



## الموضوع

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال بطاقة الاداء المتوازن  
دراسة حالة :  
المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

محبوب مراد

شادة عبد الرحمن

07/5033505	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى في كتابه الكريم، بعد

بسم الله الرحمن الرحيم:

(أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ (8) وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ (9)).

سورة الرحمن الآيتين الثامنة والتاسعة.

(وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا).

سورة الفرقان الآية السابعة والستين.

صدق الله العظيم.

# شكر و عرفان

يسرني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف الدكتور محبوب مراد على ما قدمه من توجيه و إرشاد فقد أمدني بالأراء والمعلومات و التوجيهات القيمة التي كان لها دور بارز في إنجاز هذا العمل و تقديمه بأفضل شكل ممكن.

و يشرفني أن أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة و الحكم عليهما.

كما أتوجه بالشكر إلى الدكتورة يزغش كميليا لما قدمته لي من ملاحظات ومساعدة و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى زوجتي التي قامت بمراجعة الرسالة و تقديم النصائح , و هيأت لي الجو المناسب لإنجاز هذا العمل.

كما أنني أشكر جميع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة و اخص بالذكر الأخت بوشيط ابتسام والأخت بوقلعة حنان لما قدمتا لي من معلومات لإنجاز هذه الرسالة.

و أخيراً أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و أخرجني إلى النور من الأصدقاء و الأقرباء.

شادة عبد الرحمن

# إهداء

إلى كل من دعى لأجلي و تمنى أن يراني و قد  
وصلت.

إلى كل من ساعدني في الوصول

إلى والدي الكريمين

إلى اخوتي وأخواتي

إلى زوجتي الغالية

إلى كل من يحمل لقب شاذة

إلى جميع الأصدقاء والزلاء

إلى هؤلاء جميعا أهدي ..... هذا العمل

## ملخص باللغة العربية :

تعتبر الرقابة الاستراتيجية الركيزة الأساسية للإدارة ، حيث تهتم بتدقيق إستراتيجية المؤسسة والتحقق من كونه متوافقة مع ما كان مخططا له، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير كل منها يختص بجانب معين و نظرا للعجز الحاصل في الأساليب التقليدية للتقييم، والمرتكزة على تقييم الجوانب المالية، وإهمالها الجوانب غير المالية، ظهر أسلوب جديد يراعي في تقييمه للإستراتيجية كل الجوانب المالية وغير المالية؛ وهذا الأسلوب أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث يقسم هذا الأخير إلى خمس محاور تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة .

وقد حاولنا في بحثنا هذا معرفة دوره في توفير المعايير الملائمة للقيام بعملية الرقابة على اداء المؤسسة و تحقيق اهدافها وذلك من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة وقد وجدنا عدم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة محل الدراسة، كما توصلنا إلى عدم توافرها على المقومات المساعدة على تطبيقه ؛ وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذا الأسلوب

## ملخص بالفرنسية :

Résumé :

Le contrôle est considéré comme la base essentielle de l'administration, lorsque l'institution concentre à l'audit de la stratégie de l'établissement et d'assurer la compatibilité avec ce qui était planifié. En comptant sur certains critères chacune d'entre elles se spécialise dans un aspect particulier, et dû à l'incapacité remarquable au niveau des méthodes obsolètes d'évaluation qui se base sur l'évaluation des aspects financiers et négligent des aspects non-financiers, une nouvelle méthode émergé qui tenir compte dans son évaluation de la stratégie le coté financière et non financière, Cette méthode est appelée : Fiche d'évaluation équilibrée dont ce dernier est divisé en cinq éléments qui constituent l'ensemble performance globale des normes de l'institution. Nous avons essayé, dans notre recherche actuelle de savoir le rôle de ce dernier dans la fourniture des normes appropriées pour mener à bien contrôler la performance de l'institution et atteindre ses objectifs, et cela par l'étude sur le terrain de l'institution publique : hôpital de Ain Touta. Nous avons constaté la non-application de cette méthode dans cet établissement un point d'étude. Par ailleurs nous avons trouvés qu'elle ne contient pas les moyens qui aident à l'appliquer, et elle est très loin d'adopter cette méthode.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء.
IV	شكر وعرقان.
IV	الملخص باللغة العربية.
IV	الملخص باللغة الفرنسية.
IV	فهرس المحتويات.
IVII	قائمة الجداول.
IVII	قائمة الأشكال.
أ-ث	مقدمة.
15-1	الفصل الأول: مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الرقابة الاستراتيجية
3	المطلب الاول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية
5	المطلب الثاني : الرقابة الاستراتيجية والرقابة الإدارية
6	المطلب الثالث : موقع الرقابة الاستراتيجية في العملية الإدارية ومستوياتها
9	المبحث الثاني : أشكال الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها
9	المطلب الاول : اشكال الرقابة الاستراتيجية
11	المطلب الثاني : مجالات الرقابة الاستراتيجية
12	المبحث الثالث : خطوات الرقابة الاستراتيجية
12	المطلب الاول : تحديد مستويات الأداء المستهدفة
13	المطلب الثاني : قياس الأداء

## فهرس المحتويات

13	المطلب الثالث : تقييم النتائج و اتخاذ القرار
15	خلاصة الفصل
49-16	الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية الأداء
18	المطلب الاول : مفهوم الأداء وأهميته
23	المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء ،مراحلها ومتطلبات نجاحه
28	المطلب الثالث : الأسس التقليدية لقياس الاداء
33	المبحث الثاني : استخدام بطاقة الاداء المتوازن
33	المطلب الأول : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن وأهميتها
34	المطلب الثاني : ظهور ونشأة بطاقة الاداء المتوازن
34	المطلب الثالث : محاور بطاقة الاداء المتوازن
40	المطلب الرابع : مزايا وفوائد بطاقة الاداء المتوازن
41	المبحث الثالث : علاقة بطاقة الاداء المتوازن بعملية الرقابة .
41	المطلب الاول : بطاقة الاداء المتوازن كأداة للرقابة.
46	المطلب الثاني : بطاقة الاداء المتوازن ووسائل أخرى للرقابة
48	المطلب الثالث : مشكلات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
49	خلاصة الفصل
88-50	الفصل الثالث: الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن
51	تمهيد
52	المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة



## فهرس المحتويات

52	المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة
53	المطلب الثاني : النشاط والهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة
57	المطلب الثالث : مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة
62	المبحث الثاني : الطريقة و الادوات
62	المطلب الاول : طريقة جمع المعلومات
65	المطلب الثاني : طريقة معالجة المعلومات
65	المطلب الثالث : نتائج الدارسة و تحليلها
82	المبحث الثالث : المناقشة
82	المطلب الاول : اختبار الفرضيات والنتائج
86	المطلب الثاني : المقترحات
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة
90	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	الرقابة الاستراتيجية كوسيط	1
08	مستويات الرقابة الاستراتيجية	2
10	اشكال الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها	3
30	الادارة بالأهداف	4
42	بطاقة الأداء المتوازن و الحسابات التقليدية	5
44	خطوات لعملية بناء بطاقة الأداء المتوازن	6
68	توزيع العينة حسب الجنس	7
69	توزيع افراد العينة حسب العمر	8
70	توزيع حسب المستوى	9
72	توزيع حسب الخبرة	10
73	توزيع افراد العينة حسب معرفتهم بالاستراتيجية	11

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
-31 32	وسائل جمع المعلومات لقياس وتقييم الاداء	1
55	الطاقة الاستيعابية للمستشفى في مختلف المصالح	2
-56 57	نوع الاختصاص وعدد العمال	3
-57 58	نشاطات المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة لعامي 2012 و 2013	4
63	مجتمع و عينة الدراسة	5
-64 65	مدى استجابة عينات الدراسة للاستمارات الموزعة	6
67	قيمة ( ألفا كرونباخ ) لكل محور من محاور الاستبيان	7
70	نتائج توزيع افراد العينة	8
71	نتائج توزيع حسب المستوى	9
72	نتائج التوزيع حسب الخبرة	10
73	نتائج التوزيع افراد العينة حسب معرفتهم بالاستراتيجية	11
-74 76	أجوبة العينة حول الرقابة الإستراتيجية	12

قائمة الجداول

---

-78	أجوبة العينة حول بطاقة الاداء المتوازن	13
80		

تواجه المنظمات حاليا بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئية داخلية أو خارجية ، ولا يعد نجاح المنظمات فى الوقت الحالى هو الضامن للنجاح فى المستقبل فقد تودى القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها لذا فإنه من الضرورى على الإستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الإستراتيجية و الرقابة الاستراتيجية على تنفيذها خطوة بخطوة لاكتشاف الانحرافات فور وقوعها وتقديم طرق العلاج وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة فى المنظمة والفرص المتاحة أمامها وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التى يفرزها المحيط ولان نجاح عملية الرقابة يعتمد فى الاساس على مدى ملائمة معاييرها لاهداف المؤسسة وتطلعاتها فى المدى القصير والطويل فقد ظهرت بطاقة الاداء المتوازن كنموذج يتكون من مجموعة من المعايير التى تسعى إلى إيجاد علاقات بين رسالة المنظمة و رؤيتها وكيفية ترجمة ذلك فى إطار استراتيجي أو خطة عمل طويلة الأجل

#### أ- مشكلة البحث :

مفهوم الرقابة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام الكاف لدى الكثير من المؤسسات الخدمية، فالمؤسسات الجزائرية تواجه عدة صعوبات أهمها تلك المتعلقة بمستوى الأداء وارتفاع التكاليف، وهذا يقلل من قدرتها التنافسية ولمواجهة هذه التحديات وجب على هذه الأخيرة استخدام تقنيات وأساليب حديثة مناسبة من أجل الرقابة على مستوى أدائها، ومن بين أهم تلك الأساليب بطاقة الأداء المتوازن. فى ضوء ما سبق كانت إشكالية الدراسة كالتالى:

كيف تتم عملية الرقابة فى المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية أهمها:

1 - ماذا نقصد بعملية الرقابة، وما هي أنواعها ومستوياتها؟

2- ما هي أهم الطرق التقليدية المعتمدة فى عملية الرقابة ؟

3- ما هو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وكيف ظهرت ؟

4- هل يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن فى عملية الرقابة على أنشطة المؤسسة؟

#### ب- فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1 تتساهم عملية الرقابة الإستراتيجية فى متابعة مدى تنفيذ الاستراتيجية والكشف عن الانحرافات واتخاذ

الإجراءات التصحيحية .

- 2- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء لتوفره على مؤشرات مالية وغير مالية حيث تعطي نظرة شاملة عن وضعية او أداء المؤسسة .
- 3- تسعى المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة الى تطبيق الرقابة الاستراتيجية من خلال بطاقة الاداء المتوازن لتنفيذ وتحقيق تطلعاتها .

### ج- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات أهمها:

- 1- ارتباط موضوع البحث بتخصص الباحث.
- 2- الأهمية البالغة التي خصت بها بطاقة الاداء المتوازن في الدراسات الاكاديمية
- 3- حداثة مفهوم بطاقة الاداء المتوازن مقارنة مع المعايير التقليدية الاخرى
- 4- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العملي، وهو الأمر الذي يعد مطلباً للكثير من الجهات السياسية والعلمية.

### د- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها في حياة المنظمة التي تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية والمتمثلة في تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة والاستجابة للعملاء إضافة الى تعدد الاطراف المتعاملة مع المؤسسة وتعارض مصالحها حيث تبرز أهمية الموازنة بين جوانب الاداء المختلفة وتظهر الحاجة لوجود معايير لقياس الاداء تهتم بكافة الجوانب من اجل تنفيذ استراتيجية المستشفى وتحقيق رسالته

### هـ- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى :

- 1- عرض مقدمة نظرية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية ومعايير قياس الاداء التقليدية والحديثة
- 2- دراسة وتحليل واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين التوتة من ناحية بيئة العمل و المعايير المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية وطبيعة التنظيم وأدوات قياس الاداء .
- 3- الاستفادة من تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تقديم مقترحات للمنظمات بشكل عام سواء الانتاجية او الخدمية وفي كلا القطاعين العام والخاص.

4 - توضيح مدى تبنى المؤسسات الجزائرية لأساليب حديثة في مجال الرقابة الاستراتيجية على الاداء.

### و- منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالمفاهيم الأساسية لكل من الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن وتحليل العلاقة بينهما .

