعلومات، وكان هذا سببا في البحث عن أدوات جديدة تتناسب مع الظروف الجديدة وهذا ما سنتناوله في الفصل الثالث.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء وتقييم الأداء، تم التعرض لمفهوم مصطلح الأداء من خلال عدة رؤى لباحثين ومهتمين بالإدارة، وخلصنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها: الفعالية والكفاءة، كما تم توضيح مستويات الأداء ومقومات الأداء الجيد، ووجدنا أن هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء تم تقسيمها إلى قسمين: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

كما تم التفرقة بين مصطلحي قياس وتقييم الأداء، وخلصنا إلى أن عملية القياس تسبق مرحلة التقييم، حيث أن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية، مصحوبة بوحدة القياس كالوزن أو الوحدات النقدية أو عدد المرات.... وذلك على شكل نتيجة صماء من غير تعليق، ثم يلي بعد ذلك التقييم. وقد تم تناول عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة باعتبارها محل الدراسة التطبيقية. حيث تم تناول ماهية تقييم الأداء، إضافة إلى أسس، مراحل، متطلبات نجاح تقييم الأداء في البنوك التجارية، إضافة إلى العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم له.

في الأخير تم تناول مؤشرات تقييم الأداء من خلال التعريف بها، وذكر أهم خصائصها، أهميتها، والأسس الواجب توافرها في هذه المؤشرات وخلصنا إلى أن هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها من أجل قياس وتقييم الأداء وأن أفضل مؤشر من يستطيع أن يقارب بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من جهة ومن جهة ثانية يسمح بعملية المقارنة، وهذه المؤشرات يتم اختيارها وفقا لعدة معايير، كما تم تقسيمها إلى قسمين مؤشرات تقييم الأداء المالية (التقليدية)، ومؤشرات تقييم الأداء غير المالية وخلصنا إلى أن هناك عدد من النقائص التي تشوب المؤشرات المالية التقليدية، مما أدى بالبحث إلى أدوات حديثة لا تعتمد على المعلومة المالية فقط بل تأخذ بكل المؤشرات المالية وغير المالية وهذا ما سنتناوله لاحقا.

الفصل الثاني

مدخل إلى نظام مراقبة

التسيير



تمهيد:

التسيير هو بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المنظمة، وذلك نتيجة تطبيق مبادئه بصرامة والتي تعتبر أساسية لنجاح العملية التسييرية. إن الهدف من أي عملية تسييرية هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية والمشاكل المتصلة بالتخطيط طويل الأجل.

لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفة الرقابة ضمن الوظائف التسييرية، فالرقابة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير، تقوم هذه الوظيفة بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعارية من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات.

ومراقبة التسيير هي إذا حلقة رئيسية من حلقات عملية التسيير، توفر المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام المنوطة بهم.

عرفت مراقبة التسيير تطورا من حيث المفهوم والأهمية بالنسبة للمنظمات بمختلف أنواعها، ونظرا لأهمية مراقبة التسيير وتطبيقاتها في مختلف المنظمات، سنحاول معالجة النقاط السابقة في هذا الفصل من خلال التطرق إلى مفهوم التسيير ووظائفه، ثم التعرض لمفهوم الرقابة ومختلف خطواتها ومستوياتها، ثم إلى بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير، وهذا من خلال المباحث التالية:

◀ المبحث الأول: الرقابة ضمن الوظائف التسييرية

◀ المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير

◀ المبحث الثالث: شروط نجاح مراقبة التسيير ومراحل عملها

المبحث الأول: الرقابة ضمن الوظائف التسييرية

يستند المدير الناجح في عمله إلى مجموعة من الوظائف التسييرية، وتعتبر الرقابة آخر وأهم وظيفة لأنها تتضمن مراجعة الوظائف الأخرى للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعية. وهذا ما سيتناوله هذا المبحث من خلال التعرف على مفهوم التسيير ووظائفه، إضافة إلى مفهوم الرقابة، خطواتها، والمستويات الثلاثة للرقابة بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التسيير ووظائفه

يتناول هذا المطلب مفهوم وأهمية التسيير إضافة إلى مختلف وظائفه

أولاً: مفهوم التسيير

أسسه (هنري فايول) ونظر له الكثير من الباحثين، ويعني تسيير شؤون الأفراد حيث كان مركزاً في القرن العشرين على التسيير المالي والمحاسبي، ثم انتقل إلى مختلف التنظيمات الاقتصادية والخدمية وغيرها، حيث أصبح يعني تسيير الشؤون اليومية،¹ ويعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

وكلمة تسيير هي ترجمة للمصطلح الفرنسي "Gestion" الذي هو في الحقيقة ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما يلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانكليزي "Management" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير في إطار زمكاني.²

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي فريدريك تايلور (F.Taylor) بأنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سايمون (H.Simon) فإن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".³

بينما يعرفه (Livingston) على أنه: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة".⁴

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 58.

² المرجع نفسه، ص 107.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 107.

⁴ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

ويمكن تعريف التسيير على أنه "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة باستخدام مواردها المتاحة"¹.

لكن هذا التعريف هو تعريف كلاسيكي لا يتماشى مع تطورات المنظمة اليوم، فالتسيير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق، يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: كالعلوم الدقيقة، والعلوم الإنسانية. كما أنه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، علوم سياسية، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات)².

والمعنى الحالي للتسيير (La gestion) هو ترجمة للمصطلح الإنكليزي (Management) وهو يتضمن بعدين هما:

- ◀ التسيير الاستراتيجي (Gestion stratégique): الذي يتابع نشاط المنظمة على المدى البعيد.
- ◀ التسيير التشغيلي (Gestion opérationnelle): الذي يتابع نشاط المنظمة على المدى القصير.

التسيير حسب (Thietart) هو "أداء أو فن، أو كيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطوره ومراقبتها يطبق في مختلف ميادين المؤسسة"³ وهو بذلك يسلط الضوء على الجانب الفني للتسيير التي يتطلب المهارة في الأداء، وهو ما يميز المسير عن غيره داخل المنظمة، وتتنوع هذه المهارات من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأفراد والقدرة على حل المشاكل... الخ.

ويمكن تقسيم المهارات اللازم توافرها في المسير إلى ثلاثة أنواع كالآتي:⁴

- ✓ **المهارات الذهنية:** ويقصد بها قدرة المسير على النظرة الشاملة للأمر وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها.
- ✓ **المهارات السلوكية:** ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم على العمل وتحقيق التعاون والاتصال بين جماعات العمل.
- ✓ **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية والتميزة على أداء العمل.

¹ Gaston Cuendet, Dynamique de la gestion, Presse polytechnique romandes, volume II, Suisse, 1982, P12.

² Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion Manuel et Applications, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, P6.

³ Raymond-Alain Tiétart, Le Management, 7^{ème} Edition, PUF, Paris, 1980, p15.

⁴ عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، بيروت، الدار الجامعية، 1991، ص 77.

وتختلف الحاجة إلى توفر هذه المهارات باختلاف المستويات التنظيمية للمؤسسة، فتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة بل تتطلب مهارات ذهنية للتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، أما المهارات السلوكية فهي مطلوبة لكافة المستويات لارتباطها بالتعامل مع الأفراد.

ثانيا: أهمية التسيير

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على استغلال الطاقات البشرية والمادية في المجتمع، وهو القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، وتزداد أهمية التسيير بازدياد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخل هذه الجهود في علاقتها، والتعقد في طبيعتها، فالتسيير له دوره الهام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل، والمجتمع، لأنه الأسلوب الذي يتولى به الوالدان تسيير شؤون الأسرة، وهو الأسلوب الذي توجه به الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهو الأسلوب الذي يستخدمه الحاكم أو القائد لتوجيه شؤون المجتمع ورقابته.¹

لا يمكن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود تسيير جيد. ولا نخطئ إذا قلنا أن التسيير الفعال لأوجه النشاط البشري هو من أعظم إنجازات هذا القرن، فإنه يعزى تقدم الأمم ورقبها الحضاري، وبه يتم تحقيق مستويات معيشة أفضل.

فلقد أثبت التجارب وبرهنت الدراسات الحديثة على أن تقدم الشعوب وتطورها الحضاري لا يعود إلى كثرة ثروتها الطبيعية ومواردها البشرية بقدر ما يعود إلى وجود التسيير الواعي القادر على حسن استغلال هذه الثروات والموارد وتوجيهها بما يلي احتياجات أفراد المجتمع ورغباتهم. فالمجتمعات التي اهتمت بتنمية مواردها البشرية وقامت بتوظيفها واستخدامها بالشكل الأمثل وفقا لمبادئ الإدارة العلمية والحديثة تمكنت من تحقيق نمو عالي في مجالات وميادين الحياة كافة بغض النظر عن حجم الموارد الاقتصادية التي تملكها والتي قد تكون قليلة نسبيا بالمقارنة مع الدول الأخرى، وتجربة اليابان وماليزيا وهولندا... خير مثال على ذلك.

في حين أن هناك مجتمعات ودولا أخرى تمتلك ثروات طبيعية هائلة وموارد بشرية كبيرة، ورغم ذلك ما تزال تعاني من الجوع والمرض والجهل نتيجة افتقارها للقيادات والكوادر الإدارية القادرة على استغلال هذه الموارد والثروات واستثمارها وتوجيهها لإشباع حاجات شعوبها ورغباتهم والقسم الأكبر من دول العالم الثالث يعد مثالا على ذلك.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

وكما يرى دراكر Peter Drucker: "أنه لا توجد دول متخلفة اقتصاديا، وإنما هناك دول متخلفة إداريا، حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية ومن غير توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية، حتى لو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى".¹

ثالثا: وظائف التسيير

يقسم "هنري فايول" العمل الإداري إلى أربعة وظائف إدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة،² حيث أن المدير الناجح يستند في عمله إلى هذه الوظائف وأن غالبية المدراء يقومون بهذه الوظائف تتابعا وتضامنيا وبمقادير نسبية لكل منها بقصد بلوغ الهدف المنشود،³ وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف:

1. التخطيط: Planning

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إنجازها. فبعد تحديد الأهداف فإن الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط. وعلى ذلك فإن خطط المنظمة تحدد طريقة إنجاز الأهداف كما تمدنا بأساس لتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه.⁴ حيث تعد وظيفة التخطيط القاعدة التي تقوم عليها وظائف الإدارة الأخرى، فهي تسبق التنظيم والتوجيه والرقابة، وهكذا تتسلسل العمليات الإدارية، حيث لا يجوز أن تمارس الرقابة بدون وجود خطط وأهداف محددة وواضحة بشكل دقيق، كما أنه لا يمكن أن تكون الاتصالات فعالة دون وجود تنظيم.⁵

ومنه يمكن تعريف التخطيط بأنه: "عبارة عن الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف والذي يلتزم الإداريون به وينفذون العمل وفقا له".

يعرفه (روبنز وكولتر) Robbins & Coulter بأنه: "عملية تحديد أهداف المنظمة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الأهداف، مع تقديم الخطط الشاملة لتنسيق وتكامل عمل المنظمة".⁶

وعليه فإن التخطيط يعمل على سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في الوصول إليه. يفترض التخطيط عنصر التحوط أي اتخاذ الاحتياطات الضرورية لمقابلة أي ظروف طارئة غير محسوبة قد تحدث في المستقبل.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص 22-23.

² صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997، ص 60.

³ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 30.

⁴ عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص 16.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة ومحمود أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 127.

⁶ المرجع نفسه، ص 128.

✚ خصائص التخطيط الجيد:

- ✓ أن يكون للخطة هدف محدد.
- ✓ أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح.
- ✓ أن تكون الخطة واقعية وملائمة للزمان والمكان.
- ✓ الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.

2. التنظيم: Organization

بعد وضع خطة للعمل فإن الخطوة التالية تكون تحديد أوجه النشاط المطلوبة لتنفيذ الخطة، ثم تقسيمها وتجميعها على شكل أقسام وإدارات، وتحديد العلاقات والروابط بينها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أحسن أداء في سبيل تحقيق أهداف الخطة الموضوعة.¹

يعرف التنظيم كوظيفة إدارية على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات".²

✚ خصائص التنظيم الجيد:

للتنظيم الجيد خصائص يجب أن يتصف بها هي:³

- ◀ وحدة الأمر: حيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد.
- ◀ التسلسل الرئاسي: وهو تسلسل هرمي يوضح تسلسل الوظائف والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يوضح السلطات الموكلة إليهم.
- ◀ النطاق المناسب للإشراف: وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة.
- ◀ تفويض السلطة: حيث يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من المرؤوسين حيث:
 - يخفف عبء العمل عنه.
 - يتفرغ للمسائل الهامة.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 61.

² أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 79.

³ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 81.

- يتيح الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة.

- ◀ الوضوح في تحديد المسؤوليات: حيث يجب أن تعلم واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم.
- ◀ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يجب أن يتحمل كل شخص مسؤولية عمله، وأن يكون قادرا على مباشرة واجبه نحو هذا العمل.
- ◀ مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات

3. التوجيه: Directing

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة وهو يعطي إشارة البدء بالعمل، فتسري الحياة في المنظمة وتتحرك الأجزاء المكونة للتنظيم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.¹ وتعتبر هذه الوظيفة من أكثر وظائف المدير حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده، وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، وبالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.²

يمكن تعريف التوجيه على أنه: "العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية".³

وهناك عدد من المبادئ الأساسية المفروض توفرها لكي تنجح جهود التوجيه من أهمها وحدة الأمر التي تشير إلى أن حق إصدار الأوامر والتعليمات يفترض أن تكون من مدير واحد وليس عدة أطراف. كما أن توفير المعلومات الضرورية لأداء العمل بالنسبة للمرؤوسين تعد عملية أساسية في توجيههم وإرشادهم. فبدون وجود المعلومات الكافية لأداء المهام المطلوبة منهم، فإن عملية التوجيه والإرشاد لا تجدي نفعا.

تكمن أهمية عملية التوجيه في كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد مفتاح النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة. وهذا يتطلب من المدير التعامل بحرفية مع الأفراد الذين يعملون معه وفهم شخصياتهم وميولهم وحاجاتهم ورغباتهم، وكذلك توجيه جهودهم إلى الوجهة الصحيحة.⁴

يتضمن موضوع التوجيه ثلاثة عناصر رئيسية هي:

القيادة الناجحة، التحفيز (الدافعية) المثمر، والاتصال الفعال.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 61.

² عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 213.

³ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 89.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 213.

◀ القيادة: وتعرف بأنها: "عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة".¹

وبناء عليه فالقيادة تتعلق بثلاثة عناصر هي: القائد الذي يأتي دوره في عملية التأثير، والمرؤوسين الذين لديهم الاستعداد للعمل، وكذلك الأهداف المحددة التي يسعى القائد مع التابعين إلى تحقيقها.

◀ الدافعية: وتعرف بأنها: "مجموعة القوى التي تقود الفرد للسلوك بطريقة معينة".²

يجب أن نميز هنا بين مفهومي الدوافع والحوافز. فالدوافع عبارة عن محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد. أما الحوافز فهي تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبيتها. وقد تشمل الحوافز زيادة الراتب، أو المكافآت التشجيعية، أو الترقيات، أو غير ذلك من المحركات الخارجية.

◀ الاتصال:

تمثل عملية الاتصال الرباط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من الجهة الأخرى.

وتهدف لنقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب.

4. الرقابة:

تتضمن الرقابة مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفائها مع الخطة الموضوعة. وإذا كان هناك ضمان تام بأن جميع الوظائف السابقة ستم بالشكل المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة فإن المديرين لن يكونوا في حاجة إلى القيام بوظيفة الرقابة. ولكن هناك دائما احتمال الخطأ. فقد تصبح الخطة غير واقعية على ضوء الظروف التي تحيط بتنفيذها. وقد يتضح أن التنظيم لا يتماشى مع متطلبات الخطة. وقد يكون التدريب غير كاف. وقد يكون التوجيه غير صحيح، وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى انحراف النتائج عن المستويات الموضوعة، مما يتطلب المتابعة والمراجعة لتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب والعمل في نفس الوقت على تحاشي تكرارها.³ وهذا ما سنتناوله في المطلب الثاني.

¹ عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 215.

² المرجع نفسه، ص 233.

³ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 62.

وبالرغم من أن هذه الوظائف الأربعة محددة وموصوفة منفردة عن بعضها إلا أن يجب اعتبارها أنشطة غير مستقلة، بمعنى أن الرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف الإدارة الأخرى، وليس بمعزل عن هذه الوظائف. وعلى الرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين، إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة وأهميتها

يتطرق هذا المطلب إلى مفهوم الرقابة، خصائص النظام الرقابي الفعال وأهمية الرقابة

أولاً: مفهوم الرقابة

تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية وتأتي استكمالاً للوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه،¹ وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية، إن حادت عن مسارها السليم. وكثيراً ما تحيد العملية الإدارية وممارستها عما هو مخطط لها، وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة، وربما تكون بسبب تقاعس منها. وتأتي الرقابة كوظيفة تساعد الإداريين فلا يخرجون عن المسار، وإن خرجوا عن هذا المسار تحاول العمليات الرقابية تصحيح الوضع.

الرقابة هي بمثابة منظم الحرارة (أي الترموستات) الموجودة في الثلاجة، أو الأماكن المكيفة، حينما تنحرف الحرارة داخل الثلاجة أو الأماكن المكيفة، يقوم هذا الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك. حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب، وبالوصول إلى هذا المعدل، يقف الترموستات عن العمل، حتى البادرة التالية للاختلاف عن المعدل.²

يعد الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا وظائف التسيير، والذي يعد واحداً من رواد الإدارة الكلاسيكية ويعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة 1916م)³ حيث عرف الرقابة بأنها: "التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات".⁴

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 239.

² أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 563.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 301.

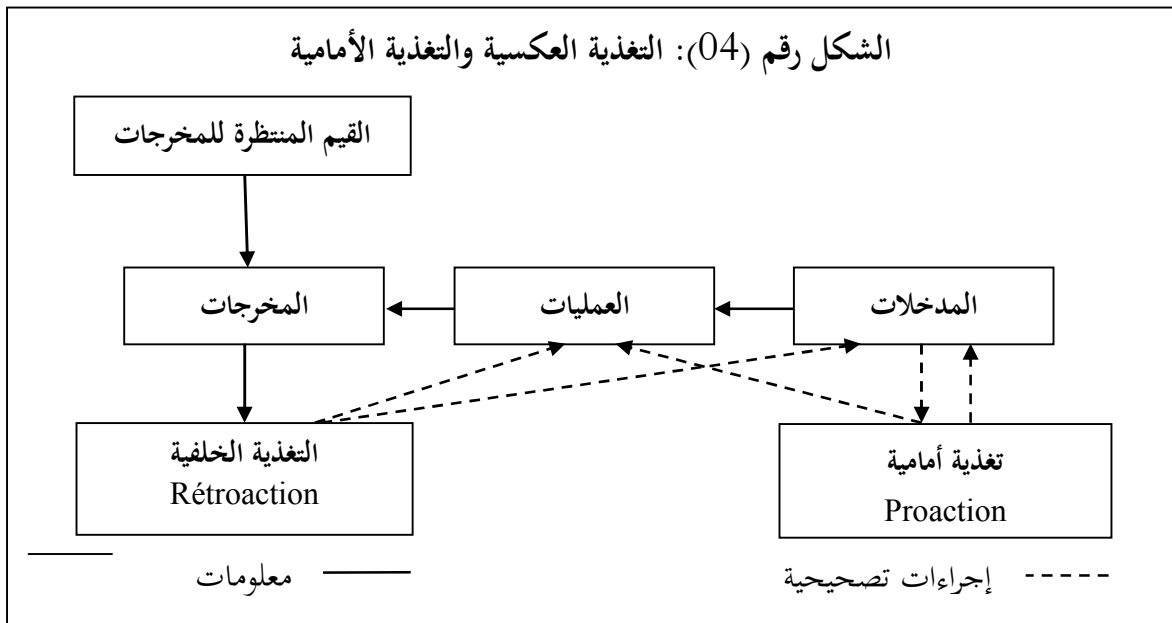
⁴ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 129.

هذا هو المفهوم الكلاسيكي للمراقبة، الذي اهتم خاصة بإيجاد الأخطاء وتصحيحها لكن بعد ظهورها، فهو علاجي تصحيحي، يطغى عليه الجانب العقابي سواء السلبي أو الايجابي، للتأكيد على ضرورة تحقيق النتائج.

تطور مفهوم الرقابة عن التصور الكلاسيكي ليكتسي دور القيادة والتعديل وفق مقارنة السيبرنتيك (Cybernétique)، بالنسبة للمنظمات كان ذلك يهدف إلى إنشاء منظمات مكونة من وحدات تخضع للرقابة الذاتية عن طريق دورات استرجاعية للمعلومات (التغذية العكسية feed-back)، بحيث تكتشف هذه الوحدات الحاجة إلى التصحيح، وتقوم بذلك بطريقة آلية.¹

فتسيير المنظمة يحتاج إلى نظام مراقبة مسبقة، إلا أن نظام التغذية العكسية يبقى بدوره مهما، ويجب بذلك المزج بينهما للتقليل من حدة التعقيد من خلال تنبؤ الانحرافات وأيضا التمكن من التصحيح مستقبلا مقارنة بالنتائج السابقة.

يقول Thietart. R "الرقابة مساعدة وليست عقاب، هي عبارة عن مسار تركز أسسه على الأداءات السابقة وأيضا المستقبلية، مسار فعال وفي نفس الوقت رجعي. فعال في حالة ما إذا أخذت الإجراءات التصحيحية قبل أن تظهر نتائج القرارات ورجعي عندما تعرف النتائج، وتكون التصحيحات مرتبطة فقط بالعمليات الجديدة الموالية".²



المصدر: Pierre Lauzel & Robert Teller, Contrôle de gestion et budgets, 7^{ème} Edition, SIREY, Paris, 1994, p 13.

¹ ناصر داداي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص

² Raymond-Alain Tietart, Op-cit, p 99.

إن المفهوم الحقيقي لوظيفة الرقابة يتعدى مجرد القيام بالفحص أو التحقيق، وإن كان هذا الأخير جزءاً معتبراً منه، فهي أولاً وقبل كل شيء أداة لاتخاذ قرارات سليمة، وهذا ما يفنده Bouquin. H باعتباره أن مراقبة المنظمة هي خاصة مجموعة من الإجراءات التي تهدف أساساً إلى تقديم تأمين أو ضمان للجودة في القرارات.¹

وبالتالي فنظام الرقابة الجيد هو الذي يسمح باتخاذ قرارات ذات جودة تتجه نحو أهداف المنظمة بكفاءة، بفعالية وباقتصاد، بتوفير كل المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار سواء ارتبطت بالنشاطات أو بكيفية تنظيم الأعمال.²

ثانياً: خصائص النظام الرقابي الفعال

لنظام الرقابة الجيد خصائص يتصف بها هي:³

1. **الملاءمة:** يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فالمنظمة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط، والمنظمات ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها.
2. **الموضوعية:** لا بد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد خطأ حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، ويسعى مجتهداً إلى تصحيح هذا الخطأ.
3. **الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصریحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة كما يمكن الاستعانة بدوي الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.
4. **الاقتصادية:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة مع المردودية التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام الرقابة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.
5. **المرونة:** ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواء مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر، لا بد للمرونة من حدود وضوابط، بمعنى ألا يكون ذلك على حساب دقة النظام وملاءمته.

¹ Patrick Joffre & Yves Simon, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1989, p 12.

² Ibid, P 13.

³ أنظر:

- عبد الرزاق سالم الراحلة وناصر جمال حضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 48-50.
- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار البداية، 2010، ص 183.
- محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص ص 37-38.

6. **السرعة:** من أساسيات النظام الرقابي الفعال سرعة اكتشاف الانحرافات قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم، وهذا يعني ضرورة العملية الرقابية في فترات متقاربة ومتناسبة.
7. **الشمول:** لا تعارض بين هذا المبدأ وبساطة ووضوح النظام الرقابي، ويقصد بالشمول أن لا يقتصر النظام الرقابي على نقاط على حساب أخرى وخاصة المستهدفات، ومن الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط.
8. **الاعتبار الإنساني:** لا بد من أجواء التعاون والمودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة أنها غالباً عملية منفردة باعتبارها صورة من الضغط والتفتيش وتصيد الأخطاء) فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية وإعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أولاً بأول للتصحيح.
9. **الدورية والاستمرار:** يجب أن لا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها، حيث تكون:

- قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي من خلال تحديد مؤشرات وأدوات الرقابة).
 - أثناء التنفيذ (لتحديد الانحراف وتصحيحه).
 - بعد التنفيذ (لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل).
- بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق الأهداف.

ثالثاً: أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للعديد من الاعتبارات والأسباب أهمها:¹

- ترجع أهمية الرقابة إلى أنها توضح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات. إذ أن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها. وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه. وهنا يظهر دور الرقاب في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه. فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف معين وهو تحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام المقبل. وقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة

¹ سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسمايلية، 2005، ص

أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية... إلخ مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط.

- تقوم الرقابة بتوجيه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب عليه تغيير الخطط والإجراءات أو تعديلها.

- تحقق الرقابة الفعالة المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال، وحتى يقل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد، لأن أهداف المنظمة عادة ما تختلف عن أهداف الأفراد العاملين داخلها، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه. والرقابة تسعى دائما وفي المقام الأول لتحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بمواءمتها مع أهداف الأفراد لتقليل الصراعات والنزاع بين المنظمة والأفراد، فقد يكون هدف المنظمة على سبيل المثال تحقيق الأرباح وفي نفس الوقت يكون هدف الأفراد زيادة الدخل عن طريق الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج، فهذه الأهداف غير متطابقين، ولكن يمكن أن يكونا متوائمين. فبفرض أن العامل يتم دفع حوافز معينة له إذا زادت الوحدات التي يقوم بإنتاجها. ومن ثم يكون لديه دافعا لزيادة دخله عن طريق الإسراع في عمله حتى يتسنى له زيادة عدد الوحدات المنتجة. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة عدد الوحدات المعيبة نظرا للأخطاء التي تحدث نتيجة للسرعة في الأداء، ودور الرقابة هنا أن يحتفظ العامل بمستوى مقبول من الجودة عن طريق العمل بإتقان وعناية.¹

- والرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها من زاوية أخرى وهي الزاوية الاقتصادية، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف.²

- النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه. فالنظام الرقابي الفعال يوجه هذه الوظائف نحو استغلال نقاط القوة وتقييم نقاط الضعف.³

نظرا لأهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب ويولي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى.⁴

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 307-308.

² مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دون ذكر دار النشر، الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية، 1985، ص 649.

³ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 386.

⁴ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الثالث: خطوات العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية هي:

- ✓ تحديد معايير الأداء.
- ✓ قياس الأداء الفعلي.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

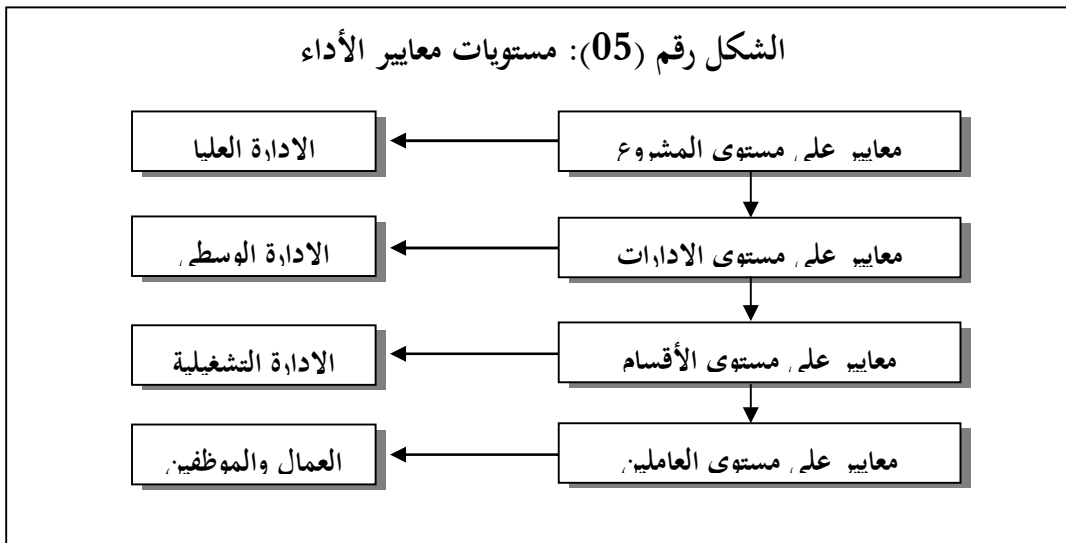
أولاً: تحديد المعايير

المعايير عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، ويتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء. والخطة هي أساس الرقابة وبالتالي فإن الأهداف الواردة في الخطة تعتبر معايير للأداء المرغوب فيه.

وتشمل المعايير نوعين هما المعايير الوصفية وهي صعبة ومعقدة بطبيعتها وهذه المعايير في الغالب تكون لتقييم كفاءة وكفاية الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية مثل شركات السياحة والخدمات الحكومية الأخرى مثل الخدمات الصحية والاجتماعية وغيرها. ويكون المعيار في هذه الحالة عبارة عن درجات أو مستويات الرضا لدى مستهلك الخدمة أو المنتفع بها. وبالتالي يصعب التعبير عن هذا كميًا، وللتعرف على ذلك تستخدم قوائم الاستقصاء لقياس الرأي والتعرف من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة عن انطباعات الأفراد عن الخدمة المقدمة لهم. لكن من ناحية أخرى في بعض الأحوال يقيم أداء الخدمات من خلال بعض المؤشرات الكمية التي تعضد المؤشرات أو المعايير الوصفية، مثال ذلك في المستشفيات الحكومية أو الخاصة فيستخدم معدل الأطباء - جمهور المرضى، معدل العملية يوم أو سنة - عدد الأطباء، أو عدد الأسرة - عدد المرضى الترددن، عدد الأسرة - إجمالي السكان... وهكذا.

أما المعايير الأخرى فهي المعايير الكمية وهذه من السهل وضعها وتحديدتها وبالتالي مراقبتها مثل حجم المبيعات المحدد، إجمالي الربح - تكلفة رأس المال. وهذه المعايير تستخدم في النشاط الإنتاجي خاصة.

وتختلف المعايير باختلاف المستويات الإدارية، ولذلك فالمعايير يجب أن تكون شاملة بحيث تخدم جميع الأنشطة وعلى مختلف المستويات.¹ فهناك معايير أداء على مستوى المنظمة وتكون أساسا للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد)، وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى. ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، وتصلح للتقييم والرقابة على أداء الإدارة التشغيلية والتي يضطلع بها مديرو الأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام. وأخيرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم ويوضح الشكل رقم (05) هذه الأنواع الأربعة من معايير الأداء وكيف أنها مرتبطة بعضها ببعض، وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة.²



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 567.
لتوضيح مستويات معايير الأداء بأمثلة، نسوق الجدول رقم (01) الذي يقدم لنا كيف أن أحد المشروعات الكبيرة قد وضع لنفسه هدفا على مستوى المشروع، هو أن يكون الرائد في الصناعة التي يعمل بها وأن يحصل لنفسه على أكبر حصة من السوق، ولقد تم ترجمة هذا الهدف إلى عدة أهداف على مستوى الإدارات الوظيفية، فعلى سبيل المثال كان هدف إدارة التسويق هو بيع ما لا يقل عن عشرين مليون وحدة (وعشرون مليون جنيه). وعلى مستوى الأقسام التشغيلية داخل إدارة التسويق ثم وضع أهداف تساعد على تحقيق هدف 20 مليون وحدة، فعلى سبيل المثال وضع هدف محدد هو أن كل جنيه ينفق في قسم الإعلان لا بد أن يدر خمسين جنيهها مبيعات أو يساهم في بيع خمسين وحدة، هذا ولقد تم ترجمة أهداف المبيعات على مستوى العاملين والأفراد، وعلمنا أن هناك عشرة من رجال البيع يعملون كمندوبي مبيعات، فلقد وضع لكل منهم حصة من المبيعات يجب أن يحققها كل مندوب منهم قدرها 200000 وحدة،³ ويوضح الجدول رقم (01) المثال السابق.

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص، ص 399، 400.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 566.

³ المرجع نفسه، ص 567.

الجدول رقم (01): مثال على معايير الأداء عبر المستويات التنظيمية

المستوى التنظيمي	معايير الأداء
الإدارة العليا	مكانة رائدة في الصناعة، وأعلى حصة في السوق.
الإدارة الوسطى (إدارة التسويق)	حصة في السوق مقدارها 2 مليون وحدة.
الإدارة التشغيلية (قسم الإعلان)	نسبة = $\frac{40000 \text{ وحدة نقدية ميزانية إعلان}}{2 \text{ مليون وحدة}}$
الأفراد (مندوبي البيع)	200000 وحدة لكل مندوب بيع

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 568.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي

تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤثرات التي سبق تحديدها. والواقع العملي يثبت في كثير من الأحوال أن هناك انحرافات مسموح بها وأخرى غير مسموح بها ولذلك يجب دراستها والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها مثال ذلك عندما نقول أن حجم الوحدات المعيبة لا يزيد عن 2% من الإنتاج الكلي، وإذا أثبت الواقع الفعلي للأداء أن الانحرافات أكثر من 2% كأن تكون 5% مثلا. ففي هذه الحالة تعتبر الانحرافات غير مسموح بها وبالتالي توجه إليها الاهتمامات المناسبة.

عملية قياس أو تقييم الأداء هي خطوة في سلسلة النظام الرقابي في المنظمة، وتصبح هذه العملية وتسهل حسب الدقة التي بذلت في وضع معايير محددة تحديدا لا يشمل الاجتهاد أو التقدير فكلما كانت المعايير واضحة ومحددة كلما كان القياس سهلا وسريعا وواضحا.¹

وبنفس المنطق السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس، نبدأها من الأسفل إلى الأعلى حيث إن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام، والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله. ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة. وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفين عن رؤوسهم بصفة دورية (سنويا في الغالب)، وتتضمن تقييم الكفاءة هؤلاء الرؤوسين. أما على مستوى الأقسام، وأيضا الإدارات فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، ومن أشهر المقاييس: المبالغ المنفقة من الميزانيات، وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات. أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطا بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام

¹ سيد محمد حاد الرب، المرجع السابق، ص، ص 400، 401.

رأس المال (مثل معدل العائد على الاستثمار)، وتحقيق استراتيجيات السوق (مثل حصة عالية من السوق، وتقديم سلع جديدة)، واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع أداء العاملين ورضاهم عن العمل).¹

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري (بمعايير الأداء)

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق (أو الانحرافات). وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، أي أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات. ويمكن في هذا الصدد التفريق بين نوعين من الانحرافات: انحرافات طبيعية وانحرافات غير طبيعية. ويوضح الجدول رقم (02) مقارنة بين هذين النوعين من الانحرافات. ويظهر من الشكل أن الانحرافات الطبيعية تتميز بأنها تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق أو انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.
- الانحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
- الانحرافات راجعة لظروف طارئة.
- الانحرافات غير متكررة.

أما الانحرافات غير الطبيعية فهي تتصف بواحدة أو بأكثر من الصفات التالية:

- الانحرافات جسيمة.
- الانحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم.
- الانحرافات متكررة.

يحتاج الانحراف غير الطبيعي لعلاج حاسم ومحدد ومخطط له بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته. أما الانحراف الطبيعي فقد لا يحتاج إلى علاج، وإن احتاج إلى علاج فهو يتميز بأنه بسيط وسطحي، ويوضح الجدول رقم (02) الفرق بين الانحراف الطبيعي والانحراف غير الطبيعي.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 568.