### ز- عرض لأهم الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية التي مست موضوع بحثنا، وسوف نحاول تسليط الضوء على بعضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1 بوطورة فضيلة دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك مذكرة لنيل شهادة الماجستير

2006 علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

2 بن عيسى ق أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي بحث مقدم لنيل شهادة الليسانس فرع علوم

التسيير جامعة المدية 2007

3 قمري حياة دور الرقابة الاستراتيجية في تخفيض تكاليف الالاجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة لنيل شهادة الماجستير فرع اقتصاد وإدارة المنظمات جامعة باتنة 2007

4 م. قاسم علي عمران و م.د. بثينة راشد الكعبي , دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم أداء

المستشفيات الحكومية الغير هادفة للربح دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي

2011

5 صالح بلاسكة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات 2011

6 عريوة محمد دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الوستدام بالوؤسسات المتوسطة

للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين:ملبنة الحضنة بالوسيلة وملبنة التل بسطيف 2011

7 - عمر تيمجدين دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج) 2012



## الفصل الأول:

مدخل نظري حول الرقابة

الاستراتيجية في المؤسسة.

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

### تمهيد :

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى تحقيقها لرسالتها وغايتها وأهدافها ، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة ، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية و تتميز الرقابة الاستراتيجية ، بأن مدتها الزمنية طويلة و تعتمد على مقاييس كمية و نوعية في آن واحد و تركز على العوامل الداخلية و الخارجية على عكس الرقابة التقليدية المتمثلة بالتحليل المالي و الموازنة التي تهتم بالعوامل الداخلية فقط .  
ومن اجل الاحاطة بماهية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة سوف نتعرض في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الرقابة الاستراتيجية .

المبحث الثاني : أشكال الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها .

المبحث الثالث : خطوات الرقابة الاستراتيجية .

**المبحث الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية:**

**المطلب الاول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية:**

يرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة الاستراتيجية هي : التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها وهي نظام للتعرف على مدى تنفيذ خطط أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها ، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها" <sup>1</sup> "

كما يتجه البعض الى ان اعتبار الرقابة الاستراتيجية هي تلك الوظيفة التي يتم بموجبها التأكد من ان التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وان الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ او التعديل و تعرف بأنها " اختيار للإستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق نظم الرقابة من أجل التوجيه و التقييم و تعرف أيضاً بأنها " النظم الرسمية الخاصة بوضع مستويات الأداء المستهدفة و القياس و التقييم والمعلومات المرتدة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت استراتيجية تنظيم الهيكل تحقق أهداف الأداء الاستراتيجية أم لا"<sup>2</sup>

وهي كذلك " نظام يعتمد على التغذية العكسية للتعرف على ما تم تحقيقه من الأهداف من خلال مقارنة ما هو مخطط مع ما هو منفذ فعلاً هذا بالنسبة للمدخل التقليدي ، أما المدخل الحديث فهو يركز على الرقابة السابقة الوقائية بالاعتماد على نظام المعلومات التنفيذي" <sup>3</sup>

الرقابة الاستراتيجية بصفة عامة عبارة عن نشاط يتعلق بالتأكد على أن ما ينفذ هو ما تم تخطيطه والتعرف على الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي فهي وظيفة ضبط وتصحيح تسعى إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب و تعرف أيضاً بأنها " عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط و الموازنات و الأهداف و معايير الأداء" <sup>4</sup> "

<sup>1</sup> Wright. P., Pringhle. C. Kroll.M., **Strategic Management ( text and cases)** 1992 p 201.

<sup>2</sup> مرسي خليل نبيل، التخطيط الإستراتيجي . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 1996. ص301

<sup>3</sup> Dess G.G.Millor A, - **Strategic management .McGraw hill, inc** 1993 p292-293

<sup>4</sup> الهواري سيد ، الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 روشنات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس ، مكتبة عين شمس مصر 2000 ص 32

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

نستنتج مما سبق بأن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال :  
وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الاداء الاستراتيجية.

مما سبق نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب:

1 - وضع خطة استراتيجية.

2 - وضع الاستراتيجيات في ضوء رؤيا المنظمة ورسالتها و أهدافها.

3 - وضع الهيكل التنظيمي المناسب الذي يعرف الأفراد بمهامهم و مسؤولياتهم.

4 - قياس الأداء الاستراتيجي.

5 - وجود نظام للمعلومات , إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب

6 - وجود نظام جيد للاتصالات.

و هنا نرى ضرورة تعريف بعض المفاهيم و هي:

الاستراتيجية هي " فن الحرب خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية و غيرها الجوية و الأرضية و هي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية و السياسية و ما إلى ذلك " <sup>1</sup>  
و تعرف أيضاً : " خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين الإمكانيات و الفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة و المنافسين و الزبائن . " <sup>2</sup>

أخيراً يمكننا القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي ليست فقط استجابة للأحداث بعد وقوعها , بل أيضاً مساعدة المنظمة على استباق الأحداث المتوقعة و الاستجابة السريعة للفرص الجديدة أي وضعها على الطريق الصحيح .

<sup>1</sup> كراج جيمس س , جرانت إم روبرت الإدارة الاستراتيجية , ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارة , دار الفاروق للنشر و التوزيع 2003 ص 10

<sup>2</sup> Horngren C, Foster G, Datar - Cost Accounting ,prentice Hall International , INC 2000 p464

### المطلب الثاني: الرقابة الاستراتيجية والرقابة الادارية .

يمكن أن تدرس نظم الرقابة من خلال وظيفتين أساسيتين هما الرقابة الاستراتيجية و الرقابة الإدارية وتقتضي الرقابة الاستراتيجية من المديرين التوجه نحو السؤال التالي : هل استراتيجيتنا صحيحة ؟ و هل هي ملائمة للتغيرات البيئية ؟ بعد ذلك : هل ما تزال استراتيجيتنا صحيحة , فإذا لم تكن كيف يمكن تغييرها يعني ان الرقابة الاستراتيجية تهتم بللتوجه الاستراتيجي بالبيئة الخارجية للمنظمة من ناحية نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات و ما هو السلوك المناسب ضمن تلك البيئة , بينما تركز الرقابة الإدارية على البيئة الداخلية و تتمحور حول كيف يستطيع المديرين توجيه سلوك مستخدميهم بالاتجاه المرغوب .<sup>1</sup> "فهي تجيب على سؤال عام هو : هل يتصرف مستخدمونا بالشكل المناسب ؟ هذا السؤال يمكن أن ينقسم إلى عدة أقسام هي :

هل يفهم مستخدمونا ماذا نتوقع منهم ؟.

هل يعملون بانسجام و يحاولون عمل ما هو متوقع منهم ؟.

هل هم وسيلة لتحقيق استراتيجية المنظمة ؟.

هل هم قادرين على أداء عمل جيد .

أخيراً إذا كانت الإجابة على أي من هذه الأسئلة لا , ما الذي يمكن فعله لحل مشكلات الرقابة الإدارية؟

### المطلب الثالث : موقع الرقابة الاستراتيجية في العملية الإدارية ومستوياتها .

#### الفرع الاول : موقع الرقابة الاستراتيجية في العملية الإدارية .

تبدأ العملية الإدارية بالتخطيط ثم التنظيم والتوجيه وتنتهي بالرقابة , أي أن الرقابة الاستراتيجية هي آخر الوظائف الإدارية , وهي التي تدلنا على سلامة تنفيذ الخطة الموضوعة. إذا الرقابة الاستراتيجية هي " الوظيفة الإدارية المكملة للعملية الإدارية لكن تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه الوظيفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط . فمن خلال التخطيط مثلاً يتم تحديد معايير أو مستويات الأداء و التي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط . كما أن الكثير من أساليب التخطيط تستخدم في نفس الوقت كأساليب للرقابة إضافة إلى أن أي إجراءات تصحيحية قد تتطلب

<sup>1</sup> Merchant K - Management control Systems, Prentice Hall,2003 p 54

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

إعادة النظر في مستويات الأداء التي سبق تحديدها و من ثم فإن الأمر قد يتطلب إعادة التخطيط , و هكذا نجد أن الرقابة و التخطيط توأمان.<sup>1</sup> "

أي أن وجود الرقابة الاستراتيجية يستدعي الوجود المسبق للتخطيط والتنظيم والتوجيه , فالرقابة هي وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.<sup>2</sup> "

ويمكننا تصور موقع الرقابة الاستراتيجية بين وظائف الإدارة الأخرى كما يلي , أولاً لابد من وضع خطة استراتيجية في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها ومن ثم وضع سياسات وإجراءات لتنفيذ الخطة , بعد ذلك لابد من ترتيب وتنسيق وتوجيه جهود الأفراد العاملين لتنفيذ تلك الخطة وبعد ذلك لابد من القيام بعملية المتابعة والتقييم باستمرار للتأكد من سلامة التنفيذ وفي حال عدم مطابقة المنفذ فعلاً مع ما هو مخطط لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية , إما بتعديل الخطة أو محاولة تحسين الأداء.

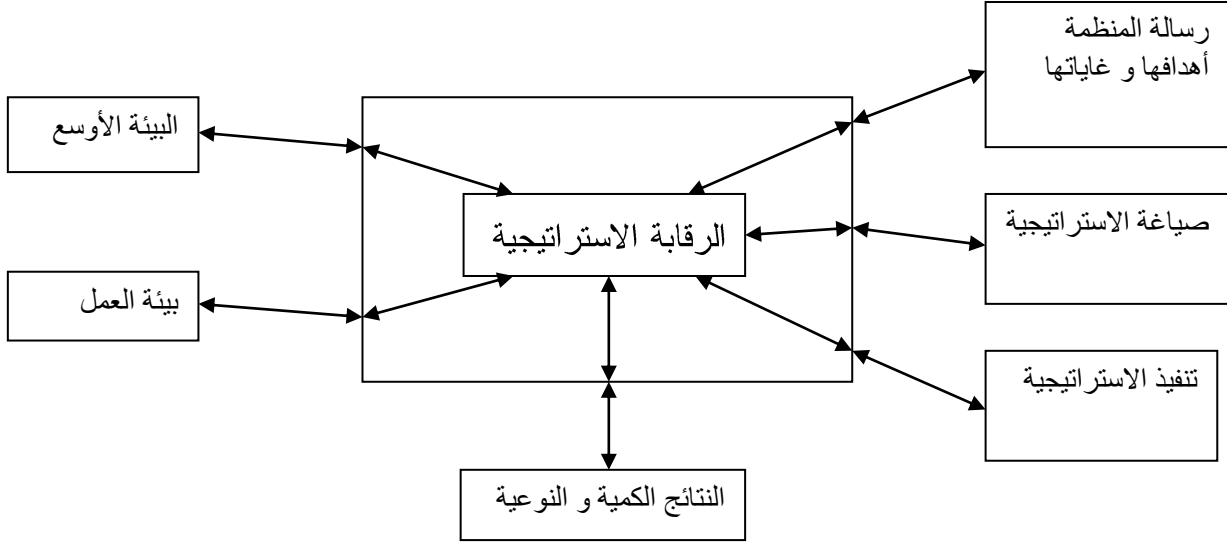
هذا بالإضافة إلى أن الرقابة الاستراتيجية يمكن أن تربط المنظمة بعناصر مختلفة , كربط المتغيرات الداخلية بالبيئة الخارجية والأخذ بالاعتبار مقاييس الأداء الكمية والنوعية وذلك في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها وغايتها أي تلعب الرقابة الاستراتيجية دور الوسيط ويمكن تصور ذلك على الشكل التالي:

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام , أساسيات التنظيم و الإدارة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية 2003 ص 472

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية . دار الجامعة جمهورية مصر العربية 2000 ص 66

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

الشكل رقم (01) الرقابة الاستراتيجية كوسيط .



المصدر: Wright. P., Pringle. C., Kroll.M., **Strategic Management** ( text and cases). Ally and Bacon : 1992P203.

### الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية .

نعلم ان هناك عدة مستويات في الإدارة والتي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط ولكل مستوى نوع معين من الرقابة كما يلي :

أ -الرقابة الاستراتيجية : هي الرقابة التي تطور توجيه العوامل البيئية الحرجة التي تؤثر على إمكانية تطبيق الخطط الاستراتيجية , تقييم آثار أعمال الاستراتيجية التنظيمية والتأكد بأن الخطط الاستراتيجية تطبق كما هو مراد , وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

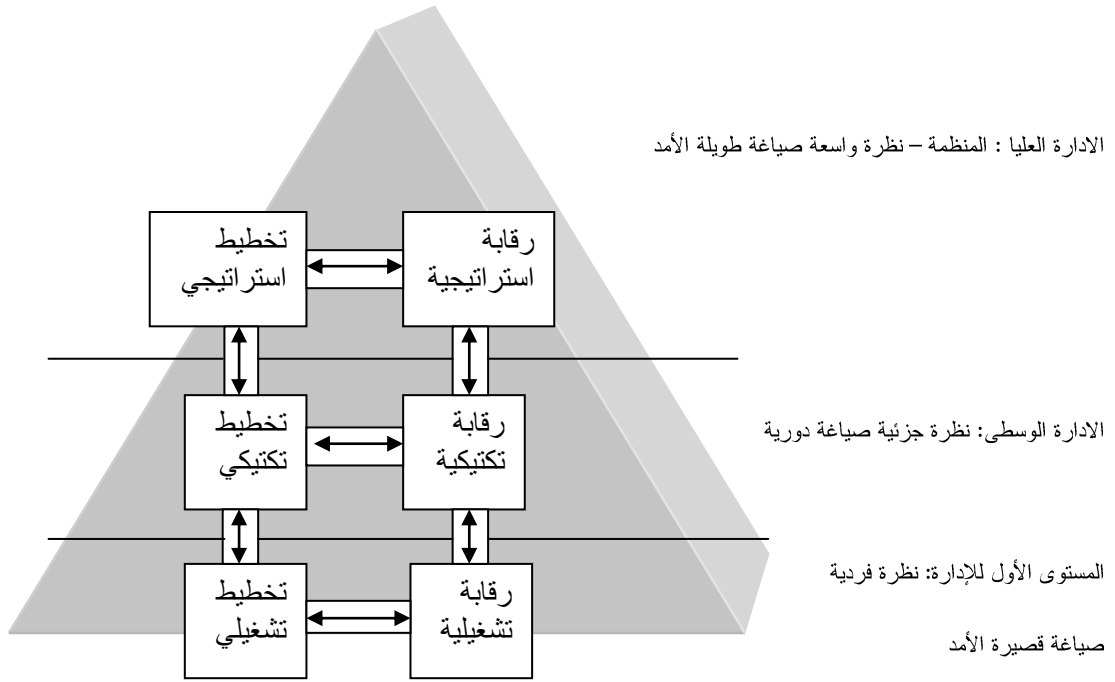
ب الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط توجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

ت الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

إذاً مستوى الرقابة الاستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط , و الرقابة الاستراتيجية لابد أن تتم في مختلف المستويات العليا و الوسطى و الدنيا ويمكننا توضيح مستويات الرقابة من خلال الكل التالي:<sup>13</sup>

الشكل رقم (02) مستويات الرقابة الاستراتيجية .



المصدر : Bartol K. M., & Martin D.C - **Management** . Mc Graw-Hill1994 | P599



المبحث الثاني : أشكال الرقابة الاستراتيجية ومجالاتها .

المطلب الاول : اشكال الرقابة الاستراتيجية .

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية , تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف , وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الفرع الاول : الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها .

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى

اولا : الرقابة السابقة " Feed for ward control "

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

ثانيا : الرقابة الجارية " Concurrent control "

هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية . وهي توصف بالغريلة , وهذا النوع من الرقابة غير مناسب للأعمال التي تتطلب إبداع أو ابتكار.

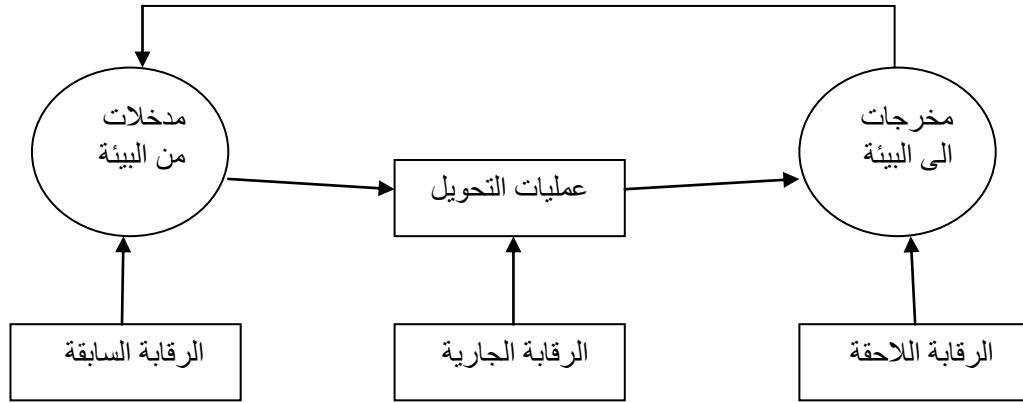
ثالثا : الرقابة اللاحقة " Feed back control "

تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط ,وهي تستخدم في حال الفشل في الاستفادة من الرقابة السابقة أو الجارية . وهي تخدم في رقابة عدد من الوظائف مثل معالجة الانحرافات غير المكتشفة بشكل مسبق , الحصول على معلومات تسهل عملية التخطيط , الحصول على معلومات حول أداء المستخدمين . وقد تسمى أيضاً بالرقابة المتأخرة.

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل رقم ( 3 ) التالي <sup>1</sup>:

شكل رقم ( 03 ) اشكال الرقابة حسب زمن ممارستها .



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

### الفرع الثاني : الرقابة الاستراتيجية حسب طريقة تنفيذها .

تقسم الرقابة الاستراتيجية على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة .

#### اولا : الرقابة المباشرة .

وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات , أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة , تدريبات ملء الوظائف بحيث يرسل شخص من خارج المنظمة تهدف الرقابة الاستراتيجية داخل وحدات المنظمة , وقد تكون الرقابة من خلال الهيكل التنظيمي بحد ذاته بحيث يصمم هيكل تنظيمي تكون الوحدات فيه متجاوبة إلى حد كبير مع الإدارة العليا <sup>2</sup>

<sup>1</sup> شريف علي , الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية , الإسكندرية 2000 ص 37

<sup>2</sup> Hodgetts R. M., Luthans F- **International Management**. Mc Graw., 1997 P 310

ثانيا : الرقابة غير المباشرة .

يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : الرقابة الاستراتيجية حسب مجال تطبيقها .

وتقسم الرقابة الاستراتيجية وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية

اولا : رقابة كمية .

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

ثانيا : رقابة نوعية .

أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة ويستخدم لذلك عدة أساليب إحصائية منها خرائط مراقبة الجودة وتهدف أنظمة مراقبة الجودة إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا الزبون

### المطلب الثاني : مجالات الرقابة الاستراتيجية .

بما أن الرقابة تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها , فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة ومنها الأنشطة المالية و أداء الأفراد و جودة العملية .. الخ , والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة هل هي إنتاجية أم خدمية .. الخ و فيما يتعلق بمجالات الرقابة فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومنها:

### الفرع الاول : الرقابة المالية .

تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار والربح هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية . أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات أي

<sup>1</sup> Slater R. Ascroft P **Quantitative Techniques in Business Context** .chapman & hall. 1992 P 152

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرغوبة .

### الفرع الثاني : رقابة العملية الداخلية .

و تهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية من خلال تقليل الأخطاء في العلاج , و تقليل حالات الأذى للمريض أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة و الجودة هي " المميزات الكلية و خصائص الخدمة التي تقدم لترضي احتياجات معطاة و ستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر و المستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : رقابة رضا زبون المريض .

تتم بتحسين العلاقات مع المرضى من خلال زيادة كفاءة العناية و تقليل نسبة شكاوي المرضى , تقصير فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المشفى مع الأطراف الخارجية التي يتعامل معها إضافة إلى سمعة المشفى بين الناس في المجتمع

### المبحث الثالث : خطوات الرقابة الاستراتيجية .

#### المطلب الاول : تحديد مستويات الأداء المستهدفة .

نعبر عنها من خلال المعايير أو المقاييس التي يتم على أساسها تقييم الأداء و هنا على الإدارة تحديد بعض النقاط تكون حرجة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة أي انها تمثل أفضل من غيرها ما إذا كانت تتم حسب الخطة ام لا فيتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة على ضوء الاستراتيجية المتبعة من المؤسسة و لا يخضع ذلك الى قواعد معينة يمكن الاسترشاد بها لكم يعتمد اختيارها على حنكة و فطنة الاستراتيجي فمن الامور الصعبة في تحديد الاهداف الاكثر اهمية فتحدد مستويات الاداء على المستهدفة على بالإجابة على الاسئلة التالية :

1- ما هي أفضل المستويات التي تعكس أهداف استراتيجية المؤسسة؟

<sup>1</sup> Ritz G.J. Total Construction Project Management . McGraw-Hill1994. P 188

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

2- ما هي المستويات التي تبين ان الاهداف لم تحقق ؟

3- ما هي مستويات الأداء التي تكون معلوماتها متاحة؟

و من المعايير الكمية و الكيفية و التي تمكن من تقييم النسب بواسطة عقد ثلاث مقارنات رئيسية :

4 - مقارنة أداء المؤسسة عبر فترات زمنية

5 - مقارنة أداء المؤسسة بالمنافس

6 - مقارنة أداء المؤسسة بمتوسطات الصناعة.

وقد عرف اقتصار قياس الأداء على استعمال المعايير الكمية في الرقابة بالأهداف السنوية أكثر من ملاءمتها

للأهداف الاستراتيجية كما ان تغيير اساليب المحاسبة يؤثر على نتائج العديد من المعايير الكمية ولهده

الاسباب و غيرها تصبح للمعايير الكمية اهمية خاصة في الرقابة الاستراتيجية ومن بين المعايير الكمية

الاكثر استعمالا العائد على الاستثمار حصص السوق نمو المبيعات نمو الاصول<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : قياس الأداء .

الخطوة الثانية من عملية الرقابة الاستراتيجية هي قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير السابقة ويكون

القياس سهلا اذا كانت المعايير بطريقة سليمة و واضحة وإذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأداء

الفعلي و العكس فقياس الأداء بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى اقتصاديات الحجم أسهل من التي تعمل على

الطلبية ففي الحالة الأولى بدراسة الحركة يتم تقدير المعايير أما الحالة الثانية فمن الصعب جدا تحديد المعايير

اللازمة

وبعد قياس الاداء الفعلي تتم مقارنته بالمعايير ( مستويات الأداء المستهدفة ) المحدد للتمكن من قياس مدى

الاحتراف وإذا كان مستوى الأداء مرتفع عما هو مستهدف فهذا يعني نجاح تنفيذ الاستراتيجية أو لتحديد

مستويات أداء منخفضة وعلى ضوء ذلك تقرر الإدارة رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة اما اذا

كان الانحراف سالبا تلجأ المؤسسة الى اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

### المطلب الثالث : تقييم النتائج و اتخاذ القرار الملائم لتصحيح الأخطاء .

<sup>1</sup> Charron J.L Sépari. S Organisation et Gestion de l'Entreprise, Dunod, Paris 2001 P 76.

## الفصل الاول : مدخل نظري حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

و تمثل المرحلة الموالية فمن المنطق إجراء التعديلات عند الحاجة إلى ذلك أي إجراء التصحيحات للانحرافات بين ما تم فعلا وما اريد اتمامه وإذا كانت مرحلة تحديد المعايير ومرحلة قياسها سليمتين فان تصحيح الانحرافات يمكن ان يتم بسرعة نظرا لمعرفة و بدقة أين تطبق التعديلات وقد يترتب على الرقابة الاستراتيجية إجراء تغييرات في الاستراتيجية أو تغييرات في تنفيذ الاستراتيجية أو في الاثنين معا و عدم جراء الاستراتيجية و مداخل تطبيقها في وقت ما ويمكن اجمال الاجراءات التصحيحية في بديلين اثنين الأول هو تغيير نظام الرقابة الاستراتيجية نفسه المستخدم لقياس أداء المؤسسة من وحدات النشاط و وظائف و أفراد فيتم التركيز على نظام الرقابة ذاته لاتخاذ قرارات بصورة أفضل أما البديل الثاني فيهتم بالتركيز على العنصر موضوع الرقابة و اتخاذ الإجراء التصحيحي بشأنه وما يمكن ملاحظته هو ان مرحلة الرقابة ليست نتيجة لتتابع خطى لفحوص ولكن سلسلة تتميز ب :

1 - الدورية

2 - تدرجها وفق الهيكل التنظيمي

3 - تكرارية

4 - لعمليات معقدة

ونتيجة لذلك فان النظام الرقابي لا يظهر في شكل نسق مغلق بل يكون مفتوحا بتواتر فترات الرقابة المناسبة لحاجات المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, **OP.CIT** . P 105.

### خلاصة الفصل :

تعد الرقابة الاستراتيجية الاختبار الفعلي لأي مؤسسة و قدرتها على تحقيق النتائج كما انها جزء ومكون رئيسي من عملية الادارة الاستراتيجية ولكمال عملية الادارة الاستراتيجية لابد من وضع تصميم استراتيجي للرقابة لان عملية الرقابة الاستراتيجية هي عملية تقييم وقياس لكل النتائج المتحصل عليها اذن الرقابة الاستراتيجية غاية في الاهمية بالنسبة لكل المؤسسات خاصة لمواجهة كل الظروف و التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم التي تتطلب أدوات متابعة و ترقب بشكل مستمر .