الجدول رقم (02): الانحراف الطبيعي والانحراف غير الطبيعي

انحراف طبيعي	انحراف غير طبيعي
انحراف بسيط	انحراف جسيم
خارج عن السيطرة	متعمد
لظروف طارئة	لظروف معروفة
غير متكررة	متكرر
لا يحتاج لعلاج	يحتاج لعلاج

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 570.

ويعتمد الأسلوب العلمي للتعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، أي أن معرفة الحل المناسب للانحرافات تعتمد على تشخيص أسباب هذه الانحرافات بطريقة سليمة.¹

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتاً أو انحرافاً في الأداء، الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: إجراءات عاجلة وإجراءات أساسية.

تعتبر الإجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً. فعند تبين وجود انحراف معين يود المديرون اتخاذ إجراء في الحال لتصحيح الأمر وإرجاعه إلى المسار السليم. فإذا تبين مثلاً أن إنتاج القسم متأخراً أسبوعاً للخلف، فإن المدير يهتم حالياً بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية وتعويض التأخير، وقد لا يهتم كثيراً بأسباب تدهور الإنتاجية من أفراد أو آلات. وبالتالي قد يأمر المدير بوحدة من الإجراءات التصحيحية العاجلة الآتية:

- تشغيل العمل وقتاً إضافياً للارتفاع بمعدل الإنتاج.
- تشغيل عمال إضافيين، في الغالب لبعض الوقت.
- تشغيل الآلات وقتاً إضافياً أو تشغيل آلات إضافية.
- حث العمال على مزيد من العمل من خلال تحفيزهم وإشراكهم في حل المشكلة الطارئة.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 569-570.

- تعيين مشرف أو مراقب طوال الوقت ليدفع العمل والعمال لمزيد من الإنتاجية، أي مزيد من الرقابة.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها.

بعد الرجوع بمعدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط، والسيطرة مؤقتا على الموقف المتأزم، قد يلزم الأمر وقفة أكبر واهتمام أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية، وللتعرف على الإجراءات التصحيحية الأساسية واللازمة للسيطرة على الموقف مستقبلا. فقد يكون من أسباب تدهور إنتاجية أحد الأقسام هو سلوك أحد الأقسام الأخرى المتسم بأنه يعطل أو يؤخر القسم المعني بالأمر، وقد يكون السبب عدم وفاء الموردين بالتزامهم بتوريد الخامات في المواعيد الأساسية، أو تدهور في النواحي الفنية للآلات، أو تدهور في الخدمات المعاونة كالقوى المحركة أو الصيانة، أو وجود كسالى أو مشاغبين وذوي أداء ضعيف يسئ إلى أداء باقي أفراد القسم، أو لوجود نظام رقابي ضعيف لا يقيس كمية وجود الإنتاج الأعلى أو غيرها، وعلى هذا يتحدد نوع الإجراءات التصحيحية الأساسي وفقا لنوع المشكلة. ويمكن على العموم، تبين الأنواع التالية من الإجراءات التصحيحية الأساسية التالية:¹

- شراء آلات جديدة أو تعديل نوع الآلات؛
- إعادة جدولة خطوط وعمليات الإنتاج بين مراكز وأقسام التشكيل المختلفة؛
- توضيح العلاقات والاختصاصات بين الأقسام؛
- وضع نظام جديد للرقابة؛
- إحداث تغييرات داخلية في المناصب والأفراد؛
- إحداث تعديلات تنظيمية في تبعية القسم تنظيميا أو استحداث وحدة جديدة تابعة لهذا القسم؛
- الضرب على أيدي المشاغبين والكسالى من العمل عن طريق التأديب.

المطلب الرابع: المستويات الثلاثة للمراقبة بالمنظمة

ميز (Anthony) بين ثلاثة مستويات للمراقبة وهي:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي (Planification Stratégique).
- ✓ مراقبة التسيير (Contrôle de gestion).
- ✓ مراقبة التنفيذ (Contrôle d'exécution).

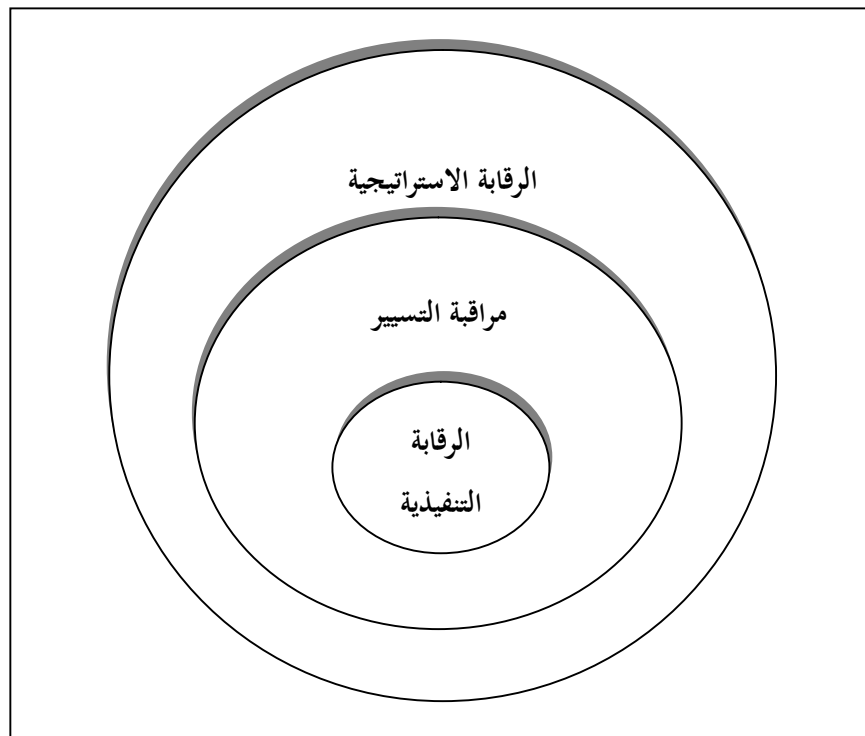
¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 571-572.

وعرفها كما يلي: "التخطيط الاستراتيجي هو المسار الذي يركز على تحديد أهداف المنظمة والاستراتيجيات اللازم اتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف (...). مراقبة التسيير هو المسار الذي يقوم المسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية (...). مراقبة العمليات هي المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بكفاءة وفعالية".¹

و من هذا التعريف يمكننا استخراج النقاط التالية:

- ✓ هناك تنظيم سلمي بين مستويات الرقابة: حيث لا توجد مراقبة تسيير دون مراقبة تنفيذية ولا مراقبة إستراتيجية دون مراقبة التسيير.
- ✓ كل مراقبة تستطيع أن تحدد غايات وتقود وتقيم الرقابة الأدنى منها، لكنها في نفس الوقت تحدد غاياتها وتقاد وتقيم بواسطة الرقابة الأعلى منها كما هو موضح في الشكل أدناه.
- ✓ تشكل المستويات الثلاثة للمراقبة تنظيم متداخل لأن انتقال المعلومات تستبعد وجود الحواجز بين هذه المستويات.

الشكل رقم (06): التركيبة المتداخلة للمستويات الثلاثة للمراقبة بالمنظمة



المصدر: Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, 3^{ème} édition, Puf, Paris, 1997, p 34.

¹ Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, 3^{ème} édition, Puf, Paris, 1997, p52.

وسنحاول تقديم تعاريف أخرى أكثر وضوحاً لمستويات الرقابة فيما يلي:¹

1. مراقبة التنفيذ:

تتكون مراقبة التنفيذ من مسارات وأنظمة صممت حتى تضمن للمسؤولين أن الأداءات والأعمال الناتجة عن ممارستهم لسلطتهم كانت ومازالت وستكون في المستقبل موافقة للغايات المحددة، مع إعفاء هؤلاء المسؤولين من القيام بقيادة مباشرة لهذه الأعمال.

فهذه الرقابة تستهدف ضمان مطابقة الأعمال للأوامر المقدمة والإجراءات المحددة، وهي لا تتطلب تدخل المسؤول إلا في الحالات الاستثنائية، وهي تشمل أعمال تتضمن جانب معتبر من الآلية كاستخدام البرمجيات المعلوماتية (Logiciel) لمعالجة أعمال مختلفة كتسيير الأجور، المخزونات، المورد... إلخ، أو الآلات الإنتاجية التي تقوم لوحدها بصنع المنتج النهائي، مروراً بمختلف المراحل الإنتاجية دون تدخل العمال. وعادة ما تكون ثقة المسؤولين في رؤوسهم السبب في عدم تدخله في العملية التنفيذية ليهتم فقط بالإشراف والتوجيه والتنسيق أي بمختلف المهام التسييرية.

2. الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها مجموع القرارات التي تهدف إلى تحديد:²

- مهام ومهن المنظمة.
- ميادين النشاط التي ستعمل بها.
- العوامل الحرجة التي تسمح لها داخل هذه الميادين ب:
 - الوصول إلى الأهداف.
 - إمكانية الصمود أمام تأثيرات المحيط العدواني (منافسة الزبائن، الموردين، المنافسين المباشرين في القطاع، المنتجات البديلة...).

فيما يخص مفهوم المهام والمهن، فيقصد بالمهمة (Mission) الإطار العام لمجموع نشاطات المنظمة، أما المهنة (Métier) فهي مجموعة الكفاءات التي تملكها المنظمة وهي لا تضم الكفاءات المرتبطة بالإنتاج فقط بل تضم الكفاءات الأخرى كذلك، وبالتالي تؤدي المهنة إلى تحقيق المهمة.

بالنسبة لميادين النشاط الاستراتيجية (Domaines d'activités stratégiques) فهي تمثل ميادين قتال تنافسية، لها قواعدها الخاصة التي ينبغي احترامها لكسب المواجهة،³ يوافق كل ميدان نشاط استراتيجي مجموعة

¹ Henri Bouquin, Op-cit, P54.

² Ibid, P 58.

³ Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, Economica, paris, 1995, p 101.

من السلع و/أو الخدمات المتجانسة التابعة للمنظمة والموجهة إلى سوق معينة، لها منافسين محددين والتي من أجلها ضببت مجموعة من العوامل الأساسية للنجاح وبالتالي فكل ميدان نشاط استراتيجي يختص بالتحكم في مجموعة من العوامل الأساسية للنجاح.¹

أما العوامل الحرجة أو ما يعرف بالعوامل الأساسية للنجاح (Facteurs clés de succès) فهي العوامل التي يجب مراقبتها واستخدامها بنجاح لتحقيق الاستراتيجية المخططة من طرف المسيرين من بينها نجد: مستوى الأسعار، آجال التسليم... الخ.

الاستراتيجية هي إذا الوسيلة التي تسمح للمنظمة بالتوليف بين الأهداف التي حددتها، والوسائل التي تسمح للوصول إليها، وهي بذلك تبحث عن إيجاد تموقع للمنظمة في الأسواق، مما يسمح لها بالحصول بصفة دائمة على نتائج مقبولة.

الرقابة الاستراتيجية هي إذا مجموعة من المسارات والأنظمة التي تسمح للإدارة بتحديد وكذا تعديل الاختيارات المرتبطة، بالمهام، المهنة، وميادين النشاط والعوامل الأساسية للنجاح.² دورها هو المساعدة في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف، ثم تقييم كيفية تحقيق الاستراتيجيات، مستوى الموارد المستخدمة، ومدى ملاءمة هذه الأخيرة للأهداف المتبعة. مما يسمح بتعديل البرامج والوسائل المستعملة، أو إعادة النظر في الأهداف إذا ما تم التأكد من عدم ملاءمتها.

3. مراقبة التسيير:

باللجوء إلى التعاريف التي قدمها (Bouquin) حول الأنواع الثلاثة للمراقبة، نجد أنه يعرفها على أنها: "مكونه من المسارات والأنظمة التي تسمح للمسيرين بضمان تناسق الاختيارات الاستراتيجية مستقبلا، حاضرا وماضيا، مع الأعمال اليومية خصوصا مراقبة التنفيذ".³

تظهر بذلك مراقبة التسيير كحلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة المستوى التنفيذي تشارك في اختيار الأهداف السنوية، ووضع الميزانيات للوحدات العملية، والتي من الضروري أن تكون متناسبة مع الاختيارات طويلة الأجل.

¹ Michel Gervais, Op-cit, p 103.

² Henri Bouquin, Op-cit, P 37.

³ Ibid, P 35.

المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير

عرف مفهوم مراقبة التسيير تطورات عديدة، نتيجة لتغيرات العملية التسييرية، والتطورات الحاصلة على مستوى المنظمة ومحيطها، كما ارتبط دور مراقب التسيير بتطور التنظيم الداخلي للمنظمة، حيث سيتناول هذا المبحث التطور التاريخي لمراقبة التسيير، مفهومها، دورها، وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

تطور مراقبة التسيير مرتبط بتطور إدارة المنظمة، حيث ازداد الاهتمام بنظام مراقبة التسيير خلال القرن الواحد والعشرين وهذا نتيجة للتطورات المتسارعة في العالم ولقد ساهمت عولمة السوق، التطور التكنولوجي في تحسين العلاقة بين الإنتاجية والسعر بالإضافة إلى التطور الملحوظ في مجال علوم التسيير، حيث أدت هذه التطورات إلى المساهمة الفعالة في تطور نظام مراقبة التسيير وقد ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المنظمات الأمريكية ومع تطور نشاطها وتعدد عملياتها وتأثرها بالأزمة الاقتصادية العالمية من جهة وعجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المنظمات من أزمتها من جهة أخرى، دأبت على إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة، هذه الأخيرة التي ابتكرت من طرف هذه المنظمات كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة، ومن أبرز المنظمات التي ساهمت في ذلك شركة (General Motors) و (Du Pont) والتي أدخلت طرق وأساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل دعم التخطيط والقرار الاستراتيجي في إدارة المنظمة من خلال التحكم في الأداء وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها عن طريق الرشادة في استعمال مواردها المتاحة، وقد شهد مسار تطور مراقبة التسيير عدة مراحل تاريخية ممثلة في ما يلي:¹

◀ 1900/1853: قدم تايلور (Taylor) مفهوم لمعيار يستمد من فكرة قياس الفروقات وتسيير

الاستثناءات الرقابة عن بعد خلال ملاحظة التجاوز في الأرقام، وحاول (تايلور) التوفيق بين المصلحة الشخصية للعمال والمصلحة العامة للمنظمة بالاعتماد على أنظمة العلاوات والمنح.

◀ 1903: ظهور معيار عتبة المردودية (نقطة الصفر) في الحساب الإحصائي في الولايات المتحدة الأمريكية.

◀ 1910: ظهور منطق التكلفة المتغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

◀ 1912: قدم (Du Pont) مفهوم العائد على الاستثمار.

¹ محاد عريوة، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي -دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص ص

◀ 1915: عرض (Ganti) معالجة للأعباء (التكاليف) الهيكلية المترتبة من التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة.

◀ 1920: جنيرال موتورز (General Motors) اعتمدت الهيكلية على أساس الأقسام.

◀ 1921: (Du Pont) يرتبط مع (General Motors) ويعتمد بدوره هيكلية على أساس الأقسام الرائدة أو المسؤولة على مراكز الأرباح، كما أنه يوفر إجابة مرضية على التناقضات الموجودة والاستقلالية في آن واحد لإطارات المنظمة أن الضغوطات ناتجة عن أمر متناقض على شكل (امرك لتكون مستقل ومسؤول).

◀ 1923: (GM: جنيرال موتورز) جعلت من الميزانية التجارية شهرية، وقدمت الميزانية المرنة.

◀ 1925/1924: (GM) عملت على التسريع من تدفق المعلومات (حالة الطلب والمخزونات كل عشرة أيام) والتحسين من الإجراءات الخاصة بالتقديرات (الانحرافات الشهرية تكون أقل من 1%).

◀ 1932: يعد (Alsthom) الهيكلية على حساب الأقسام.

◀ 1935: يقوم (Saint-Gobain) بإعداد نفس الشيء السابق أي الهيكلية على أساس الأقسام.

◀ 1954: هذه الفترة أصبحت مشهورة بظهور ما يعرف بمرم الاحتياجات.

◀ 1960: نشر (Mc Gregor.D) نظريته المشهورة (Y) * وهي نظرية حول الدوافع البشرية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية، حيث أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروسيهم.

◀ 1965: قام (Anthony) من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد (H.B.S) بالربط بين الرقابة والاستراتيجية.

◀ 1980: بداية الأدبيات النوعية من خلال الأخذ بعين الاعتبار التجربة اليابانية.

◀ 1983: يؤكد (Michel Berry) قوة التكنولوجيات الخفية، يعني أدوات التسيير مقابل الآلات.

◀ 1987: نشر أعمال (Johnson et Kaplan) التي انتقدت تطبيقات المحاسبة في تسيير المؤسسات الأمريكية وإعادة بناء نموذج محاسبي على أساس تكاليف الأنشطة (ABC).

إلا أنه مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي من المؤكد أنها تؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال الحديثة

وهو ما أدى في أواخر القرن العشرين بالباحثين في إدارة الأعمال إلى ابتكار أدوات ذات فعالية عالية تساعد على الربط بين الاستراتيجية ومراقبة التسيير.

* هي نظرية حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير منذ ظهورها مفاهيم عديدة اختلفت باختلاف فترات التطور التي عرفتها واختلاف الأهداف التي جاءت من أجلها، وفي البداية يمكن إدراج عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير:

الجدول رقم (03): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تطور مراقبة التسيير	تصور المنظمة
تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والإنجازات الفعلية، إضافة إلى تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات، بهدف مجازاة المنفذين.	المقاربة الكلاسيكية
مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المنظمة.	مدرسة العلاقات الإنسانية
تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بهيكل أهداف الأداء وتنظيم التغذية العكسية اللازمة.	المقاربة النظامية

المصدر: Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion Manuel et Applications, 5^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001, PP 30-35.

وحتى يمكننا الإلمام بمفهوم مراقبة التسيير، من المهم أن نستعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

- ✓ عرف R. N. Anthony مراقبة التسيير أولاً في سنة 1965 كالتالي: "هي التسلسل (الإجراء) الذي من خلاله يقوم المديرين بضمان الحصول على الموارد اللازمة واستعمالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة". فهو في هذا التعريف يعتبر المدير شخص ملزم بتحقيق النتائج بفضل عمل أشخاص آخرين.¹
- ✓ ثم في 1988 ذكر R. N. Anthony في تعريف آخر لمراقبة التسيير: "أها التسلسل (الإجراء) الذي يقوم به المديرين للتأثير على أعضاء آخرين في المنظمة من أجل تنفيذ إستراتيجية هذه المنظمة".² حيث أن مراقبة التسيير في هذا التعريف ضابط للسلوكات داخل المنظمة. وينتقل فيه R. N. Anthony من فكرة التسيير النموذجي للموارد إلى فكرة التأثير على أعضاء الموارد.
- ✓ وحسب G.PILLOT "يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد بها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المنظمة مع مراعاة معايير متفق عليها، ويشمل نظام مراقبة

¹ R. N. Anthony, "Planning and control systems: a framework for analysis", Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, Boston, 1965, p 17.

² R. N. Anthony, "The Management Control Function", The Harvard Business School Press, Boston, 1988, p 10.

التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المهام، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين لمهنة التسيير لاكتساب مهارة في هذا الميدان"¹.

✓ حسب M. Gervais مراقبة التسيير "هي العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أن المواد موجودة ومستعملة بكفاءة وفعالية بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة ومن أن التوجهات المقدمة متطابقة مع الاستراتيجية المحددة"².

✓ ويعرف Henri Bouquin مراقبة التسيير على أنها: "مسار تهدف إلى تشخيص ونمذجة العلاقات بين الموارد وطرق استهلاكها وبين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها"³.

✓ أما المخطط العام الفرنسي فيرى أنها: "مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المديرين ومختلف المسؤولين بمعطيات عددية ودورية تخص سير المنظمة. ومقارنة هذه المعلومات مع معطيات سابقة أو متوقعة، كما تحت المديرين عند اللزوم إلى اتخاذ تدابير تصحيحية ملائمة وبسرعة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية لمراقبة التسيير:

- مراقبة التسيير هي مسار (إجراءات) مقسمة إلى أنشطة وعمليات مترابطة في المكان والزمان وتطبق داخل نظام هيكلي للمؤسسة الاقتصادية وبصفة أعم داخل المنظمة بجميع أشكالها مؤسسة اقتصادية، إدارة عمومية، جمعية لاربحية....
- مراقبة التسيير تتطلب تدخل نوعين من الأفراد المديرين من جهة الذين يجب عليهم تحقيق الأهداف عن طريق نوع آخر من الأفراد هم باقي أفراد المنظمة، حيث يقوم المديرين بوضع المخططات التي تسمح بتحقيق الاستراتيجية وذلك عن طريق جمع، دراسة وتحليل المعلومات، وهنا تظهر الحاجة إلى توفر بعض الشروط في مراقب التسيير منها القدرة على الاتصال، الإقناع، التحفيز، الحث في بعض الأحيان وكذا النقد من أجل التحسين.
- مراقبة التسيير مرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة، هذه الأهداف توضع وفق الاستراتيجية العامة وتعد هذه الأهداف بالمنارات والمعالم التي توجه مراقبة التسيير إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.
- مراقبة التسيير تتطلب وجود موارد سواء مالية، مادية، بشرية، وكذلك معلوماتية.

¹ Gilbert Pillot, Maitrise du contrôle de gestion, 3^{ème} édition, SEDIFOR, Paris, 1985, p 58.

² Gervais. M, Contrôle de gestion, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, p 20.

³ Henri Bouquin, Op-cit, p 28.

⁴ Pierre Lauzel & Robert Teller, Op-cit, p15.

- مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الاستراتيجية فهذه هي الغاية من تحقيق الأهداف.

من كل ما سبق يمكن القول أن مراقبة التسيير هي السيرورة التي يحاول المديرين من خلالها استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ غاية تطبيق إستراتيجية المنظمة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير

يتناول هذا المطلب مهام مراقبة التسيير، صلاحيات مراقب التسيير وأهداف مراقبة التسيير

أولاً: مهام مراقبة التسيير

يمكن ذكر أهم وظائف مراقبة التسيير كما يلي:¹

- يساعد مراقبي التسيير كونهم خبراء في تحديد الأهداف ووضع البناء الهيكلي للمنظمة المناسب لتحقيق هذه الأهداف، كما يساعد على تحديد العلاقات الأساسية في العمل.

- العمل على بعث الحيوية في المنظمة عن طريق تحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

- القيام بعملية التقييم لاكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تصويبها.

- جمع وتنظيم المعلومات ونشرها في الوقت المناسب خاصة ما تعلق بالمعايير التنافسية الشيء الذي يبقى المنظمة في مجال يسمح لها بالمنافسة وبالتالي البقاء.

- مقارنة بين الوضع الحالي والخطة الموضوعية باستمرار وبالتالي التحفيز المستمر كذلك.

- توضيح وتسهيل وشرح التوجهات وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف المحددة.

- قياس تأثير مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمنظمة وتحديد مساهمة كل النشاطات حتى الكيفية في خلق القيمة.

يمكن القول: "أن مراقبة التسيير ليست مجرد النشاط الذي نقوم به بمراجعة الأهداف والتدقيق بهدف تصحيحه، ولا مراجعة الأصول بالرجوع إلى ما حدث سابقاً، وإنما هي أداة تساعد المدير على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والملائمة في الوقت المناسب".²

¹ Gervais. M, Op-cit, p 14.

² Pierre Lauzel & Robert Teller, Op-cit, p 9.

ثانيا: صلاحيات مراقب التسيير

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى جديدة.

1. الصلاحيات الكلاسيكية:

يقوم مراقب التسيير في النظرة التقليدية، أي في بداية ظهور وانتشار النموذج التقليدي أين كانت العمليات بسيطة والمعلومات متوفرة وتخص عملية الإنتاج بشكل أساسي كما كان الحال بالمؤسسات الصناعية حينها، حيث كان دور مراقبة التسيير يتمثل في ممارسة التحقيق (بمعنى التأكد) والتدقيق المحاسبي وكذلك الرقابة على التسيير¹ في هذه الحالة فإن الأدوار الموكلة لمراقب التسيير هي كما يلي: تختلف صلاحيات مراقب التسيير من منظمة إلى أخرى، وفي جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:²

- يشارك في وضع السياسة العامة للمنظمة والمعبر عنها في مخطط طويل ومتوسط المدى.
- يترجم بمساعدة المعنيين: الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرنامج العمل للمنظمة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازنتهم.
- ينسق مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام النظام.
- يراقب مختلف الإنجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات.³
- يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات ويقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها.
- يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية أو النقاط الحساسة. وبصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمنظمة، ويجرس على نوعية المعلومات المقدمة وأجال الحصول عليها وهو بهذا يمثل رجل الدراسات الاقتصادية. وتزداد عدد المسؤوليات الموكلة إلى مراقب التسيير بصورة عكسية مع أهمية المنظمة.

¹ مصطفى الباهي، مراقبة التسيير في المستشفيات -دراسة استكشافية لمؤشرات قياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2014، ص 23.

² Xavier Bouin & François-Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P43.

³ Henri Bouquin, Op-cit, P113.

2. الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير:

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي:¹

- أ. مرافق للتغيرات (Accompagnateur du changement)
- ب. رجل حوار التسيير (Homme de dialogue de gestion)
- ج. تصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

أ. مرافق للتغيرات:

لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها وتقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين (TRI, BFR, CA...) ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط، حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:²

- تطوير ثقافة التسيير داخل المنظمة.
- تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج.
- تطوير الحوار مع المنفذين.
- المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته.

ويعتبر هذا الدور (المكون) أساسيا بالنسبة لمراقبي التسيير، فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبدء بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات... وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين.

وعليه فإن مرافقة التغيرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، وللتكوين معنى واسع لذلك ينبغي تكيفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المنظمة .

فعندما يتعلق الأمر بمشروع ضخم يخص عددا كبيرا من الأفراد غير المنسجمين في هذه الحالة تركز مرافقة التغيرات على النشاطات التالية: الصيانة، الاجتماع، التكوين، الاتصال وتنظيمه، الإرشاد.

وبالتالي فإن القيام بدور مرافق التغيرات يعني إنجاح مخطط النشاط الذي يركز على مؤثرات مختلفة.

¹ Xavier Bouin & François-Xavier Simon, Op-cit, P 45.

² Ibid, P 46.

ب. رجل حوار التسيير:

ترتكز مهمة مراقب التسيير على ثلاث نقاط هي: التنبؤ، القياس، اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على:

- ✓ ماذا/كم، وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه.
- ✓ لماذا، لمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه.
- ✓ كيف، أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف.

وبلغة الحوار، يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي:

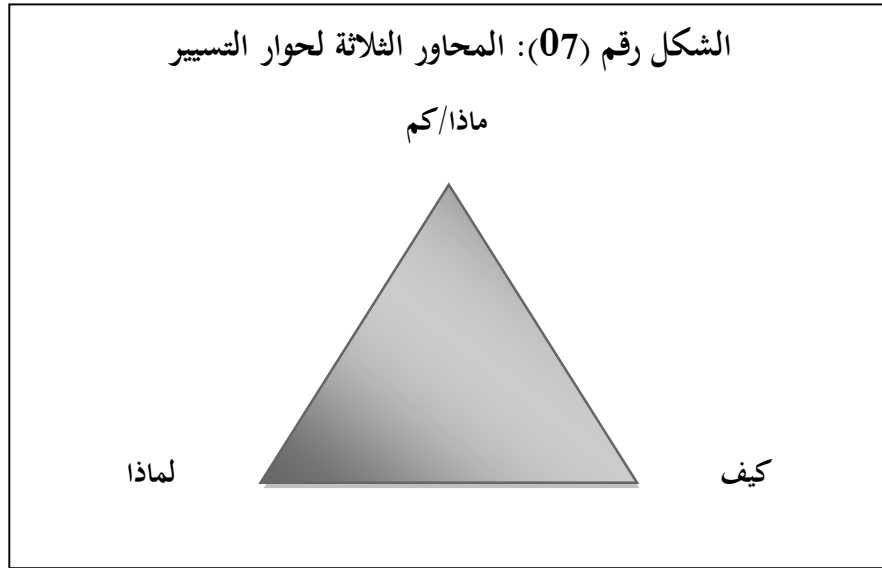
- في البداية، أن للمسؤولين رؤية واضحة حول الأهداف الخاصة بسنة أو عدة سنوات للمنظمة التي ينتمون إليها هذا من جهة، وأن لهم من جهة أخرى رؤية واضحة عن المهمة والأهداف التي ينبغي تحقيقها (ماذا/كم) وهذا ما يتطلب تنشيط اجتماع لانطلاق الموازنات.

- تليها امتلاك المسؤولين للمعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية وتحديد وشرح الأسباب الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا)، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على المستوى الفردي، وتوفير كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها.

- وأخيرا يتوصل المسؤولون إلى مرحلة الدفاع عن موازنتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة والقابلة للتطبيق للفترة المعنية والتي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف). وفي هذه المرحلة يتموضع دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط وتقومها.

يأخذ الحوار المتعلق بالموازنات اتجاهه تحت تأثير المنفذين من جهة وتأثير الإدارة من جهة أخرى، ويرز اتجاه الحوار في طريقة تقديم الموازنات والدفاع والمفاوضات التي تجري أثناء المراحل التحضيرية، فدور مراقب التسيير إذن هو دور مساعد على المستوى التقني في صياغة الملف الموازني وفي تقديمه حسب ما تمليه طريقة الدفاع والمفاوضات المتعلقة بهذا الملف.

وعليه يتوجب على مراقب التسيير أن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات اللازمة.



المصدر: Xavier Bouin & François-Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P 52.

3. تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير:

يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع التنفيذ فهو ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات... ويجعلها تنسجم مع هيكل المنظمة¹ ومن جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها ومعالجتها، وأخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.

ثالثا: أهداف مراقبة التسيير

أدى تطور مراقبة التسيير والنتائج بدوره عن الحاجة للتكيف مع التغيرات الهامة التي عرفها المحيط إلى تطور في أهدافها، فبعد أن كانت مبنية في البداية على أساس الاستجابة للعقلانية الآلية وكانت تهدف إلى التحقيق من أنشطة مختلف الأقسام من خلال القياس اللاحق للنتائج، أصبحت اليوم ونتيجة للتحويلات الهامة التي شهدتها المؤسسات والاضطرابات الدائمة للمحيط واتساع مستويات عدم اليقين في مجال التسيير، لا تبحث عن قياس النتائج فحسب بل قياس أداء النظام ككل. وهذا فرض ضرورة توسيع دائرة الأهداف لتشمل بالإضافة إلى المعايير الكمية المعايير النوعية وإدماج ذلك في المسعى الاستراتيجي بما يسمح بإعطاء تصور ونظرة إجمالية.

ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها:

¹ Jacques Orsoni, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 1998, P 194.

1. التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير التنفيذي:¹

المنطق يقول بضرورة أن تعكس مراقبة التسيير العملي مراقبة التسيير الاستراتيجي في مراحل وفترات متتالية، إلا أن الواقع يبين وجود فصل بينهما. وأحسن وسيلة للربط بينهما جدول القيادة هذا الأخير عبارة عن مجموعة مؤشرات منظمة وتحتوي على معلومات شاملة تسمح باتخاذ القرارات، الحكم على أداء العناصر وبالقيادة. ولا يقتصر إعدادها على جهة واحدة، بل كل المستويات (الاستراتيجية والعملية) تساهم في إعدادها وهذا يعني وجود مجموعة قائدة للمنظمة وتشمل: الإدارة العامة، المسؤولين التنفيذيين ومراقبة التسيير.

أ. الإدارة العامة: باعتبارها واضحة الاستراتيجية، هذه الأخيرة يجب أن تكون واضحة ومعلومة للجميع حتى يتسنى لهم فهم وتحديد أهدافهم في مخطط العمل، وهذا دور الإدارة العامة في تعريفهم كل حسب مسؤولياته.

ب. المسؤولون التنفيذيون: باعتبارهم العناصر المنفذة للإستراتيجية، ونظرا لقرهم من الميدان فإنهم يحاولون تقريب جدول قيادتهم من المحاور الاستراتيجية مما يجعل معلوماتهم أكثر ملاءمة ومصداقية.

ج. مراقبة التسيير: تعمل على التنسيق بين الإدارة العامة والمسؤولين العمليين، وهذا يتطلب أن يكون مراقب التسيير على علم بالاستراتيجية وقادرا على التكيف مع تقنيات جدول القيادة حتى يتمكن من التوفيق بين التفكير الاستراتيجي وتطبيقه في الميدان. وتسمح تقنية الإعلام الآلي حاليا بتصور وفعالية كيفية رفع التناقض بين المراقبتين من خلال تسيير المستويات الشاملة وانطلاقا من كتلة المعلومات الداخلية والخارجية. ولهذا يجب أن يكون تزاوج بين اختيارات الإعلام الآلي وتوجهات مراقبة التسيير لتحسين نوعية نظام المعلومات.

2. القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء:

تعتبر أنظمة التسيير الكلاسيكية تركز على القواعد المحاسبية البحتة، وتقوم على مبدأ القياس اللاحق للأداء، مما جعل مراقبة التسيير تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها. وللقضاء على هذه السلبيات على مراقبة التسيير:

- ✓ إكمال عملها الإعلامي بالبحث المستمر على المعلومة.
- ✓ أن تتوقع ما سيكون عليه المحيط عوض هدر الوقت في قياس نتائج وانحرافات كل عنصر في المنظمة، وهذا سيسمح بمواجهة المفاجآت الاستراتيجية المرتبطة بالمنافسين وتغيير أذواق المستهلكين، ويخفف من المصادفات المرتبطة بعالم الأعمال من جهة ومن جهة ثانية تسمح

¹ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 30.

لمراقب التسيير بتوسيع معارفه في جميع المجالات (التحليل الاستراتيجي، تحليل المخاطر، تسيير الموارد البشرية، تحليل القيمة...)، واستعمال هذه المعارف يوميا بشكل ثابت.

3. ضمان تقارب الأهداف:

لعل من أهم الصعوبات التي تواجهها مراقبة التسيير تعدد الأهداف وتناقضها في بعض الأحيان، وكذلك غموضها وعدم وضوحها. ولرفع هذا التناقض والغموض تلعب الاعتبارات النفسية دورا مهما في مراقبة التسيير، كما يشكل الاتصال، الإقناع، التشجيع، الإنعاش والنقد جزءا أساسيا في عملية مراقبة التسيير لتحقيق تقارب الأهداف.¹

4. تخفيض التكاليف الإجمالية وتجنب الإسراف:²

تهدف مراقبة التسيير إلى تخفيض التكاليف الإجمالية وتجنب الإسراف، وتقليل معدل الخسارة في الموارد المختلفة المتاحة للمنظمة، إن سوء العمل الإداري وسوء العمليات التنفيذية ينتج عنه سوء التقدير في الطاقات والموارد ومهمة مراقبة التسيير تكمن في الإيقاف والتقليل سوء التقدير، وعلى العكس من ذلك فإن عملية مراقبة التسيير تهدف إلى أبعاد من ذلك، من خلال تحديد الأدوات والطرق المختلفة التي تعمل على التخفيض من نسبة التكاليف في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات من جهة وتطوير والمحافظة على الموارد من خلال توفير طرق التي تؤدي إلى الاستعمال الأمثل لها، وهو ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في المنظمة.

5. مواجهة الظروف غير المستقرة داخل المنظمة وخارجها:

تساهم مراقبة التسيير في مواجهة الظروف غير المستقرة داخل المنظمة وخارجها، قد تواجه المنظمات ظروفا مختلفة وطارئة تسهم في إضعافها وقدراتها على تقديم السلع والخدمات، ومراقبة التسيير تهدف إلى هذه الظروف والتنبؤ بها والعمل على وضع وتصميم العمل الإداري بما يتلاءم مع هذه الظروف وبما يساهم دون حدوث أزمات إدارية محتملة.