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء

### المتوازن في عملية الرقابة



## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

### تمهيد :

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة و الأساسية في الرقابة و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد . فما هي الأساليب التي تُمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وعليه هل يمكننا اعتبار الأساليب التقليدية لقياس الأداء كافية لقياس و تقييم الأداء أم إننا نحتاج إلى أكثر مما هو موجود في المقاييس التقليدية , و هل القياسات المالية تعتبر كافية أم أنه من الأفضل الأخذ في الاعتبار المقاييس المالية و غير المالية , و كيف يمكننا تأسيس مقاييس للأداء تنطلق من رؤيا المنظمة و رسالتها سعياً لتحقيق تلك الرسالة وهذا ما سنحاول الاجابة عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الاداء

المبحث الثاني : استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء

المبحث الثالث : علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالرقابة في المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية الأداء .

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه .

### المطلب الأول : مفهوم الأداء وأهميته .

#### الفرع الأول : مفهوم الاداء .

سنقوم بتقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء وكيفية تحسينه، ومنها

- 1-الأداء يشير إلى إنجاز الفرد لمهمة مخصصة له.
- 2-تقييم الأداء هو الوصف المنظم لنقاط القوة والضعف في أداء الفرد أو المجموعة المتعلق بالعمل
- 3-فترة التقييم هي طول الوقت الذي يؤدي فيه المستخدم العمل والذي يوضع فيه التقرير بشكل رسمي
- 4-إدارة الأداء هي عملية منظمة تقوم بها المنظمة وتتضمن مستخدميها كأفراد أو أعضاء في مجموعة عمل , بهدف تحسين كفاءة المنظمة في إنجاز رسالتها وأهدافها .

وتتضمن إدارة الأداء مجموعة من التعاريف نذكرها فيما يلي :

- 1-هدف الأداء : هو عامل حرج للنجاح في إنجاز رسالة المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها وإذا لم يتحقق سيتناقص رضا الزبون وأداء النظام وأيضاً رضا المستخدم.
- 2-غرض الأداء : يعتبر هدف النشاط , مقياس ملموس لما هو منجز فعلاً ويمكن مقارنته
- 3-مقياس الأداء : وصف كمي أو نوعي للأداء.
- 4-مقياس الأداء : تقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف , متضمناً ذلك معلومات حول الكفاءة التي تحول بها الموارد إلى مخرجات ونوعية تلك المخرجات وبرنامج لمقارنة النتائج الفعلية بالغرض المقصود

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

5 - خاتج القياس : حساب أو تسجيل الجهد أو النشاط الذي يمكن أن يظهر بشكل كمي أو نوعي

6 - نتيجة القياس : تقييم نتائج برنامج بالمقارنة مع غرض مقصود<sup>1</sup>

يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

تعريف 1 : هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>

تعريف 2 : هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل

عملية لتحقيق نمو دائم<sup>3</sup>

تعريف 3 : هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات

المؤسسة<sup>4</sup>

تعريف 4 : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، نذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي<sup>5</sup>

أ - ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة

ب - تهمين النتائج

ت - ترجمة النجاح في الأعمال.

من التعاريف السالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه : قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال

مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة المتوسطة والطويلة . ومدى كفاءة

وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

<sup>1</sup> Cascio W .F., - **Manging Human Resources**. Mc Graw- Hill, Inc1955.P 275

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص38

<sup>3</sup> Alian Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2ème édition, édition d'Organisation**, Paris, 2007, P.41.

<sup>4</sup> Alian Fernandez, **o.p** , P.40.

<sup>5</sup> Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28.

### الفرع الثاني : مفهوم الاداء المؤسسي .

عملية تقييم الأداء للمؤسسة هي نظام يتضمن مجموعة مقاييس و مؤشرات قد يكون بعضها مالياً و الآخر غير مالي , و بهدف إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد و أقسام أو وحدات داخل المؤسسة و أثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر<sup>1</sup>

و يختلف الأداء المؤسسي عن الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية و ذلك لأنه محصلة لهما تحت تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية . و يعتبر قياس الأداء الفردي عمل من أعمال الرقابة للتأكد من توافقه مع الاتجاهات العامة للمنظمة و أهدافها الاستراتيجية , و لكن هو غير كاف للحكم على كفاءة المنظمة لمعظم الأعمال , و لابد من الاستعانة بمجموعة أخرى من المعايير كمعايير فعالية الإدارة من الناحية الاقتصادية و السياسة الداخلية و السياسة الخارجية و البيئة . و يمكن تقسيم مجالات الأداء ضمن أربعة محاور هي :

المحور الأول : نتائج الأداء المتعلقة بالجوانب المالية.

المحور الثاني : نتائج الأداء المتعلقة بالعملاء.

المحور الثالث : نتائج الأداء المتعلقة بكفاءة و فاعلية المنظمة أي ما يتعلق بجودة العمليات الداخلية.

المحور الرابع : نتائج الأداء المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة و التي لها دور في تطوير المنظمة و تحسن أدائها.

أي أن أداء المؤسسة يتحقق من خلال تفاعل تلك المحاور الأربعة للأداء . و تتضمن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المؤسسي أربعة مراحل متتالية هي:

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

<sup>1</sup> يوسف محمد محمود , , البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن . المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة . جمهورية مصر العربية 2005 . ص 97

1 - تحديد أهداف المؤسسة عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في عدد من الأهداف الرئيسية و الفرعية المحددة حسب أوجه النشاط الرئيسية.

2 - تحديد الخطط التفصيلية إذ تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة و تقسم بدورها إلى أنشطة أو وحدات أداء تعتمد على الموارد و الاعتمادات المخصصة لها مع مراعاة كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

3 - تحديد مراكز المسؤولية الإدارية حيث يتم تحديد المسؤوليات و السلطات في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية , و تدرج من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية و ما دونها من مستويات إدارية.

4 - تحديد مؤشرات قياس الأداء و منها مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها , و مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد , و مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المؤسسة , و مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة<sup>1</sup>

و لكن قد تواجه عمليات قياس الأداء المؤسسي مجموعة من الصعوبات أثناء التنفيذ منها :

1 - التعارض بين الأهداف و الأولويات المختلفة للأطراف التي يتم قياس أدائها و ترتبط بمستوى أداء المؤسسة.

2 - غياب التحديد الدقيق لمهام و واجبات الوحدات و الأقسام داخل المؤسسة.

3 - خلل هيكل العمالة داخل المؤسسة إذ أن هناك عمالة فائضة عن حاجة العمل الفعلية في العديد من المؤسسات مما ينعكس سلباً على مستوى أداء الوحدات و المؤسسة ككل.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

1 مخيمر عبد العزيز جميل و آخرون , , وقائع لقاء الخبراء حول " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية , " المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2000 ص 14-15

4 - غياب تطبيق قواعد حوكمة الشركات إذ أن العديد من المؤسسات يغيب عنها التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات حيث في ظل هذه القواعد يتم محاولة تحقيق الأداء و الاستغلال السليم لموارد المؤسسة بشكل يحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة من ملاك و دائنين و موردين<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : أهمية قياس الاداء .

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وبالتالي لا يمكن إدارته ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:<sup>2</sup>

الرقابة الاستراتيجية : قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل

1 -التقييم الذاتي :يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛

2 -التحسين المستمر :يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء،

وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛

3 -تقييم الإدارة :بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو

أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

<sup>1</sup> يوسف محمد محمود مرجع سابق ذكره ص 104.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 498

**المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء ،مراحله ومتطلبات نجاحه .**

**الفرع الاول : اسس تقييم الاداء .**

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها :

**اولا : تحديد أهداف المشروع.**

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها ،قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها .فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم ، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن

تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي :<sup>1</sup>

أ -المجال التسويقي.

ب مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.

ت القيمة المضافة.

ث الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

ج الربحية.

ح أداء العاملين وتطويرهم.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

خ -المسؤولية تجاه المجتمع.

د -الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

---

<sup>1</sup>عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، ط 1 ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص194

### ثانيا : تحديد الخطط التفصيلية .

يتمثل هذا الأساس في ضرورة 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 ، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي<sup>1</sup>

أ -ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

ب ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

ت ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف ، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

ث أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

### ثالثا : تحديد مراكز المسؤولية .

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية ، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها " الالتزام والتعهد الذي يلتزم به

---

<sup>1</sup>كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص254



## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب ، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه <sup>1</sup>

عملية 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 .ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما<sup>2</sup>

أ - إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي .

ب إذا اقتصر على عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة ، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

رابعاً : تحديد معايير الأداء .

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها ، من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه . فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء .وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كاظم جاسم العيساوي مرجع سابق ذكره ، ص253

<sup>2</sup>مخيمر مرجع سابق ذكره ص 127

<sup>3</sup>عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق ذكره ، ص196

### الفرع الثاني : مراحل تقييم الاداء في المؤسسة .

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup> :

#### اولا : مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية .

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، كمية و/أو قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية .

#### ثانيا: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية .

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

#### ثالثا: إجراء عملية التقييم .

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية ، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة ، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها ، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

#### رابعا: مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات .

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات

<sup>1</sup>مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص39

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية<sup>1</sup> :

أ - التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

ب التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

ت قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.

ث تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

ج معالجة تلك الانحرافات.

### الفرع الثالث : متطلبات نجاح الاداء .

لضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة ، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن هذه الشروط ما يلي<sup>2</sup>

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

<sup>1</sup>كاظم جاسم العيساوي مرجع سابق ذكره ، ص252

<sup>2</sup>مجيد الكرخي مرجع سابق ذكره ، ص42

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

3- 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 المرسوم.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

### المطلب الثالث : الاسس التقليدية لقياس الاداء .

هناك عدة أساليب تقليدية و تقسم إلى<sup>1</sup> :

#### الفرع الاول : أساليب التقدير بتوجيه السلوك .

وتتضمن الأساليب التالية :

أ - طريقة التقرير المكتوب : و هي أسهل طريقة للتقييم و هي سرد للأحداث بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين . وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو الأقسام . و يعتمد هذا الأسلوب على مراقبة ما يحدث فعلياً و تحديد ما إذا كان ذلك ملائماً أم لا , و ذلك من خلال ملاحظة شخصية أو ملاحظة غير مباشرة آلية و تنتهي إلى وضع تقرير حول الأداء للاستفادة منه في تحسين العمل وزيادة كفاءته و فعاليتها<sup>2</sup>

ب الترتيب : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

<sup>1</sup> Cascio W .F.OP.CIT . P 284-289

<sup>2</sup> ثابت زهير, كيف تقييم أداء الشركات و العاملين . دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع 2001 ص 16

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

ت المقارنات المزدوجة : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين , وبهذه

الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل

ث -التوزيع الإجباري : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين , يأخذ هذا التوزيع

الشكل الطبيعي وهو الجرس

ج -المراقبة السلوكية : يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك

بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارات هل هو سيئ أم جيد.

ح -مقياس بياني متدرج : وهي من أكثر الطرق استخداماً, وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق

1 -الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط.

2 -الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير , يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد.

3 -الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء

خ - مقياس تقدير سلوك مثبت :

تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة والفائدة الأساسية لها أبعاد تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم

الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.

**الفرع الثاني : طرق التقدير وفق النتائج .**

وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل

وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم , وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما

هو مقياس يبين مساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة . إذاً يركز هذا المنهج على الأداء المستقبلي إلى

جانب الأداء الماضي , و يعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها

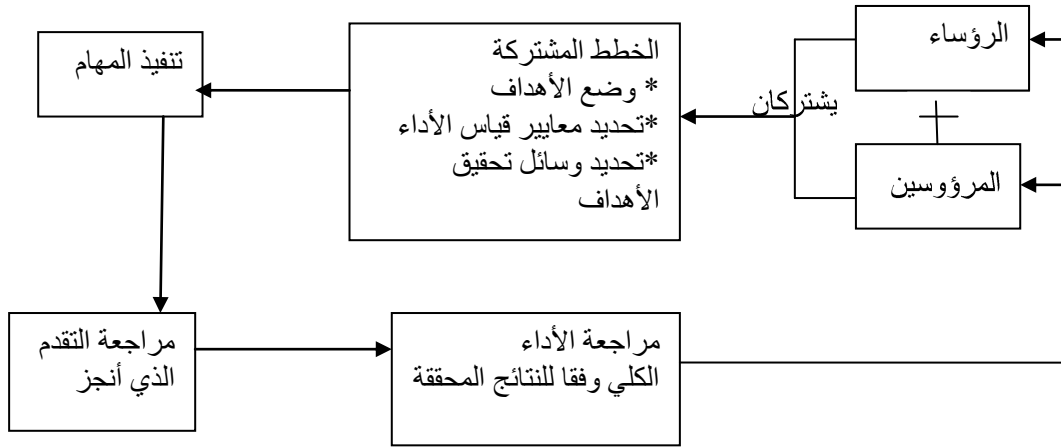
في عمله<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سلطان محمد سعيد أنور , , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية 2003 ص 293

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

و يتضمن مدخل الإدارة بالأهداف خطوات متتابعة تتضح من خلال الشكل رقم (04) :

شكل رقم (04) الادارة بالاهداف



المصدر: طه طارق , الإدارة , توزيع منشأة المعارف الإسكندرية 2002 ص 319

أ -توضع الأهداف بهذا المنهج من خلال ثلاث أمور :

1 اجتماع للاتفاق على الأهداف الرئيسية لفترة من الزمن مثلاً سنة أو ست أشهر.

2 تطوير خطط حول تحقيق الأهداف.

3 مقارنة مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط للتأكد من تحقيق الأهداف

ب تحليل العمل والمراجعة :

يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرووسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف

على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

### جدول رقم (01) وسائل جمع المعلومات لقياس و تقييم الأداء .

الوسيلة	المزايا	متطلبات النجاح
التقارير الإدارية	<p>-توفر المعلومات الواسعة و الملائمة و المفصلة عن كل دقائق العمل.</p> <p>-تتيح للمسؤولين التعرف على كيفية سير الأعمال الإدارية و تقدير مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية.</p> <p>-قد تؤكد طريق عكسي بنقل المعلومات من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل التعليمات و البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة و البرامج التي تضعها.</p>	<p>-أن يكون التقرير مختصر.</p> <p>-أن يكون التقرير دوري و يرفع في الوقت المناسب.</p> <p>-أن يعتمد على الحقائق و البيانات لمحددة و الواضحة للتعرف على مدى تنفيذ البرامج.</p> <p>-أن يكون قادر على إظهار الانحرافات الحقيقية المؤثرة على كفاية العمل الإداري بالسرعة الملائمة.</p> <p>-أن يتعلّق التقرير بالمستقبل إضافة إلى الماضي و الحاضر.</p>
الإشراف الإداري	<p>-وسيلة تعليمية تستخدم التوجيه و الإرشاد للوصول إلى الأهداف العامة.</p> <p>-يسعى لاكتشاف الانحرافات و تصحيحها قبل وقوعها و تفاقم آثارها السلبية من خلال التأكد بأن العمل ينفذ وفقاً للخطة.</p>	<p>-ضرورة توفير المشرفين المؤهلين ذوي الاستحقاق و الجدارة و الإلمام بالعمل الذي يؤدونه.</p> <p>-توفر صفة الكفاءة و شئمة الاحترام للمبادئ الأخلاقية العامة و لمبادئ العدالة و المساواة و الحياد.</p>
الملاحظة الشخصية	<p>-تساعد على رؤية ما يفعله المنفذون عن كثب و الاستماع إلى وجهات</p>	<p>-يتخللها العديد من العيوب إذا ما استخدمت في إطار سلطوي استبدادي</p>

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

<p>لا تسود فيه العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوسين.</p> <p>-قد تؤدي إلى حدوث المشاكل بين الرئيس و المرؤوسين و سيادة المشاعر السلبية بينهما نتيجة إحساسهم بتقييد حريتهم و إعاقة تصرفاتهم و كبت آرائهم و مقترحاتهم.</p>	<p>نظرهم و حصر النواحي الإيجابية و السلبية المتعلقة بالأداء.</p> <p>-تجعل المسؤولين أكثر قدرة على فهم و تقدير التقارير الأخرى التي تصلهم عن سير الأمور في المنظمة.</p>	
<p>_المتابعة ركن أساسي و جوهري لتحقيق الرقابة و إن استخدامها في إطار آخر للرقابة التقليدية يجعلها تفقد مضمونها و تتحول إلى عملية متابعة شخصية للأفراد لرصد أخطائهم بعد وقوعها من أجل محاسبتهم و عقابهم.</p>	<p>-التعرف الدائم و المستمر على كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية -اكتشاف الأخطاء فور وقوعها والعمل على تداركها و عدم تكرارها.</p>	المتابعة
<p>-ضرورة الاهتمام بالشكاوى المقدمة و فحصها و دراستها للتأكد من جديتها و صحتها.</p>	<p>-تحقق إشراك جميع الأفراد في الرقابة على أعمال المنشأة و العاملين بها ا و توضح أوجه الانحراف أو الأخطاء في تصرفاتهم.</p> <p>-يتيح للرقابة المجال للتعرف على نوعية الانحرافات أو الأخطاء القائمة إجرائية كانت أو وظيفية أو سلوكية</p> <p>-تحقق الجو الديمقراطي في الرقابة.</p>	الشكاوى

المصدر (الحج عارف ديالا الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري , أطروحة دكتوراه , جامعة دمشق. 1999, 131, 138 )



## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

إذاً لكل أسلوب ميزاته وعيوبه ولا يمكننا تفضيل أسلوب على آخر والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمة والهدف من القياس بحيث نستفيد من ميزات الأسلوب المستخدم.

**المبحث الثاني : استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء .**

**المطلب الاول : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن وأهميتها .**

لسنوات طويلة مضت, كان قياس و تقييم أداء المنظمة يقتصر على النتائج المالية و بيانات الدخل فقط , و لكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرسالتها و رؤيتها فتحقيق أرباح مرتفعة في السنة الجارية أو عن طريق تحديد العائد على الاستثمار قد لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل , و قد تكون نتائج الأعمال في المدى القصير ( السنة الجارية ) هي تكاليف فقط

مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة : تعرف بطاقة التصويب المتوازنة بأنها نظام جديد لتوحيد المقاييس المشتقة من الاستراتيجية , بينما تنطلق المقاييس المالية من الأداء السابق توجه بطاقة التصويب المتوازنة للأداء المالي المستقبلي و يشمل التوجيه الزبون و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و يكون التوجيه من خلال توضيح و ترجمة دقيقة لإستراتيجية المنظمة إلى أهداف و مقاييس ملموسة<sup>1</sup>

أو هي " طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة و استراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء و التي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها " مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي , وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح و بالتالي تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و

<sup>1</sup> Kaplan R. S. , Norton D. P. , - **Balanced Scorecard** , by the president 1996 P,8

<sup>2</sup> Horngren C., Foster G., Datar S. , - **O.P CIT** . P463

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

قياس و كتعبير تدل بطاقة التصويب المتوازنة على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال كالتوازن بين المدى القصير و الطويل وبين المقاييس المالية و غير المالية و بين المؤشرات الإرشادية و المرجعية و بين جانب الأداء الداخلي و الخارجي<sup>1</sup> و بطاقة التصويب المتوازنة هي نظام إداري و ليست فقط نظام للقياس تمكن المنظمات من توضيح رؤيتها و استراتيجيتها و تترجمهم إلى عمل , و تزود بالتغذية العكسية حول كل من عمليات الأعمال الداخلية و النتائج الخارجية إضافة إلى استمرار تحسين الأداء الاستراتيجي عندما تكون النتائج سيئة للغاية , إذ تقوم بنقل ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره المحرك الأساسي للمشروع و تبني الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر المنظمة على أربع محاور أساسية هي المحور المال , محور الزبائن , العمليات الداخلية , التعلم و النمو و ذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد و استراتيجية الأعمال إذ أن هناك فجوة بين الرسالة و الرؤيا و الاستراتيجية و الأعمال التشغيلية اليومية يمكننا ملاحظتها من خلال الشكل<sup>2</sup> و هنا يأتي دور بطاقة التصويب المتوازنة بربط الرؤيا و الاستراتيجية بعمليات التشغيل اليومية:<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : ظهور ونشأة بطاقة الاداء المتوازن .

وجدت أول بطاقة تصويب متوازنة عام 1987 على يد Arthur M. Schneiderman الذي تولى منصب في شركة Analog Devices و هي شركة توصيل متوسطة الحجم في الفترة ما بين 1986 – 1992 التي كانت خلاصة لأفكاره منذ بداية الثمانينيات , و كانت البطاقة عبارة عن خطة استراتيجية وضعت لخمس سنوات 1988 – 1992 و قد حدد الهدف المشترك للمدى الطويل من خلال خمس مجموعات للتقييم هم الزبائن و المستخدمين و المساهمين و الموردين و الجمهور , و تزود الخطة برسم لكيفية تحقيق الأهداف و كانت إدارة الجودة الشاملة أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف

<sup>1</sup> Kaplan R. S. , Norton D. P. , OP . CIT .P 22

<sup>2</sup> Kaplan R- Creating Strategy –OP . CIT .P 14

<sup>3</sup> Kaplan R- Creating Strategy OP . CIT.P.5

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

ثم جاءت مقالة Robert s. Kaplan & David p. Norton لتقدم فكرة حول مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة و ذلك في العدد الأول لعام 1992 في مجلة Harvard Business Review و إن استخدام هذه التقنية هو حديث نسبياً , رغم أن المفاهيم الأساسية لبطاقة التصويب المتوازنة ليست جديدة و هي تشبه إلى حد كبير مفاهيم الإدارة بالأهداف التي طورها Drucker في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي , و التي تركز على أن مفهوم التوازن يبنى على جوانب متعددة للمنافسة تنطلق من المستخدمين الذين يعملون مع بعض و أن العمليات لا يمكن أن تبقى نفسها بل يجب أن تطور لترضي حاجات الزبون فيما يلي بعض النماذج المستخدمة في بطاقة الاداء المتوازن :

### الفرع الاول : نموذج كابن و نورتن(Kaplan and Norton) .

طبق هذا النموذج في عدة شركات عام 1992 كأداة لقياس الأداء و يتضمن هذا النموذج أربع محاور هي :

لنجاح مالياً , كيف سننظر إلى مساهمينا.

لنجاح تخيلنا رؤيتنا ,كيف سينظر إلينا زبائننا.

لإرضاء مساهمينا و زبائننا , يجب أن نتفوق في الأعمال الداخلية.

لنجاح تصورنا , كيف سندعم قدرتنا على التعلم و النمو<sup>1</sup>

و يتميز نموذج كابن و نورتن بما يلي:

1 - يقدم نموذج لنقل و توضيح الاستراتيجية.

2 - يبين العلاقة بين الأسباب و الآثار من خلال عوامل مختلفة والتي ترتبط بالفرضيات تحت الدراسة المتعلقة بالإستراتيجية.

3 - الإجراء النظامي لإدارة هذه المناقشات هو استبدال التخطيط و الرقابة التقليديين للعناصر ذات الطبيعة

المالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. , - Performance Drivers .John Wiley & Sons ,LTD2000,P 18

### الفرع الثاني: نماذج البدائل .

مصممة لقياس أداء الأعمال و لربط المقاييس Norton & Kaplan و هي عدة نماذج مماثلة لنماذج المستخدمة بالإستراتيجية العامة للمنظمة .

### الفرع الثالث : نموذج ميسل ( Maisel ) .

وجد هذا النموذج عام ( 1992 ) و يعتمد أيضا على أربع محاور و إنما يستبدل عنصر التعلم و النمو في نمودجه بعنصر الموارد البشرية أي يقيس الإبداع و الابتكار بالإضافة إلى الأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر على الكفاءة كالتعلم و التدريب .. الخ , و يعود سبب استخدام ميسل لمحور الموظفين إلى أنه أراد إظهار أهمية الأفراد في تحقيق فاعلية المنظمة<sup>2</sup>

### الفرع الرابع :النموذج الهرمي للأداء ( Pyramid ) .

قدم هذا النموذج ماكينر و زملاءه عام 1990 الفكرة الأساسية لهذا النموذج هي ربط الزبون بالإستراتيجية الكلية للمنظمة مع إضافة أرقام مالية بعدة نسب أخرى لطبيعة غير مالية , يقسم النموذج الهرمي المنظمة إلى أربع مستويات مختلفة , يتم الاتصال باتجاهين بالنسبة لهذه المستويات بحيث يتم نقل الأهداف من الأعلى إلى الأسفل و يتم نقل المقاييس من الأسفل إلى الأعلى بحيث يتم قياس الأداء في المستوى الأدنى على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري , و يقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الهندسة الصناعية و محاسبة الأنشطة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. , OP . CIT .P19

<sup>2</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. , OP . CIT .P, 5-20

<sup>3</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. , OP . CIT.P,21

### الفرع الخامس: نموذج قياس التقدم و الأداء الفعال EP2M .

قدم هذا النموذج كل من Adams & Roberts عام 1993 الذي أسماه EP2M وقد حددا القياسات في

المحاور الأربعة التالية :

القياسات الخارجية – خدمة الزبائن و الأسواق.

القياسات الداخلية – تحسين الكفاءة و الفاعلية.

قياسات من الأعلى إلى الأسفل – تحليل الاستراتيجية و تقدم الأداء بسرعة.

قياسات من الأسفل إلى الأعلى – التفويض و زيادة حرية العمل.