6. إعداد نظام معلومات للتسيير:

يعمل مراقب التسيير على مستوى المنظمة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح بتزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة، ويجب على نظام

¹ نعيمة مجايوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 31.

² محاد عريوة، مرجع سابق، ص 14.

المعلومات أن يكون له الدور الإستراتيجي بمعرفة الحاضر والمستقبل كما يجب أن يكون متكيفا مع طبيعة المنظمة (حجم، وهيكل) وأيضا فعالا (العلاقة بين الجودة والتكاليف)، إذن فنظام مراقبة التسيير في حاجة ماسة إلى معلومات تتصف بالدقة والشمولية والمصدقية.¹

7. المساهمة في تصميم هيكل المنظمة:²

من ضمن مسؤوليات نظام مراقبة التسيير مهمة المساهمة في وضع تصور هيكل المنظمة على أساس اللامركزية الفعالة، إن وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكله معينة للمنظمة وخصوصا توزيعا لمراكز المسؤولية.

فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكل المنظمة وبتحفيز المسؤولين على التسيير وفقا لإستراتيجية المنظمة كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فإن مركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق الأهداف.

ويمكن التمييز بين عدد من المراكز وهي:

- مراكز التكاليف؛
- مراكز المصاريف؛
- مراكز رقم الأعمال؛
- مراكز الأرباح؛
- مراكز المدروية أو الإستثمارات.

8. أهداف تشغيلية:³

ومن جهة أخرى يمكن تلخيص أهداف نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية:

أ. **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** يتطلب تحسين فعالية نشاط المنظمة على مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات؛

¹ محاد عريوة، مرجع سابق، ص 14.

² المرجع نفسه، ص 15.

³ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص ص 62-63.

- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها؛
- معرفة وتحديد دقيق للإيرادات والتكاليف.

ب. التحكم في التطور: إن مساندة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.
- وضع خطط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة.
- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول.
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

ج. الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة، وكذلك التسيير الأحسن للأفراد، يقتزن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فنظام مراقبة التسيير يمكن أن يساهم في بعض الدراسات الاقتصادية ويقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المنظمة. كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية.

المبحث الثالث: شروط نجاح مراقبة التسيير ومراحل عملها

تعتمد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير على التحليل الشامل للوضعية الموجودة ولمخطط النشاط، وفي البداية يجب أن يتم التذكير أن على نظام مراقبة التسيير الانسجام مع خصوصيات المنظمة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها، ولهذا على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وبمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة، وهذا ما سيتناوله هذا المبحث.

المطلب الأول: شروط نجاح مراقبة التسيير في تحقيق أهدافها

تعد مراقبة التسيير نظاما للمعلومات وللاتصال، تمارس من طرف الإطارات العملية وتنشط من طرف مراقب التسيير. ولضمان نجاح هذا النظام في تحقيق أهدافه يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر من أهمها:¹

- ◀ وجود أخلاقيات المنظمة؛
- ◀ توزيع الأدوار على العناصر المتحكمة؛
- ◀ أساليب إعداد ووضع نظام المعلومات؛
- ◀ جودة المعلومات ومرونتها وقدرتها على التكيف؛
- ◀ البنية الواضحة وسهولة الاتصال.

1. وجود أخلاقيات المنظمة:

الأخلاقيات هي مجموعة مبادئ دائمة للمنظمة على الإدارة توضيحها للأشخاص لغرض القضاء على عدم الترابط. تبين هذه المبادئ عددا من الأعمال والسلوكات (كدور كل فرد في المنظمة، حدود فضاء المبادرة...) التي لا تتعارض والصورة المراد إعطاءها للمنظمة تجاه محيطها. وتجدد الإشارة هنا أن هذه المبادئ ليست مطلقة بل هناك حالات قد تأتي في ظروف استثنائية (كحالة المنافسة الشديدة مثلا) تستدعي مخالفتها، وذلك من أجل ضمان استمراريتها.

2. توزيع الأدوار على العناصر المتحكمة:

التحكم في المنظمة يتم بواسطة ثلاثة عناصر: الإدارة العامة، مراقبة التسيير والإطارات العملية، فما هو دور كل عنصر في هذه العملية والذي يسمح له بتحقيق الأهداف؟

¹ نعيمة بجاوي وزكية مقري، مرجع سابق، ص 46-52.

أ. دور الإدارة العامة كحكم للتوزيع:

لغرض رفع وتحسين أداء المنظمة، على كل فرد فيها أن يباشر بصفة شخصية إعداد أدوات للمراقبة الداخلية وأخرى خارجية، لكن غالباً ما نجد المنظمات الصغيرة تحجم عن استعمال الأدوات الحديثة للتسيير (كالموازنة الصفرية، فائض الإنتاجية، الموازنة حسب الأنشطة...) بدعوى أنها مكلفة واكتشفت في المنظمات الكبيرة وأن تطبيقها يتطلب تعبئة كبيرة في الوقت، الجهد والوسائل وهذا يثقل كاهلها لذا فهي تفضل استعمال الأساليب التقليدية الأقل تعقيداً.

للقضاء على هذا التفكير على الإدارة العامة باعتبارها واضحة الاستراتيجية أن تحفز العناصر التي لها علاقة بالمعلومات (سواء من ناحية تكوينها، حجزها أو تمريرها) بشكل يسمح بوجود المعلومة المرتدة التي تبين للإطارات العملية كل حسب مسؤولياته المحاور الكبيرة للإستراتيجية وبالتالي يستطيعون فهم وإدراك الغاية من الأعمال التي يمارسونها، وهذا يعني أنه على الإدارة العامة:

- أن تكون منارة لجميع من في المنظمة من خلال نظام المعلومات الذي تستعمله وتوفره.
- أن تكون أول من ينظم مسالك المعلومة النازلة.
- أن تعمل بنصائح مراقب التسيير وتعطيه سلطة التوجيه الضرورية، باعتباره أكثر من في المنظمة يتحصل على المعلومات وأشملهم وأوسعهم نظرة حولها.

ب. دور مراقب التسيير كوسيط للأساليب والمعلومات:

يعد مراقب التسيير بمثابة الوسيط بين المستويات العليا للإدارة والمستويات العملية، وهذا يعني أنه يجب أن يكون على علم بالاستراتيجية وأساليب إعدادها، وعلى علم بأساليب تنفيذها وهذا بدوره يجعله مورداً وبائعاً في آن واحد للأساليب والمعلومات، وحتى يرقى إلى هذه المرتبة يجب عليه:

- التفكير الدائم في كيفية تلبية احتياجات زبائنه بأقل التكاليف وأحسن الخدمات.
- تحديد احتياجات كل زبون على حده بفضل التحاليل الضرورية التي يجب أن يجريها باستمرار.
- الإعلان عن منتجاته (الأساليب والمعلومات) شرحها، واقتراح نصائح حول كيفية استعمالها.

إن وظيفة مراقب التسيير ليست وظيفة سلطة إلا أن اتساع أفقها يجعلها ترقى إلى مرتبة المستشار للإدارة العامة وجهاز إنذار وتوجيه للإدارات العملية، وفي بعض المنظمات يصل دوره إلى المبادل فيما يخص المعلومة الصاعدة حيث يتولى ربط مختلف المستويات بواسطة التبادل القائم بين المؤشرات الواردة في التقارير والمؤشرات الخاصة بالتسيير على المستوى العملي.

ج. دور الإطارات العملية كعوامل أساسية في إعداد وتشغيل النظام:

تعمل الإدارة العامة على التأكد من وجود عنصر جودة المعلومات في جميع المستويات، وذلك من خلال إقناع الإدارات العملية بضرورة الحصول على معلومة ذات مصداقية، وأحسن وسيلة لذلك دعم جداول قيادة هؤلاء بتقارير حول عناصر التسيير الأساسية، كما يجب على المستويات العملية أن تضمن المعلومة المرتدة. وفي المقابل على الإدارة العامة أن تتجنب سوء الفهم لهذه المعلومة.

3. أساليب إعداد ووضع نظام المعلومات:

توجد العديد من الأساليب لإعداد نظام للمعلومات ووضع التنفيذ، ومن بين هذه الأساليب:

أ. أسلوب الإدارة: يجب أن تساهم جميع المستويات (الأفراد، التقنيات، المستويات التسلسلية) في تأسيس نظام المعلومات والمحافظة عليه. كما يجب أن يشجع على ممارسة المعلومة المرتدة.

ومنه فإن التكوين لن يقتصر فحسب على مراقبة التسيير بل يجب أن يتسع إلى مجال التسيير ككل (كالاتصال، التحكم، المالية، التسويق...) كما على الإدارة العامة أن تشترك شخصيا في إعداد واستعمال نظام المعلومات.

ب. الأساليب: هذه الأخيرة تلي حقيقة احتياجات التسيير وليس فقط احتياجات الإدارة العامة. فالمعلومة الضرورية للإدارة العامة لاتخاذ القرار ليست بالضرورة هي نفسها التي تسمح للمسؤول بتحسين تسييره. كما قد يزود نظام المعلومات الإدارة بمؤشر يعتبر مهم لمسؤول عملي آخر لمتابعة أهدافه، وبالتالي يجب أن يتحصل هذا الأخير على هذا المؤشر لكن مع تعديل بسيط فيه يجعله يتلاءم مع المستوى العملي، وهذا يجعل وصل المعلومة بين الطرفين أساسي مع ضرورة الموازنة بين الأبعاد الاستراتيجية والأبعاد العملية للمعلومة، ومن بين أحسن الوسائل المستعملة في هذا التوازن طريقة الجودة الشاملة.

ج. الإعلام الآلي: يعرف هذا المجال كغيره من مجالات التسيير تطورا مذهلا، مما يعرضه للفوضى والاستعمال المزدوج، كما تتراد فيه النماذج وتتراكم أكثر مما تتكامل. ولضمان الجودة المناسبة للمعلومات يجب استشارة بنك المعلومات المسير من طرف القسم المركزي للإعلام الآلي.

4. المرونة والقدرة على التكيف: لضمان هذه الميزة للمعلومة يجب:

- تطوير مكوناتها باستمرار.
- تكيفها مع الأهداف الجديدة.
- القيام بالتحليلات الغير المنتظرة والتي تثيرها ظهور مشاكل جديدة.

بالإضافة إلى ذلك على مسؤول كل وحدة تسيير أن يقوم بما يلي:

- تشخيص كامل لوحدة التسيير.
- إعداد إستراتيجية خاصة به.
- تحديد احتياجاته من الأفراد.
- تقديم برنامج استثمار خاص بوحده.

وتتم هذه المهمة بمساعدة ونصائح مراقب التسيير الذي يعمل على تطوير سلوك الأفراد من خلال تشجيعهم على تطوير مراقبة ذاتية كل على حده.

5. وضوح البنية وسهولة الاتصال:

ترتبط طرق وأساليب الإدارة وفعالية نظام مراقبة التسيير مباشرة بنوعية العلاقات الإنسانية وإمكانية الانفتاح لدى الأشخاص. فقد تجد أنظمة إدارة أو هياكل غير راشدة إلا أنها تعمل بفضل أسلوب الأشخاص الذين يتولون القضاء على الهياكل المشوهة بأنفسهم.

تقاس نوعية وشدة الاتصالات داخل المنظمة انطلاقاً من البنية الداخلية والمحدثات التي تقع بين الأشخاص ويعود سوء الاتصال إلى:

- أ. انعدام الاتصال بين الأقسام المسؤولة عن نظام المعلومات وباقي الأقسام، بسبب البناء السيئ لنظام المعلومات، أو نتيجة الاختيار السيئ للأشخاص أو راجع لعدم ملائمة أسلوب الإدارة. تسمح البنية المنظمة حول منتجات أو أسواق بقيام أحسن اتصال بين مختلف الأجزاء المكلفة بتسيير نفس النشاط، ويضمن هذا الاتصال مراقب التسيير بفضل محافظته على اتجاه الخطوط الاستراتيجية وقيامه بالمقارنة الدورية وإجراء التصحيحات المناسبة.
- ب. اعتبارات التكاليف: يتطلب تلبية احتياجات المستعملين لمؤشرات التسيير مضاعفة الهجوم على قاعدة المعطيات، وهذا بدوره يضاعف التكاليف. ومثل هذا الانشغال يؤدي إلى القيام بالتحليل الأولية، لأن الاحتياجات غالباً ما تفسد شكل المعلومة (بيانية، أرقام، مصطلحات من جداول القيادة). لذا يجب شرح لكل فرد تكلفة ما يطلبه من معلومات ومؤشرات. كما يجب أن تكون هناك إدارة فعلية لضمان الخدمة لكل فرد بشكل مرض.
- ج. الأمراض المشوهة لهياكلها وعدم قدرتها على معالجة المشاكل الجديدة وخاصة إذا كانت المنظمة تقدم نفس المنتجات والخدمات، وسيحول هذا دون إمكانية البحث عن الفرص الجديدة. بالإضافة إلى أن الهياكل المشوهة لا تسمح بالتحكم وحل النزاعات الداخلية.

وللقضاء على هذه المشاكل يجب تحديد وتجميع النشاطات في وحدات متجانسة تحت مسؤولية الأشخاص المناسبين، مع ضرورة تكوينهم وتخفيفهم بما يكفل وضوح البنية من جهة وتسهيل عملية الاتصال من جهة ثانية.

المطلب الثاني: فوائد وحدود عملية مراقبة التسيير

لا يمكن الحكم على عملية مراقبة التسيير إلا من خلال التطبيقات الفعلية لها في المنظمة، ولقد بينت هذه الأخيرة أن لها العديد من المميزات كما تحد من فعاليتها العديد من الصعوبات.

أولاً: فوائد عملية مراقبة التسيير

تميز عملية مراقبة التسيير بعدة مميزات نذكر منها:¹

التفكير الدائم في العلاقة القائمة بين المستقبل والعمل، هذا التفكير يؤدي إلى تخطيط المهام من خلال البحث عن العلاقة بين المتغيرات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (كالمخطط، المقاصد، الغايات *finalité*، الفرص المناسبة وتقدير الأهداف المراد بلوغها).
وبما أن المستقبل محفوف بالمخاطر فإنه تجدر الإشارة إلى أن تزايد عوامل عدم اليقين والتي تحول دون تحقيق الأهداف لا تنقص من فائدة عملية مراقبة التسيير، بل بالعكس تقوى منها وتستدعي ضرورة تحسينها كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): وسائل مكافحة آثار عوامل عدم اليقين في مراقبة التسيير

الأسباب	الآثار الأولية	وسائل المكافحة
-ارتفاع عدم اليقين بالمستقبل	-عدم تحقيق الأهداف	-مرونة الهياكل
-بجمل الاضطرابات التي يولدها المحيط	-عدم ثبات العلاقات الاجتماعية	-تكييف الأهداف
-ارتفاع استقلالية المؤسسة والوسط	-صعوبات القيادة	-اغتنام الفرص المناسبة
-عدم اليقين	-تسامح أقل للخطأ في التسيير	-البحث عن العناصر الأساسية
	-تخفيض فعالية نظام مراقبة التسيير	-حصر الانحراف وتقوية الاتصال
		- الأهمية المتزايدة لتقوية نظام مراقبة التسيير

المصدر: نعيمة يجياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 91.

¹ نعيمة يجياوي وزكية مقري، مرجع سابق، ص ص 90-91.

◀ تنفيذ المهام المخططة: تتوقف عملية التنفيذ بعنصر نموذج التنفيذ والذي يمكن أن يكون إما بالأهداف أو بالسلطة.

◀ ردة الفعل السريعة لنظام القيادة: وذلك من خلال:

✓ قياس وتحليل التحقيقات وهو ما يسمى بقياس الأداء.

✓ القيام بالتشخيص.

✓ جعل المعلومات أكثر مصداقية.

◀ مرونة وفعالية نظام الاتصال وذلك من خلال عمليات التحفيز، تسيير النزاعات ومساهمة الجميع في عملية الرقابة.

ثانيا: حدود عملية مراقبة التسيير

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها، إلا أن هناك صعوبات وحدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام نذكر من بينها ما يلي:¹

◀ تعدد مهارات مراقب التسيير والمتعلقة بكثرة الاختصاصات والكفاءات المطلوبة فيه والتي يتوجب عليه أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق والاتصال، حصر المعطيات المتعددة...إلخ. هذا ما يجعل من مراقب التسيير إنسانا نادرا يصعب إيجاداه.

◀ تشكل المعلومات عائقا آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير، وهذا راجع إلى فائض وحجم المعلومات التي تتلقاها المنظمة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين لها، ما يستدعي إلمام مراقب التسيير بالأوجه الحقيقية للنشاط حتى يتمكن من تنظيم حركة المعلومات في المنظمة لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

◀ وتعتبر عملية تقييم الأداء بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير، فبالرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي سيتم على أساسها تقييم النتائج و قياس الانحرافات يبقى السؤال المطروح هو:

كيف يمكن معرفة الانحرافات التي تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

¹ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 63.

بصورة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الانحرافات: انحرافات عميقة خارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي لا يمكن غض النظر عنها وتتطلب اتخاذ تدابير تصحيحية فورية. وانحرافات بسيطة تكون ضمن المجال المقبول للعمل التنبؤي يمكن غض البصر عنها ولا تتطلب تدابير تصحيحية لأنها تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية.

◀ هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها، فالمعروف أن هذا النظام يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وإلى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب، فهل تقاس هذه الأخيرة بتكلفة الأخطاء التسييرية التي تم تفاديها (كيف يمكن قياس ذلك)، أم ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار أو بدرجة تحسين الأهداف، أو بتحسين الجو الاجتماعي.

يتطلب وضع مثل هذا النظام معرفة دقيقة لتكاليفه ونتائجه، لكن الملاحظ أن تحديد هذه التكاليف والأرباح وقياسها هو أمر صعب لأن بعضها يكون غير قابل للقياس والبعض الآخر يصعب تحديده وبالتالي يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير.

◀ مشكل التناقضات عند صياغة الموازنات حيث يظهر هذا المشكل من خلال التناقض الهام بين الوظائف المخصصة للموازنات وكيفية تأسيسها، حيث يتطلب تأسيس الموازنات اختيار مسبق لفرضية النشاط (اختيار هدف فرعي) غير أن هذا الاختيار يؤثر على الوظائف التي يجب أن تغطيها هذه الموازنات وهي (التخطيط، التحفيز، التقييم، التنسيق والتعليم). وحسب هذين الكاتبين فإن التناقض يقع بين التخطيط والتحفيز من جهة والتحفيز والتقييم من جهة ثانية.

ويمكن التخفيض من هذا التناقض بما يلي:¹

- مناقشة الهدف المختار بتمعن.
 - إدماج احتمال وجود الصدف (عدم اليقين) من البداية.
 - تبني الموازنة المعدلة (موازنة مرنة ثم مراجعتها من قبل ومن بعد).
- ◀ مشكل الحوار الاجتماعي: يعتبر وجود شبكة اتصالات حسنة أمراً مقبولاً لكن المشكل يبقى في تطبيق هذه الشبكة، فهناك العديد من الجهود لتحسين تحفيز العوامل وربطها بالأهداف، كما عرفت مشاكل مناقشة وتسيير النزاعات تطوراً ملحوظاً، ومع ذلك يبقى الحوار الاجتماعي صعب التطبيق في الميدان.²

¹ نعيمة بجاوي وركية مقري، مرجع سابق، ص 93.

² المرجع نفسه، ص 93.

المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير بالمنظمة

يمكن لمراقب التسيير أن يصادف عند وصوله إلى المنظمة حالتين وهما:

- ✓ إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجود في المنظمة، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يترأسه ويندمج كذلك في النظام، ويسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام الموجود.
- ✓ وإما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في المنظمة، وفي هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات.

وسنحاول فيما يلي دراسة الحالة الثانية بتعمق وذلك بدراسة طريقة العمل التي يتبعها مراقب التسيير عند وصوله إلى المنظمة ومختلف المراحل التي يتبعها بدقة.

أولاً: تقديم عام لمراحل عمل مراقب التسيير

تعتمد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير على التحليل الشامل للوضعية الموجودة والمخطط النشاط. وفي البداية علينا أن نذكر أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المنظمة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها ولهذا وقبل كل شيء على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وبمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاثة مراحل وهي:¹

المرحلة الأولى: يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

- معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة؛
- التطلعات على المدى المتوسط؛
- الخصائص الرئيسية مثل: الثبات، التذبذب، الاحتكار، المدودية...إلخ.

بالتالي تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، كما تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.

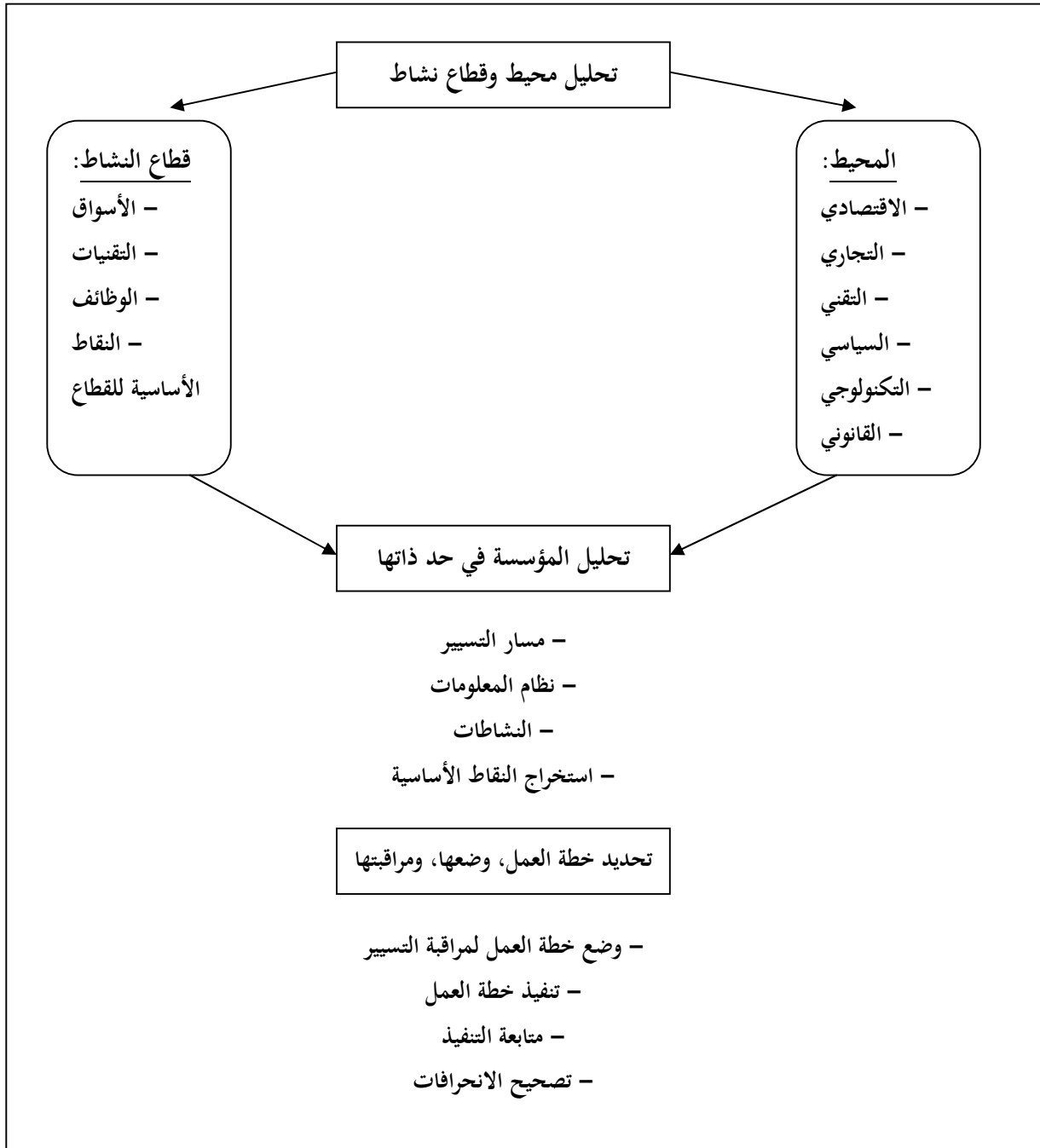
المرحلة الثانية: في المرحلة اللاحقة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه، من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 83.

المرحلة الثالثة: وفي الأخير وعندما ينتهي من مرحلة التحليل يشرع المراقب في اقتراح نظام مراقبة التسيير وعليه كذلك أن يتابع طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

ويوضح الشكل الموالي ملخصا للطريقة التي يتبعها مراقب التسيير عند وضعه لنظام مراقبة التسيير.

الشكل رقم (08): مخطط عمل مراقب التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2010، ص 85.

وسنحاول فيما يلي تفصيل طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير:

ثانيا: دراسة محيط وقطاع نشاط المؤسسة

يتجه التحليل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة لتصل إلى قطاع نشاط المؤسسة، وهذا من أجل الوصول إلى فهم إجمالي للظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة.

1. **تحليل المحيط العام:** يعتمد المراقب لتحقيق هذه الدراسة على المعلومات والدراسات المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة، أو لدى المسؤولين التجاريين أو لدى إدارة الموظفين، كما يستشير المنظمات الجهات والجرائد المتخصصة وكذلك الغرف التجارية...إلخ.

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وبصورة خاصة أولئك الذين لديهم اتصالات مع السوق والمنتجات.

وفي نهاية هذه الدراسة بإمكان مراقب التسيير تحديد العوامل المؤثرة في مستقبل المنظمة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: كمؤشرات الأسعار، ووضعية التشغيل، ومؤشرات التضخم...إلخ.
- العوامل التجارية: تتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق وتطورها، وهذا حتى تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق.
- العوامل الخاصة بالنشاط: كمستوى التأهيل لمهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي مثلا)، سهولة التوظيف، الأجور المطبقة...إلخ.
- العوامل التنظيمية: وتعلق بالتشريعات بصفة خاصة بهذا المنتج أو ذاك وبالأسواق وقطاعات النشاطات، ونتيجة لهذا البحث والتحليل يمكن لمراقب التسيير أن يستخرج العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من أجل نجاحها.

2. **تحليل قطاع نشاط المؤسسة:** بعد أن يتعرف مراقب التسيير على المحيط العام للمؤسسة، يقوم بالتعمق في دراسته أكثر عن طريق التعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة. والهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه.¹ وفي هذا الصدد حصر Porter العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية في 5 قوى، وذلك كما تم توضيحها في الفصل الأول.

¹ Michael Porter, Op-cit, P 14.

حيث تسمح هذه العوامل (القوى الخمسة) بالتعرف على نقاط قوتها وضعفها وتساعد على إعداد إستراتيجيتها، كما تسمح لها بتحديد التهديدات والفرص الموجودة في محيطها وبالتالي تساعد على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.

ثالثا: دراسة داخلية للمؤسسة

بعدها يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ملمح المؤسسة وتوجيه التدخلات المستقبلية.

1. دراسة اقتصادية للمؤسسة:

يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها ومستقبلها، ويحاول في بداية الأمر، استخلاص ومعرفة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين.

إن اطلاع مراقب التسيير على إستراتيجية المؤسسة وعلى أهدافها القصيرة والمتوسطة المدى تساعده كثيرا على تصميم نظام متلائم معها، لكنه غالبا ما يفاجأ بعدم وجود إستراتيجية وأهداف لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي هذه الحالة يحاول التعرف على الخطوط العريضة التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها.

بعد التعرف على الأهداف وعلى الاستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة (السنة الماضية والحالية) من خلال دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية (رقم أعمالها، حصتها في السوق... إلخ) والمالية (السيولة، الاستقلالية المالية، رأس المال العامل، الخزينة... إلخ).

إن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها (وهذا يرجع مراقب التسيير إلى الميزانيات، حسابات النتائج، الإحصائيات) كما تسمح له بالحصول على نظرة اقتصادية شاملة عن المؤسسة.¹

2. تشخيص تنظيم المؤسسة:

يقوم مراقب التسيير بالاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلى مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية، وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات. ثم يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق، فهو

¹ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، المرجع السابق، ص 87.

يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج وليس على أساس الأقدمية أو المحسوبية، باعتبار هذه الأخيرة ليست حكما على أدائهم.

رابعا : اقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته

1. **اقتراح النظام:** عندما يتعرف مراقب التسيير على الإجابات السابقة يصبح بإمكانه اقتراح نظام لمراقبة التسيير بحيث يكون متلائم مع وضعية المؤسسة. في بداية الأمر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير على نظام المعلومات الموجود والمتعلق بالمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والإحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من النظم مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجود ومدى أهميته أي إذا ما كان ذا مصداقية. وإذا ما كانت آجال الإنجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة باختيار وسائل الرقابة الملائمة لحالة المؤسسة وذلك حسب حالة المؤسسة والتي يكون قد شخصها في المرحلة السابقة.

2. **متابعة النظام المقترح:** لا يكتفي مراقب التسيير باقتراحه للنظام فقط، بل عليه أن يقوم بعدها بمتابعته من خلال النقاط الثلاث التالية:

أ. تكيف النظام مع احتياجات المؤسسة: تتمثل التساؤلات المطروحة في هذا الصدد فيما يلي:

- هل الوسائل المقترحة تسمح بتحسين النتائج؟
- هل تستجيب هذه الوسائل للتوقعات العملية كما تم التعبير عنها أثناء الدراسات الأولية؟
- وهل هي مركزة على المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها في كل مركز للمسؤولية؟

إن استجابة نظام مراقبة التسيير لاحتياجات المؤسسة يعني كذلك تلبية طلبات الإدارة ونظام الرقابة الداخلية، لهذا ينبغي التساؤل عن مدى ملائمة الوسائل المستعملة مع المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومع "المتغيرات الأساسية" التي ينبغي متابعتها قبل كل شيء.

وعادة يتم الحكم على مدى فعالية النظام المقترح بالاعتماد على عدة مقاييس نوعية نذكر منها: آجال تنصيب النظام ووتيرة تقديم الوثائق والنتائج المطلوبة؛ سهولة استعماله؛ مصداقية المعلومات المقدمة؛ وظيفة المعلومات المقدمة؛ إمكانية إجراء مناقشات داخلية. وعلى مراقب التسيير أن يتحلى بالروح النقدية وأن يتقبل الانتقادات الموجهة له كما عليه أن يتحلى بالجرأة في طرح الأسئلة.

ب. طريقة عمله: إن الحكم على طريقة عمل نظام مراقبة التسيير تعني مراقبة مدى تطابق مسار هذا النظام مع ما هو مخطط، مع احترام الإجراءات والآجال المحددة. يقوم مراقب التسيير بدراسة ومقارنة النتائج المحققة بواسطة النظام مع الأهداف الداخلية للمؤسسة، وعلى أساس هذه المقارنة يتم إدخال التصحيحات اللازمة على النظام المقترح وتكون الوثائق مصحوبة بإجراءات أو تعليمات مختصرة للتذكير بطريقة العمل.

تسمح الرزنامة (Calendrier) بالتأكد من ملاءمة توقعات النظام وبتحديد التواريخ الداخلية التي ينبغي احترامها. وأي تأخر يدل على وجود مشكل يرجع إما لكثافة وثقل العمل أو لعدم توفر المعلومات في الآجال المطلوبة.

ج. تكلفته: من المهم جدا التأكد من مدى توافق التكلفة الإجمالية للنظام مع إمكانيات المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإنه ينبغي أن تكون العلاقة بين (تحسين النتائج/ التكلفة) محل دراسة تحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها.

كخلاصة لما سبق فإن الدراسة التشخيصية لوسائل مراقبة التسيير وطريقة عمل هذا النظام تهدف إلى التأكد من أن:

- المؤسسة تمتلك الوسائل الضرورية المكيفة في نفس الوقت مع خصوصياتها ومع وضعيتها الاقتصادية؛
- هذه الوسائل تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة؛
- تكلفة النظام توافق إمكانيات المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يمكننا القول بأن التسيير يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وأن المدير الناجح يستند في عمله إلى أربعة وظائف تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة والأخيرة في العملية التسييرية وتأتي استكمالاً للوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية، إن حادت عن مسارها السليم. ورأينا أن المفهوم الحقيقي لوظيفة الرقابة ليس القيام بالفحص أو التحقيق فقط، بل هو النظام الذي يسمح باتخاذ قرارات ذات جودة تتجه نحو أهداف المنظمة بكفاءة، بفعالية وباقتصاد، لتوفير كل المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار سواء ارتبطت بالنشاطات أو بكيفية تنظيم الأعمال. ورأينا أن العملية الرقابية تمر بأربعة خطوات تتمثل في تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وأن لهذه العملية ثلاث مستويات من بينها مراقبة التسيير التي تعتبر كحلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة المستوى التنفيذي.

بطرح الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير رأينا أنها عرفت منذ ظهورها مفاهيم عديدة اختلفت باختلاف فترات التطور التاريخي التي عرفتھا واختلاف الأهداف التي جاءت من أجلها، وتوصلنا إلى أنها المسار الذي يحاول المديرين من خلاله استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ غاية تطبيق إستراتيجية المنظمة. أي أن مراقبة التسيير هي نشاط متميز يستلزم شخصا ذو قدرات عالية من المهارة والمعرفة هو مراقب التسيير حيث توكل إليه صلاحيات كلاسيكية وحديثة تختلف من منظمة إلى أخرى.

في الأخير توصلنا إلى أن هناك خطوات لتصميم نظام مراقبة التسيير بالمنظمة، وأن لهذا النظام مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها، ولضمان نجاحه في تحقيق أهدافه يجب توفر مجموعة من الشروط. وبالرغم أيضا من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير، إلا أن هناك صعوبات وحدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام.

الفصل الثالث:

الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير
ودورها في قياس وتقييم الأداء



تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير من العلوم الحديثة والقابلة للتحديث باستمرار، ولها دور فعال ومؤثر في مساندة المديرين ودعمهم في القيام بمهامهم المختلفة من تخطيط، رقابة، تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، وللقيام بهذه المهام لا بد من وجود أدوات وأساليب لمراقبة التسيير سواء كانت تقليدية أم حديثة لاستخدامها في تقييم أدائها.

بدأت مراقبة التسيير تتحول من المدخل التقليدي إلى المدخل المعاصر نظرا للانتقادات الموجهة إلى الأساليب التقليدية من ناحية الدقة التي تمثل أهم خصائص المعلومات المحاسبية، حيث تطورت مفاهيمها وأبعادها وأساليبها لتتلاءم مع متطلبات العصر الحديث واحتياجات الإدارة. ويجب ألا ينصرف الذهن إلى أن الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير لا تعتمد على أسس علمية وعملية سليمة أو غير ذات فاعلية، ولكن التغير البيئي المستمر والسريع يتطلب ضرورة تغيير وتطوير أساليب مراقبة التسيير لتوفير المعلومات الملائمة.

لذا تم استحداث أساليب حديثة تسمح بإحداث التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء المنظمات، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال التعرف على الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير بصفة عامة، والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، ونظرا لأنه تم اختيارها كأداة لإجراء الدراسة الميدانية. ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

◀ المبحث الأول: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير

◀ المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

◀ المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير

نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أهم الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير حيث سنتطرق إلى كل من مدخل القياس المرجعي، أسلوب الجودة الشاملة، أسلوب التحسين المستمر، مدخل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، أسلوب التكاليف المستهدفة وأسلوب سلسلة القيمة.

المطلب الأول: مدخل القياس المرجعي Benchmarking

أولاً: نبذة تاريخية عن ظهور القياس المرجعي

تعود دلالات القياس المرجعي إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (Henry Ford) في عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي تطبق القياس المرجعي على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات والسبعينات وقبل أن تتكون تسمية القياس المرجعي موجودة في قاموس الأعمال. ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للقياس المرجعي كتسمية وأسلوب علمي يعتمد خطاً محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.¹

ثانياً: مفهوم القياس المرجعي

يحيط مفهوم القياس المرجعي شيئاً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين في الدراسات الإدارية رغم حداثة فيها، حيث أعطى الباحثون مجموعة من التعاريف وإن كان هناك اختلاف في التعبير عن هذا المصطلح إلا أن هناك شبه اتفاق من حيث المعنى.²

فقد قدم (Mill Wankee) وصفاً للقياس المرجعي بأنه: "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز".

¹ علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 27-30.

وعرفها (Harrington) بأنها: "طريقة نظامية لمعرفة وفهم وإيجاد أفضل المنتجات، الخدمات، التصميم، التجهيز، العمليات، الممارسات لتحسين أداء المنظمة".

ويرى (Evance) بأن القياس المرجعي هو: "مقياس للأداء مع منظمة أو منظمات ذات مستوى أفضل من خلال معرفة كيف أن الأفضل في التصنيف ينجز أداءه"،

بينما يعرف كل من (Kreither & Kinicki) القياس المرجعي بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز".

وفي ضوء ما تقدم يتبين ضرورة تأشير النقاط التالية كتحديد لأبعاد مفهوم القياس المرجعي كالآتي:

- أن القياس المرجعي هو أداة إدارية تستخدمها المنظمات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها.
- هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن الشركات المتفوقة دائمة التغيير.
- تشمل عملية القياس المرجعي المنتجات، الخدمات، الممارسات.
- إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء المنظمة الراغبة في التحسين لذا يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها.
- ضرورة اختيار الشركات المتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة.
- ضرورة توفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال كفؤة تساعد على نشر هذه البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.

ثالثا: أهمية القياس المرجعي

تكمن أهمية القياس المرجعي في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يأتي:³

1. التغيير الثقافي: فمن خلال تطبيق القياس المرجعي بصورة جيدة تتمكن المنظمة من وضع الأهداف الواقعية والجدية وبما يساهم في تقديم ضمانات للزبائن لمصادقية هذه الأهداف وسعي المنظمة نحو تحقيقها.

2. تحسين الأداء: إن تحديد فجوات الأداء مقارنة بالشركات المتفوقة (الريادية) تمكن المنظمة من اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها.

³ علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص 32-33.

3. تدريب الموارد البشرية: إن إجراء عملية المقارنة يتطلب تحديد الحاجة إلى كوادر كفوءة تشترك في فعاليات حل المشكلات وتحسين العمليات.
4. تلبية متطلبات الزبائن: إن دور القياس المرجعي يتمثل في مساعدة المنظمة في إمكانية التفكير الشمولي باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي وبما يسهم بتلبية متطلبات الزبائن.
5. ضمان اعتماد أفضل الممارسات: أن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقوم المستمر للبيئة الخارجية وهذا يفسر سبب تسمية القياس المرجعي أحيانا بـ (المحاكاة المبدعة) فالغاية من القياس هي استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة.
6. إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية حلا جذريا للمشاكل التي تواجه المنظمات وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف لهذه المخرجات أن تلي احتياجات الزبون الداخلي والخارجي من خلال فهم المقارنة عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على إشباع احتياجات ورغبات الزبائن.
7. تحسين الخبرة التنافسية للمنظمة: إن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن ثم دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها المنظمة سيجعلها تسير في الاتجاه الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية.

رابعاً: متطلبات تطبيق القياس المرجعي

يسبق أي جهد عملي جهد فكري وفلسفي يرسم وحدة الاتجاه للجهد العملي، لذا قبل الاشتراك ببرنامج القياس المرجعي لابد من التأكد من قدرة الشركة في الإيفاء بمتطلبات هذا البرنامج ورغباته والتي نلخصها فيما يأتي:⁴

1. الرغبة في الالتزام: عند الإقدام بمشروع ضخم كالولوج في برنامج القياس لابد من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل، كما ستزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام وطأة الصعوبات وتحديات التنفيذ. فضلا عن توافر الرغبة فهي وحدها غير كافية لإتمام المشروع، ويتطلب توافر الالتزام من لدن العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالموارد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه.

⁴ علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص 45-47.

2. ربط العملية بالأهداف الاستراتيجية: من المتطلبات الأساسية لبرنامج القياس المرجعي هو ربط أهدافه مع أهداف المنظمة الاستراتيجية وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية ولما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز المنظمة وتعزيز إمكاناتها في الخلق والابتكار.
3. السعي نحو الريادة: يتطلب برنامج القياس المرجعي أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين وصولاً إلى أفضل موقع تنافسي.
4. إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج القياس إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي التي ستمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
5. فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة: يتعين على فريق العمل الفهم الكامل لما يجري داخل المنظمة من طرائق معالجة عمليات الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة، ويتطلب قبل البدء ببرنامج القياس المرجعي قياس الأداء لتسهيل مهمته مقارنة أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن.
6. توفير أنظمة الاتصال: يتطلب برنامج المقارنة توفير أنظمة اتصال كفؤة تساعد على نشر البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء المعالجات الفورية. إن نظام الاتصالات الكفؤ يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة ويعمل على تطوير لغة التخاطب ويؤمن سير برنامج القياس المرجعي بشكل سليم.

المطلب الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة total quality management

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

ابتدأ التفكير بالجودة في بداية الأمر بمدى جودة المنتج الذي يعتمد بشكل أساسي على مهارة الحرفي أي مدى إلمامه ودقته وكفاءته باعتباره المسؤول بشكل مباشر عن المنتج في جميع مراحلها ومن ثم قدم تايلور (Taylor) فكرة تحديد مراحل العمل وذلك بتقسيمه على العاملين في المصنع حسب تطوير المنتج بهدف التركيز على طاقات ومهارات العامل ضمن مجال محدد، ومن ثم جاء شيوارت (Shewhart) ليدخل مبدأ الجودة التي تطور مفهومها بعد سنوات الحرب العالمية الثانية لتمر بعدة مراحل هي كما يلي:

1. مرحلة الفحص (1930-1940): وذلك بفحص المنتجات بهدف عزل المعيبة منها عن المنتجات السليمة.⁵ حيث انقسمت وظيفة الجودة في هذه المرحلة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي، لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.⁶
2. مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970): وذلك بوضع الخطط اللازمة لفحص العمليات منذ بدء الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة، بهدف كشف الأخطاء بصورة مبكرة بالرغم من أن هذه المراقبة لا تمنع تكرار حدوث الأخطاء.⁷
3. مرحلة تأكيد جودة (1970-1985): حيث تم في هذه المرحلة التركيز على احتياجات الزبون والذي صار فيما بعد محور عمل المؤسسات مما ترتب على ذلك اللجوء إلى وضع تعريف متكامل أدى إلى تجاوز الصعوبات والأخطاء الناشئة منذ بدء الإنتاج.⁸
4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-حتى الآن): تم في هذه المرحلة توسيع مفهوم تأكيد الجودة، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الاستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية.⁹

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

فمن المعروف بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه يحظى بقبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة ولكن هناك بعض التعاريف أظهرت تصور عام لهذا المفهوم نستعرض أبرزها فيما يلي:

⁵ مجيد الكرنخي، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 19.

⁶ يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 29.

⁷ مجيد الكرنخي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 19.

⁸ المرجع نفسه، ص 20.

⁹ عطا الله علي الزبون وخالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 27.

تعرفها منظمة الجودة البريطانية BQA على أنها: "الفلسفة الإدارية للمنظمة، التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".¹⁰

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تطبيق حاجات وتوقعات الزبون حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".¹¹

وقد عرفها (James Riley) نائب رئيس معهد جوران على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون".¹²

أما (Baharat Wakhlu) فقد عرفها على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين، عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت".¹³

وعرف (Crosby) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".¹⁴

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية بشكل خاص، سيما وأنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد أن الجودة العالية تقتزن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن التحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق

¹⁰ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 74.

¹¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

¹² أبو بكر نعرو، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة

الايو 9001-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015، ص 58.

¹³ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 73.

¹⁴ المرجع نفسه، ص 74.

استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتأثر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمل للمستهلك الأخير¹⁵.

إذ تنبع أهمية الجودة من خلال زيادة الإنتاجية والتقليل من البيروقراطية، تخفيض التكلفة فضلا عن مساعدة الدولة في حماية اقتصادها وكسب تأييد الرأي العام وزيادة الكفاءة. وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل. ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات¹⁶ حيث اعتمدها الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق تنافسية¹⁷.

ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹⁸

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن، وحتى تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي، كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- والأسعار التي تباع فيها وعلميات المعاينة والفحص والتفتيش الذي يجري على السلع تعتبر جميعها عوامل تحدد حجم الطلب على هذه السلع.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
- ويمكن أن نحدد أهمية الجودة بشكل أكثر دقة حيث تعد الجودة ذات أهمية كبيرة من الناحية الاستراتيجية سواء بالنسبة للمنظمة أو البلد الذي تعمل فيه فالجودة سواء للسلع أو الخدمات والأسعار التي تباع فيها وعلميات المعاينة والفحص والتفتيش الذي يجري على السلع تعتبر جميعها عوامل تحدد حجم الطلب على هذه السلع.

¹⁵ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 78.

¹⁶ أحمد عبد الله الرشد، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 36.

¹⁷ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 495.

¹⁸ أحمد عبد الله الرشد، مرجع سابق، ص 36.

وللجودة أهمية كبيرة تتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة وذلك في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:¹⁹

1. انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهرت في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوي المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبته 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمته 1.9 مليون دولار.
2. تقليص تكاليف النوعية: لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بيلر (Cater Pillar) تقليص بالتكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات.
3. زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
4. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية (Ford U.S.A) إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 عام 1992، وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.
5. زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها أكثر من 300، وقد حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار.
6. زيادة الإنتاجية المتحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها شركة (Hewlett Packard) بأن الأرباح المتحققة لها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193%.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد

من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المقومات نلخصها فيما يلي:²⁰

1. إعادة بناء ثقافة المنظمة: حيث أن أي مظهر جديد في المنظمة يستلزم إعادة تركيب ثقافتها بما يتلاءم مع ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة وهذا يتطلب توتير البيئة الإدارية لتغيير الأساليب المعتمدة وربما يحتاج إلى إدخال مفاهيم ثقافية جديدة.
2. توفير تدريب فعال: حيث يتطلب التعامل مع مفاهيم الجودة تدريب العاملين وتهيئتهم لتقبل الأفكار الجديدة والتحسب للاتجاهات المعاكسة للتغيير والوقوف على المخاطر المحتملة وذلك من خلال برنامج فعال للتدريب يشمل المحاضرات والندوات والمؤتمرات والدورات وورش العمل من أجل التوعية بمفاهيم الجودة وأبعادها وفوائدها للمنظمة والعامل والمجتمع معا ويتعين أن يكون التدريب موجها لكل المستويات القيادية والإدارية ومجموع العاملين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج حاسمة وملموسة للتدريب أي تطوير وتحسين العمليات.
3. الاستعانة بالخبرة: ويراد بذلك أن المنظمة بإمكانها الاستعانة بخبرة أصحاب المشورة وبيوت الخبرة من أجل التغلب على المشاكل الناشئة أثناء تطبيق متطلبات الجودة وخاصة في بداية العمل بها.
4. تشكيل فرق العمل: وتهدف هذه التشكيلات إلى تطوير العمل وإيجاد السبل اللازمة لتحسينه ويمكن أن تتألف كل فرقة من 6-8 أعضاء تضم الأشخاص المشهود لهم بالخبرة والمعرفة والحماس للعمل، ويحولوا صلاحيات تساعدهم على تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بالإنتاجية وتطويرها إلى مستويات أفضل تؤثر بنتائج المشروع.
5. التشجيع والتحفيز: تلعب المحفزات ووسائل التشجيع المختلفة إلى زيادة الشعور بالانتماء أو الاعتزاز بالمنظمة وتدفع العاملين إلى مزيد من العطاء وتقديم الأفضل من السلع أو الخدمات من خلال رفع حماسهم نحو التحسين المستمر وتشمل عملية التشجيع والتحفيز والمكافآت المادية والمعنوية.
6. إيجاد نظام فعال للمتابعة: بهدف إنجاح أنشطة الجودة لابد من إيجاد نظام فعال للمتابعة يتضمن تشخيص أسباب الانحرافات واقتراح السبل لتصحيحها وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذ هذه المقترحات.

²⁰ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص- 52- 54.

7. التوعية بمفاهيم الجودة: لا بد أن تسعى الإدارة العليا لدعم الجهود الرامية لنشر مفاهيم الجودة بين العاملين والعمل على بيان فوائدها وشرح السبل اللازمة لتطبيقها والأخذ بمبادئ توكيد الجودة وأسس وعناصر الايزو (9000) الذي يعتبر الخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
8. التعليم والتدريب: من خلال التأكيد على الثقافة التنظيمية للجودة وذلك بتعميق فعاليات التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين من أجل توسيع وعيهم وإلمامهم بمبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة وتعميق وعيهم بأن نتائج الجودة المذكورة ستعم فوائدها عليهم.
9. مشاركة العاملين في عملية صنع القرار: وذلك من خلال مساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها والارتقاء بها.
10. تحفيز العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم: من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها دفعهم بصورة مستمرة إلى رفع قدراتهم وإمكانياتهم نحو التحسين المستمر.
11. بناء فرق العمل: وذلك من أجل حشد الجهود وتطوير الرغبة في المساهمة في العمل الجماعي لدى العاملين على مختلف مستوياتهم.
12. تطوير هياكل تنظيمية: وذلك بإيجاد وتطوير هياكل تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة.
13. تطوير القيادات: من خلال تنمية قدراتهم وخلق أنماط من القيادة والإشراف الكفاء للأخذ بمبادئ الجودة الشاملة.
14. إيجاد نظام معلومات يمكن استخدامه بشكل فاعل تطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أسلوب التحسين المستمر

أولاً: نشأة أسلوب التحسين المستمر

تعود جذور التحسين المستمر (CI) Continuous Improvement) أو Kaizen وتعني التغيير نحو الأفضل) إلى اليابان إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وان الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف

قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلال تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة.²¹

ومن بين الشركات الصناعية التي تعتمد على التحسين المستمر إلى جانب تقنية التكلفة المستهدفة شركة توشيبا عام 1946م وشركة تويوتا عام 1951م وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة لاسيما وان سعي الشركة لتحقيق أهدافها يمر من خلال إحداث جملة من التغيرات للوصول إلى الهدف النهائي لكل شركة ألا وهو تحقيق الأرباح، وتنصب فلسفة هذه الشركة على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الإنتاجية والخدمية بدءاً بعملية تصميم المنتج مروراً بعمليات إنتاجه وصولاً إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية.

ثانياً: مفهوم أسلوب التحسين المستمر

قد ذهب العديد من الباحثين والكتّاب في بيان مفهوم التحسين المستمر:²²

إذ عرف (Kaplan & Atkinson) التحسين المستمر بأنه: "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة، العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".

في حين عرفه (Weetman) بأنه: "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة".

أما (Mclancy) فعرف التحسين المستمر بأنه: "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

وعرفه (التكريتي) بأنه: "أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت".

كما عرفه (الجبوري) بأنه: "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل".

²¹ مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013، ص 230.

²² المرجع نفسه، ص 230.

ثالثا: أهمية التحسين المستمر

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:²³

1. التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمة واستمرارها في السوق.
2. التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء المنظمة كافة.
3. يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who.
4. التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحا منذ البدء.
5. التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للمنظمات في مجال المنافسة.

رابعا: متطلبات تطبيق أسلوب التحسين المستمر

لنجاح تطبيق أسلوب التحسين المستمر في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات نلخصها فيما يلي:

1. تحديد أهداف التحسين.
2. تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
3. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
5. تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
6. جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
7. التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

²³ مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، مرجع سابق، ص 231.

المطلب الرابع: مدخل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing

أولاً: التطور التاريخي لنظام التكلفة على أساس الأنشطة

ظهرت بدايات مقارنة نظام التكلفة على أساس الأنشطة منذ القرن الماضي، حيث كان تخصيص التكاليف غير المباشرة رهان العديد من الباحثين وممارسي المحاسبة الإدارية. وبرزت طرق التخصيص الحالية والمتفق عليها في مطلع القرن العشرين حيث تسمى تلك الفترة باقتصاديات العرض. بعد الحرب العالمية الثانية أجريت العديد من المحاولات لتحسين أنظمة تخصيص التكاليف في: فرنسا، ألمانيا، الو.م.أ والدنمارك²⁴.

عند مطلع السبعينات، ظهر نظام التكلفة على أساس الأنشطة كفكر يسمى آنذاك إدارة النشاط، وفي منتصف سنة 1980، جاء مدخل نظام التكلفة على أساس النشاط كفكر ممنهج، حيث يعود منشؤه أساساً لعمل الباحثين الأمريكيين (Kaplan & Cooper) اللذان أجريا مجموعة من الدراسات حول أنظمة التكاليف بمجموعة من المؤسسات الأمريكية. كما ألقيا الضوء على التناقض الصارخ بين أنظمة التكاليف التقليدية والاحتياجات الحديثة للمنظمة.

في بداية التسعينات ونتيجة لتطور الأبحاث ظهرت العديد من المساهمات والمنشورات حول نظام التكلفة على أساس الأنشطة، بالإضافة إلى تبني هذا الأخير من طرف العديد من المؤسسات الخدمية، فضلاً عما تم نشره كمرجع في مجال الخدمات كتاب " التسيير على أساس الأنشطة بالمؤسسات الخدمية والحكومية والمنظمات اللاربحية (Activity based Management for service industries, government entities, and nonprofit organisations) للباحثين (Brimson & Antos)، وفي سنة 1990، تم تبني نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC)، بصفة رسمية في مجال الصحة بالمستشفيات والمنظمات الصحية بأمريكا، حيث يقوم على مبدأ وفكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي (سلعة/خدمة).²⁵

ثانياً: تعريف نظام التكلفة على أساس الأنشطة

يعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة بمثابة طريقة جديدة لتوزيع التكاليف التي تساهم في توفير معلومات أكثر دقة من خلال تحديد الأنشطة داخل المنظمة.

²⁴ رانية غضاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud (أوماش) بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 13.

²⁵ المرجع نفسه، ص 14.

حيث يعرف (Horngren) هذا النظام على أنه: "طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما أنه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين التكاليف لأغراض أخرى مثل: السلع، الخدمات، الزبائن".²⁶

كما يعرفه (Alcouffe) بأنه: "ذلك النظام الذي يقوم على أساس تجميع التكاليف غير المباشرة بالمنظمة في مواضع التكلفة ليتم توزيعها على المنتج النهائي بواسطة مسببات التكلفة وذلك للوصول إلى التكلفة الحقيقية للمنتج النهائي مما يؤدي إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة".²⁷

ويعرف (Beischel) نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بأنه: "نظام يهتم بتحديد تكاليف المنتج اعتمادا على مؤشرات أخرى غير مرتبطة بالحجم أو العمل المباشر، وأنه يحدد التكاليف اعتمادا على ما يستهلكه المنتج من أمر الإعداد، وقت التخزين، وقت الانتظار، والتغيرات الهندسية، وتحركات المنتج الداخلية وذلك على اعتبار أن هذه الأنشطة هي أحسن مؤشر على تكاليف المنتج غير المباشرة مقارنة بالحجم والعمل المباشر".²⁸

ثالثا: أهمية نظام التكلفة على أساس الأنشطة

لقد أثبت هذا النظام نجاحا باهرا وإمكانات هائلة حيث له أهمية كبيرة في مهام التخطيط والرقابة وكذا اتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تخص التشكيلة الإنتاجية وتسعير المنتجات والخدمات... الخ، وفي هذا الصدد سوف نقوم بإبراز هذه الأهمية كما يلي:²⁹

1. تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة، وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة.
2. قياس تكلفة المنتج بأكثر دقة عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتحميل تلك التكاليف على المنتجات باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة.
3. توفر طريقة التكاليف على أساس الأنشطة معلومات حول التكاليف أكثر دقة وتتصف بالموضوعية تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أفضل متعلقة بالإنتاج والأنشطة المختلفة مثل قرارات التسعير وقرارات تقديم

²⁶ نعمة مجاوي، دور نظام ABC بالتكامل مع نظام JIT في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 4.

²⁷ رانية غضاب، مرجع سابق، ص 15.

²⁸ حسين بلعجوز، الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009، ص 231.

²⁹ هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 24.

منتج أو خدمة جديدة، تحديد مستويات الإنتاج واختيار قنوات التسويق والتوزيع، وقرارات تتعلق بكيفية أداء الأنشطة بطرق أكثر كفاءة، إعادة تصميم عمليات المنظمة وذلك من خلال إلغاء أو دمج أو إعادة تنظيم أنشطة معينة، وإعادة تصميم المنتج النهائي.

4. تتيح هذا الطريقة للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية وإجراء تعديل في تصميم المنتج وإتباع أساليب تكنولوجية حديثة.

رابعاً: متطلبات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة

توجد مجموعة من المقومات التي تقوم عليها طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة نذكرها كما يلي:³⁰

1. اعتقاد الإدارة بأن طرق التكاليف التقليدية والسائدة لديها والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في حساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج أو الخدمات.
2. اختلاف أحجام وكميات الإنتاج للسلع المنتجة مع اشتداد حدة المنافسة في السوق التي تعمل فيه المنظمة سواء كان محلياً أو عالمياً.
3. توفر أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.
4. تزايد استخدام الأنشطة غير المباشرة في المنظمة كالإدارة، والبرمجة، والمحاسبة، ... وغيرها.
5. التغيير في البيئة الصناعية الحديثة من حيث تزايد استخدام أنظمة التصنيع المتقدمة في عمليات الإنتاج مما أدى إلى تخفيض تكلفة العمل المباشر من مجموع تكلفة المنتج، وارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع تكلفة المنتج.
6. تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة بالنسبة لمجموع العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة، أو ما يسمى بالمعدل المعياري والذي يساوي عدد العناصر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر في المنتج.

³⁰ موسى درغام ماهر، "مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 25، العدد 02، جوان، 2007، ص 698.

7. يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة المنتج أو الخدمة، وهي لا تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق بكل منتج أو خدمة على حدة.
8. قيام المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات وتعقيد العمليات الإنتاجية.
9. صعوبة تحديد تكلفة بعض المنتجات أو الخدمات، ومن ثم صعوبة تفسير ربحية بعض المنتجات المنخفضة منها أو المرتفعة.
10. انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات المنافسة في السوق، وضيق العديد من المناقصات بدون فهم أسباب ذلك.

المطلب الخامس: أسلوب التكاليف المستهدفة

أولاً: نشأة أسلوب التكلفة المستهدفة

ترجع بدايات تقنية التكاليف المستهدفة إلى العقود الأولى، من القرن الماضي في شركة Ford الأمريكية وشركة Volkswagen Beetle الألمانية وذلك أثناء عقد الثلاثينات ففي شركة Volkswagen ومن اجل تحقيق السعر المستهدف للمركبة DM 900 تم إيجاد تقنية بديلة تقوم على أساس تخفيض كلفة التصنيع إلا إن التطور المتكامل لتقنية التكاليف المستهدفة بدأ أثناء مدة ندرة الموارد الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية ففي ذلك الوقت تبنى رجال الأعمال الأمريكيان شعار تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليف إنتاجها في الوقت نفسه إذ عرفت هذه التقنية بهندسة القيمة والتي صارت تطبق من قبل الشركات اليابانية بشكل تدريجي لمواجهة المنافسة العالمية. وفي الستينات تم توحيد هندسة القيمة مع فكرة تخفيض تكاليف المنتجات في مراحل مبكرة من العملية الإنتاجية قدر المستطاع أي في مرحلة التخطيط والتطوير وكان أول استخدام لها في اليابان من قبل شركة Toyota لصناعة السيارات وذلك عام 1963 على الرغم من عدم إشارة الأدبيات في اليابان لذلك حتى عام 1978.³¹

³¹ طه عليوي ناصر، "استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، ص 4.

ثانيا: مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة

هناك مفهومان متداولان اليوم للتكلفة المستهدفة³²:

الأول: ضيق، يحصر دور التكلفة المستهدفة في توفير تقنية تساعد على تخفيض تكلفة المنتجات الجديدة في مرحلة التصميم (A. Atkinson & R. Cooper)، ويركز على إبراز الفروق بين التكلفة المستهدفة المتوجهة نحو السوق وبين هدف الربح من جهة، وبين Kaizen costing المتوجه نحو الداخل والقائم على التحسين المستمر من جهة أخرى.

الثاني: عام أو واسع، يدخل في التكلفة المستهدفة كل الممارسات الجماعية المرتبطة بكامل دورة حياة المنتج (W. Baker & J. Fisher & J. Shank)، ويرى أنها صالحة للتطبيق على المنتجات القديمة مثل الجديدة وأنه يتوجب أن تأخذ التطور الذي أتت به Kaizen costing.

على ضوء هذين المفهومين صيغت تعاريف عديدة للتكلفة المستهدفة نذكر بعضها منها فيما يلي:

تعريف Kato: "التكلفة المستهدفة في الحقيقة ليست تقنية لتقدير التكاليف، إنها مخطط متكامل يهدف إلى تخفيض التكاليف يبدأ حتى قبل وجود التصميم الأولى للمنتج.

إنها نشاط يرمي إلى تخفيض التكاليف خلال دورة حياة المنتجات الجديدة مع الوفاء بمتطلبات المستهلك من نواحي الجودة والاستعمال وباقي المتطلبات من خلال دراسة كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل التخطيط، التطوير وإنتاج النماذج.

إنها ليست مجرد تقنية لتخفيض التكاليف وإنما هي نظاما شاملا للإدارة الاستراتيجية للأرباح"³³.

كما عرف (Christian Ax and Others) أسلوب التكلفة المستهدفة أنها: "عملية منتظمة لتخطيط وعرض المنتجات الجديدة تقوم على تحديد أسعار السوق وتحديد هامش الربح المخطط للمنتجات الجديدة كما تعمل على تخفيض التكلفة الكلية للمنتجات من خلال دورة حياة المنتج لتلبية احتياجات الزبائن"³⁴.

³² ذواوي مهدي، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص 209.

³³ المرجع نفسه، ص 210.

³⁴ خالد محمد احمد عبد الله وفتح الرحمن الحسن منصور، "التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 223.

تعريف المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي المتقدم (CAM-I) "إن التكاليف المستهدفة هي نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع والتركيز على الزبون وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملائم بتطبيق النظام، ويتيح تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية".³⁵

ثالثاً: أهداف أسلوب التكلفة المستهدفة

يمكن إيجاز أهداف التكلفة المستهدفة في الآتي:³⁶

- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمنظمة الحصة السوقية؛
- تحديد هامش الربح الذي تسعى المنظمة له قبل طرح المنتج في السوق؛
- إنتاج المنتجات بالجودة المنافسة والتي تفي باحتياجات الزبون؛
- تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل؛
- خفض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود؛
- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

رابعاً: مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة

يتضمن مدخل التكلفة المستهدفة سبعة مقومات أساسية هي:³⁷

1. قيادة سعر البيع المستهدف للتكلفة: لتحديد التكلفة المستهدفة يجب القيام أولاً بتحديد السعر الذي يمكن أن يباع به المنتج، ويطرح الربح المستهدف من هذا السعر لنحصل على التكلفة المستهدفة التي يجب تصنيع المنتج في حدودها. والتي يمكن عرضها عبر المعادلة التالية:

$$(\text{Target Cost} = \text{Target Price} - \text{Target Profit})$$

التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - الربح المستهدف

³⁵ ذواوي مهدي، مرجع سابق، ص 210.

³⁶ غسان فلاح المطارنة، "متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دراسة ميدانية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، 2008، ص 286.

³⁷ انظر:

- حسني عابدين محمد عابدين، "مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 01، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، يناير 2015، ص 302.
- مجدي وائل الكبيشي، "مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 2014، ص 173.

2. التركيز على الزبائن: لا بد من الاهتمام بمتطلبات الزبائن من ناحية الجودة، والسعر، والوقت المناسب للحصول على المنتج.
3. التركيز على التصميم: وهذا يعني فحص جميع أوجه العملية الإنتاجية، للتأكد من أن المنتج سيتم تصنيعه بأعلى كفاءة ممكنة، كما يجب تصميم جميع الأوجه وفقاً للتكلفة المستهدفة للمنتج.
4. التركيز على الإنتاج: تعد هندسة التصميم هي العنصر الرئيسي في التكلفة المستهدفة، إذ يجب على المهندسين تصميم المنتج بالشكل الذي يمكن إنتاجه في حدود التكلفة المستهدفة.
5. فرق متداخلة المهام: يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة تعاون فرق العمل المتنوعة الاختصاصات في المنظمة ومن مختلف إدارات المنظمة، كالمختصين في بحوث التسويق والمبيعات وهندسة التصميم وجدولة الإنتاج والتجهيز ومناولة المواد وإدارة التكلفة وغيرها من الإدارات.
6. دورة حياة التكاليف: أنه يجب أخذ جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج بعين الاعتبار بدءاً من مرحلة التصميم والتخطيط وانتهاءً بمرحلة ما بعد البيع.
7. توجيه سلسلة القيمة: أحيانا قد تزيد التكلفة المخططة عن التكلفة المستهدفة وذلك قبل البدء بالتصنيع، وبالتالي يجب بذل الجهود لإلغاء التكاليف التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض التكلفة المخططة.

المطلب السادس: أسلوب سلسلة القيمة

أولاً: نبذة تاريخية عن أسلوب سلسلة القيمة

قام (M.Porter) لأول مرة بطرح فكرة سلسلة القيمة في عام 1985، وكان ذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية، حيث سعى إلى تقسيم إنتاج المنتج إلى مجموعة من سلسلة الأنشطة المؤدية لإنتاج المنتج بدءاً بالتصميم وحتى الانتهاء من الإنتاج والعمل على تحليل هذه السلسلة لتدعيم أداء الأنشطة وتعديل أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.³⁸

ضمن منطق محاسبة التسيير فإن تحليل سلسلة القيمة يعد أداة جوهرية لمحاسبة التسيير الاستراتيجية وقد قدم (M.Porter) عام 1985 هذه الأداة كطريقة لتحليل سلسلة القيمة من أجل التحسينات الاستراتيجية، حيث تكمن الفكرة الأساسية لهذا التحليل وراء تقسيم السلسلة إلى أنشطة تبدأ من الحصول على المواد الأولية حتى المستهلك النهائي إلى أجزاء مترابطة من أجل فهم سلوك التكاليف.

وفي عام 1989 قام (Shank) بتوسيع نطاق فكرة سلسلة القيمة من كونها تعكس أنشطه القيمة لمنتج ما داخل المؤسسة (سلسلة القيمة للمؤسسة) إلى نطاق أوسع حيث يشمل الأنشطة المسؤولة عن خلق القيمة بدءا بالموردين وانتهاء بالمستخدم النهائي للمنتج أي تشمل الصناعة ككل.

ومنه بدأ أسلوب سلسلة القيمة في الانتشار كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف.³⁹

ثانيا: تعريف أسلوب سلسلة القيمة

عرف (M.Porter) سلسلة القيمة لأي منظمة بأنها مجموعة متصلة من الأنشطة الخلاقة أو المولدة للقيمة وذلك بداية من أنشطة الحصول على المواد الأولية من الموردين وانتهاء بتسليم المنتج النهائي إلى الزبائن.⁴⁰

ويرى (Maria) أن سلسلة القيمة كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف هي أداة لإدارة معلومات متكاملة حول تدفق الإنتاج خلال مراحلها المختلفة بدءا من الموردين وانتهاء بالمستخدمين بهدف إضافة القيمة وتحقيق أفضل أداة ممكنة للإنتاج لتحسين مستوى الرضا للزبائن.

وقد عرف (Vadin. K) بأنها أحد الأساليب المتبعة لرفع مستوى الأداء للإنتاج من خلال إضافة القيمة للأنشطة المختلفة خلال العمليات الإنتاجية لتحقيق أعلى ميزة تنافسية للمنتج النهائي من وجهة نظر الزبون.

يرى (James) أن سلسلة القيمة هي أداة مستخدمة لتوضيح كيف يمكن خلق أعظم قيمة للأنشطة والعمليات الإنتاجية اللازمة لإنتاج المنتج بهدف خدمة الزبون.⁴¹

ثالثا: أهمية أسلوب سلسلة القيمة

تعرف سلسلة القيمة على أنها مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تخلق قيمة والتي تبدأ من مصادر المواد الأولية إلى نهاية استعمال المنتج، ويعد الغرض من تحليل سلسلة القيمة هو تحديد مدى استطاعة المسيرين على تخفيض التكاليف من مرحلة التصميم إلى التوزيع النهائي، ويتم ذلك بتحليل التغيرات في قيمة التكاليف لكل نشاط من خلال تحليل مسببات التكلفة، والهدف من أسلوب سلسلة القيمة هو التعرف على الأنشطة الأساسية الكفوة للمنظمة وتتبعها نظرا لتأثيرها على قيمة المنتجات وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق تحليل سلسلة القيمة

³⁹ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 244.

⁴⁰ المرجع نفسه، ص 243.

⁴¹ المرجع نفسه، ص 243.

بالقدرة على تتبع ورقابة سلسلة القيمة مما ينبغي وجود بطاقة لهذه الأخيرة التي تتكون من عناصر سلسلة القيمة ومقاييس الأداء وأهداف المنظمة.⁴²

من جهة أخرى يساهم تحليل أنشطة سلسلة قيمة المنظمة في استخدام الأنشطة للتمييز بين المنتجات المقدمة من خلال مقارنة سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة مع سلسلة أنشطة المقاييس والتي من خلالها يتم ترشيد اتخاذ القرارات بتوجيه الموارد المتاحة بغرض خلق القيمة. وتتلخص أهميته في الآتي:

- يساعد في تحليل القيمة وتخفيض تكاليف العمليات؛
- يمكن من تحديد الفرص لتطوير أعمال المنظمة؛
- يساعد المنظمة في ترتيب وتحديد الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية والمحاسبية داخل المنظمة؛
- يساهم في تحسين اتخاذ القرارات.

⁴² منال جبار سرور، "تكاملي التقنيات الكلفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقوم الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 21، جامعة بغداد، 2013، ص 439.

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بالإضافة للأساليب السالفة الذكر ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأحدى أهم الأدوات الإدارية الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء للمنظمات. ولقد وصفها البعض بأنها الأداة الإدارية الأكثر تأثيراً خلال القرن العشرين، كما أنها حققت انتشاراً واسع النطاق، وتوجد العديد من الدراسات التي قامت بإجراء مسح إحصائي على تطبيق (BSC) ومنها دراسة (Horngren) سنة 2000 بينت أنه من بين 1000 شركة في الولايات المتحدة هناك 60% منها طبقت (BSC)، كما أوضحت دراسة (Marr) أن أكثر من 50% من كبرى شركات الولايات المتحدة تبنت (BSC) بنهاية سنة 2000.⁴³

وفي دراسة (Rigby) سنة 2005 تبين أن 57% من بين 960 مدير تنفيذي على مستوى دولي أكدوا استخدامهم لـ (BSC) وفي سنة 2007 زادت هذه النسبة إلى 66% من بين 1221 شركة.⁴⁴

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، حيث كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevance Lost" لكل من Kaplan & Johnson، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.⁴⁵

في عام 1992، نشر (Kaplan and Norton) في العدد 45 من دورية هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (Harvard Business Review) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحداً من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً.

نشأ مفهوم البطاقة بصفته الحالية في بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين، عندما قام معهد نولن نورتن (Nolan & Norton) بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منظمة المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات

⁴³ Gerhard Speckbacher, Juergen Bischof, Thomas Pfeiffer, "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries", Management Accounting Research, Vol 14, N°4, 2003, p 361.

⁴⁴ Fabien De Geuser & al, "Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance", European Accounting Review, Vol 18, N°1, 2009, p 94.