و الهدف الأساسي للقياس ليس فقط تنفيذ استراتيجية المنظمة و إنما أيضاً تعزيز المراحل السابقة حيث

التغيير المستمر طريقة عادية للحياة , و فعالية القياسات التغذية العكسية تساعد في تعديل الاستراتيجية<sup>1</sup>

في عام 1992 قدم Kaplan & Norton دراسة توصلوا فيها إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة

التصويب المتوازنة يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف

الاستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل , أي أن نظام بطاقة التصويب المتوازنة للأداء هو

مكمل للمقاييس المالية و لا يحل محلها

كما نلاحظ إن هذه النماذج و الدراسات هي عامة و مستخدمة في كلا القطاعين الإنتاجي و الخدمي, و المهم

بالنسبة لنا الفكرة الأساسية لهذه النماذج و إمكانية استخدامها في إعداد بطاقة تصويب يمكن استخدامها في

قياس و تقييم أداء المشافي كقطاع خدمي

<sup>1</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. OP . CIT.P 23

### المطلب الثالث : محاور بطاقة الاداء المتوازن .

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية و التي تتقدم بسرعة و يحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية , لذلك قدم Kaplan & Norton أربع محاور مختلفة و التي تعتمد فعالية المنظمة عليها في التقييم و التي تشمل الجوانب المالية و غير المالية و تختلف هذه المحاور حسب طبيعة عمل المنظمة و هذه المحاور هي :

### الفرع الاول : المحور المالي ومحور الزبائن .

#### اولا : المحور المالي .

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة أي كيف ندرك مساهمينا ؟. و يختلف الهدف المالي بين القطاع العام و الخاص , الأهداف المالية في القطاع الخاص عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي ال ربح , بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية و كفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة و بأقصر وقت ممكن كما تختلف أيضاً الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الأعمال النمو , البقاء , الاستمرار فمثلاً الأهداف المالية في مرحلة النمو سوف تؤكد نمو الميزان و إلى الزبائن الجدد و الخدمات , أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار الإنتاج سوف تؤكد على التدفق النقدي<sup>1</sup>

#### ثانيا : محور الزبائن .

يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق القيمة للزبائن , و ما هي القيمة التي ترضي الزبون و لماذا سيكون راغب بالدفع عندها , إذاً يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات لتطوير المنظمة و بذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة التصويب , لأنه إذا لم تستطع المنظمة تقديم الخدمات بشكل يحقق

<sup>1</sup> Kaplan R. S. , Norton D. OP . CIT .P, 48- 50

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

لها الربح في المدى القصير و الطويل فأنها ستتلاشى , و يجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي و ليس على حالة غالبية و خاصة , كما إن الاستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية , و تأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي و التي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور الزبون<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو .

#### اولا : محور العمليات الداخلية .

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن و المحور المالي بزيادة ثروة مساهمينا . و تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف و يساعد على معالجة الانحرافات و تطوير الأداء و العمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن و المساهمين<sup>2</sup>

#### ثانيا : محور التعلم و النمو .

يضمن محور التعلم و النمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد و هو الشرط الأساسي للبقاء, و يهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير و التحسين المستمر الضروري للبقاء . و يجب إن تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة و فهم حاجات الزبون المرضية و لكن أيضاً لخلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر و من المقاييس المستخدمة لمراقبة التعلم و النمو هي ,مصاريف البحث و التطوير / المصاريف الكلية , مصاريف تطوير نظم المعلومات / مصاريف نظم المعلومات , ساعات البحث و التطوير ,موارد البحث و التطوير /الموارد الكلية , الاستثمار في البحث ,الاتصال المباشر مع الزبون/ سنة , مؤشر رضا الزبون. و هنا يمكننا التنويه بأن هذه المحاور هي محاور أساسية و أكثر استخداماً في العديد من

<sup>1</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. OP . CIT.P 62

<sup>2</sup> Horngren C., Foster G., OP . CIT.P 465

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

المنظمات و لكن تستطيع المنظمة تحديد محاور أخرى و ذلك حسب طبيعة عملها , فيمكن مثلاً إضافة محاور أخرى كالابتكار و البحث و التطوير و البيئة و المجتمع<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : مزايا وفوائد استخدام بطاقة الاداء المتوازن .

تعطينا بطاقة التصويب المتوازنة أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة و تحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد , كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة . وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها و رؤيتها.

و تتميز بطاقة التصويب بما يلي

1 - هي عبارة عن توازن يتحقق من خلال تكامل المحاور الأربعة , لما نحتاج معرفته حول الأعمال

إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى و الربحية

2 - بطاقة التصويب هي أيضاً توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية و الخارجية

للأعمال , تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل و قد لا تتوافق دائماً

مع الملاحظات الخارجية

3- تربط بطاقة التصويب بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية

تقوية هذه الروابط و ما هو الوقت المتضمن و ما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية و التغيير<sup>2</sup>

كما يحقق استخدامها عدة فوائد يمكننا تلخيصها بما يلي

4 - تساعد بطاقة التصويب المتوازنة على وضع مقاييس الأداء الرئيسية للإستراتيجية في مستويات المنظمة

كلها.

5 - تزود بطاقة التصويب المتوازنة بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.

<sup>1</sup> Olve N. , Roy J. ,Wetter M. OP . CIT.P,65

<sup>2</sup> Olve N. G., OP . CIT.P 6- 7



## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

6 - يسهل هذا المنهج الاتصال و فهم أهداف العمل و الاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.

7 - تزود بطاقة التصويب بتغذية عكسية استراتيجية و بالتالي تساعد على التعلم.

إذاً يمكننا القول بأن بطاقة التصويب المتوازنة تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات و الاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية , و يحقق للمنظمة البقاء و الاستمرار و يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع و ذلك لأنها توفر معلومات دقيقة و حديثة في وقت قليل

### المبحث الثالث : علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالرقابة في المؤسسة .

#### المطلب الاول : بطاقة الاداء المتوازن كأداة للرقابة .

تبدأ الرقابة الإدارية من رؤية المنظمة لإستراتيجيتها , و بطاقة التصويب هي أسلوب للرقابة على الأعمال و تتميز بأنها غالباً ما تضيف أفكار جديدة حول رؤيا المنظمة و إلى إعادة النظر في استراتيجيتها .إذاً أول خطوات عملية بناء بطاقة الاداء لا بد أن تكون حول تنمية استراتيجية المنظمة تعطينا بطاقة الاداء المتوازنة أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة , و تحقيق ديناميكيتها لتكون تنافسية على المدى البعيد , كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة . و هذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها و رؤيتها.

إذاً تساهم الفعاليات اليومية في تحقيق رؤيا المنظمة على المدى البعيد , كما تقوم برقابة الفعاليات بالشكل المناسب ليكونوا المساهمين متفهمين أكثر و لديهم حافز أفضل و تزيد من فعالية اتخاذ القرارات و تنفيذها في المنظمة , و بذلك تستطيع تطوير نفسها بشكل مستمر<sup>1</sup>

يتصف وضع الميزانية بالجمود و البيروقراطية في الرقابة و قد يكون سبب ذلك هو أن الميزانية تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات بعيدة المدى على صرف حدود للحسابات المتعددة . و قد يتم وضع الميزانية بطريقة

<sup>1</sup> Olve N. G. OP . CIT . P57

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

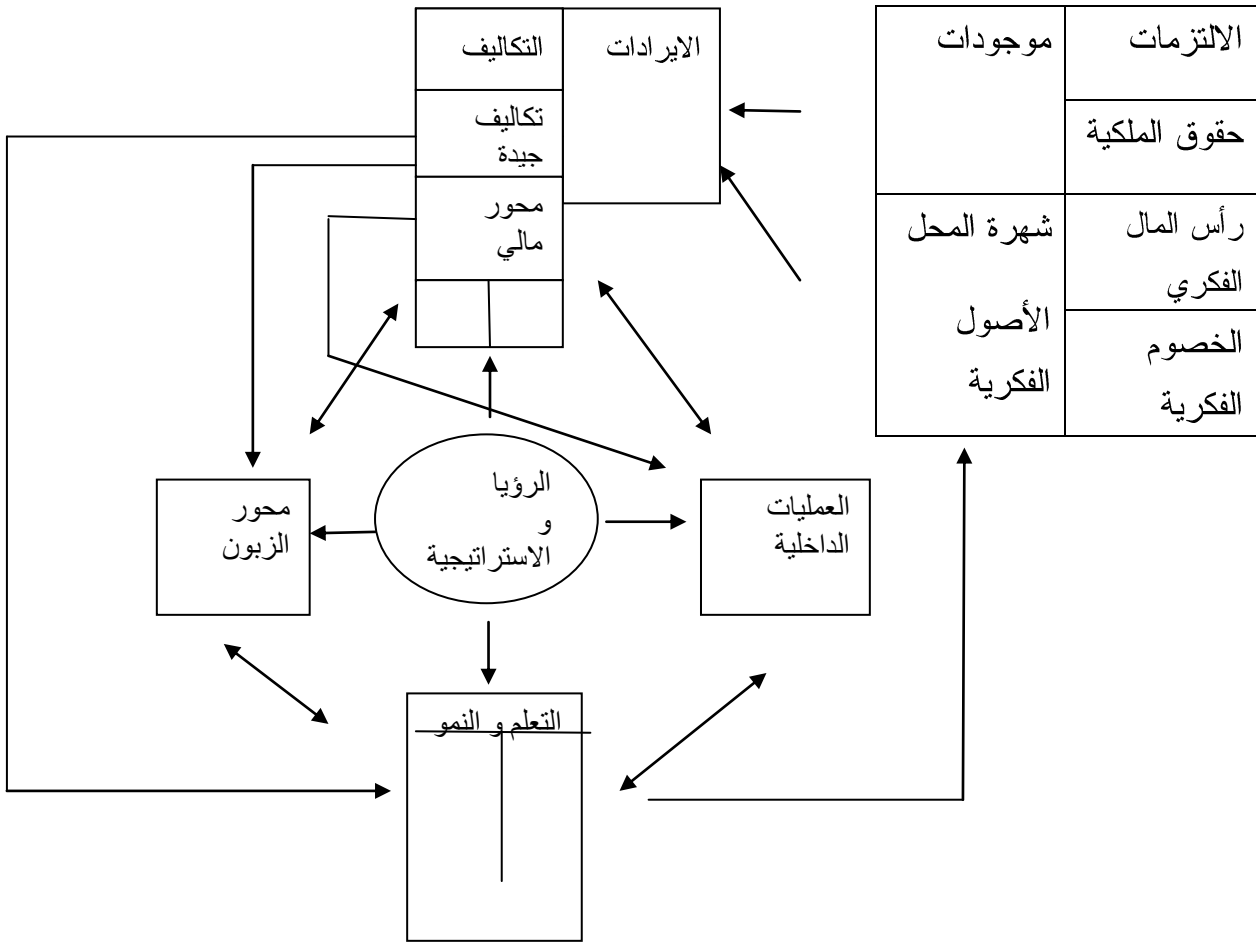
حديثاً نسبياً كما هو الحال منذ بداية 1973 حيث يتم وضع الميزانية كبرنامج عمل مستند على الفرضيات

الواضحة في عبارات مالية . لكن قد تكون بطاقة الاداء هي أفضل شكل للميزانية<sup>1</sup>

و تعتبر بطاقة الاداء أكثر فائدة و شمولاً عندما تحتاج الإدارة إلى تحقيق انسجام الفعاليات التي تحفز

استراتيجياً و تعتبر الأهداف المالية جزء من بطاقة الاداء المتوازن<sup>2</sup> .

الشكل رقم (05) بطاقة الاداء المتوازنة والحسابات التقليدية .



المصدر: O Olve N. OP . CIT P 173

<sup>1</sup> Olve N. G. OP . CIT . P171

<sup>2</sup> Olve N. G OP . CIT . P 20

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

و الشرط الأساسي لنجاح مشروع بطاقة الاداء المتوازنة هو التنسيق بين بطاقة الاداء المتوازنة و الأساليب الأخرى للرقابة و في بعض الحالات يمكن اعتبار الميزانية هدف مالي في بطاقة الاداء المتوازنة<sup>1</sup> كما يتطلب بناء بطاقة الاداء المتوازنة عدد من الخطوات المتتالية و التي تبدأ من رسالة المنظمة ورؤيتها , و يمكننا توضيح ذلك بما يلي :

1 -تحديد الرسالة , أي لماذا وجد المستشفى ؟ وجد بهدف تقديم أفضل أنواع العناية الطبية المجانية

2 إذاً رؤيا المؤسسة و استراتيجيته تتطلب تقديم أفضل أنواع الرعاية و هي مجانية و لتحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود نظام رقابي دقيق. و يتم ذلك من خلال المحاور المذكورة سابقا .

1 - المحور المالي ومحور الزبائن .