⁴⁵ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التوافق وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، الدوحة، قطر، يومي 23 و25 جوان 2014، ص 6.

من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة إقناع المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية من الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة.

قام كل من (Robert Kaplan)، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد (Harvard)، و(David Norton) استشاري المحاسبة في مؤسسة (KPMG) عام 1992 بتطوير بطاقة الأداء المتوازن، بناء على الطلبات المتزايدة من الشركات الكبرى، وقد تأسست البطاقة على الموازنة بين كل من:

- المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة أو المرحلية؛
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية؛
- العلاقات العمودية والأفقية بين محاور البطاقة الأربعة.

استغرقت الدراسة عاما كاملا، ونتجت عنها بلورة مفهوم واضح وتصور شامل عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضت نتائج الدراسة في الكتاب الموسوم (The Balanced Scorecard)، الذي حمل اسم كل من (Kaplan and Norton)، وكان من أكثر الكتب انتشارا حول العالم.⁴⁶

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام H. A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.⁴⁷

صممت هذه البطاقة كإطار لقياس الأداء، واتصفت بإضافة مقاييس غير مالية للمقاييس المالية التقليدية للأداء الاستراتيجي، بما يوفر للمديرين والتنفيذيين نظرة أكثر "توازنا" للأداء المنظمي (التنظيمي).⁴⁸

فالأداء المالي مثلا لا يعبر سوى عن المنظمة في الفترة الماضية، ولا يمكن أن يقدم معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي، لذا تم الاهتمام بالمجالات الأخرى من الأداء مثل الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو للمورد البشري في المنظمة، مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بين هذه المجالات التي تم تسميتها (بالمناظير – perspectives).

⁴⁶ مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 9، 10.

⁴⁷ السعيد بريش ونعيمة بجياوي، مرجع سابق، ص 37.

⁴⁸ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

رغم أن الأداء المالي ضروري لنجاح المنظمات حتى غير الهادفة للربحية منها، والتي ينبغي أن تتعامل بأسلوب ملموس مع الأموال التي تتلقاها، ومع هذا فإن المنهج المالي الجرد لإدارة المنظمات يعاني من عيبين، هما:⁴⁹

✓ الصفة التاريخية: فهو يقدم البيانات والمعلومات عما حدث في الماضي، ولا يقدم المعلومات والبيانات عما يحدث حالياً، وبالتالي فهو ليس مؤشراً دقيقاً وملائماً لتقدير الأداء المستقبلي.

✓ يتصف بالتقدير غير الدقيق والمنخفض للمركز المالي للمنظمة: فهو يعتمد معيار القيمة الحالية في قياس قيمة أصول المنظمة وليست قيمتها السوقية، علماً أن قيمة أصول المنظمة ومركزها يتأثران بعوامل أخرى غير مالية، فضلاً عن متغيرات أخرى قد تسهم في تحديد القيمة السوقية للأصول، مما يجعل التقارير المالية الجردة غير دقيقة في عرض القيمة الحقيقية للأصول، وانعكاس ذلك على المركز المالي للمنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، لكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton, 1992) لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها " نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".⁵⁰

في حين عرفها (Butler,1997) بعبارة: " بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا، ما هي الأعمال التي ينبغي أن نتميز بها، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها، كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح".⁵¹

بينما عرفها (Barkly, 2000) بأنها: "الأداة التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال".

⁴⁹ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

⁵⁰ Robert S. Kaplan & David P. Norton, "The balanced scorecard, measures that drive performance", Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P 71.

⁵¹ Butler Alan & al, "Linking the balanced scorecard to strategy", Long Range Planning, Vol 30, N°2, April 1997, p 245.

ويرى (Robinson, 2000) أن البطاقة "توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الاعتبار الآثار الناتجة عن محاور البطاقة الأربعة، المالي والزبائن والعمليات وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".⁵²

وقد عرفت من قبل (Malmi, 2001) بأنها: "نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الموجهة إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم".⁵³

ويعرف (Gering and Keith, 2000) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة".⁵⁴

بينما رأى (Davandri and Yousefi, 2011) "أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منظمات الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الربحية بهدف موازنة أنشطة هذه المنظمات لرؤيتها وإستراتيجيتها، كما أنها أداة فعالة لقياس المركز التنافسي لمنشآت الأعمال".⁵⁵

وبناء على التعريفات السابقة ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاماً (إطاراً) متكاملًا لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور تقيس الأداء الداخلي (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والأداء الخارجي (البعد المالي، وبعد الزبائن) من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة، آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل).

فبطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع، بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

⁵² Robin A. Robinson, "Balanced Scorecard, Computerworld", Vol 34, N°4, 2000, p 3.

⁵³ Teemu Malmi, "Balanced scorecards in Finnish companies: A research note", Management Accounting Research, Vol 12, N°2, 2001, p 208.

⁵⁴ Michael Gering & Rosmarin Keith, "Central beating", Financial Management, June 2000, p 32.

⁵⁵ Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N° 6, December 2011, p 472.

الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المنظمة، حيث تتم ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، وبعد النمو والتعلم؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:⁵⁶

- توازن بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

أوضح (Horngren et al) أنه من خلال المسح التطبيقي الذي أجري على 1000 شركة أمريكية كبرى أن 60% منها استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها، وأن الشركات التي طبقتها قد حققت نتائج ملموسة وكبيرة لأهداف تطوير وتحسين أداء الشركات، كما بين المسح التطبيقي لمجموعة مختارة من الشركات

⁵⁶ Hélène Loning & al, Le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P 159.

الأهمية النسبية للأبعاد الأربعة كالآتي: البعد المالي 55%، وبعد الزبون 19%، وبعد العمليات الداخلية 12%، وبعد التعلم والنمو 14%.

ويتفق العديد من الباحثين على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ما تحققه والمتمثل بالآتي:⁵⁷

1. توضيح إستراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الاستراتيجية وأهميتها.
2. تعالج عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها القريبة المدى.
3. تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً.
4. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف الزبائن.
5. توضح الرؤيا طويلة الأجل وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
6. تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين الزبون والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المنظمة لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.
7. توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنظمة. مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في المنظمة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقييم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار المنظمة أو فشلها.

⁵⁷ أنظر:

- أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 208.
- أبو بكر مفتاح شابون، "بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سبها، المجلد 12، العدد 01، 2013، ص 84.
- أحمد يوسف دودين، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 10.

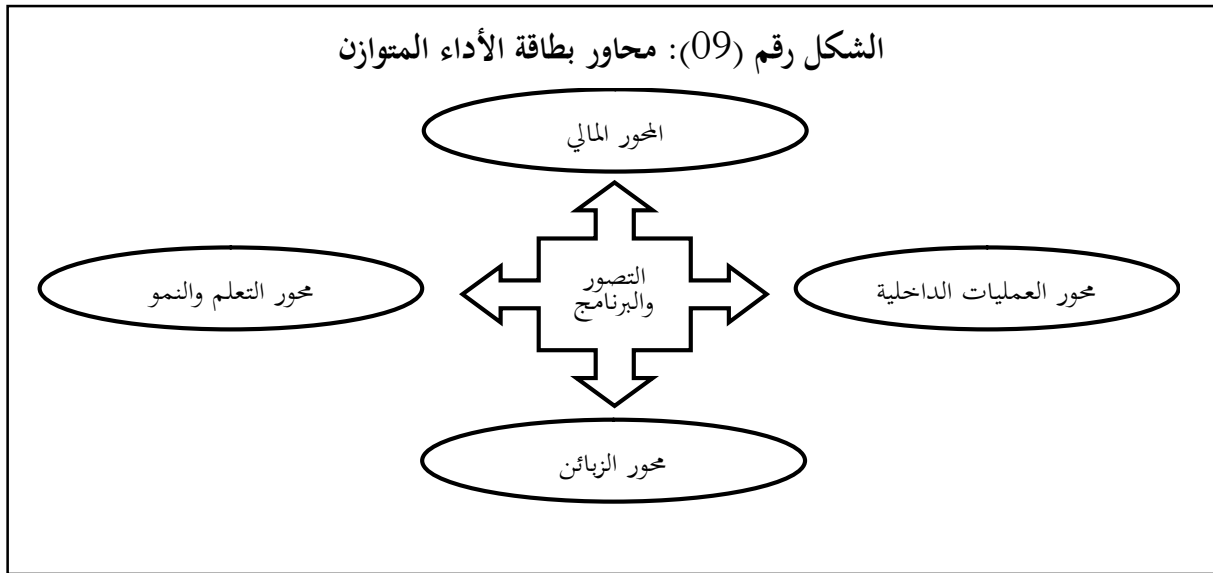
8. توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها

أولاً: المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والزبائن والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.

إن بطاقة الأداء المتوازن نابتة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنظمة، إذ أنها تسمح بالقياس على مستوى أربعة محاور، بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المنظمة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.



المصدر: Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Jan – Feb 1996, P 76.

ويوضح الشكل رقم (09) الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث يلاحظ

أن هناك أربعة أبعاد جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يأتي:

I. البعد المالي The Financial Perspective

يعد البعد المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمنظمة، ويتضمن هذا البعد مقياس موجهة لتحقيق الأهداف، وللوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من إستراتيجية منظمة الأعمال، عن طريق العمل على خفض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة. والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن خفض في التكاليف، والنمو في حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على مجموع الموجودات، والقيمة الاقتصادية المضافة، والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل.⁵⁸ ويتم تقييم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمنظمات منافسة، ومع معايير تاريخية للمنظمة نفسها.⁵⁹

ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

✓ كيف تبدو صورة المنظمة في أعين المساهمين؟

كما تختلف الأهداف المالية باختلاف مراحل دورة حياة الأعمال، كما يلي:⁶⁰

1. **مرحلة النمو:** وفيها تركز الأهداف المالية للمنظمة على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة والحفاظ على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة الخاصة بتطوير المنتج والعمليات والنظم.

2. **مرحلة البقاء:** والاستمرار يكون التركيز على المقاييس المالية والتي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف هذه المرحلة (تعظيم العائد على حقوق الملاك والمساهمين) مثل:

✓ معدل العائد على رأس المال.

✓ الدخل التشغيلي.

✓ هامش الربح.

⁵⁸ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

⁵⁹ إنعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2005، ص 21.

⁶⁰ أبوبكر مفتاح شايون، مرجع سابق، ص 85.

✓ القيمة الاقتصادية المضافة.

✓ قيمة الأسهم في الأسواق المالية.

3. **مرحلة الغلة:** (مرحلة وصول حالة النضج من العمر الإنتاجي) وفيها تريد المنظمة

حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان الأهداف المالية سوف تركز على التدفقات النقدية التشغيلية التي تساعد وتحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها.

ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية يمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجيتين هما:⁶¹

✚ **إستراتيجية النمو في الإيرادات:** تتحقق عن طريق زيادة المبيعات من خلال اتجاهين يتمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات من فتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد وتقديم منتجات مبتكرة أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين من خلال زيادة رضاهم وتعميق العلاقات معهم.

✚ **الاستراتيجية الإنتاجية:** يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال طريقتين، الأولى هي إستراتيجية تخفيض التكاليف وتهدف إلى كسب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق خفض تكلفة المنتجات إلى أكبر قدر ممكن مقارنة بتكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة. والثانية إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول والتي تهدف إلى الاستفادة من الأصول المتاحة للمنظمة بالكيفية التي تزيد من كفاءتها أي الاستثمار الأمثل للأصول الذي يحقق أكبر عائد ممكن.

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال ، من خلال تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للمنظمات المنافسة ولو بشكل نسبي، إلى جانب الاهتمام بهدف النمو الذي يعد أحد الإسهامات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية.⁶²

ويهتم البعد المالي في قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل، وليس على مسببات ومحركات هذه النتائج باعتبار أن المقاييس المالية المستخدمة في هذا المحور تتحدد بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية، وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة.

⁶¹ أبوبكر مفتاح شايون، مرجع سابق، ص 85.

⁶² مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

وأشار كل من (Kaplan and Norton) إلى ضرورة اهتمام البعد بالبيانات المالية، فالبيانات المالية حسب التوقيت والدقة ستأخذ الأولوية دائما، وأن المديرين سوف يقومون بما هو ضروري لتوفيرها.

ترمي مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية:⁶³

- استمرار وبقاء المنظمة: التي يمكن قياسها من خلال القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية؛
- نجاح المنظمة وتفوقها: وتقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة؛
- تقدم المنظمة وتطورها: والتي يمكن قياسها من خلال الزيادة في الحصة السوقية، وتعظيم العائد على حقوق المالكين.

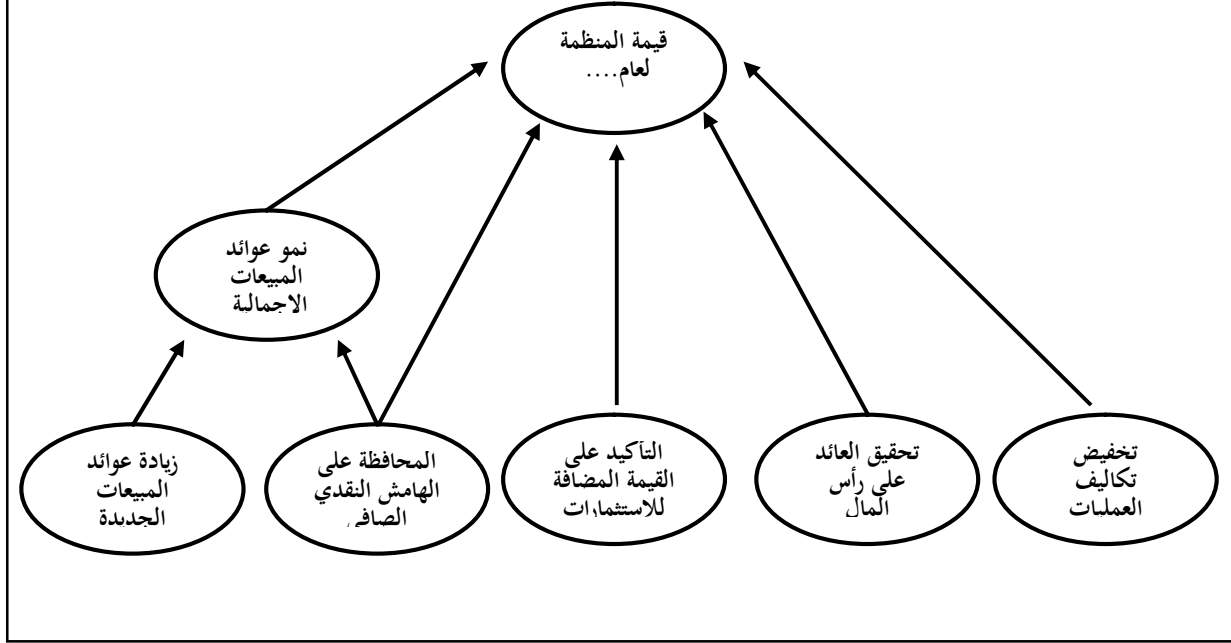
غير أن التركيز على البعد المالي لوحده لا يكفي لأسباب من أهمها:⁶⁴

- أهمية الزبائن بالنسبة للمنظمة، لأن الزبائن هم أحد العناصر الأساسية في وجود المنظمة أو المنظمة؛
 - تعد مشتريات الزبائن الأساس في وجود المنظمة؛
 - إن تفهم حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمرار بقاء المنظمة.
- لذا أصبح من الضروري معرفة ما الذي يرغب الزبائن شراءه، ومحددات الرغبة المستقبلية للشراء. وأصبح من الضروري الاهتمام ببعد الزبون جنبا إلى جنب مع البعد المالي.
- والشكل رقم (10) يوضح البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

⁶³ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

⁶⁴ المرجع نفسه، ص 47.

الشكل رقم (10): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 48.

II. بعد الزبائن The Customer Perspective

يذكر (Birch, 1998) (أنه يتطلب من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وضع متطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن في صميم احتياجاتها)، للأهمية التي تتركها هذه المتطلبات على نجاح المنظمة في مواجهتها للمنافسين، ولدورها الايجابي في ضمان بقاء واستمرارية نشاط المنظمة في السوق، وهذا يعتمد على قدرة المنظمة في تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية، والأسعار المناسبة، ويؤدي بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن دورا محوريا في بلوغ هذه المتطلبات، لأنها تمكن المديرين من ترجمة رسالة المنظمة الخاصة بالزبائن إلى مقاييس محددة تستجيب لاهتماماتهم وتعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

يحدد المديرون في هذا البعد من البطاقة قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدات الأعمال، ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، لأن بعد الزبائن يشتمل على مقاييس عديدة أساسية (عامة) للعوائد أو (النواتج) الناجمة عن الاستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد.⁶⁵

ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:⁶⁶

✓ كيف ينظر الزبائن إلى المنظمة. وما مدى رضاهم عن خدماتها؟

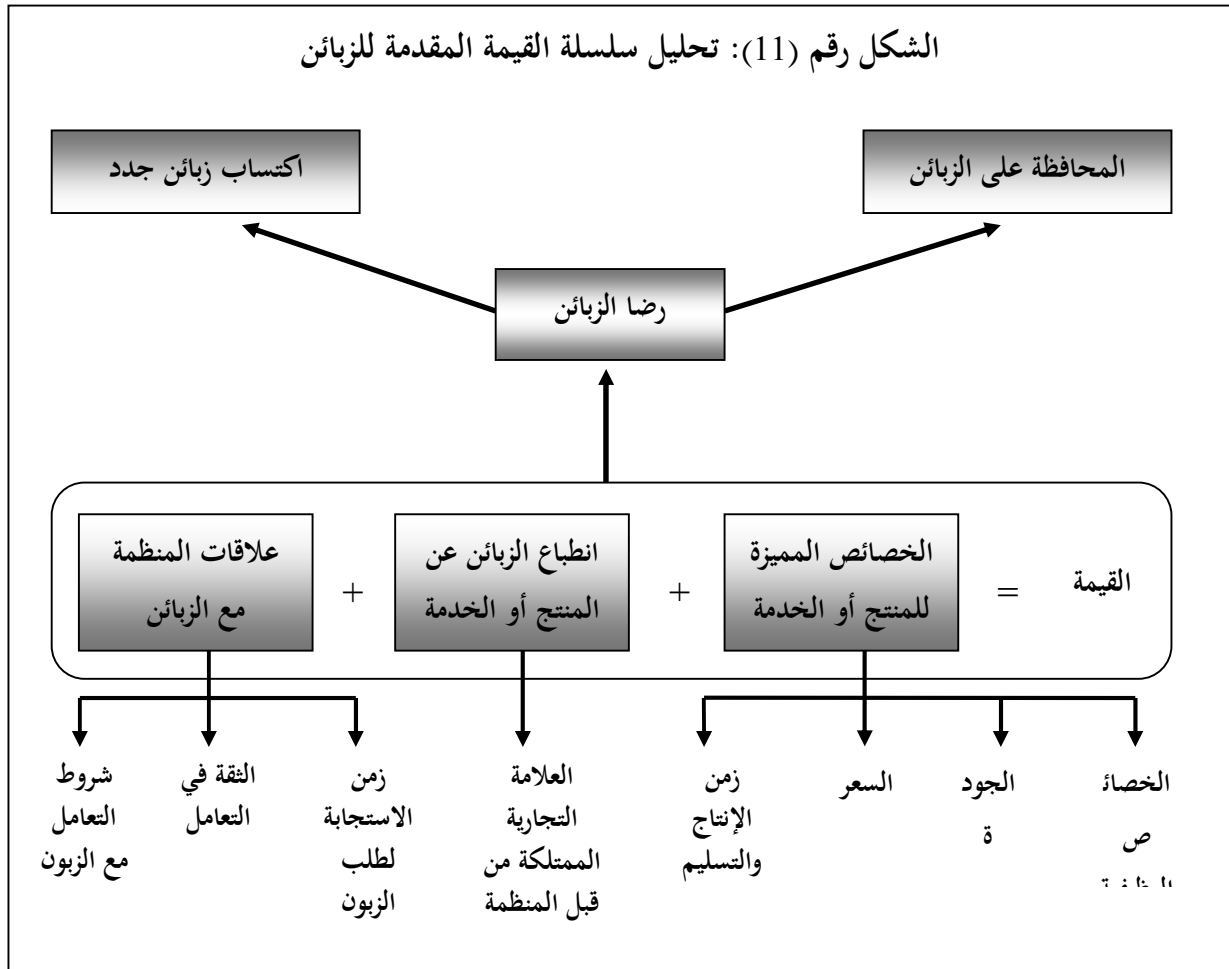
⁶⁵ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 48-49.

⁶⁶ نعيمة بجاوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 79.

✓ هل نجحت المنظمة في مواجهة المنافسين؟

ويمكن قياس أداء المنظمة طبقا لهذا البعد، من خلال استطلاع آراء الزبائن، أو من خلال الملاحظة والمشاهدة، والرسائل والاتصالات الهاتفية، والتغذية العكسية، أو حجم المبيعات المتحقق فعلا للمنظمة.

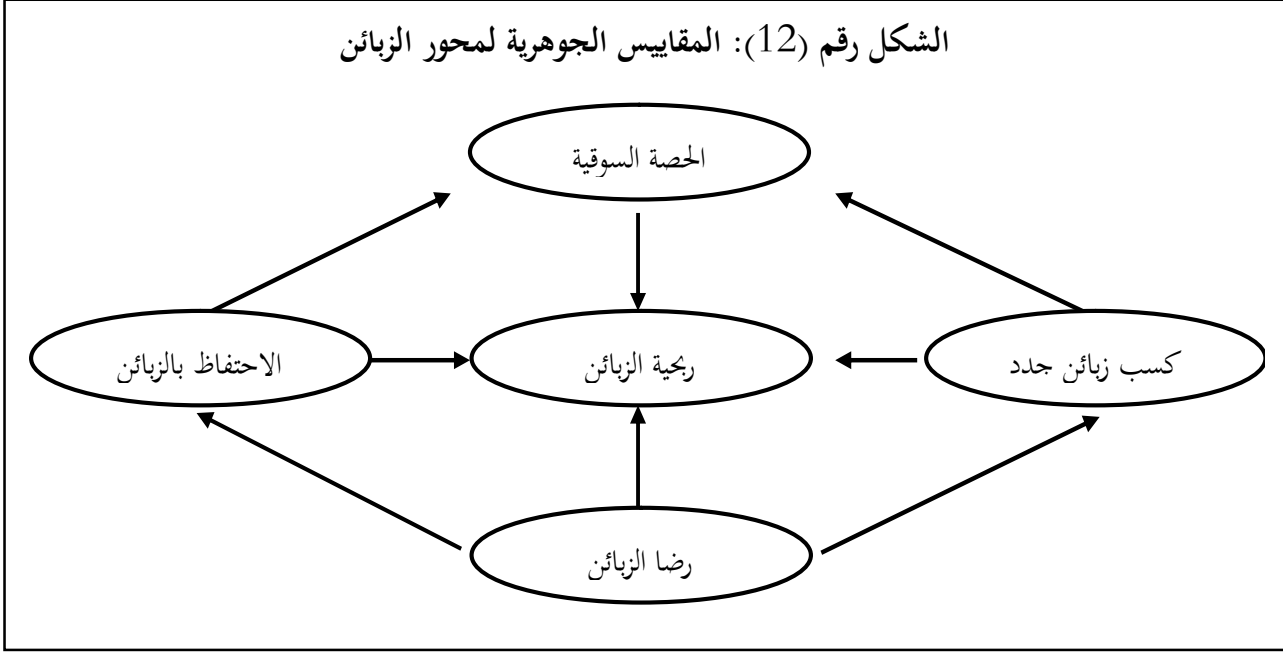
ويشير كل من (Kaplan & Norton) إلى استخدام تحليل (سلسلة قيمة الزبون) للتعرف على مستوى رضا الزبائن، لأن تحليل سلسلة قيمة الزبون يعرض المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة، وانطباع الزبائن عنها، وعلاقة المنظمة بزيائنها، وهذا يساعد كثيرا على معرفة رضا الزبائن، والاحتفاظ بهم، فضلا عن كسب زبائن جدد. كما هو موضح في الشكل رقم (11):



المصدر: Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, P 74.

يشمل بعد الزبائن على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، كسب الزبائن الجدد، الاحتفاظ بالزبون، وربحية الزبون)، ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته وتحقيق رضاه، لذا فإن مقياس رضا الزبون يقيس مستوى أداء المنظمة بشكل جيد، وهذا يعني أن تطور المنظمة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها.⁶⁷

الشكل رقم (12): المقاييس الجوهرية لمحور الزبائن



المصدر: Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, P 68.

ويتضمن المحور مؤشرات كمية أخرى تساند المقاييس السابقة هي:⁶⁸

- الحصة السوقية؛
- عدد شكاوى الزبائن؛
- معدل الاستجابة لطلب الزبون؛
- معدل عمر العلاقة مع الزبون؛
- الاحتفاظ بالزبائن؛
- الحصول على زبائن جدد؛
- ربحية الزبون.

⁶⁷ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 51.

⁶⁸ المرجع نفسه، ص 53.

تؤكد الفلسفة الإدارية الحديثة على تزايد الإدراك بأهمية التركيز على الزبون وتحقيق رضاه في كل عمل. وهذه المؤشرات تقود إلى ما يأتي:⁶⁹

- عدم رضا الزبائن سيجعلهم يتحولون إلى مجهزين آخرين لتغطية احتياجاتهم؛
- إن الأداء الضعيف من هذا المنظور هو مؤشر رئيس يقود إلى الاضمحلال مستقبلا. حتى وإن كانت الصورة المالية تبدو بحالة جيدة الآن؛
- عند تطوير مقاييس للرضا، يجب أن ينظر للزبائن من حيث تنوع الزبائن وتنوع العمليات التي من أجلها تقوم بتوفير المنتج أو الخدمة لمجموعة محددة من الزبائن؛
- تحديد الزبائن والقطاعات التي تستهدفها المنظمة؛
- تحديد الأدوات المناسبة لقياس النجاح الذي تم تحقيقه في هذا المجال (رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، الزبائن الجدد، ربحية الزبون، الحصة السوقية)، أنظر الشكل (11)؛
- تحديد خصوصيات الزبائن وتقديم ما هو مناسب لهم.

وأخيرا فإن المنظمة التي تستهدف رضا زبائنها، وتحقيق عوائد مالية مجزية، أن تعمل بكفاءة وفاعلية. وأن تنتج السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام ببعدها الداخلي.

III. بعد العمليات الداخلية The Internal Business Process Perspective

يقصد ببعدها العمليات الداخلية جميع النشاطات والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة من غيرها، ويستهدف البعد ما يأتي:⁷⁰

- التسليم طبقا للقيمة المتوقعة للزبون.
 - الاستجابة الكاملة لحاجات وتوقعات حملة الأسهم بأحسن المقاييس المالية.
- وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا الزبائن، ومن تقنياتها المطلوب أن تضمن للمنظمة المواصلة على خط قيادة السوق، وهذا يستلزم من المنظمات أن تقرر أي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها، ومن ثم تحدد مقاييس هذا التفوق أو التميز .

يتأسس البعد وتستوضح مكوناته من خلال الإجابة على التساؤل:

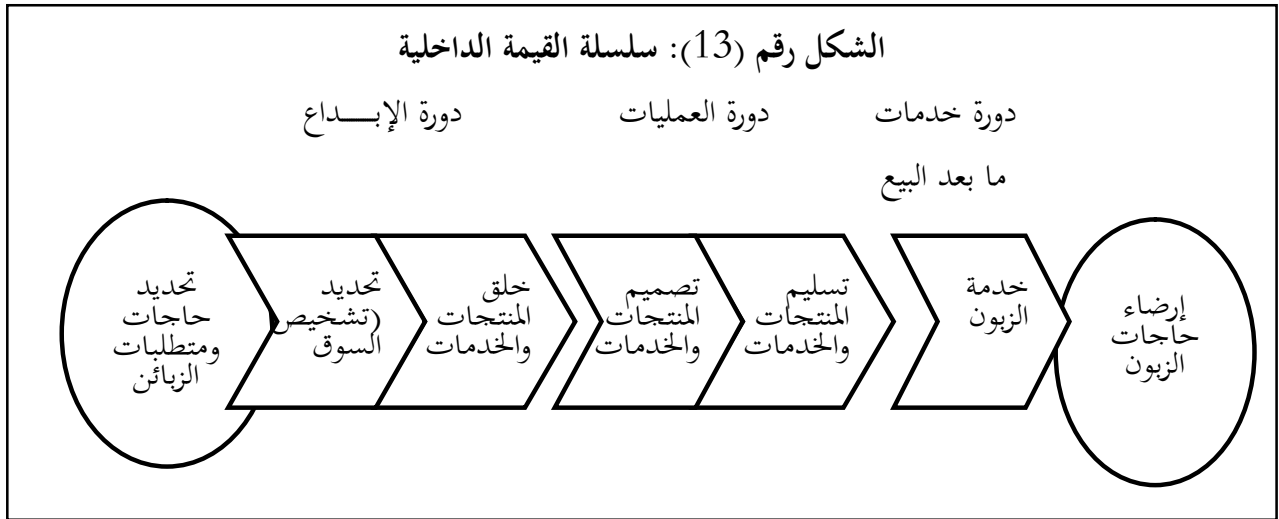
⁶⁹ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 54.

⁷⁰ المرجع نفسه، ص 56.

✓ ما الذي يمكن أن نعمله بصورة جيدة وبجالة مميزة؟

باعتبار أن الأداء المميز الذي تقدمه المنظمة للزبون ينتج عن العمليات، والقرارات، والممارسات التي تتحقق في جميع أرجاء المنظمة. وعليه ينبغي أن تصمم المقاييس من قبل أولئك الذين هم على دراية بالعمليات وأكثر تخصصا في مجالاتها، لأن المقاييس تحقق في النهاية رسالة المنظمة المميزة للزبائن، ولا يمكن أن تطور مثل هذه المقاييس من قبل المستشارين الخارجيين.⁷¹

يعتمد البعد المقاييس الأكثر تأثيرا في رضا الزبون على المديين القصير والبعيد والتي تساند الأهداف المالية بعيدة المدى للمنظمة، وتشمل المقاييس كل من (زمن الدورة، الجودة، مهارات العاملين، والإنتاجية) كما هو واضح في الشكل التالي:



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 60.

تسمح المقاييس المعتمدة في هذا البعد للمديرين من معرفة مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، ومدى مطابقة المنتجات والخدمات لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، والرسالة المتميزة التي تطمح المنظمة توصيلها لزبائنهم.

يهتم البعد بقياس العمليات الداخلية للمنظمة، التي تحقق تفوقا في التأثير على مستوى قدرتها في تحقيق النجاح، بالتركيز على كفاءة وفاعلية هذه العمليات.

تتأسس هيكله البعد ومن ثم عملية بناء مقاييسه على ثلاث دورات رئيسة هي (دورة الإبداع، ودورة العمليات، ودورة خدمات ما بعد البيع).

⁷¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 60.

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:⁷²

1. فرع الإبداع (الابتكار): والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المنظمة، وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وزبائن جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والزبائن الحاليين، مع الأخذ بالاعتبار استمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة لتلبيتها لكسب رضاهم.

2. فرع العمليات: وهي عمليات المنظمة التي تقوم بها بدءاً من استلام طلبات الزبائن، وانتهاءً بتقديم الخدمة أو المنتج لهم. وهذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل من حيث جودة تصميم الخدمة وبأقل كلفة، وتقليص وقت التوصيل مع الأخذ بالاعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب والمطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.

3. فرع الخدمات ما بعد البيع: تعتبر هذه العملية الجزء الأخير من سلسلة القيمة للعمليات التشغيلية الداخلية، وهي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد البيع، وتشمل هذه العملية كفالة ما بعد البيع وخدمات التصليح، وطرق الدفع، واسترجاع المنتج، والبرامج التدريبية لتعليم أفضل طريقة لاستخدام المنتج أو الخدمة.

يتوجه البعد إلى كشف العمليات والنشاطات الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء التشغيلي لمنظمة الأعمال وتطويره، من خلال العمل باتجاهين:⁷³

الأول: التوجه نحو حاجات الزبون وتحقيق أفضل استجابة لها.

الثاني: توجيه بعد التعلم والنمو عن طريق تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تحسن من أداء الزبون الداخلي وتحقيق رضاه.

⁷² نعمة عباس الحفاجي وإحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2014، ص ص 48-49.

⁷³ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

IV. بعد التعلم والنمو The Learning & Growth Perspective

يتأسس هذا البعد في ضوء الهيكل التحتي (الارتكازي) للمنظمة، ويسهم في تكوين النمو بعيد المدى، والتحسين من بعد الزبون والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، ويركز هذا البعد على ثلاثة مصادر رئيسية هي (الأشخاص، النظم، الإجراءات التنظيمية).⁷⁴

لذا يجب على إدارة المنظمات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.⁷⁵

حيث يظهر لنا من خلال المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية) أنها تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المنظمة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في (التعلم والنمو) الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المنظمة.⁷⁶

ويسعى هذا المحور إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

✓ هل للمنظمة القدرة على التعلم والتميز؟

✓ كيف تقوي المنظمة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

يأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية).⁷⁷

ويركز بعد التعلم والنمو على ثلاث قدرات وهي:⁷⁸

⁷⁴ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

⁷⁵ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 8.

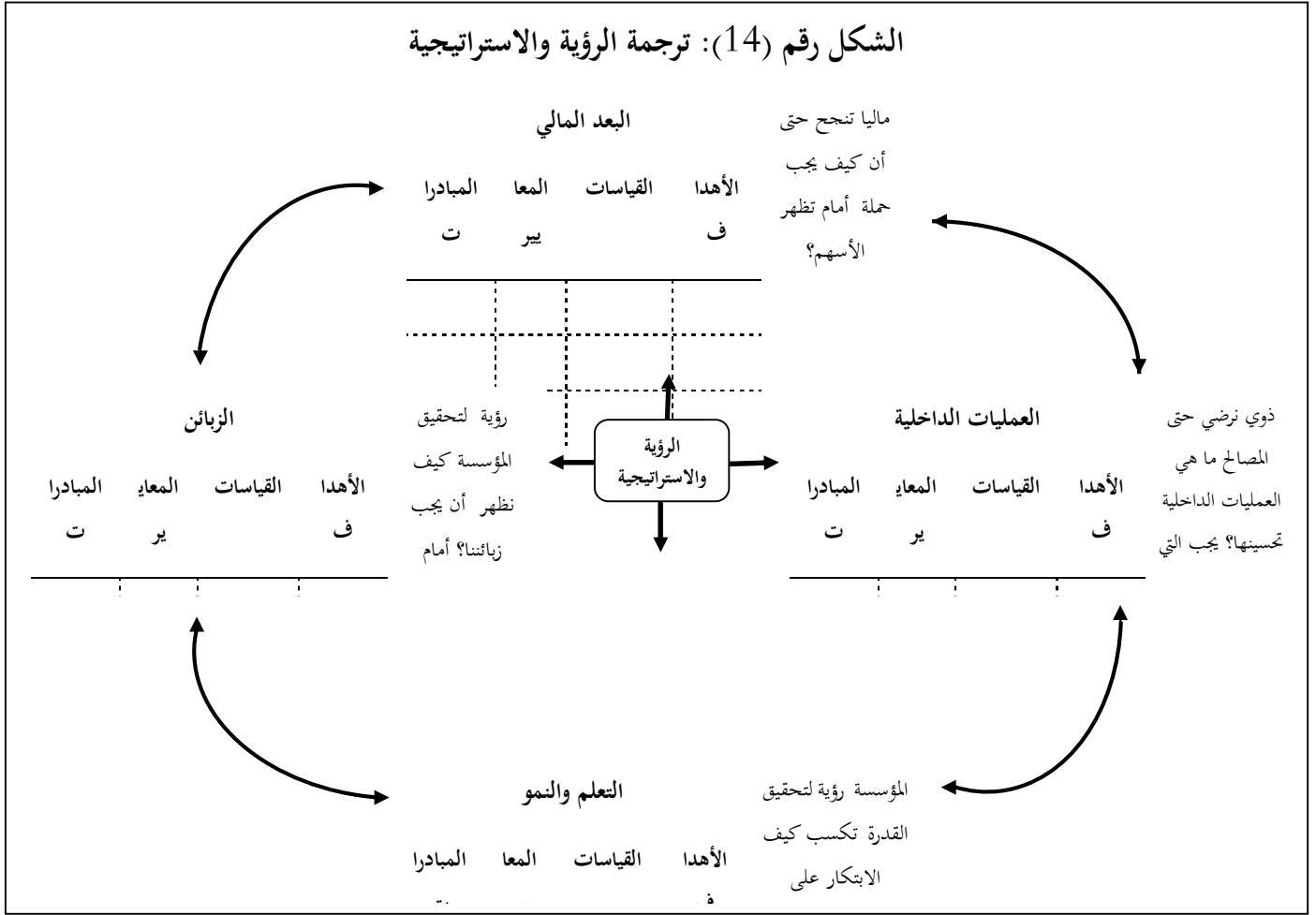
⁷⁶ المرجع نفسه، ص 8.

⁷⁷ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 267.

⁷⁸ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 65-66.

1. **قدرات العاملين:** يعمل البعد على كشف العوامل والقوى التي تسهم في تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة، وعلى تهيئة مجال خصب للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلاً. وتقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم والمهارة لدى العاملين.
 2. **قدرات نظام المعلومات:** يجب أن تكون نظم المعلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري لخدمة الزبون وتقاس هذه القدرات بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.
 3. **التحفيز والتمكين والاندماج في العمل:** يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية بمدى رضا العاملين، ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والمبيعات، و(العاملين الأساسيين) المفوضين لإدارة العمليات.
- بالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل بعد أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:
- ◀ **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها؛
 - ◀ **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً؛
 - ◀ **المعايير أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه؛
 - ◀ **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

الشكل رقم (14): ترجمة الرؤية والاستراتيجية



المصدر : Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol 39, N°1, 1996, P 54.

ثانيا: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية Causal Chain ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمنظمة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الاستراتيجية Map strategy التي تعرف بأنها: "شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات"⁷⁹

⁷⁹ Robert S. Kaplan & David P. Norton, The strategy focused organization, Harvard business school press, Boston, 2005, P 69.

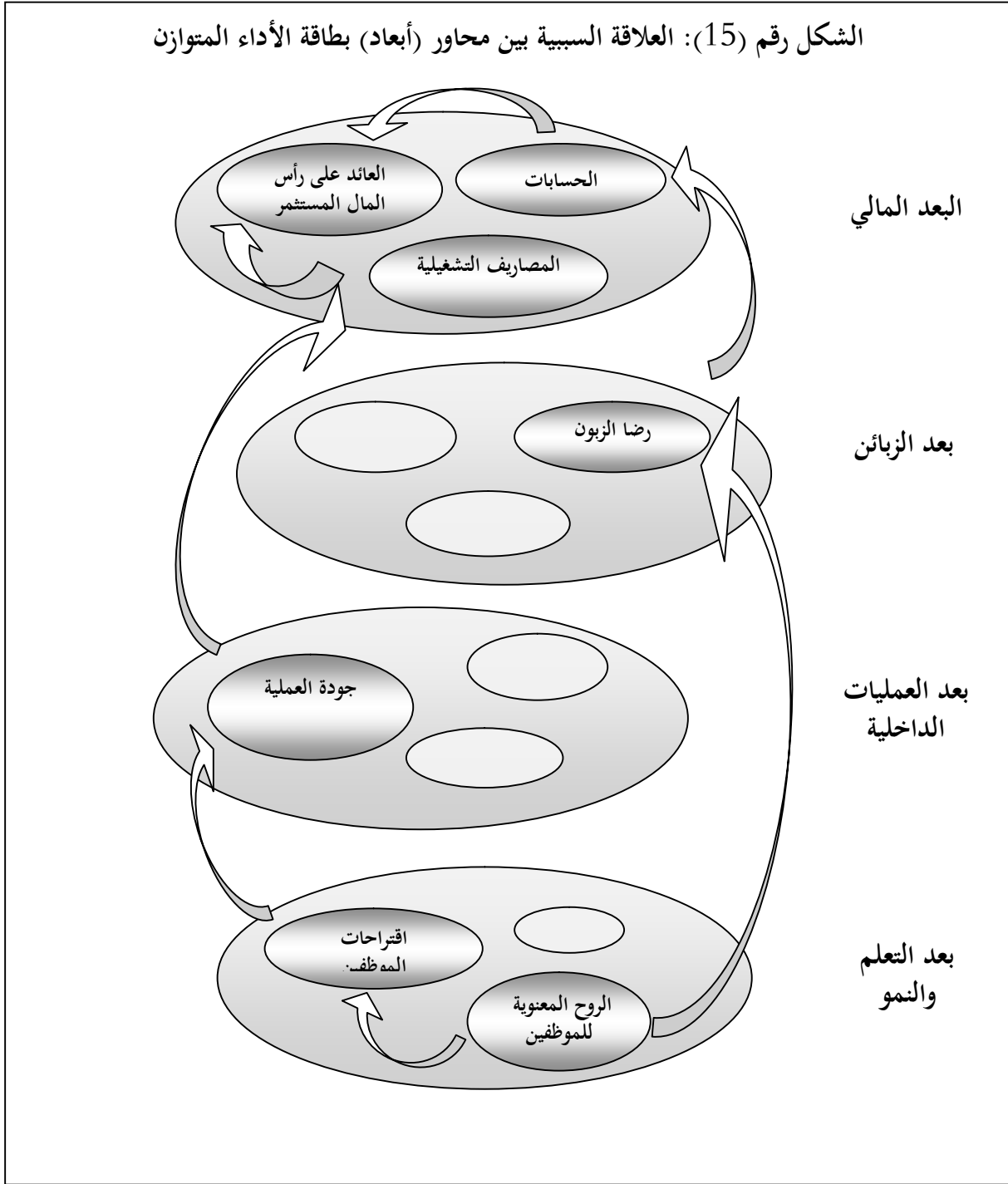
وقد افترض كل من (Kaplan & Norton) وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي:⁸⁰

إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركاً لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبائن التي تعتبر أيضاً محركاتاً للمقاييس المالية. وتحديد العلاقات السببية بين مجالات بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلاً) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للزبائن الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء الزبائن (ضمن محور الزبائن) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء الزبائن وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصيراً، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعمليات التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعلم والنمو). لذلك فإن اختيار الأهداف الاستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف الزبائن والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعلم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى، والشكل الموالي يبين هذه العلاقة:

⁸⁰ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 105.

الشكل رقم (15): العلاقة السببية بين محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن

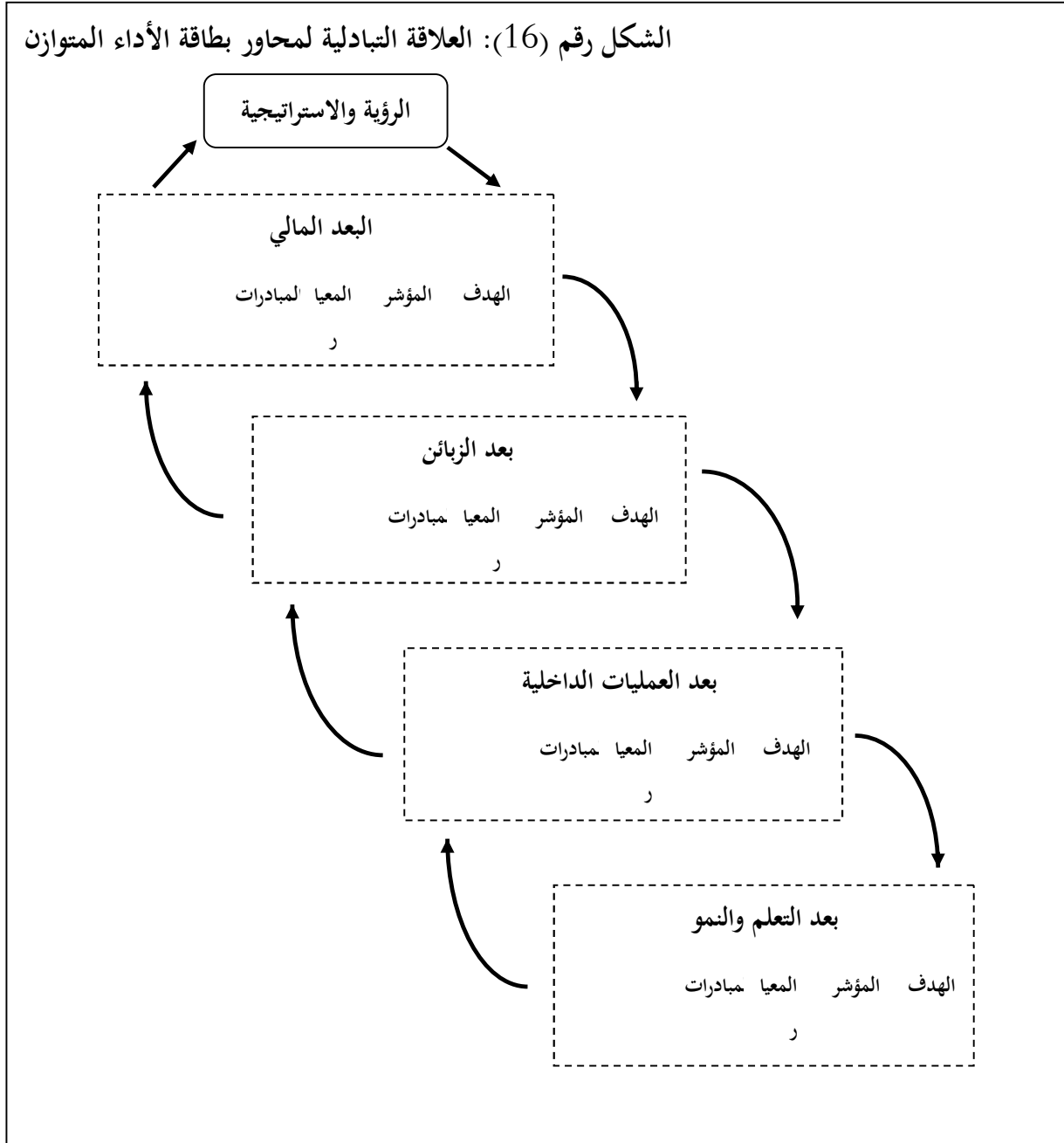


المصدر : Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Jan – Feb 1996, P 83.

يتبين من الشكل السابق، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين، كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للزبائن، وهذا يؤدي إلى رضا الزبائن بدرجة عالية اتجاه المنظمة، ومن ثم فإن هذا الرضا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة، وبالتالي زيادة العائد

على رأس المال المستثمر. كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية، وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

على الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية (Interdépendant) وهذا ما يبينه الشكل التالي:



المصدر: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003, P 83.

فالافتراض الأساسي يظهر أن التحسن في بعد النمو والتعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا الزبائن. وبالتالي على النتائج المالية. أما العلاقة التبادلية، فتتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة.⁸¹

⁸¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 107.

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

نحاول في هذا المبحث إبراز المقومات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ثم بعد ذلك نقوم بعرض الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وكذا الوقوف على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من توفر مجموعة المتطلبات الأساسية التالية:⁸²

1. **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 2. **الأخذ بمنهج النظام:** يتوقف نجاح استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي وليس نظام قياس، أي دمج كامل للجوانب الأربعة للبطاقة في شكل منظومة متكاملة.
 3. **وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:** أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على الزبون، وظاهرة الاندماج الصناعي،... الخ. وقد أشار (Pim, 1997) إلى أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي:⁸³
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.
 - يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
 - يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

⁸² ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 02، يونيو 2009، ص 751.

⁸³ المرجع نفسه، ص 752.

- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
 - ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
 - يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال؛ ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
 - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
 - يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
 - ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- أضاف (عبد الفتاح، 2005) قاعدة أخرى، وهي أن يتناسب نموذج الأداء المطبق مع طبيعة القسم أو المستوي الإداري داخل المنظمة، كما يجب أن تتناسب المقاييس التي تحتوي عليها مع المراحل التي تمر بها المنظمة خلال دورة حياتها. ورأى (إبراهيم، 2005) قابلية مقاييس الأداء للمقارنة في فترات زمنية مختلفة على أن تكون المقارنات داخلية بين كافة وحدات النشاط، ومقارنات خارجية مع المنظمات المماثلة والمنافسة ذات الأداء الأفضل. وكذلك رأى (حماد، 2005) أن كل منظمة يجب أن تقرر أيّاً من الزبائن تستهدف، وأيّاً من العمليات الداخلية حاسمة ومهمة لجذب هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم. فكل منظمة ستستهدف زبائن مختلفين، بأنواع مختلفة من الخدمات والمنتجات، فنجد في صناعة السيارات أن شركة بي أم دبليو (BMW) تركز على الجوانب الهندسية والتشغيلية، بينما شركة فولفو (VOLVO) تركز على السلامة، وشركة تويوتا (TOYOTA) تركز على المتانة. وقد أشار (علام، 2007) إلى أن المنظمة التي تقوم بتصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تجيب على الأسئلة التالية⁸⁴:

- ما هو الهدف الرئيس من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي المشاكل الحالية التي يمكن أن تعالجها بطاقة الأداء المتوازن؟

⁸⁴ جبر إبراهيم الداعور، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 02، يونيو 2013، ص 15.

- من هو المسئول عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟
 - من هم المشاركون في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
 - ما هي الوحدة التي سيتم البدء بها كعملية تجريبية؟ خاصة في المنظمات كبيرة الحجم.
- بالإضافة إلى ذلك فقد رأت (جيرة، 2011) إضافة القواعد التالية:

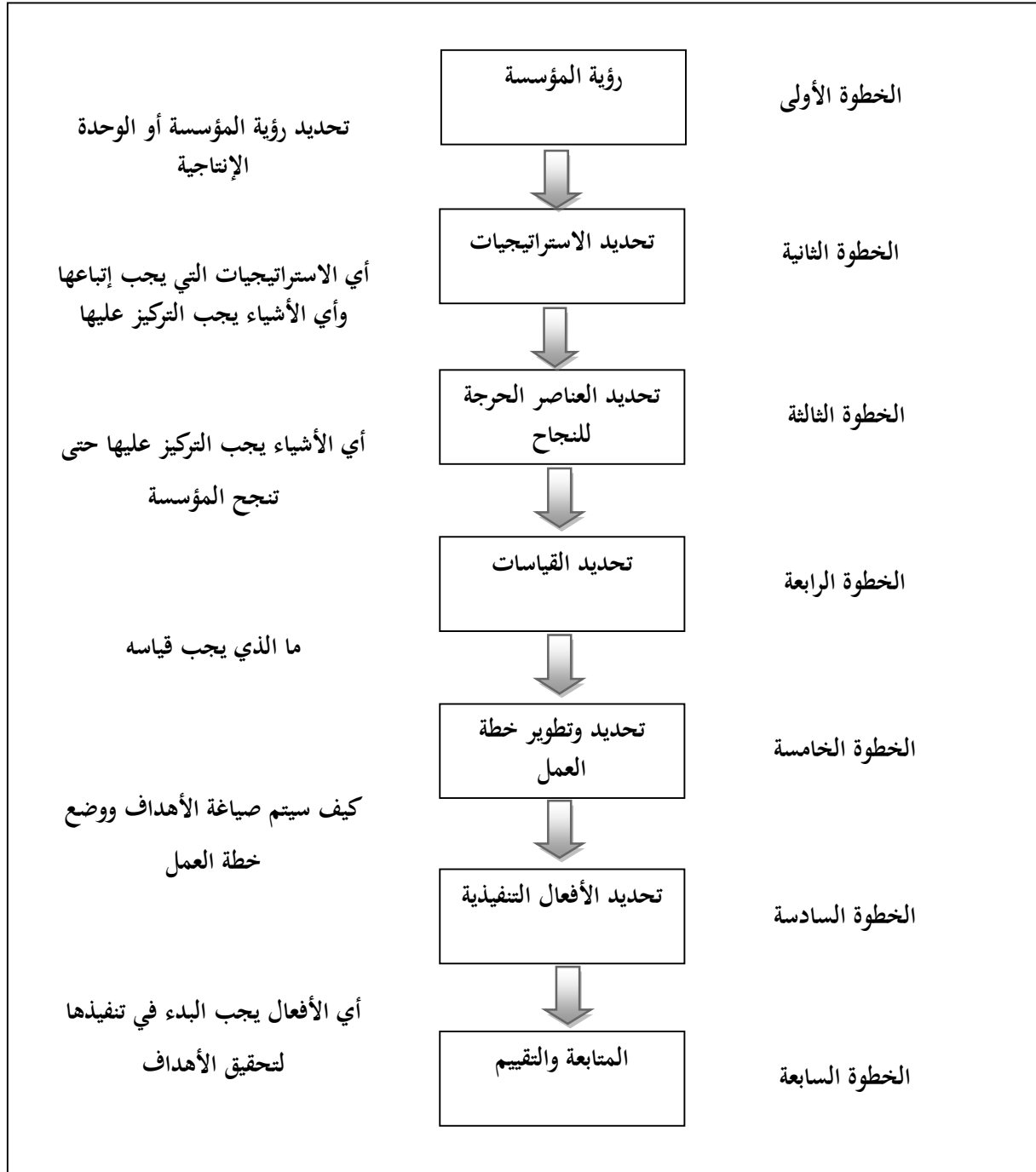
- اعتبار المحور المالي هو مركز للغايات المقاييس المستخدمة حيث إن علاقة السبب والنتيجة التي تحكم علاقة المقاييس ببعضها ستؤدي في النهاية إلى تحسن الأداء المالي للمنظمة.
- ضرورة عدم اعتبار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي العصا السحرية التي ستحول الاستراتيجيات الفاشلة إلى استراتيجيات ناجحة، دون ربطها بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية: مثل إدارة الجودة الشاملة والتكلفة على أساس النشاط.
- أن المقاييس والأهداف الموضوعية لكل منظمة تختلف حسب الاستراتيجية المختارة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تبدأ عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بدءاً بإستراتيجية المنظمة، حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب.
- ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل منظمة على حدة. والشكل رقم (17) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.⁸⁵

⁸⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 219.

الشكل رقم (17): خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 221.

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال، لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف

خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا مجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن، وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو التالي:⁸⁶

1. تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنظمة المنتظر :

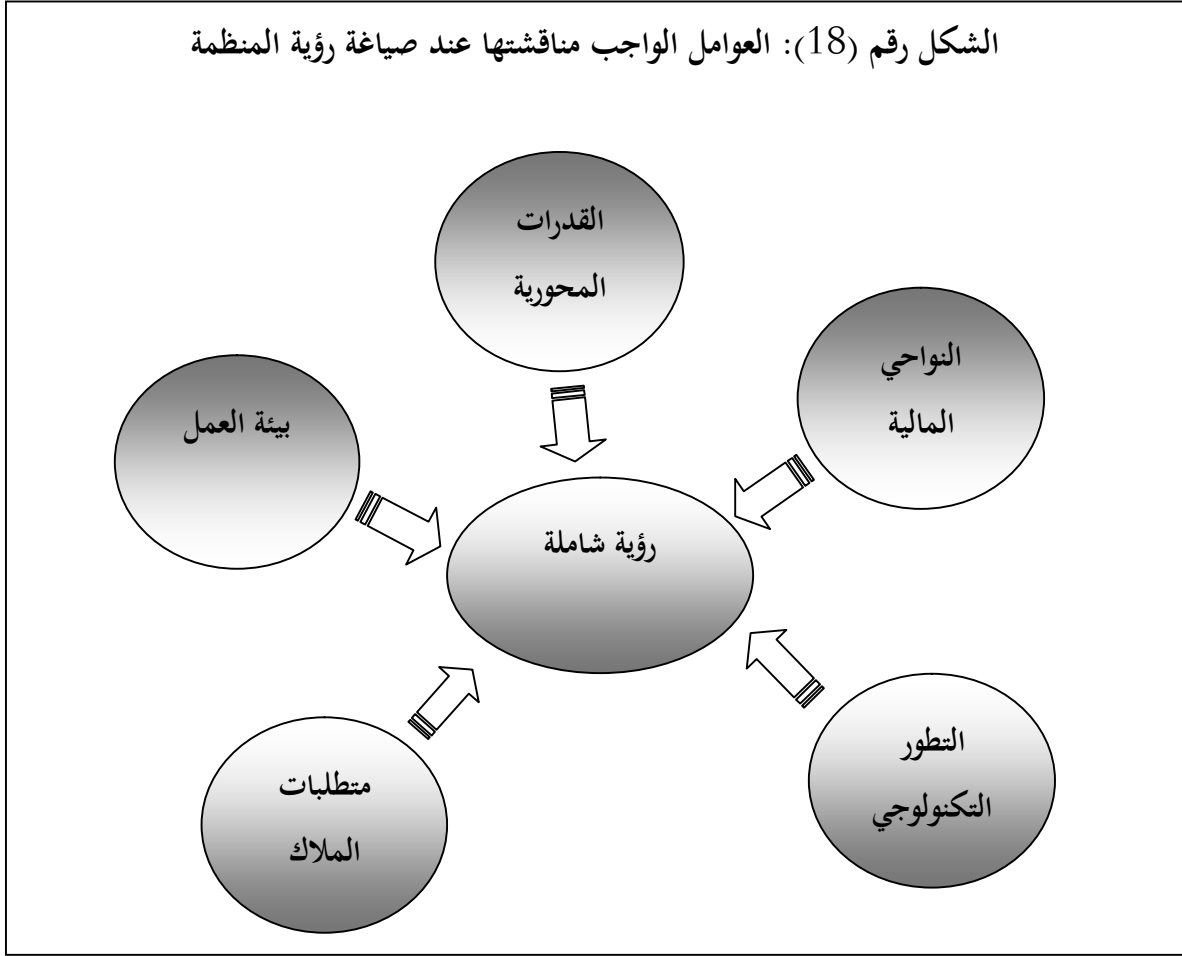
يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، ومن ثم فالمطلوب في هذه المرحلة وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا وإستراتيجيتنا المستقبلية، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيرا في المنظمة، بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنظمة وخصائصها.

2. صياغة رؤية المنظمة:

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظرا لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل، ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنظمة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنظمة، ولكي تتم صياغة الرؤية، ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الواجب وضعها في الاعتبار عند صياغة رؤية المنظمة.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص 223-230. 86

الشكل رقم (18): العوامل الواجب مناقشتها عند صياغة رؤية المنظمة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 227.

3. صياغة مجالات الرؤية:

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية مجال الرؤية المالي، مجال رؤية الزبائن، مجال رؤية العمليات الداخلية، ومجال رؤية التعلم والنمو، ومع ذلك فقد فضلت بعض المنظمات إضافة بعد خامس وهو بعد الموظفين أو البعد البشري، واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل، مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة، وبالتالي

تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.⁸⁷

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل بعد:⁸⁸

1. **البعد المالي:** ينبغي أن يوضح هذه البعد نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيها يتصل بمجالات الرؤية الأخرى، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طوية المدى وبالتالي جزءا كبيرا من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى، هنا نجد وصفا لما يتوقعه الملاك من المنظمة فيما يتعلق بالنمو والربحية، ومن الملائم أيضا دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

2. **بعد الزبائن:** يصف هذا البعد الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للزبائن وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل الزبائن على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنظمة بهذا البعد، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس، فإذا أخفقت المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات الزبائن وتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل، لن تتولد إيرادات وتدهور المنظمة وتموت.

3. **بعد العمليات الداخلية:** يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للزبائن، وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الاستراتيجية التي يدرسها بعد العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنظمة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك كما هو موضح في الشكل (13)، حيث يتضمن النموذج وصفا لكل عمليات المنظمة بدءا بتحليل احتياجات الزبائن وانتهاءا بتقديم المنتج، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة... إلخ، وعندئذ ستوفر النتائج أساسا لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

4. **بعد التعلم والنمو:** يمكن بعد التعلم والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ

⁸⁷ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 273.

⁸⁸ المرجع نفسه، ص 275 - 279.

بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تُخلق قيمة للزبون.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الاعمال بالبحث الدائم، والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي، ونتيجة هذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنظمة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة، ومن ثم يجب أن تجرى المنظمة تحليلا لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قرارا استراتيجيا بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفا إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس، وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنظمة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية.⁸⁹

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.⁹⁰

يفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل متابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا، الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية:⁹¹

1. إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة: في هذه المرحلة، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد، ومثلما حدث في الخطوات

⁸⁹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 279.

⁹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 242.

⁹¹ المرجع نفسه، ص 242 - 244.

الأخرى، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار، وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية، ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة، ويمكن مراقبتها وتسمح فعليا بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية، إلا في المرحلة الأخيرة.

2. **صياغة المقاييس الشاملة:** بعد الانتهاء من المراحل السابقة، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيدا للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ، يجب إطلاع كل فرد في المنظمة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضا المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس تبعاً لحجم المنظمة وتنظيمها، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل.⁹²

1. **صياغة الأهداف:** يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

2. **وضع خطة عمل:** تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنظمة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة، مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها، وأحدا من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم

⁹² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهم غربية، مرجع سابق، ص 247.

البرامج، والثقافة ومحاوله ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.⁹³

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

من الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس، لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنظمة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة، وفي النهاية ينبغي أن تظل المقاييس المختارة، ولا سيما من أجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.⁹⁴

المطلب الثالث: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر ما يلي:⁹⁵

- ◀ نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- ◀ يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- ◀ يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
- ◀ عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

⁹³ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 291.

⁹⁴ المرجع نفسه، ص 291.

⁹⁵ أنظر:

- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 10.
- نعيمة يجاوي وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص 84.

- ◀ الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد المنظمة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
- ◀ إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
- ◀ إن التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال. وتقصى بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية وتطبيقها (كالمهنيين العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمنظمة وبالتالي إستراتيجيتها).
- ◀ ثقافة المنظمة: هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الاستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة. وقد أضيف محورا خامسا للبطاقة من طرف مجموعة British Telecom متمثلا في محور الثقافة في حين قامت إحدى المنظمات بتقليص عدد المحاور إلى ثلاثة عندما عوضت محور التعلم بمحور النمو الفائق وجمعت محوري الزبائن والعمليات الداخلية في محور واحد أطلقت عليه اسم الاستثمار المستمر.
- ◀ المحيط الاجتماعي: يؤثر هذا الأخير في كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن من منظمة إلى أخرى. كما اختلفت نسبة استعمالها في الدول الغربية ولقد تراوحت نسبة تداولها بين 24% و30% في كل من بريطانيا، إيطاليا وألمانيا أما في فرنسا فلم تتجاوز 4%. ولقد أشارت دراسة تمت على 83 منظمة فرنسية أن نسبة 85.5% منها تستعمل مؤشرات قياس الأداء المالي كنتيجة الاستغلال، القيمة المضافة، الهامش الإجمالي. ومنظمة من بين أربعة فقط تقيس الأداء تجاه الزبائن، وثالث هذه المنظمات تستخدم محور العمليات الداخلية. أما محور الإبداع والتعلم فغائب تماما في هذه المنظمات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير من بينها أسلوب الجودة الشاملة، أسلوب التحسين المستمر، مدخل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، أسلوب التكاليف المستهدفة... باعتبارها من أكثر الأساليب الإدارية انتشاراً والتي لاقت اهتماماً كبيراً من كافة المؤسسات والشركات والأجهزة الحكومية بعد أن أصبح التوجه الأساسي للمنظمات البحث عما يناسبها من مداخل وأساليب إدارية حديثة من ناحية، ومدى ما يتطلبه الواقع العملي من إحداث تعديلات وتغييرات على نظمها وثقافتها حتى تصبح أكبر ملاءمة لمتطلبات تطبيقها من ناحية أخرى.

من بين الأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان ونورتن، حيث تناولنا نبذة تاريخية عن ظهورها، وقدمنا بعض التعاريف التي تناولتها حيث ركز كل تعريف على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، لكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton, 1992). وتوصلنا إلى أن هذه الأداة جاءت لسد النقص الحاصل في الأدوات التقليدية، حيث أنها تعتبر أداة إستراتيجية تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة، توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتقيس الأداء الماضي والحالي والمستقبلي.

توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء الشامل للمنظمة من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة المكونة لها وهي البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظرة للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة.

وفي الأخير تطرقنا لكيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن من خلال تناول المقومات الأساسية لتطبيقها ثم خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقها.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لمدى

إستخدام الأساليب

الحديثة لمراقبة التسيير في

قياس وتقييم أداء البنوك

الجزائرية



تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع الأداء وتقييمه، ومراقبة التسيير ومختلف أساليبها الحديثة ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن، سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع والذي يهدف إلى معرفة مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، حيث ركزت الدراسة الميدانية على جملة من المرامي من أجل الوقوف على الواقع من خلال التعرف على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في البنوك التجارية، ومدى كفاءة مراقبي التسيير في القيام بمختلف مهامهم.

كما تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى معرفة مدى استخدام مؤشرات الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية من خلال عينة مكونة من سبعة بنوك تجارية عاملة في أربعة ولايات جزائرية.

ومن أجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالتالي:

- ◀ المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- ◀ المبحث الثاني: اختبار ثبات وصلاحية المقياس
- ◀ المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن أيضاً أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

يمثل المجتمع الإحصائي جميع المفردات التي تكون الظاهرة موضوع البحث، في حين أن العينة تعتبر شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث. ويمثل مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الجزائر، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع وكالات البنوك العاملة بالجزائر، ونظراً لقيود الوقت والتكلفة، وأخذاً بعين الاعتبار ما تحتويه استمارة الاستبيان من أسئلة كثيرة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً للإجابة عليها، فقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية، مكونة من 07 بنوك تجارية في 04 ولايات هي: الجزائر العاصمة، سطيف، المسيلة، البيض والبنوك التي تم إخضاعها للبحث هي:

1. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
2. البنك الخارجي الجزائري BEA
3. القرض الشعبي الجزائري CPA
4. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
5. بنك الخليج الجزائر AGB
6. باريبا الجزائر BNP Paribas el Djazaïr
7. سوسيتي جنرال الجزائر SGA

أما بخصوص الأفراد الذين وزع عليهم الاستبيان فكانوا من المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين في (الإدارة العليا والوسطى)، وتم توزيع 150 استبيان، استعيد منها 103 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 09 استبيانات لعدم اكتمالها أو لتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال إلى آخر، وتم اعتماد 94 استمارة (ما نسبته 62.66 %) لغرض التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانيات المادية المتاحة، وجدت الطالبة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة.

وقد تم تصميم استبيان موجه لإطارات البنوك التجارية الجزائرية، للتعرف على آرائهم حيال مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير، مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في القيام بمختلف مهامه، إضافة إلى مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم اختيار بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى توفر المقاييس المكونة لأبعادها الأربعة في البنوك محل الدراسة. ومن خلال الاستبيان تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على التساؤلات وتحقيق أهداف الدراسة قد اشتمل على جزأين هما:

◀ **الجزء الأول:** اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، اسم البنك).

◀ **الجزء الثاني:** وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (61) فقرة تضم محاور الدراسة.

✚ حيث جاءت الفقرات المرقمة من (07-15) لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية

✚ والفقرات المرقمة من (16-30) لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى كفاءة وفعالية نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية

✚ كما جاءت الفقرات المرقمة من (31-67) لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى استخدام مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية. والتي تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات جزئية:

✓ حيث تم تخصيص الفقرات المرقمة من (31-37) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بمدى استخدام مقاييس البعد المالي في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

✓ والفقرات المرقمة من (38-44) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية والمتعلقة بمدى استخدام مقاييس بعد الزبائن في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

✓ أما اختبار الفرضية الجزئية الثالثة فقد خصص لها الفقرات المرقمة من (45-54) وهي تتعلق بمدى استخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية

✓ بينما الفرضية الجزئية الرابعة والتي تتعلق بمدى استخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية فسيتم اختبارها من خلال الفقرات (55-67)

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستمارة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم تجاه المتغيرات محل البحث، ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (05) للعبارة موافق بشدة، والوزن (01) للعبارة غير موافق بشدة.

المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية

قصد اختبار صحة الفرضيات المبحوثة تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة، وتمثل في:

◀ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم. حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

إن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، كما يمكن حساب معامل الصدق (validity)، عن طريق حساب مربع معامل الثبات. إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

◀ وللتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط Correlation Coefficient، حيث يقيس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، ويرمز له بالرمز r ، ويحقق معامل الارتباط (سبيرمان) المتباينة: $-1 \leq r \leq 1$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 و 1 وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة، وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين موضع الدراسة.

◀ اختبار كولموجروف- سميرنوف (kolmogorov-Smirnov) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

مع ملاحظة أنه يستخدم اختبار كولموجروف - سميرنوف (kolmogorov-Smirnov) لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة حجم العينة أكبر من أو يساوي 50، بينما يستخدم اختبار شبيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) إذا كان حجم العينة أقل من 50.

◀ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي وذلك من أجل معرفة درجة موافقة عينة الدراسة عن الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات وترتيبها حسب الأهمية.

◀ الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي.

◀ تحليل التباين الأحادي وذلك لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

◀ استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لاختبار الفرضيات، حيث قامت الطالبة بحساب الوسط الحسابي وقيمة (T) لكل فقرة من فقرات الاستبيان بغية التأكد من صحة الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث أخضعت الطالبة الفرضيات البديلة للاختبار بموجب الاختبار T ستودنت للعينة الواحدة للمقارنة بين وسط الإجابات ووسط الاختبار، وبمستوى ثقة (95%) وهو المستوى الذي عادة ما يأخذ به الإحصائيين والباحثين في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، والذي يعني أنه إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0.05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنوياً ذا دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05، فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر غير معنوي وغير دال إحصائياً، بمعنى أن وسط الإجابة لا يختلف عن وسط الاختبار إحصائياً ومعنوياً، وتكون النتائج إيجابية عندما يكون وسط الإجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية، وتكون النتائج سلبية عندما يكون وسط الإجابات أقل من وسط الاختبار وباختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية، ويكون دون وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية إذا كان وسط الإجابة قريباً من وسط الاختبار.