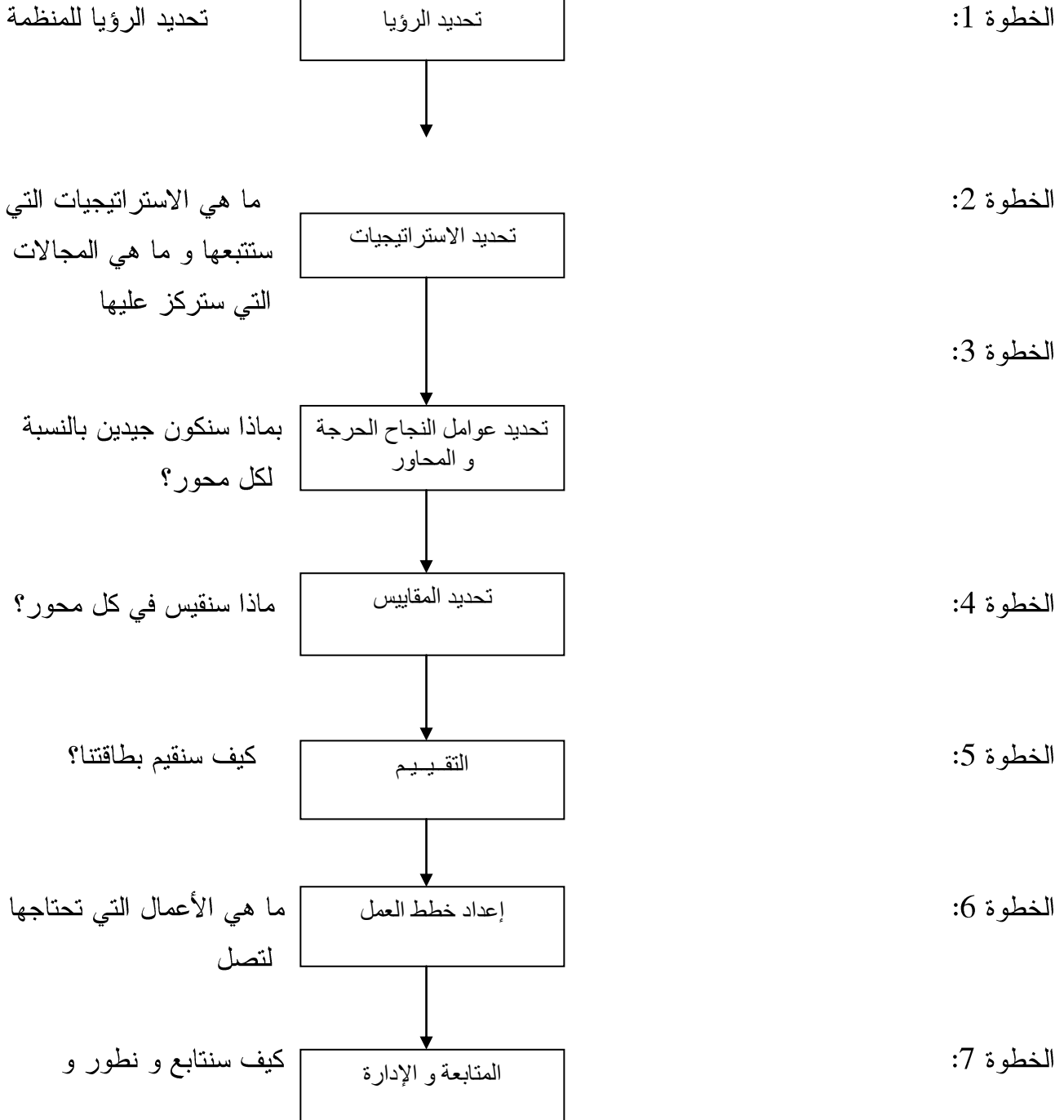
2 - محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو .

<sup>1</sup> Olve N. OP . CIT . P 20

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

كما ان هناك خطوات لعملية بناء بطاقة الاداء المتوازن نوضحها في هذا الشكل :

شكل رقم ( 06 ) خطوات لعملية بناء بطاقة الاداء المتوازن .



نوجه

بطاقتنا؟

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

المصدر: يوسف محمد محمود , البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن . المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة . جمهورية مصر العربية

2005.

وكذلك توجد خرائط استراتيجية تعتبر كأداة للرقابة حيث بدأ Kaplan و Norton بحث مشروع لتوضيح طرق جديدة لقياس الأداء التنظيمي , الحل لتطبيق استراتيجيات جديدة هو تطوير نظام جديد لمواجهة تحديات الإدارة الاستراتيجية و الممتثلة في كيفية تعبئة الموارد و رأس المال البشري و المعلومات و كيف يتم تحويل الاستراتيجية الجديدة ضمن منظماتهم " , و أن مفهوم رأس المال البشري هو تطوير أو تحديث للفكر القديم و هو المنظم مع توسيع هذا المفهوم ليشمل كافة فئات العنصر البشري أيا كان موقعها التنظيمي , إدارة عليا, إدارة وسطى , إدارة إشرافية , عاملون , فالكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة , و الكل يخضع لعمليات استثمارية في رفع الكفاءة و المهارة و المعرفة<sup>1</sup>

و قد أدرج المدراء التنفيذيون الأهداف ضمن المحاور الأربعة , بدأوا بسحب الأسهم بالغيريزة لربطها بالأهداف و هكذا تتضح كيفية تحسين العملية الداخلية التي تؤدي بدورها إلى زيادة رضا الزبون و بالتالي تزداد العائدات , أي وصف الاستراتيجية من خلال علاقات واضحة بين السبب و النتيجة من خلال الأهداف في أربع محاور هذا التخطيط يسمى بالخريطة الاستراتيجية و تختلف الخريطة الاستراتيجية باختلاف المنظمات و الاستراتيجية و قد ظهرت الخريطة الاستراتيجية كإبداع مهم لبطاقة التصويب المتوازنة الأصلية نفسها و هي عبارة عن " تمثيل بصري للإستراتيجية من خلال علاقة السبب بالنتيجة التي تحدث بين مكونات الاستراتيجية إذ تصف ديناميكية تحقيق الأهداف و تعتبر الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها<sup>2</sup> كما تعرف بأنها " قلب بطاقة الاداء المتوازنة و تمثل إطار تنظيمي لتطبيق الاستراتيجية من خلال توضيحها لكيفية ربط الأهداف و الأولويات و المقاييس باستراتيجية المنظمة

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون عائد الاستثمار في رأس المال البشري , إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع 2002 ,

<sup>2</sup> Kaplan R- Greating Strategy OP . CIT .P 9 –10

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

هي تمثل الخطوة الأولى و أداة عظيمة للبدء بمشروع بطاقة التصويب المتوازنة , إذ يتطلب التنفيذ الناجح

للاستراتيجية ثلاث مكونات {اختراق النتائج} = { وصف الاستراتيجية }+{ إدارة الاستراتيجية} <sup>1</sup>

أخيراً يمكننا القول بأن الخريطة الاستراتيجية تقود إلى استراتيجية المنظمة المحددة , تصف كيف تقود

الأصول المعنوية تحسينات الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة التي تعظم الفعالية المالية لتسليم القيمة إلى

الزبائن , و حملة الأسهم . و تعتبر الخرائط الاستراتيجية ابداع لبطاقة التصويب المتوازنة و خطوة مهمة في

تسهيل إعداد البطاقة , و لذلك قد نجد أحياناً بأنه تم استبدال تسمية البطاقة بالخريطة الاستراتيجية نظراً لتلك

الأهمية التي تجسدها الخرائط الاستراتيجية

### المطلب الثاني : بطاقة الاداء المتوازن ووسائل اخرى للرقابة .

يعتبر تحسين مقاييس الأداء من المظاهر الهامة في التطورات الجديدة في إدارة أداء الموارد البشرية و

تحسين جودة الخدمات . وفيما يتعلق بالمقاييس المالية فإنها تستخدم بحيث تتكيف مع المستوى الإداري

للمنظمة . لكن ما هو الجديد لتحقيق التوازن والرؤيا العامة للمستقبل ,وما هو الأفضل بالنسبة للمدى البعيد.

تجمع بطاقة الاداء المتوازنة الأنواع المختلفة للمقاييس في رؤيا واحدة شاملة لكل عمل و من المهم أن تصف

هذه الرؤيا ما تريد الإدارة فعلاً ووضعه موضع التركيز و إن تطوير هذا النوع من المقاييس و استخدامه في

إطار الممارسة المستمرة للرقابة يعتبر أداة جيدة للرقابة <sup>2</sup>

و الممارسة الفعلية لمفهوم بطاقة الاداء المتوازنة و الأساليب الأخرى تفرض التكيف مع احتياجات المستخدم

لذا لا يوجد هناك مقارنة مطلقة للأساليب المختلفة .

ينطلق مفهوم بطاقة الاداء المتوازنة من رؤيا شاملة للأعمال , و لكن هل يمكن وضع المقاييس في بطاقة

اداء متوازنة واحدة و تم أيضاً بالتأثيرات الممكنة <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kaplan R - Creating Strategy - OP . CIT . P 4

<sup>2</sup> Olve N. OP . CIT .P 148

<sup>3</sup> Olve N. , OP . CIT.P 149

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

تتضمن بطاقة الاداء المتوازنة عدة أنواع مختلفة للتوازن منها التوازن بين المدى القصير و الطويل , والتوازن بين الأجزاء المختلفة لبطاقة الاداء المتوازنة و بين المحورين و هما كيف نرى أنفسنا و كيف يرانا الآخريين , و بين تغير القياس و الحالة في وقت معين.

و تطبيق بطاقة الاداء المتوازنة بنجاح يتطلب دراسة مظاهر معينة لمشروع بطاقة الاداء المتوازنة و من هذه العوامل :

أ - دعم و مساندة الإدارة العليا , إضافة إلى توفر الموارد الضرورية لتطبيقه.

ب توضيح غرض مشروع بطاقة التصويب و علاقته بالمشروعات السابقة

ت تكوين مجموعة تمثل المشروع و يفضل أن تكون شاملة من أجل بناء بطاقة التصويب , و ذلك من خلال المشاركة بأرائهم و وجهات نظرهم أثناء عملية تطوير المقاييس.

ث تغطية المشروع لمختلف أجزاء المنظمة حتى في حالة العدد الكبير من الأفراد.

ج بناء بطاقة التصويب على أساس استراتيجية المنظمة.

ح تعريف المقاييس بوضوح و ثبات.

خ توضيح التوازن و علاقة السبب بالنتيجة بين المقاييس.

د وضع الأهداف و ذلك بالنسبة لكل مقياس في ضوء الرؤيا و الاستراتيجية الكلية.

ذ - بطاقة التصويب هي أسلوب للرقابة الاستراتيجية لذا يجب أن تصنف مع الأنظمة الأخرى الموجودة للرقابة خصوصاً الميزانيات , التقارير.

ر - لا يمكن الاستفادة من مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة إلا بالاعتماد على نظم مساندة تعتمد على الكمبيوتر و على الرسوم البيانية للتوضيح .

ز - ضرورة توفر المعلومات و الاعتماد على التدريب لتطوير المنظمة.

س - ضرورة تطوير تعلم المنظمة من خلال التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية الرقابة

ش - المتابعة أي ضرورة مراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر.

ص - وجود نظام فعال للاتصالات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مشكلات استخدام بطاقة الاداء المتوازن .

قد تصادف عملية استخدام بطاقات الاداء المتوازن كأداة لقياس و تقييم الأداء عدد من المشكلات نذكر منها

1 -احتمال وجود معارضة و عدم وجود خبرة لدى الإدارة في إدارة التغيير بنجاح.

2 -قد يتطلب تطبيق هذا النظام إلى المزيد من الوقت.

3 -إن عملية اختيار المقاييس المناسبة من المحاور الرئيسية هي مسألة نسبة حيث إن هناك الكثير من

الأهداف الاستراتيجية و كذلك الكثير من طرق القياس.

4 -عملية تطبيق النظام تتطلب مشاركة و التزام عدد من الموظفين و بالتالي فإن ضعف مشاركتهم و

قلة التزامهم قد يقلل من فعالية النظام و نجاحه.

5 -عدم وضوح الاستراتيجية.<sup>2</sup>

إذاً بطاقة الاداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس و تقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات

المالية و غير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة. و هي بذلك تهدف إلى وضع

خطة عمل و أهداف جديدة و هي بذلك تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية.

و لزيادة فعالية هذه التقنية لابد من دعم و مساندة الإدارة العليا لها و توفير نظام معلومات فعال يعتمد على

الكمبيوتر و زيادة فعالية الاتصالات في المنظمة للاستفادة منها في وضع نظام قياس أداء شامل.

<sup>1</sup> Olve N. , OP . CIT.P 317-325

<sup>2</sup> جودة محفوظ , تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن . شركة النخبة للتدريب و الاستشارات الإداري 2005 ص 50



### خلاصة الفصل :

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة واستخدام بطاقة الاداء المتوازن مبدئياً لرقابة عمليات المنظمة يتم بوضع لغة لوصف توقعات الأداء و تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا يراعي الجوانب غير المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة. وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل

التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) .