المبحث الثاني: اختبار ثبات وصلاحية المقياس

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب تتمثل في اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واختبار صدق أداة الدراسة وذلك من خلال الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، كما يتناول أيضا اختبار طبيعية البيانات، نظرا لأهمية معرفة طبيعية المجتمع في حالة استخدام بعض الاختبارات المعلمية، التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الصدق الذاتي فيما بين مفردات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
01	إمكانيات نظام مراقبة التسيير	09	,837	7005,0
02	مهام نظام مراقبة التسيير	15	,868	7534,0
03	البعد المالي	07	00,7	4900,0
04	بعد الزبائن	07	885,	7832,0
05	بعد العمليات الداخلية	10	,900	8100,0
06	بعد التعلم والنمو	13	,918	8427,0
	جميع عبارات الاستبيان	61	4,96	9292,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا، قد فاقت 60 % النسبة المقبولة إحصائيا، كما نلاحظ أن معامل الثبات للاستبيان بشكل عام قد بلغ 0.964 وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، وقد بلغت قيم معامل ثبات محاور الاستبيان: 0.837 لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير، 0.868 لمحور مهام نظام مراقبة التسيير، 0.700 للبعد المالي، و 0.885 لبعده الزبائن، و 0.900 لبعده العمليات الداخلية، و 0.918 لبعده التعلم والنمو، وبصفة عامة يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، وبالتالي صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وهو ما تؤكده الجداول الموالية:

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9312,0	,965	يتوفر البنك على خلية لمراقبة التسيير.
9312,0	,965	لدى البنك أهداف إستراتيجية محددة يعمل على تحقيقها
9312,0	,965	يتوفر لدى البنك إطرارات كفؤة في ميدان مراقبة التسيير.
9312,0	,965	يتم تنظيم دورات تكوينية للموظفين في مجال مراقبة التسيير.
0,9292	,964	لدى البنك الموارد المالية الكافية لمساعدة مراقب التسيير على القيام بمهامه
9312,0	,965	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات في مجال مراقبة التسيير
9312,0	,965	يتوفر لدى البنك التجهيزات والإمكانيات المادية اللازمة لمساعدة لنظام مراقبة التسيير
0,9331	,966	يتوفر لدى البنك التكنولوجيا الحديثة ويتم تطويرها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير
0,9312	,965	يتوفر لدى البنك نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة
7005,0	,837	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (07): معاملات الثبات لمحور مهام نظام مراقبة التسيير

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9331,0	,966	يساعد نظام مراقبة التسيير المسؤولين العمليين على تحسين الأداء.
9331,0	,966	يقوم نظام مراقبة التسيير بوضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
9312,0	,965	يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها.
9312,0	,965	يصحح نظام مراقبة التسيير بالبنك الأخطاء المرتكبة والانحرافات في النشاطات السابقة.
9312,0	,965	يقوم نظام مراقبة التسيير بتخفيض تكاليف العمل، والإسراف في المجالات غير الضرورية.
9312,0	,965	يقوم نظام مراقبة التسيير بالوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات للبنك.
9312,0	,965	يقدم نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وفق احتياجات كل مصلحة.
9312,0	,965	يقدم نظام مراقبة التسيير المعلومات والتحليل الاقتصادية في الوقت المناسب
9312,0	,965	نظام مراقبة التسيير على معرفة ودراية تامة لكل الإيرادات والتكاليف
9312,0	,965	يعمل نظام مراقبة التسيير على تصميم لوحة القيادة بالبنك.
9312,0	,965	يعمل نظام مراقبة التسيير على السير الحسن للإستراتيجية بالبنك.
9312,0	,965	يعمل نظام مراقبة التسيير على وضع التقديرات ومقارنتها بالنتائج الفعلية.
9312,0	,965	يقوم نظام مراقبة التسيير بالمراقبة الدورية لمدى تنفيذ أهداف البنك
9312,0	,965	يتوفر لدى البنك نظام اتصال كفؤ.
9292,0	,964	يلعب مراقب التسيير دور المحفز بالبنك.
7534,0	,868	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (08): معاملات الثبات للبعد المالي

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9312,0	,965	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا.
9312,0	,965	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار
9312,0	,965	يسعى البنك لتحقيق قيمة مضافة في العمل البنكي.
9331,0	,966	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنويع خدمات الزبائن.
9331,0	,966	يسعى البنك إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن
9312,0	,965	يسعى البنك إلى الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديه
9312,0	,965	تتطور مستويات الأرباح في البنك من سنة لأخرى
4900,0	00,7	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (09): معاملات الثبات لبعد الزبائن

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9312,0	,965	يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.
9292,0	,964	يفضل معظم زبائن البنك التعامل مع بنكنا عن غيره من المنافسين.
9292,0	,964	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك إلى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم.
9312,0	,965	تناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته.
9292,0	,964	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي

		احتياجات الزبون.
9292,0	,964	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له.
9292,0	,964	يعتبر نظام التكاليف المطبق بالبنك مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية الزبون.
7832,0	885,	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (10): معاملات الثبات لبعء العمليات الداخلية

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9292,0	,964	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الحسائر والأخطار.
9292,0	,964	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
9292,0	,964	يوفر البنك خدمات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن.
9312,0	,965	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
9292,0	,964	يتم استعمال التكنولوجيا والأجهزة المتطورة داخل البنك.
9312,0	,965	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن.
9312,0	,965	تزيد إنتاجية ساعة العمل في البنك
9292,0	,964	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.
9292,0	,964	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
9292,0	,964	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة.
81,0	,900	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

الجدول رقم (11): معاملات الثبات لبعء التعلم والنمو

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ في حالة الحذف	العبارات
9292,0	,964	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.
9292,0	,964	يعمل البنك على الاهتمام بالموظفين وتحقيق الرضا لهم.
9312,0	,965	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم.
9312,0	,965	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنويا.
9292,0	,964	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه.
9292,0	,964	يقوم البنك بتحسين وتطوير الخدمات باستمرار.
9292,0	,964	يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
9292,0	,964	يحرص البنك على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين البنوك.
9292,0	,964	يعمل البنك على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن من أجل ضمان التميز.
9312,0	,965	يوفر البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.
9312,0	,965	نسبة دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك.
9292,0	,964	تتطور إنتاجية العامل في البنك.
9312,0	,965	يتوفر موظفي البنك على قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
8427,0	,918	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

المطلب الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والبالغ عددهم خمسة (الملحق رقم 02)، بهدف دراستها وتحكيمها وإبداء الرأي فيها، وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولمعرفة مدى ملائمة فقرات الاستبيان للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها وتغطيتها لفرضيات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبيان وإجراء التعديلات المطلوبة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 01).

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بحساب الصدق البنائي، وذلك باستخدام معامل ارتباط سيرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه، وقد تبين أنها جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 % وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إمكانيات نظام مراقبة التسيير والدرجة

الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سيرمان للارتباط	العبارات
,000	**,553	يتوفر البنك على خلية لمراقبة التسيير.
,000	**,621	لدى البنك أهداف إستراتيجية محددة يعمل على تحقيقها
,000	**,657	يتوفر لدى البنك إطارات كفاءة في ميدان مراقبة التسيير.
,000	**,624	يتم تنظيم دورات تكوينية للموظفين في مجال مراقبة التسيير.
,000	**,512	لدى البنك الموارد المالية الكافية لمساعدة مراقب التسيير على القيام بمهامه
,000	**,513	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات في مجال مراقبة التسيير
,000	**,425	يتوفر لدى البنك التجهيزات والإمكانيات المادية اللازمة لمساعدة لنظام مراقبة التسيير

,001	** ,342	يتوفر لدى البنك التكنولوجيا الحديثة ويتم تطويرها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير
,000	** ,548	يتوفر لدى البنك نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (12) أن جميع عبارات محور إمكانيات نظام مراقبة التسيير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بال محور هي العبارة الثالثة (يتوفر لدى البنك إطارات كفاءة في ميدان مراقبة التسيير) بمعامل ارتباط قدره (0.657)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بال محور هي العبارة الثامنة (يتوفر لدى البنك التكنولوجيا الحديثة ويتم تطويرها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير) بمعامل ارتباط قدره (0.342).

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مهام نظام مراقبة التسيير والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
,000	** ,379	يساعد نظام مراقبة التسيير المسؤولين العاملين على تحسين الأداء.
,000	** ,455	يقوم نظام مراقبة التسيير بوضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
,000	** ,485	يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها.
,000	** ,485	يصحح نظام مراقبة التسيير بالبنك الأخطاء المرتكبة والانحرافات في النشاطات السابقة.
,000	** ,650	يقوم نظام مراقبة التسيير بتخفيض تكاليف العمل، والإسراف في المجالات غير الضرورية.
,000	** ,543	يقوم نظام مراقبة التسيير بالوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات للبنك.
,000	** ,484	يقدم نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وفق احتياجات كل مصلحة.
,000	** ,503	يقدم نظام مراقبة التسيير المعلومات والتحليل الاقتصادية في الوقت المناسب
,000	** ,577	نظام مراقبة التسيير على معرفة ودراية تامة لكل الإيرادات والتكاليف
,000	** ,525	يعمل نظام مراقبة التسيير على تصميم لوحة القيادة للبنك.
,000	** ,443	يعمل نظام مراقبة التسيير على السير الحسن للإستراتيجية للبنك.

,000	** ,369	يعمل نظام مراقبة التسيير على وضع التقديرات ومقارنتها بالنتائج الفعلية.
,000	** ,491	يقوم نظام مراقبة التسيير بالمراقبة الدورية لمدى تنفيذ أهداف البنك
,001	** ,347	يتوفر لدى البنك نظام اتصال كفؤ.
,000	** ,513	يلعب مراقب التسيير دور المحفز بالبنك.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (13) أن جميع عبارات محور مهام نظام مراقبة التسيير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الخامسة (يقوم نظام مراقبة التسيير بتخفيض تكاليف العمل، والإسراف في المجالات غير الضرورية) بمعامل ارتباط قدره (0,650)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة قبل الأخيرة (يتوفر لدى البنك نظام اتصال كفؤ) بمعامل ارتباط قدره (0,347).

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المالي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سيرمان للارتباط	العبارات
,000	** ,648	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا.
,001	** ,343	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار
,000	** ,495	يسعى البنك لتحقيق قيمة مضافة في العمل البنكي.
,000	** ,544	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن.
,001	** ,341	يسعى البنك إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن
,000	** ,651	يسعى البنك إلى الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديه
,000	** ,558	تتطور مستويات الأرباح في البنك من سنة لأخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

نلاحظ من الجدول (14) أن جميع عبارات المحور المالي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة السادسة (يسعى البنك إلى الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديه) بمعامل ارتباط قدره (0,651)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الخامسة (يسعى البنك إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن) بمعامل ارتباط قدره (0,341).

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الزبائن والدرجة الكلية للمحور.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
,000	**,444	يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.
,000	**,647	يفضل معظم زبائن البنك التعامل مع بنكنا عن غيره من المنافسين.
,000	**,742	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك إلى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم.
,000	**,535	تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته.
,000	**,659	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبون.
,000	**,748	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له.
,000	**,705	يعتبر نظام التكاليف المطبق بالبنك مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية الزبون.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من الجدول (15) نجد أن جميع عبارات محور الزبائن دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة السادسة (يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له) بمعامل ارتباط قدره (0,748)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الأولى (يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات) بمعامل ارتباط قدره (0,444).

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور .

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
,000	**,674	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار.
,000	**,552	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
,000	**,595	يوفر البنك خدمات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن.
,000	**,584	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
,000	**,547	يتم استعمال التكنولوجيا والأجهزة المتطورة داخل البنك.
,000	**,628	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن.
,000	**,599	تزيد إنتاجية ساعة العمل في البنك
,000	**,505	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.
,000	**,626	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
,000	**,658	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من الجدول (16) نجد أن جميع عبارات محور العمليات الداخلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الأولى (يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار) بمعامل ارتباط قدره (0,647)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة الثامنة (يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب) بمعامل ارتباط قدره (0,505).

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارات
,000	** ,595	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.
,000	** ,660	يعمل البنك على الاهتمام بالموظفين وتحقيق الرضا لهم.
,000	** ,511	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم.
,000	** ,482	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنويا.
,000	** ,590	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه.
,000	** ,649	يقوم البنك بتحسين وتطوير الخدمات باستمرار.
,000	** ,549	يسعى البنك دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
,000	** ,600	يحرص البنك على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين البنوك.
,000	** ,648	يعمل البنك على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن من أجل ضمان التميز.
,000	** ,431	يوفر البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.
,000	** ,575	نسبة دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك.
,000	** ,700	تتطور إنتاجية العامل في البنك.
,000	** ,515	يتوفر موظفي البنك على قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من الجدول (17) نلاحظ أن جميع عبارات محور التعلم والنمو دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة قبل الأخيرة (تتطور إنتاجية العامل في البنك) بمعامل ارتباط قدره (0,700)، في حين كانت أقل العبارات ارتباطاً بالمحور هي العبارة العاشرة (يوفر البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة) بمعامل ارتباط قدره (0,431).

المطلب الثالث: اختبار طبيعية البيانات

يكمن الهدف من هذا الاختبار التحقق من أن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وهذا من خلال معرفة معلمية التوزيع الاحتمالي للمتغيرات التالية: (إمكانيات نظام مراقبة التسيير، مهام نظام مراقبة التسيير، البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن استخدام العديد من الاختبارات والطرق، منها اختبار **Kolmogorov-Smirnov** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار طبيعية البيانات Test Kolmogorov-Smirnov

الرقم	المحور	
01	إمكانيات نظام مراقبة التسيير	0,099
02	مهام نظام مراقبة التسيير	0,099
03	البعد المالي	0,053
04	بعد الزبائن	0,075
05	بعد العمليات الداخلية	0,072
06	بعد التعلم والنمو	0,063
	الاستبيان ككل	0,067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار اعتدالية التوزيع أن $Sig > 0.05$ ، بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، وهو الأمر بالنسبة للاستبيان ككل، وبالتالي نستدل على أن شرط الطبيعية محقق، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج SPSS وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، فإننا نستعرض في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، الإحصاء الوصفي لهذه العينة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، اسم البنك) كما يلي:

الجدول رقم (19): خصائص أفراد عينة الدراسة

رقم المتغير	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
01	الجنس	ذكر	62	66.0 %
		أنثى	32	34.0 %
		المجموع	94	100 %
02	السن	أقل من 30 سنة	26	27.7 %
		من 30 إلى 40 سنة	51	54.3 %
		من 41 إلى 50 سنة	11	11.7 %
		أكثر من 50 سنة	06	06.4 %
		المجموع	94	100 %
03	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	13	13.8 %
		ليسانس	52	55.3 %
		ماستر/ماجستير	20	21.3 %
		دراسات عليا متخصصة	09	09.6 %
		المجموع	94	100 %
04	الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	34.0 %
		من 5 إلى 10 سنوات	26	27.7 %
		من 10 إلى 15 سنة	15	16.0 %

المهنية	أكثر من 15 سنة	21	22.3 %
	المجموع	94	100 %
الوظيفة	مدير	3	03.2 %
	نائب مدير	09	09.6 %
	رئيس قسم	22	23.4 %
	رئيس مصلحة	42	44.7 %
	أخرى	18	19.1 %
	المجموع	94	100 %
	اسم البنك	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	32
البنك الخارجي الجزائري BEA		17	18.1 %
القرض الشعبي الجزائري CPA		17	18.1 %
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP		04	04.3 %
بنك الخليج الجزائر AGB		11	11.7 %
باريبا الجزائر BNP Paribas el Djazair		08	08.5 %
سوسيتي جنرال الجزائر SGA		05	05.3 %
المجموع		94	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال استقراء الجدول رقم (19) والخاص بخصائص أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن:

◀ عدد الذكور بلغ 62 من عينة الدراسة وقدرت نسبتهم المئوية بـ 66 %، في حين بلغ عدد الإناث 32 وهذا بنسبة 34 %، ويلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في البنوك ونقص الفرص المتاحة أمام الإناث لشغل مناصب في البنوك.

◀ هناك تنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة حيث تمثل الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) أكبر نسبة 54.3 % تليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 27.7 % وهذا ما يدل أن فئة عريضة من الشباب تشغل مناصب بالبنوك، أي أن البنوك تهتم بالفئة العمرية الشابة التي تمتلك القدرات والمهارات المؤثرة إيجابيا على الأداء، تليها الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 11.7 %، أما الذين فاقت أعمارهم 50 سنة فتقدر نسبتهم 06,4 % وهي أقل نسبة.

◀ بالنسبة للمؤهل العلمي نلاحظ بأن غالبية أفراد العينة لهم مستوى ليسانس ويمثلون 55.3%، بينما 21.3% لهم مستوى ماستر/ ماجستير، أي أن ما نسبته 76.6% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وهي نسبة مرتفعة جدا وهو ما يبين أن البنك يعتمد على فئات كبيرة ذات مستوى جامعي، أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة مؤهلين تأهيلا أكاديميا ملائما مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبيان والغرض منها. أما نسبة 13.8% فهي للأفراد الذين لهم مستوى ثانوي أو أقل والذين يعتبرون من الموظفين القدامى في البنوك، والدراسات العليا المتخصصة فنسبتها هي 08.8% وهي أقل نسبة.

◀ فيما يخص سنوات الخبرة في العمل البنكي فإن نسب الفئات العمرية الأربعة متقاربة حيث كانت أكبر نسبة مئوية للفئة الأولى أي أقل من 5 سنوات بنسبة 34% تليها الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 27.7% ثم الفئة الرابعة (أكبر من 15 سنة) بنسبة 22.3%، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفئة الثالثة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 16%. أي أن ما نسبته 66% تعود للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أكبر من 5 سنوات وهذا ما يدل أن أكثر من نصف عينة الدراسة يملكون الخبرة المناسبة في المجال البنكي مما يسهل فهم أسئلة الاستبيان بشكل جيد.

◀ بالنسبة للوظيفة فإن نسبة 03.2% تعود للمدراء وهي أقل نسبة وذلك لامتناعهم عن الإجابة على أسئلة الاستبيان بسبب انشغالهم الكثيرة، أما نسبي 09.6% و23.4% فتعود لنواب المدراء ورؤساء الأقسام على التوالي، وتعود نسبة 44.7% لرؤساء المصالح وهي تمثل أعلى نسبة في الفئة المستجوبة، بينما تمثل نسبة 19.1% من لهم وظائف أخرى في البنك.

◀ بالنسبة للبنوك التي تمت فيها الدراسة فإن أكبر نسبة من الأفراد المستجوبين 34% تعود لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وذلك للتسهيلات المقدمة من طرف هذا البنك في توزيع واسترجاع الاستبيان، يليها البنك الخارجي الجزائري BEA والقرض الشعبي الجزائري CPA بنسبة 18.1% لكل منهما، ثم بنك الخليج الجزائر وباريبا الجزائر BNP Paribas el Djazaïr وسوسيتي جنرال الجزائر SGA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بالنسب التالية على الترتيب: 11.7%، 08.5%، 05.3%، 04.3%.

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، حيث تم الاستعانة بالجدول (20) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (20): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى
1.79	2.59	3.39	4.19	5	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.

قامت الطالبة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة، كما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

أولا: الإحصاء الوصفي لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير:

الجدول رقم (21): الإحصاء الوصفي لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	,962	4,00	يتوفر البنك على خلية لمراقبة التسيير.
9	محايد	,900	3,24	لدى البنك أهداف إستراتيجية محددة يعمل على تحقيقها
6	موافق	,754	3,89	يتوفر لدى البنك إطارات كفؤة في ميدان مراقبة التسيير.
8	موافق	1,250	3,47	يتم تنظيم دورات تكوينية للموظفين في مجال مراقبة التسيير.
7	موافق	,999	3,59	لدى البنك الموارد المالية الكافية لمساعدة مراقب التسيير على القيام بمهامه

5	موافق	,880	3,98	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات في مجال مراقبة التسيير
2	موافق	,620	4,12	يتوفر لدى البنك التجهيزات والإمكانات المادية اللازمة المساعدة لنظام مراقبة التسيير
3	موافق	,728	4,09	يتوفر لدى البنك التكنولوجيا الحديثة ويتم تطويرها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير
1	موافق بشدة	,955	4,23	يتوفر لدى البنك نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة
	موافق	,60006	3,8452	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (21) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية المحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8452)، وبانحراف معياري قدره (0,60006) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأخيرة (يتوفر لدى البنك نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة) بمتوسط حسابي قدره (4,23)، في حين كانت أقل العبارات بدرجة محايد هي العبارة الثانية (لدى البنك أهداف إستراتيجية محددة يعمل على تحقيقها) بمتوسط حسابي قدره (3,24).

نستنتج من الجدول أعلاه أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة وعلى خلية لمراقبة التسيير وتتوفر لديها التجهيزات والإمكانات المادية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة وتطورها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير، كما تتوفر لديها نظام معلومات متطور يفي باحتياجات البنك من المعلومات في مجال مراقبة التسيير، ولها إطارات كفؤة تقوم بإجراء دورات تكوينية لها في مجال مراقبة التسيير من أجل تحسين مستواها، ولديها الموارد المالية الكافية لمساعدة مراقب التسيير على القيام بمهامه وبصفة عامة فإن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية لتطبيق نظام مراقبة التسيير.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمهام نظام مراقبة التسيير:

الجدول رقم (22): الإحصاء الوصفي لمهام نظام مراقبة التسيير

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	,843	4,10	يساعد نظام مراقبة التسيير المسؤولين العاملين على تحسين الأداء.
1	موافق بشدة	,802	4,21	يقوم نظام مراقبة التسيير بوضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
3	موافق	,676	4,13	يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها.
2	موافق	,775	4,18	يصحح نظام مراقبة التسيير بالبنك الأخطاء المرتكبة والانحرافات في النشاطات السابقة.
5	موافق	,890	4,06	يقوم نظام مراقبة التسيير بتخفيض تكاليف العمل، والإسراف في المجالات غير الضرورية.
9	موافق	,691	3,87	يقوم نظام مراقبة التسيير بالوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات للبنك.
9	موافق	,845	3,87	يقدم نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وفق احتياجات كل مصلحة.
11	موافق	,592	3,84	يقدم نظام مراقبة التسيير المعلومات والتحليلات الاقتصادية في الوقت المناسب
6	موافق	,718	4,02	نظام مراقبة التسيير على معرفة ودراية تامة لكل الإيرادات والتكاليف
7	موافق	,796	4,01	يعمل نظام مراقبة التسيير على تصميم لوحة القيادة بالبنك.
8	موافق	,748	4,00	يعمل نظام مراقبة التسيير على السير الحسن للإستراتيجية بالبنك.
15	موافق	1,024	3,50	يعمل نظام مراقبة التسيير على وضع التقديرات ومقارنتها بالنتائج الفعلية.
14	موافق	,967	3,57	يقوم نظام مراقبة التسيير بالمراقبة الدورية لمدى تنفيذ أهداف البنك
12	موافق	1,004	3,79	يتوفر لدى البنك نظام اتصال كفؤ.
13	موافق	,779	3,68	يلعب مراقب التسيير دور المحفز بالبنك.
	موافق	,48572	3,9227	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (22) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية المحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,9227)، وبانحراف معياري قدره (0,48572)، وتتراوح درجة الموافقة على فقرات هذا المحور بين (3,50-4,21)، وجميعها تنتمي إلى مجال الاتفاق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,21 وهي تقع في المجال موافق بشدة.

ونستنتج من الجدول أعلاه أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بمجموعة من الوظائف تتمثل في وضع نظام معلومات واستغلاله بطريقة جيدة، واكتشاف الانحرافات والأخطاء المرتكبة وتصحيحها، ويساعد نظام مراقبة التسيير أيضا المسؤولين العاملين على تحسين الأداء. كما يعمل مراقب التسيير بكل بنك على تصميم لوحة القيادة والسير الحسن للإستراتيجية، حيث أنه يقوم بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة وتجنب الإسراف في المجالات غير الضرورية لأنه على معرفة ودراية تامة لكل الإيرادات والتكاليف، كما أنه يقوم بالوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة للبنك وتحقيق أكبر ربح ممكن، ويقدم هذه المعلومات الدقيقة لكل مصلحة بالبنك حسب احتياجاتها وفي الوقت المناسب. كما أن مراقب التسيير يؤدي دور المحفز بالبنك ويقوم باستعمال أساليب اتصال متنوعة وكفوءة بالبنك، وبالمراقبة الدورية لمدى تنفيذ أهداف البنك. أي أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بالمهام الموكلة إليهم بشكل فعال من أجل تحسين أداء هذه الأخيرة، ومساعدة مسيري البنك بالوصول إلى تحقيق مختلف الأهداف.

ثالثا: الإحصاء الوصفي للمحور المالي:

الجدول رقم (23): الإحصاء الوصفي للمحور المالي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	,729	4,24	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا.
4	موافق	,501	4,09	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار
6	موافق	,747	3,96	يسعى البنك لتحقيق قيمة مضافة في العمل البنكي.
4	موافق	,561	4,09	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن.
3	موافق	,673	4,10	يسعى البنك إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن
1	موافق بشدة	,676	4,39	يسعى البنك إلى الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة

المتوفرة لديه				
7	موافق	,927	3,85	تتطور مستويات الأرباح في البنك من سنة لأخرى
	موافق	,41774	4,1018	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (23) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية المحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,1018)، وانحراف معياري قدره (0,41774)، حيث كانت الموافقة على العبارتين الأولى والسادسة بدرجة موافق بشدة أي أن البنوك التجارية عينة الدراسة تسدد التزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها وتقوم بتحديد أهدافها المالية مسبقا. أما باقي العبارات فتنتهي جميعها إلى مجال الاتفاق، وتتراوح درجة الموافقة بين (3,85-4,10)، أي أن البنوك التجارية عينة الدراسة تستخدم مجموعة من المقاييس في تقييم أدائها المالي تتمثل في: مقياس تخفيض التكاليف، العائد على الاستثمار، معيار الربحية، القيمة الاقتصادية المضافة... في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الأخيرة تتطور مستويات الأرباح في البنك من سنة لأخرى.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن:

الجدول رقم (24): الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,722	4,07	يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.
3	موافق	,789	3,98	يفضل معظم زبائن البنك التعامل مع بنكنا عن غيره من المنافسين.
5	موافق	,778	3,73	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك إلى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم.
7	موافق	,803	3,63	تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته.
6	موافق	,971	3,70	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبون.

2	موافق	,841	4,04	يتناسب الوقت المبدول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له.
4	موافق	,902	3,79	يعتبر نظام التكاليف المطبق بالبنك مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية الزبون.
	موافق	,64140	3,8495	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (24) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد الزبائن، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8495)، وبانحراف معياري قدره (0,64140)، وتتراوح درجات الموافقة على فقرات هذا المحور بين (3,63-4,07)، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور بأوساط حسابية متقاربة تقع جميعها في مجال الموافق. واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,07)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,63).

من الجدول أعلاه نستنتج أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تحتم كثيرا بزبائنها وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق درجة رضا عالية لهم بتقديم أفضل الخدمات، وتحرص على أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم، كما أنها تحتفظ بالزبائن الحاليين من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم، وتزيد من عدد الزبائن الجدد، وتعطي لكل زبون الوقت الكافي لتلبية طلبه. كما أنها تستخدم مجموعة من مؤشرات هذا البعد لقياس أدائها منها: مقياس الحصة السوقية، مقياس ربحية الزبائن، معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين...

خامسا: الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية:

الجدول رقم (25): الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	,869	3,78	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار.
1	موافق	1,017	3,90	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
3	موافق	,958	3,83	يوفر البنك خدمات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن.
6	موافق	,867	3,74	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
8	موافق	1,034	3,48	يتم استعمال التكنولوجيا والأجهزة المتطورة داخل البنك.
6	موافق	,879	3,74	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن.
2	موافق	,871	3,84	تزيد إنتاجية ساعة العمل في البنك
4	موافق	,784	3,80	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.
10	موافق	1,205	3,43	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
9	موافق	1,188	3,45	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة.
	موافق	,70809	3,6989	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (25) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العمليات الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,6989)، وانحراف معياري قدره (0,70809)، وتتراوح درجات الموافقة على فقرات هذا المحور بين (3,43-3,90)، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور بأوساط حسابية متقاربة تقع جميعها في مجال الموافق. واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,90)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,43).

ومنه نستنتج من الجدول أعلاه أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستغل الطاقة المخططة بالكامل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية ساعة العمل في البنك. وتشمل العمليات الداخلية جميع النشاطات والفعاليات الداخلية الحيوية التي يتميز بها البنك. وتنبثق المقاييس الداخلية من العمليات التي لها أثر على رضا الزبائن، أي أن البنوك تقوم بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن من أجل توفير الخدمات المصرفية للزبائن وذلك في الوقت المناسب وبصفة مستمرة، كما أنها تركز على مقياس الاستجابة أي أن البنوك تستجيب لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير، وتحسن البنوك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار. وتنبثق مقاييس العمليات الداخلية أيضا من تقنياتها التي تضمن للبنوك التفوق والتميز وذلك من خلال استعمال التكنولوجيا والأجهزة المتطورة، والوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة، وتخفيض معدل الضياع في الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر.

سادسا: الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو:

الجدول رقم (26): الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
9	موافق	1,200	3,63	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.
4	موافق	,785	3,91	يعمل البنك على الاهتمام بالموظفين وتحقيق الرضا لهم.
1	موافق	,815	4,12	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم.
6	موافق	,803	3,85	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنويا.
2	موافق	,696	4,01	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه.
3	موافق	,787	3,94	يقوم البنك بتحسين وتطوير الخدمات باستمرار.
5	موافق	,845	3,87	يسعى البنك دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
13	محايد	1,100	3,19	يحرص البنك على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين البنوك.
12	محايد	1,063	3,20	يعمل البنك على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن من أجل ضمان التميز.

10	محايد	1,055	3,35	يوفر البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.
11	محايد	1,159	3,23	نسبة دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك.
7	موافق	,857	3,78	تتطور إنتاجية العامل في البنك
8	موافق	,991	3,71	يتوفر موظفي البنك على قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
	موافق	6,7264	3,6768	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول (26) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد التعلم والنمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,6768)، وبانحراف معياري قدره (0,67264) وتتراوح درجة الموافقة على فقرات هذا المحور بين الموافق والمحايد (4,12-3,19).

من الجدول أعلاه نستنتج أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تهتم بموظفيها وتحقق الرضا لهم من خلال إجراء دورات تكوينية وتدريبية لهم وذلك من أجل تنمية قدراتهم الفكرية ورفع مستواهم الوظيفي، كما أنها تقوم بتشجيع موظفيها الأكثر كفاءة من خلال وضع نظام حوافز ومكافآت. وتحرص على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتهتم بهم، كما تقوم هذه البنوك بتحسين وتطوير الخدمات باستمرار، من خلال سعيها إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية. وتعطي الفرصة لكل موظف بتقديم عدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية وذلك لتوفر بعضهم على قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول. كما أبدى الأفراد المستجوبون حيادهم حول معدل دوران العمل في البنك وتوفير البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة، وحول ضمان التميز في الخدمات المقدمة للزبائن، وحجز قيمة ومكانة أعلى بين البنوك.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فروض الفروق:

تم إجراء تحليل التباين لاختبار وجود فروق في تأثير الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة تعزى لبعض الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة، البنك)، حيث يقوم هذا الاختبار بالتعرف على إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

H₀: لا توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.

$$H_0: M_1=M_2=M_3$$

H₁: توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.

$$H_a: M_1 \neq M_2 \neq M_3$$

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية وقيمة P(Sig.) أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة.

I. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس.

H₀: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الجنس.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الجنس

المتغير	F	Signification	القاعدة الإحصائية
إمكانيات نظام مراقبة التسيير	,687	,409	لا توجد فروقات
مهام نظام مراقبة التسيير	,358	,551	لا توجد فروقات
البعد المالي	3,502	,064	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	,298	,587	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	3,573	,062	لا توجد فروقات
بعد التعلم والنمو	,538	,465	لا توجد فروقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (27) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل الجنس.

II. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر.

Ho: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الفئة العمرية.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف العمر

القاعدة الإحصائية	Signification	F	المتغير
توجد فروقات	,013	3,813	إمكانيات نظام مراقبة التسيير
لا توجد فروقات	,652	,546	مهام نظام مراقبة التسيير
توجد فروقات	,036	2,965	البعد المالي
لا توجد فروقات	,556	,697	بعد الزبائن
لا توجد فروقات	,640	,564	بعد العمليات الداخلية
لا توجد فروقات	,514	,770	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (28) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل من المتغيرات مهام نظام مراقبة التسيير، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو تعزى لعامل العمر. بينما توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات إمكانيات نظام مراقبة التسيير والبعد المالي تعزى لعامل العمر.

III. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

Ho: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف المؤهل العلمي

القاعدة الإحصائية	Signification	F	المتغير
لا توجد فروقات	,156	1,783	إمكانيات نظام مراقبة التسيير
لا توجد فروقات	,102	2,131	مهام نظام مراقبة التسيير
لا توجد فروقات	,643	,559	البعد المالي
لا توجد فروقات	,059	2,575	بعد الزبائن
لا توجد فروقات	,404	,984	بعد العمليات الداخلية

بعد التعلم والنمو	1,706	,171	لا توجد فروقات
-------------------	-------	------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (29) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل المؤهل العلمي.

IV. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للخبرة.

Ho: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الخبرة.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الخبرة

المتغير	F	Signification	القاعدة الإحصائية
إمكانيات نظام مراقبة التسيير	7,231	,000	توجد فروقات
مهام نظام مراقبة التسيير	2,839	,042	توجد فروقات
البعد المالي	1,859	,142	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	1,564	,204	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	,785	,505	لا توجد فروقات
بعد التعلم والنمو	,541	,655	لا توجد فروقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (30) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الخبرة. بينما توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات إمكانيات نظام مراقبة التسيير، مهام نظام مراقبة التسيير تعزى لمتغير الخبرة.

V. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للوظيفة.

Ho: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الوظيفة.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الوظيفة

المتغير	F	Signification	القاعدة الإحصائية
إمكانيات نظام مراقبة التسيير	,265	,900	لا توجد فروقات
مهام نظام مراقبة التسيير	1,146	,340	لا توجد فروقات
البعد المالي	1,114	,355	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	1,667	,165	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	,995	,415	لا توجد فروقات
بعد التعلم والنمو	1,530	,200	لا توجد فروقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (31) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل الوظيفة.

VI. اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للبنك.

Ho: لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف البنك.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف البنك

المتغير	F	Signification	القاعدة الإحصائية
إمكانيات نظام مراقبة التسيير	4,022	,001	توجد فروقات
مهام نظام مراقبة التسيير	13,505	,000	توجد فروقات
البعد المالي	7,591	,000	توجد فروقات
بعد الزبائن	7,891	,000	توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	11,333	,000	توجد فروقات
بعد التعلم والنمو	9,413	,000	توجد فروقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول رقم (32) وجود فروقات في جميع متغيرات الدراسة تعزى للمتغير الأخير أي البنك الذي يعمل به الفرد المستجوب وذلك لاختلاف إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير من بنك إلى آخر إضافة إلى اختلاف مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة من بنك إلى آخر.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

قامت الطالبة باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) بمستوى ثقة 95 %، وذلك كما يلي:

I. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير.

تم تحليل المحور المتعلق بإمكانيات نظام مراقبة التسيير والذي حصل على متوسط حسابي عام (4.8452) وهو يعني أن إمكانيات نظام مراقبة التسيير متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة

إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة بينما إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية أي داخل منطقة رفض الفرضية الصفرية، فإن الفرضية الصفرية ترفض وتقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى المعنوية المستعمل في الاختبار وهو 0.05، والذي يعني أنه إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0.05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنوياً ذا دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05، فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر غير معنوي وغير دال إحصائياً.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار T المتعلقة بمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	4.8452	0.60006	62,127	0.000	93	رفض
07	4,00	,962	40,329	0.000	93	رفض
08	3,24	,900	50,036	0.000	93	رفض
09	3,89	,754	34,793	0.000	93	رفض
10	3,47	1,250	34,944	0.000	93	رفض
11	3,59	,999	26,891	0.000	93	رفض
12	3,98	,880	43,854	0.000	93	رفض
13	4,12	,620	64,413	0.000	93	رفض
14	4,09	,728	54,388	0.000	93	رفض

15	4,23	,955	42,977	0.000	93	رفض
----	------	------	--------	-------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي (62,127) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير.

II. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص: يتسم نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية بالكفاءة والفعالية

تم تحليل المحور المتعلق بمهام نظام مراقبة التسيير والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.9227) وهو يعني أن نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية يتسم بالكفاءة والفعالية وذلك لقيام مراقبي التسيير في هذه البنوك بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة بمحور مهام نظام مراقبة التسيير كما يلي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار T المتعلقة بمحور مهام نظام مراقبة التسيير

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	3.9227	0.48572	78,301	0.000	93	رفض
16	4,10	,843	59,221	0.000	93	رفض
17	4,21	,802	50,959	0.000	93	رفض
18	4,13	,676	45,816	0.000	93	رفض
19	4,18	,775	44,285	0.000	93	رفض
20	4,06	,890	44,409	0.000	93	رفض
21	3,87	,691	48,824	0.000	93	رفض
22	3,87	,845	54,293	0.000	93	رفض

رفض	93	0.000	51,864	,592	3,84	23
رفض	93	0.000	54,294	,718	4,02	24
رفض	93	0.000	62,883	,796	4,01	25
رفض	93	0.000	36,572	,748	4,00	26
رفض	93	0.000	33,141	1,024	3,50	27
رفض	93	0.000	35,835	,967	3,57	28
رفض	93	0.000	52,272	1,004	3,79	29
رفض	93	0.000	47,088	,779	3,68	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي (78,301) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يتسم نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية بالكفاءة والفعالية.

III. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة

لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها.

وتنقسم إلى أربعة فرضيات جزئية:

1. تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس البعد المالي في قياس وتقييم أدائها

تم تحليل المحور المتعلق بالبعد المالي والذي حصل على متوسط حسابي عام (4.1018) وهو يعني أن مقاييس البعد المالي متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي كما يلي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	4.1018	0.41774	95,198	0.000	93	رفض
31	4,24	,729	56,482	0.000	93	رفض
32	4,09	,501	79,096	0.000	93	رفض
33	3,96	,747	51,396	0.000	93	رفض
34	4,09	,561	70,540	0.000	93	رفض
35	4,10	,673	58,993	0.000	93	رفض
36	4,39	,676	63,061	0.000	93	رفض
37	3,85	,927	40,278	0.000	93	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (95,198) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس البعد المالي في قياس وتقييم أدائها.

2. تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد الزبائن في قياس وتقييم أدائها

تم تحليل المحور المتعلق ببعء الزبائن والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.8495) وهو يعني أن مقاييس بعد الزبائن متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعء الزبائن كما يلي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار T المتعلقة ببعء الزبائن

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	3.8495	0.64140	58,189	0.000	93	رفض
38	4,07	,722	54,714	0.000	93	رفض
39	3,98	,789	48,865	0.000	93	رفض
40	3,73	,778	46,509	0.000	93	رفض
41	3,63	,803	43,800	0.000	93	رفض
42	3,70	,971	36,971	0.000	93	رفض
43	4,04	,841	46,585	0.000	93	رفض
44	3,79	,902	40,687	0.000	93	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي (58,189) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد الزبائن في قياس وتقييم أدائها.

3. تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم أدائها

تم تحليل المحور المتعلق ببعء العمليات الداخلية والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.6989) وهو يعني أن مقاييس بعد العمليات الداخلية متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعء العمليات الداخلية كما يلي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار T المتعلقة ببعء العمليات الداخلية

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	3.6989	0.70809	50,647	0.000	93	رفض
45	3,78	,869	42,112	0.000	93	رفض
46	3,90	1,017	37,230	0.000	93	رفض
47	3,83	,958	38,776	0.000	93	رفض
48	3,74	,867	41,886	0.000	93	رفض
49	3,48	1,034	32,614	0.000	93	رفض
50	3,74	,879	41,299	0.000	93	رفض
51	3,84	,871	42,733	0.000	93	رفض
52	3,80	,784	46,968	0.000	93	رفض
53	3,43	1,205	27,568	0.000	93	رفض
54	3,45	1,188	28,132	0.000	93	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي (50,647) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم أدائها.

4. تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس وتقييم أدائها

تم تحليل المحور المتعلق ببعء التعلم والنمو والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.6768) وهو يعني أن مقاييس بعد التعلم والنمو متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة ببعء التعلم والنمو كما يلي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار T المتعلقة ببعء التعلم والنمو

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
المحور ككل	3.6768	0.67264	52,996	0.000	93	رفض
55	3,63	1,200	29,304	0.000	93	رفض
56	3,91	,785	27,062	0.000	93	رفض
57	4,12	,815	49,001	0.000	93	رفض
58	3,85	,803	46,518	0.000	93	رفض
59	4,01	,696	55,907	0.000	93	رفض
60	3,94	,787	48,485	0.000	93	رفض
61	3,87	,845	44,409	0.000	93	رفض
62	3,19	1,100	28,127	0.000	93	رفض
63	3,20	1,063	29,196	0.000	93	رفض
64	3,35	1,055	30,810	0.000	93	رفض
65	3,23	1,159	48,348	0.000	93	رفض
66	3,78	,857	42,724	0.000	93	رفض
67	3,71	,991	36,341	0.000	93	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي (52,996) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig > 0.05$)

رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت ($Sig < 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس وتقييم أدائها.

وبما أنه تم رفض الفرضيات العدمية H_0 وقبول الفرضيات البديلة H_1 للفرضيات الجزئية الأربعة الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإننا نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص:

H_1 : تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أدائها.

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية من عدمها نورد الجدول رقم (39):

الجدول رقم (39): نتائج اختبار T المتعلقة بالفرضية الرئيسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار $\alpha=0.05$
الاستبيان ككل	3,8419	0,48905	76,165	0.000	93	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (39) أن مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية محاور الاستبيان ككل، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3,8419)، وبانحراف معياري قدره (0,48905) وهذا ما يعني أن جميع محاور الدراسة متوفرة بدرجة جيدة في البنوك التجارية الجزائرية، وهذا ما تم التأكد منه من خلال تطبيق اختبار T للعينة الواحدة. حيث يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (76,165) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وبما أن ($Sig < 0.05$) فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أدائها.

الختام



الخاتمة

يعتبر موضوع الأداء وطرق قياسه وتقييمه من المواضيع التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال مراقبة التسيير، ففي السابق كان التركيز منصبا على تقييم الأداء بناء على التقارير التي يفرزها نظام المعلومات المحاسبية أي كان الاعتماد على أساليب في معظمها ذات طابع مالي وموجهة لأغراض داخلية وتلبي احتياجات المدى القصير، بعيدة في ذلك عن ظروف البيئة الحديثة التي تتطلب معلومات داخلية وخارجية ذات صبغة مالية وغير مالية، وذات بعد استراتيجي، ونتيجة لتغير بيئة الأعمال فقد فرض على مراقبة التسيير أن تكيف وتطور فلسفتها وأهدافها وذلك من خلال البحث عن أساليب حديثة تفي بمتطلبات هذه البيئة. وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال التعرف على مختلف الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير.

بالاعتماد على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني والثالث من هذا البحث، يمكن اعتبار أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتدعيم وزيادة قدراتها التنافسية يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي على تحسين أدائها والارتقاء به إلى أعلى المستويات بما يحقق رغبات وحاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وذلك بمتابعته وتقييمه بطرق وأساليب ذات فعالية.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية باستخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير-بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً-، بالتطبيق على 7 بنوك تجارية في 4 ولايات جزائرية وذلك من أجل الكشف عن درجة استخدام مقاييس الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وتزويد إدارات هذه البنوك بمقترحات لتطوير وتحسين مستوى أدائها من أجل التميز في تقديم خدمات ذات جودة تبقى في ذهن الزبون وبالتالي استمرارها في أداء نشاطاتها.

فيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات، ونضع بعض التوصيات وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية.

أولاً: النتائج

لقد أفضت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. النتائج العامة

بعد استعراض مختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم الوصول إلى النتائج الآتية:

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة) المتعلقة بجميع متغيرات الدراسة، أي أن إدراك إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير، ومقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن متماثلة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

- وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في جميع متغيرات الدراسة تعزى للبنك الذي يعمل به الفرد المستجوب وذلك لاختلاف إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير من بنك إلى آخر إضافة إلى اختلاف مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في كل بنك.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية:

العمر: المتعلقة بمحوري إمكانيات نظام مراقبة التسيير، البعد المالي

الخبرة: المتعلقة بمحوري إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير

بينما لا توجد فروق لمتغيري العمر والخبرة بالنسبة لباقي محاور الدراسة.

- أشارت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على نظام للرقابة يمتاز بالكفاءة وعلى خلية لمراقبة التسيير وتتوفر لديها التجهيزات والإمكانيات المادية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة وتطورها وفقاً لاحتياجات نظام مراقبة التسيير، كما تتوفر لديها نظام معلومات متطور يفي باحتياجات البنك من المعلومات في مجال مراقبة التسيير. أي أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية لتطبيق نظام مراقبة التسيير.

- وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بمجموعة من الوظائف تتمثل في وضع نظام معلومات واستغلاله بطريقة جيدة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة وتجنب الإسراف في المجالات غير الضرورية، ... أي أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بالمهام الموكلة

إليهم بشكل فعال من أجل تحسين أداء هذه الأخيرة، ومساعدة مسيري البنك بالوصول إلى تحقيق مختلف الأهداف.

- أشارت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها حيث احتلت مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بالمحور المالي المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تتمتع بمستوى أداء مالي مرتفع.

- كما أشارت إلى استخدام البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة لمؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بمحور الزبائن. حيث احتل هذا المحور المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أن إستراتيجية البنوك التجارية الجزائرية الخاصة بالزبائن ناجحة وإيجابية، حيث تعطي اهتماما كبيرا لهذا المحور وذلك بتقديم أفضل الخدمات المصرفية لزبائنهم والتنوع فيها، إضافة إلى التواصل المستمر معهم، وبالتالي تحتفظ بزبائنهم وتحقق درجة رضا عالية لهم.

- وبينت نتائج الدراسة إلى أن بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الثالثة بدرجة موافقة جيدة، مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة توظف مواردها المتاحة بالكامل، حيث تقوم بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة من أجل توفير الخدمات المصرفية لهم في الوقت المناسب، وتستجيب لشكاواهم وتعالج الخلل في وقت قصير. كما أنها تحسن من جودة خدماتها من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار وتسعى دائما إلى تحسين استخدام التكنولوجيا لتنويع خدماتها.

- كما بينت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعلم والنمو احتل المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشرا بقله اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بعملية الإبداع والابتكار.

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على أن البنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أدائها.

2. النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

- ✚ **الفرضية الثانية:** اتضح أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتطبيق نظام مراقبة التسيير، مما يدل على قبول الفرضية الثانية.
- ✚ **الفرضية الثالثة:** تبين أن نظام مراقبة التسيير في البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يتسم بالكفاءة والفعالية، مما يدل على قبول الفرضية الثالثة.
- ✚ **الفرضية الرابعة:** حيث بينت النتائج أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة ولتطوير وتحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية نقترح الآتي:

- ◀ ضرورة إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين ومدراء البنوك التجارية الجزائرية في مجال مراقبة التسيير من أجل أن يتمكنوا من التقييم المستمر للأداء، وذلك بإتباع الأساليب المناسبة والفعالة، الأمر الذي يؤدي تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات.
- ◀ ضرورة قيام البنوك التجارية الجزائرية بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة، ودعم الإدارة العليا داخل هذه البنوك لتوجهات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.
- ◀ إقامة دورات تدريبية متخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها هذه البنوك من وراء ذلك.
- ◀ ضرورة قيام البنك على مدار فترات زمنية مختلفة بإجراء دراسات لقياس وتقييم جودة الخدمات التي يقدمها لزيائنه وهذا للتعرف على درجة رضاهم عنها والوقوف على جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها.
- ◀ ضرورة الانتباه إلى أن هناك عناصر في العمليات الداخلية للبنك تحتاج إلى المزيد من التركيز والاهتمام وبالتالي يجب أن تكون ضمن أولويات عمليات التحسين.

◀ ضرورة اهتمام البنوك بتنظيم دورات تكوينية للموظفين وتنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.

ثالثا: أفاق البحث

في نهاية هذا البحث نرجو من المولى العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إتمام هذه الدراسة وساهمنا ولو بجزء قليل في تسليط الضوء على جانب من الجوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بتقييم الأداء في البنوك التجارية، وأن نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة، والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنها نقترح التالي:

- ◀ اختبار الأساليب الحديثة الأخرى لمراقبة التسيير في تقييم الأداء.
- ◀ التصميم والتطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي الجزائري.
- ◀ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي الجزائري.
- ◀ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على قطاعات خدمية أخرى.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب

1. أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
3. إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
4. إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
5. آل ادم يوحنا عبد واللوزي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000.
6. الأسطة عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
7. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
8. بن حمدان خالد محمد وإدريس وائل محمد صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
9. جاد الرب سيد محمد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، 2005.

10. جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. دادي عدون ناصر وقويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
13. الدهراوي كمال الدين، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
14. الدهراوي كمال الدين، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. دودين أحمد يوسف، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. درة عبد الباري إبراهيم وجودة محفوظ أحمد، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
17. الزبون عطا الله علي وبني حمدان خالد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
18. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. الحسيني فلاح حسن والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
20. حنفي عبد الغفار والصحن محمد فريد، إدارة الأعمال، بيروت، الدار الجامعية، 1991.
21. حسن عادل وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، دون ذكر سنة النشر.
22. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.

23. طالب علاء فرحان ومحمد عبد الفتاح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. الطائي حميد عبد النبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
26. يجياوي نعيمة ومقري زكية، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
28. الكرخي مجيد، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
29. الكرخي مجيد، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
30. الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
31. ماهر أحمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
32. محمد أثمار عبد الرزاق، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
33. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
34. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

35. مرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
36. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح وغريبة رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
37. النجار أحمد السيد وآخرون، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
38. سادلر فيليب ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
39. السيسي صلاح الدين حسن، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998.
40. السلمى علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
41. السعد مسلم علاوي وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.
42. العارف نادية أبو الوفا، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
43. عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
44. عبد المجيد محمد محمود، تقويم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1999.
45. عبد النبي محمد أحمد، الرقابة المصرفية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
46. عبد زياد محمد، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار البداية، 2010.
47. العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
48. عطية هاشم أحمد، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

49. العيساوي كاظم جاسم، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
50. العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
51. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دون ذكر دار النشر، الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية، 1985.
52. العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
53. فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
54. فياض محمود أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
55. الفيومي محمد محمد، أصول محاسبة التكاليف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
56. الصحن محمد فريد والمصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
57. قاسيمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
58. الرحاحلة عبد الرزاق سالم وخضور ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
59. رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
60. الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.
61. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
62. ثابت زهير، كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.

63. خطاب عايدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 1985.
64. الخفاجي نعمة عباس وياغي إحسان محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

(ب) الأطروحات والمذكرات

1. الباهي مصطفى، مراقبة التسيير في المستشفيات -دراسة استكشافية لمؤشرات قياس الأداء في المستشفيات العمومية الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014.
2. بلعجوز حسين، الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009.
3. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
4. حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
5. يجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة قطاع صناعة الحليب-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الخضر، باتنة، 2009.
6. لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

7. نعرورة أبو بكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015.
8. سويلم عوض فاطمة رشدي، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
9. عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي -دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
10. العثماني مصطفى، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال خلال 2010/2014-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015.
11. فايدي كمال، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
12. رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
13. الرشدي أحمد عبد الله، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
14. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة لنيل شهادة

دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015.

15. غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud (أوماش) بسكرة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

(ج) المقالات

1. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2007.

2. بريش السعيد ويحيوي نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.

3. الداعور جبر إبراهيم، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، يونيو 2013.

4. دودين أحمد يوسف، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

5. درغام ماهر موسى وأبو فضة مروان محمد، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 02، يونيو 2009.

6. زويلف إنعام محسن حسن ونور عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2005.

7. كاظم نور محمد ثابت، "تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي: إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013.

8. الكبيجي مجدي وائل، "مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 2014.
9. ماهر موسى درغام، "مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 15، العدد 02، جوان، 2007.
10. مهدي ذوادي، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009.
11. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
12. المطارنة غسان فلاح، "متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دراسة ميدانية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، 2008.
13. ناصر طه عليوي، "استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010.
14. النجار جميل حسن، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 29، 2013.
15. سرور منال جبار، "تكامل التقنيات الكفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقييم الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 21، جامعة بغداد، 2013.
16. عابدين حسني عابدين محمد، "مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 01، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، غزة، يناير 2015.
17. عبد الله خالد محمد احمد ومنصور فتح الرحمن الحسن، "التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقا للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء: دراسة

- حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
18. عبد الملك أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 01، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2006.
19. عبد الرحمن مهند وأحمد رشا عدنان، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
20. عطية العربي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
21. صيفي حسنية وبن عمارة نوال، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC 40 خلال الفترة (2008-2013)"، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
22. شابون أبو بكر مفتاح، "بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سبها، المجلد 12، العدد 01، 2013.
23. الشيشيني حاتم محمد عبد الرؤوف، "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 26، العدد 01، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004.

(د) المداخلات

1. حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

2. يجاوي مفيدة وموفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005.
3. يجاوي نعيمة، دور نظام ABC بالتكامل مع نظام JIT في تهيئة المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية، ملتقى حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.
4. يجاوي نعيمة ولدرع خديجة، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
5. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي: التحول من الفردية إلى المؤسساتية، المؤتمر الثالث لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، الدوحة، قطر، يومي 23 و25 جوان 2014.
6. خالص صالح، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

(أ) الكتب

1. Claude Alazard & Sabine Sépari, Contrôle de gestion Manuel et Applications, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
2. Gaston Cuendet, Dynamique de la gestion, Presse polytechnique romandes, volume II, Suisse, 1982.
3. Gibert P, Le Contrôle de gestion dans les organisations publique, édition d'organisation, paris, 1980.
4. Gilbert Pillot, Maitrise du contrôle de gestion, 3^{ème} édition, SEDIFOR, Paris, 1985.
5. Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, 3^{ème} édition, Puf, paris, 1997.
6. Hélène Loning & al, Le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
7. Jacques Orsoni, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 1998.
8. Michael Porter, L'avantage Concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 2003.
9. Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, Economica, paris, 1995.
10. Michel Gervais, Contrôle de gestion, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.
11. Patrick Joffre & Yves Simon, Encyclopédie de gestion, Economica, paris, 1989.
12. Pierre Lauzel & Robert Teller, Contrôle de gestion et budgets, 7^{ème} Edition, SIREY, Paris, 1994.
13. Raymond-Alain Tiétart, Le Management, 7^{ème} Edition, PUF, Paris, 1980.
14. Robert S. Kaplan & David P. Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003.
15. Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
16. Robert S. Kaplan & David P. Norton, The strategy focused organization, Harvard business school press, Boston, 2005.
17. Xavier Bouin & François-Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

(ب) المقالات

1. Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "**Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals**", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N°6, December 2011.
2. Butler Alan & al, "**Linking the balanced scorecard to strategy**", Long Range Planning, Vol 30, N°2, April 1997.
3. Denglos Grégory, "**Le modèle de création de valeur «EVA-MVA» Présentation**", ajustements et reformulations, La Revue des Sciences de Gestion , vol 3, N° 213, 2005.
4. Fabien De Geuser & al, "**Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance**", European Accounting Review, Vol 18, N°1, 2009.
5. Gerhard Speckbacher, Juergen Bischof, Thomas Pfeiffer, "**A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries**", Management Accounting Research, Vol 14, N°4, 2003.
6. Michael Gering & Rosmarin Keith, "**Central beating**", Financial Management, June 2000.
7. R. N. Anthony, "**Planning and control systems: a framework for analysis**", Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, Boston, 1965.
8. R. N. Anthony, "**The Management Control Function**", The Harvard Business School Press, Boston, 1988.
9. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "**Linking the Balanced Scorecard to Strategy**", California Management Review, Vol 39, N°1, 1996.
10. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "**The balanced scorecard, measures that drive performance**", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.
11. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "**Using the balanced scorecard as a strategic management system**", Harvard Business Review, Jan – Feb 1996.
12. Robin A. Robinson, "**Balanced Scorecard, Computerworld**", Vol 34, N°4, 2000.
13. Sarbapriya Ray, "**Efficacy of Economic Value Added Concept in Business Performance Measurement**", Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol 2, N° 2, 2012.
14. Seyed Mojtaba Hasani & Zadollah Fathi, "**Relationship The Economic Value Added (EVA) With Stock Market Value (MV) and Profitability Ratios**",

Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Institute, Vol 4,
N° 3, July 2012.

15. Teemu Malmi, "*Balanced scorecards in Finnish companies: A research note*",
Management Accounting Research, Vol 12, N°2, 2001.

الملاحق



الشعبية الديمقراطية الجزائرية الجمهورية

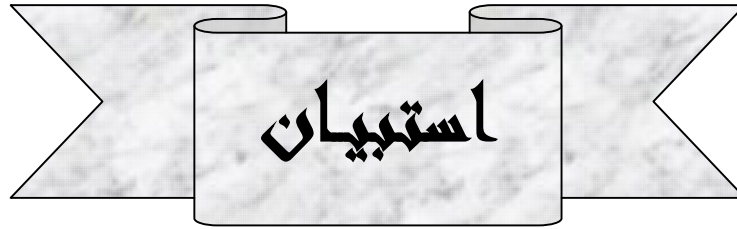
العلمي العالي والبحث والتعليم وزارة

جامعة المسيلة

التسيير والتجارية وعلوم الاقتصادية العلوم كلية

تخصص بنوك

قسم العلوم التجارية



عنوان: تحت أطروحة دكتوراه الطور الثالث إنجاز إطار في

مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك "

"التجارية الجزائرية

السادة المحترمين:

وموضوعية، بدقة فقراته جميع على بالإجابة التفضل منكم راجين الاستبيان، هذا أيديكم بين نضع
وتستخدم معلوماتكم ستكون سرية أن رأيكم، علما مع يتفق الذي المربع في (X) إشارة بوضع وذلك
بحة. علمية لأغراض

تعاونكم حسن على لكم شكرا

إشراف الدكتور: حسين بلعجوز

الطالبة: نادية سعودي

الجزء الأول: معلومات عامة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: أقل أو ثانوي ليسانس

ماجستير/ماجستير دراسات عليا متخصصة

4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة: حددها:

6- اسم البنك الذي تعمل به:

الجزء الثاني: إمكانيات نظام مراقبة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	يتوفر البنك على خلية لمراقبة التسيير.					
08	لدى البنك أهداف إستراتيجية محددة يعمل على تحقيقها					
09	يتوفر لدى البنك إطارات كفاءة في ميدان مراقبة التسيير.					
10	يتم تنظيم دورات تكوينية للموظفين في مجال مراقبة التسيير.					
11	لدى البنك الموارد المالية الكافية لمساعدة مراقب التسيير على القيام بمهامه					
12	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات في مجال مراقبة التسيير					
13	يتوفر لدى البنك التجهيزات والإمكانيات المادية اللازمة للمساعدة لنظام مراقبة التسيير					
14	يتوفر لدى البنك التكنولوجيا الحديثة ويتم تطويرها وفقا لاحتياجات نظام مراقبة التسيير					
15	يتوفر لدى البنك نظام للمراقبة يمتاز بالكفاءة					

الجزء الثالث: مهام نظام مراقبة التسيير

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يساعد نظام مراقبة التسيير المسؤولين العاملين على تحسين الأداء.					
17	يقوم نظام مراقبة التسيير بوضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.					
18	يقوم نظام مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها					
19	يصحح نظام مراقبة التسيير بالبنك الأخطاء المرتكبة والانحرافات في النشاطات السابقة					
20	يقوم نظام مراقبة التسيير بتخفيض تكاليف العمل، والإشراف في المجالات غير الضرورية.					
21	يقوم نظام مراقبة التسيير بالوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات للبنك					

					يقدم نظام مراقبة التسيير معلومات دقيقة وفق احتياجات كل مصلحة.	22
					يقدم نظام مراقبة التسيير المعلومات والتحليل الاقتصادية في الوقت المناسب	23
					نظام مراقبة التسيير على معرفة ودراية تامة لكل الإيرادات والتكاليف	24
					يعمل نظام مراقبة التسيير على تصميم لوحة القيادة بالبنك.	25
					يعمل نظام مراقبة التسيير على السير الحسن للإستراتيجية بالبنك.	26
					يعمل نظام مراقبة التسيير على وضع التقديرات ومقارنتها بالنتائج الفعلية.	27
					يقوم نظام مراقبة التسيير بالمراقبة الدورية لمدى تنفيذ أهداف البنك	28
					يتوفر لدى البنك نظام اتصال كفوؤ.	29
					يلعب مراقب التسيير دور المحفز بالبنك.	30

الجزء الرابع: البعد المالي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
31	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا.					
32	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار					
33	يسعى البنك لتحقيق قيمة مضافة في العمل البنكي.					
34	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن.					
35	يسعى البنك إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن					
36	يسعى البنك إلى الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديه					
37	تتطور مستويات الأرباح في البنك من سنة لأخرى					

الجزء الخامس: بعد الزبائن

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
38	يسعى البنك إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.					
39	يفضل معظم زبائن البنك التعامل مع بنكنا عن غيره من المنافسين.					
40	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك إلى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم.					
41	تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته.					
42	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبون.					
43	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له.					
44	يعتبر نظام التكاليف المطبق بالبنك مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية الزبون.					

الجزء السادس: بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار.					
46	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.					
47	يوفر البنك خدمات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن.					
48	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.					
49	يتم استعمال التكنولوجيا والأجهزة المتطورة داخل البنك.					
50	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن.					
51	تزيد إنتاجية ساعة العمل في البنك					

					52	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.
					53	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
					54	يقوم البنك بالوصول إلى الخدمات المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة.

الجزء السابع: بعد التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.					
56	يعمل البنك على الاهتمام بالموظفين وتحقيق الرضا لهم.					
57	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم.					
58	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنويا.					
59	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه.					
60	يقوم البنك بتحسين وتطوير الخدمات باستمرار.					
61	يسعى البنك دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.					
62	يحرص البنك على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين البنوك.					
63	يعمل البنك على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن من أجل ضمان التميز.					
64	يوفر البنك المجال للموظفين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة.					
65	نسبة دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك.					
66	تتطور إنتاجية العامل في البنك.					
67	يتوفر موظفي البنك على قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.					

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مالية ومحاسبة - العلوم التجارية	أ.د. بلعجوز حسين	01
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مراقبة التسيير - علوم التسيير	د. الباهي مصطفى	02
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	تسويق - علوم التسيير	د. بعيطيش شعبان	03
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	إستراتيجية وتسويق - العلوم التجارية	د. بوعباية حسان	04
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	تكنولوجيا المعلومات - علوم التسيير	د. قروش عيسى	05

فهرس الأشكال والجداول

أولاً: الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	01
08	مصنوفة الفعالية والكفاءة	02
13	القوى الخمس لبورتر	03
61	التغذية العكسية والتغذية الأمامية	04
66	مستويات معايير الأداء	05
71	التركيبية المتداخلة للمستويات الثلاثة للمراقبة بالمؤسسة	06
82	التسيير لحوار الثلاث المحاور	07
95	التسيير مراقب عمل مخطط	08
130	محاور بطاقة الأداء المتوازن	09
134	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	10
135	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للزبائن	11
136	المقاييس الجوهرية لمحور الزبائن	12
138	سلسلة القيمة الداخلية	13
142	ترجمة الرؤية والاستراتيجية	14

144	المتوازن الأداء أبعاد بطاقة بين السببية العلاقة	15
145	المتوازن الأداء بطاقة لمحاور التبادلية العلاقة	16
150	خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	17
152	العوامل الواجب مناقشتها عند صياغة رؤية المنظمة	18

ثانيا: الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مثال على معايير الأداء عبر المستويات التنظيمية	67
02	الانحراف الطبيعي والانحراف غير الطبيعي	69
03	التسيير مراقبة مفهوم تطور مراحل أهم	76
04	وسائل مكافحة آثار عوامل عدم اليقين في مراقبة التسيير	91
05	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	165
06	معاملات الثبات لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير	166
07	معاملات الثبات لمحور مهام نظام مراقبة التسيير	167
08	معاملات الثبات للبعد المالي	168
09	معاملات الثبات لبعد الزبائن	168
10	معاملات الثبات لبعد العمليات الداخلية	169

170	معاملات الثبات لبعء التعلم والنمو	11
171	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إمكانيات نظام مراقبة التسيير والدرجة الكلية للمحور	12
172	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مهام نظام مراقبة التسيير والدرجة الكلية للمحور	13
173	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المالي والدرجة الكلية للمحور	14
174	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الزبائن والدرجة الكلية للمحور	15
175	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور	16
176	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور	17
177	اختبار طبيعية البيانات	18
178	خصائص أفراد عينة الدراسة	19
181	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	20
181	الإحصاء الوصفي لمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير	21
183	الإحصاء الوصفي لمهام نظام مراقبة التسيير	22
184	الإحصاء الوصفي للمحور المالي	23
185	الإحصاء الوصفي لمحور الزبائن	24
187	الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية	25

188	الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو	26
190	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الجنس	27
191	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف العمر	28
191	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف المؤهل العلمي	29
192	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الخبرة	30
193	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف الوظيفة	31
193	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في المتغيرات باختلاف البنك	32
194	المتعلقة بمحور إمكانيات نظام مراقبة التسيير T نتائج اختبار	33
195	المتعلقة بمحور مهام نظام مراقبة التسيير T نتائج اختبار	34
197	المتعلقة بالبعد المالي T نتائج اختبار	35
198	المتعلقة ببعء الزبائن T نتائج اختبار	36
199	المتعلقة ببعء العمليات الداخلية T نتائج اختبار	37
200	المتعلقة ببعء التعلم والنمو T نتائج اختبار	38
201	المتعلقة بالفرضية الرئيسية T نتائج اختبار	39

شكر وتقدير

الإهداء

أ..... مقدمة عامة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول قياس وتقييم الأداء

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: الأداء، وقياس الأداء

03..... المطلب الأول: ماهية الأداء

03..... أولا: مفهوم الأداء

09..... ثانيا: مستويات الأداء

09..... المطلب الثاني: مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه

09..... أولا: مقومات الأداء الجيد

10..... ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

15..... المطلب الثالث: قياس الأداء

15..... أولا: مفهوم قياس الأداء

17..... ثانيا: أهمية قياس الأداء

18..... ثالثا: صعوبات قياس الأداء

20..... المبحث الثاني: تقييم الأداء

20..... المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية

20..... أولا: مفهوم تقييم الأداء

24..... ثانيا: أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

26..... ثالثا: أهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية

- 28.....المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، ومتطلبات نجاحه.....
- 28.....أولاً: أسس تقييم الأداء في البنوك التجارية.....
- 31.....ثانياً: المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء في البنوك التجارية.....
- 32.....المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم له.....
- 32.....أولاً: مراحل تقييم الأداء.....
- 33.....ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية.....
- 35.....المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.....
- 35.....المطلب الأول: ماهية مؤشرات تقييم الأداء.....
- 35.....أولاً: تعريف مؤشرات تقييم الأداء.....
- 36.....ثانياً: خصائص مؤشرات تقييم الأداء.....
- 37.....المطلب الثاني: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء وأهميتها.....
- 37.....أولاً: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء.....
- 38.....ثانياً: أهمية مؤشرات تقييم الأداء.....
- 39.....المطلب الثالث: معايير اختيار مؤشرات الأداء وأنواعها.....
- 39.....أولاً: معايير اختيار مؤشرات الأداء.....
- 40.....ثانياً: أنواع مؤشرات تقييم الأداء.....
- 50.....خلاصة الفصل.....
- الفصل الثاني: مدخل إلى نظام مراقبة التسيير**
- 52.....تمهيد.....
- 53.....المبحث الأول: الرقابة ضمن الوظائف التسييرية.....
- 53.....المطلب الأول: مفهوم التسيير ووظائفه.....
- 53.....أولاً: مفهوم التسيير.....
- 55.....ثانياً: أهمية التسيير.....
- 56.....ثالثاً: وظائف التسيير.....

60.....	المطلب الثاني: مفهوم الرقابة وأهميتها.
60.....	أولاً: مفهوم الرقابة.
62.....	ثانياً: خصائص النظام الرقابي الفعال.
63.....	ثالثاً: أهمية الرقابة.
65.....	المطلب الثالث: خطوات العملية الرقابية.
70.....	المطلب الرابع: المستويات الثلاثة للمراقبة بالمؤسسة.
74.....	<u>المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير.</u>
74.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.
76.....	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير.
78.....	المطلب الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير.
78.....	أولاً: مهام مراقبة التسيير.
79.....	ثانياً: صلاحيات مراقب التسيير.
82.....	ثالثاً: أهداف مراقبة التسيير.
87.....	<u>المبحث الثالث: شروط نجاح مراقبة التسيير وخطوات عملها.</u>
87.....	المطلب الأول: شروط نجاح مراقبة التسيير في تحقيق أهدافها.
91.....	المطلب الثاني: فوائد وحدود عملية مراقبة التسيير.
91.....	أولاً: فوائد عملية مراقبة التسيير.
92.....	ثانياً: حدود عملية مراقبة التسيير.
94.....	المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة.
100.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء
102.....	تمهيد
103.....	<u>المبحث الأول: الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير.</u>
103.....	المطلب الأول: مدخل القياس المرجعي.
103.....	أولاً: نبذة تاريخية عن ظهور القياس المرجعي.

- 103.....ثانيا: مفهوم القياس المرجعي.
- 104.....ثالثا: أهمية القياس المرجعي.
- 105.....رابعا: متطلبات تطبيق القياس المرجعي.
- 106.....**المطلب الثاني: أسلوب الجودة الشاملة.**
- 106.....أولا: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
- 107.....ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 108.....ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 111.....رابعا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 112.....**المطلب الثالث: أسلوب التحسين المستمر.**
- 112.....أولا: نشأة أسلوب التحسين المستمر.
- 113.....ثانيا: مفهوم أسلوب التحسين المستمر.
- 114.....ثالثا: أهمية التحسين المستمر.
- 114.....رابعا: متطلبات تطبيق أسلوب التحسين المستمر.
- 115.....**المطلب الرابع: مدخل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.**
- 115.....أولا: التطور التاريخي لنظام التكلفة على أساس الأنشطة.
- 115.....ثانيا: تعريف نظام التكلفة على أساس الأنشطة.
- 116.....ثالثا: أهمية نظام التكلفة على أساس الأنشطة.
- 117.....رابعا: متطلبات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.
- 118.....**المطلب الخامس: أسلوب التكاليف المستهدفة.**
- 118.....أولا: نشأة أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 119.....ثانيا: مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 120.....ثالثا: أهداف أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 120.....رابعا: مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 121.....**المطلب السادس: أسلوب سلسلة القيمة.**
- 121.....أولا: نبذة تاريخية عن أسلوب سلسلة القيمة.

122.....	ثانيا: تعريف أسلوب سلسلة القيمة.....
122.....	ثالثا: أهمية أسلوب سلسلة القيمة.....
124.....	<u>المبحث الثاني</u> : أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.....
124.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن.....
126.....	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.....
126.....	أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....
128.....	ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
130.....	المطلب الثالث: المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينها.....
130.....	أولا: المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.....
142.....	ثانيا: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.....
147.....	<u>المبحث الثالث</u> : إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....
147.....	المطلب الأول: المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
149.....	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
156.....	المطلب الثالث: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
158.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية-بطاقة الأداء المتوازن نموذجا-
160.....	تمهيد.....
161.....	<u>المبحث الأول</u> : مجتمع وعينة الدراسة.....
161.....	المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.....
162.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
163.....	المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية.....
165.....	<u>المبحث الثاني</u> : اختبار ثبات وصلاحيّة المقياس.....
165.....	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة.....
171.....	المطلب الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة.....

171.....	أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....
171.....	ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة.....
177.....	المطلب الثالث: اختبار طبيعية البيانات.....
178.....	<u>المبحث الثالث</u> : تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
178.....	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
181.....	المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.....
190.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
202.....	الخاتمة.....
208.....	قائمة المراجع.....
223.....	الملاحق.....
231.....	فهرس الأشكال والجداول.....
235.....	فهرس المحتويات.....