## الفصل الثالث:

### الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية

### الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الأداء

### المتوازن

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

---

### تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لمعرفة مدى تأثير الرقابة في المؤسسة من خلال بطاقة الاداء المتوازن سوف نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : الطريقة والادوات

المبحث الثالث : المناقشة

## المبحث الاول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

### المطلب الاول : تعريف المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين التوتة ما هو إلا واحد من بين مئات المؤسسات الصحية التابعة للدولة والتي لطالما قامت ولا تزال تقوم بعمل نبيل ألا وهو حماية و علاج المواطنين من مختلف الأمراض المنتشرة وتقوم أيضا بعمليات التوجيه وتقديم النصائح والفحوصات الطبية والحملات المتعلقة بالوقاية كالتطعيم على سبيل المثال.

لقد تأسست المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين التوتة في 19 جويلية 1957م من طرف السلطات الفرنسية، والذي كان عبارة عن مستشفى عسكري، لكن بعد الاستقلال مباشرة أصبح تابعا إداريا للقطاع الصحي بباتنة ، ونتيجة للتغيرات الإدارية وزيادة النمو الديمغرافي تقرر تعيين المقر القديم للمستشفى وهذا عام 1981 وذلك مراعاة للاحتياجات ومتطلبات المواطنين، خاصة الطلبات الخاصة بالخدمة الصحية، ونظرا لاحتواء المستشفى على 50 سرير فقط اضطر المسؤولون إلى ضرورة إنشاء مركز استشفائي جديد عام 1991 والذي من خلاله يتم تلبية أقل عدد ممكن من الطلبات وهو مجهز بجميع الأجهزة الحديثة وبهذا أصبح المستشفى يشرف على عدة وحدات صحية منتشرة عبر بلديات الدائرة ككل بما في ذلك المناطق النائية.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

**المطلب الثاني : نشاط و الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة**

**باتنة**

**الفرع الاول : نشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة**

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 سبتمبر 1997م الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظم سيرها.

فالمؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوضع تحت وصاية والي الولاية، وتخضع لرقابة محدودة من طرف السلطة الوصية والتي يترأسها المدير العام، والذي يعتبر الممثل الشرعي لها، ويقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي إنشاء أو حل أي مؤسسة استشفائية بمرسوم تنفيذي، وتتكون من الهياكل العمومية الخاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء.

ولتوفير السير الحسن للعمل يشغل المستشفى حوالي 348 عامل من مختلف الفئات كما تقدر المساحة الإجمالية للمستشفى ب: 2770م مربع ويبعد عن مقر الدائرة بحوالي 250م.

ولضمان الرعاية الطبية لجميع الحالات التي يتلقاها المستشفى قدرت طاقة الاستيعاب: 188 سريرا، في حين إذا تلقى المستشفى حالات طارئة فانه يلجأ إلى نقل هذه الحالات إلى المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة مع ضرورة تكفله جميع النفقات اللازمة لذلك.

**الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة**

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

و هو الشكل التنظيمي و الذي يساعد على تنفيذ مهامه المحددة من خلال توزيع المهمات و المسؤوليات والصلاحيات على الوحدات التنظيمية فيها, كما يبين طرق انسياب المعلومات و الأوامر و القدرات في المستويات بما يخدم تحقيق أهداف المستشفى و تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة من :

اولا : المستشفى .

بدأت الخدمة بالمستشفى سنة 1991 بسعة سريره تقدر ب 110 سرير تقني حيث توسع تدريجيا استيعابه إلى 144 سرير بالمستشفى وحده متوزعة كالتالي:

جدول رقم ( 02 ) الطاقة الاستيعابية للمستشفى في مختلف المصالح

المصلحة	السعة	الوحدة
الجراحة العامة	34	-استشفاء الرجال
		-استشفاء النساء
الطب الباطني	58	-استشفاء الرجال
		-استشفاء النساء
		-تصفية الدم
		-طب الأورام
طب الأطفال	40	-طب الأطفال
		-حديثي الولادة
الاستعجالات الطبية والجراحية	12	-الاستعجالات الطبية

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء  
المتوازن

- الاستعجالات الجراحية		
------------------------	--	--

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

ثانيا : عيادة التوليد .

فتحت سنة 2009 لضمان تكفل أحسن بالنساء الحوامل بسعة سريرية تقدر ب44 سرير

الوحدة	السعة	المصلحة
-أمراض النساء	44	طب أمراض النساء والتوليد
-التوليد		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

جدول رقم ( 03 ) الاختصاص وعدد العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

الاختصاص	العدد
الأطباء الأخصائيين	24
طب الأطفال	03
الطب الداخلي	01
الأمراض المعدية	03
الأمراض الجلدية	02
الغدد الصماء	01



الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

01	الطفليات
01	التخدير والإنعاش
05	جراحة العظام
02	جراحة الأطفال
03	الجراحة العامة
01	أمراض القلب
01	طب الأذن، الأنف والحنجرة
29	الأطباء العامون
04	جراحي الأسنان
01	صيدلي
01	نفساني عيادي
212	الممرضون
38	لإداريين
04	تقنيين
29	أعوان مهنيين
65	المتعاقدين

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

جدول رقم (04) نشاطات المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة لعامي 2012 و 2013

النشاطات	عام 2012	السداسي الأول 2013
----------	----------	--------------------

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

3151	5816	المكوث بالمستشفى
14935	21195	الأيام الاستشفائية
597	1017	العمليات الجراحية
27671	53752	الفحوصات الطبية (طب عام)
1234	2534	جراحة الأسنان
62925	105129	المخبر
9039	16439	الأشعة
1269	1766	échographie
1197	755	ECG
21/1576 مريض	20/2375 مريض	07générateurs تصفية الدم
707	1563	عدد الولادات
39	27	العمليات القيصرية

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

### المطلب الثالث : مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

#### الفرع الاول : مكتب الأجور.

تابع لمصلحة المالية والوسائل حسب التقسيم الإداري الأخير.

يقوم بحساب رواتب العمال الشهرية آخذا بعين الاعتبار الخصومات، الترقيات والعطل المرضية.

ويقوم بحساب المنح، والعلاوات والمناوبات لمختلف أسلاك الموظفين حسب التنقيط المعمول به لكل

ثلاثي من الثلاثيات الأربعة من السنة. كما يتم حساب الراتب لثلاثة أصناف من الموظفين:

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

الأطباء- الممرضون- الإداريون والعمال المهنيون

و يحتوي راتب كل عامل على العناصر الأساسية التالية:

الأجر القاعدي- المنح و العلاوات.

يتم جمعها للحصول على المجموع الخام وتقتطع منه إجباريا التأمينات الاجتماعية والضريبة على الدخل

الإجمالي للحصول على الراتب الصافي الذي يتقاضاه الموظف مضافا إليه المنح العائلية.

### الفرع الثاني : مصلحة المالية و الوسائل .

تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسة كما تقوم بتزويد مكاتب هذه الأخيرة باللوازم

المكتبية ، وتسهر على الصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة لها، وتتكون المصلحة من:

1 -مكتب الميزانية والمحاسبة

2 -مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسة

3 -ولمصلحة المالية والوسائل عدة مهام أساسية:

أ -العمل على إعداد مشروع الميزانية في آجاله المحددة.

ب -ضبط الوضعية المالية.

ت -العمل على ترشيد مصاريف المؤسسات والاستغلال العقلاني للإمكانات المتوفرة.

ث -متابعة نشاط وحدات الكشف والمتابعة على مستوى المؤسسات

### الفرع الثالث: مكتب الصفقات .

تعريف الصفقات العمومية في إطار المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 13 جمادى الأولى

عام 1423 الموافق ل 24 يونيو سنة 2002 والمتضمن تنظيم الصفقات العمومية ولاسيما المادة الثالثة

منه حيث نصت على أن الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد انجاز الأشغال واقتناء المواد والخدمات والدراسات لحساب المصلحة.

وتبرم الصفقات العمومية تبعا لنوعين من الإجراءات:

1- إجراء المناقصة

2- إجراء التراض

### الفرع الرابع: مصلحة التجهيزات الطبية والمنشآت القاعدية والصيانة .

تحتوي هذه الأخيرة على ثلاث مكاتب:

أ - مكتب رئيس المصلحة : يشرف على تنسيق العمل بين المكاتب المذكورة سالفًا

ب - مكتب التجهيزات الطبية : نجد فيه عدة سجلات خاصة بالعتاد الطبي

ت - مكتب الصيانة : مراقبة العتاد الطبي والمنشآت القاعدية وكذا تصليح وصيانة العتاد المعطل .

### الفرع الخامس : المهام .

#### اولا : مهام مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية .

1- الإشراف على تنفيذ مهام وواجبات المركز بموجب الخطط والتوجيهات المركزية وتوجيهات دائرة

الصحة وقطاع الرعاية الصحية.

2- الإشراف على متابعة دوام المنتسبين في المركز وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت .

3- تقييم أداء العاملين في المراكز بصورة دقيقة وتشخيص المتميزين والمقصرين ورفعها لاتخاذ ما

يلزم.

4- ترأس مجلس الرعاية الصحية الأولية في المنطقة وإدارته ومتابعة مقراته بكل فعالية.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

5- متابعة توثيق المعلومات في سجلات حول عمل المركز وكما يلي:

- موقع المركز: حي - زقاق - مبنى
- عائديه بناية المركز وصلاحياتها
- الرقعة الجغرافية للمركز وحسب أرقام الحالات وعدد نفوس المنطقة وحسب الفئة العمرية وحسب أهداف البرامج الصحية.
- أسماء ومواقع المراكز الصحية المجاورة والمستشفيات وعلاقته بهم.
- جرد للمدارس والمحلات ضمن الرقعة الجغرافية .
- جرد بالمؤسسات الحكومية ذات العلاقة ضمن الرقعة الجغرافية.
- جرد بالقابلات ضمن المنطقة.
- خارطة للرقعة الجغرافية للمركز الصحي .

6- الإشراف على النظافة والحداثق والتصوير للمراكز الصحية ضمن الموارد المخصصة وفق

الصلاحيات الأصولية والقانونية الممنوحة له من دائرة الصحة.

7-الإخبار الفوري عن الحالات الطارئة والوبائية واتخاذ الإجراءات للسيطرة عليها.

8- الإشراف على توثيق المعلومات وتحليل البيانات قبل إرسالها إلى دائرة الصحة والقطاع.

9- متابعة تنفيذ برامج الرعاية الصحية الأولية وفق الخطط والسياقات المركزية وتقديم أفضل الخدمات

العلاجية والوقاية للمواطن.

10- الإشراف على توفير الأدوية والمستلزمات والأجهزة والأثاث للمركز الصحي .

11- تحديد احتياج المركز الصحي من الممتلكات الطبية والأثاث والمستلزمات والأدوية وإعلام قطاع

الرعاية الصحة بذلك.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

12- متابعة صيانة مستلزمات التدفئة والتبريد والأجهزة الطبية و المخبرية.

**ثانيا : مهام كاتبة الأمانة العامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .**

الكاتبة هي المسؤولة عن الأعمال الإدارية والكتابية وتشمل مسؤوليتها الجوانب الآتية:

1- القيام بأعمال سكرتارية العمل واستلام ما يرد إليها من مكاتبات ومعاملات وعرضها على المدير واتخاذ اللازم حيالها وفق توجيه المدير.

2- إعداد المكاتبات الصادرة من الكلية وطباعتها ومتابعة صدورها.

3- تنظيم الملفات والسجلات وتدوين البيانات والمعلومات في حينها.

4- تسجيل فواتير المصروفات المالية وحفظها وتنظيمها.

5- القيام بأي أعمال أخرى يسندها إليها المدير أو وكيله مما تقتضيه طبيعة العمل.

6- معالجة البريد الصادر والوارد.

7- حفظ الملفات والسجلات.

8- الاستقبال والتوجيه وتنظيم الاجتماعات.

**ثالثا : أهم أعمال السكرتير.**

- تلقي الرسائل الواردة وعرضها على المدير بعد فحصها والتأكد من وجود المرفقات اللازمة.

- طباعة وكتابة ردود الرسائل الواردة.

- دراسة الموضوعات التي يريد المدير البحث فيها مع تقديم التقارير اللازمة عنها.

- تنظيم مقابلات المدير وحفظ البيانات عن المواعيد وإخبار المدير مسبقا.

- اطلاع المدير على كل ما ينشر عن المنظمة في الصحف والمجلات.

- حفظ أوراق ووثائق المدير في ملفات خاصة بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

- الرد على المكالمات الهاتفية.

**المبحث الثاني : الطريقة والادوات .**

**المطلب الاول :طريقة جمع المعلومات .**

**اولا : المنهج .**

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالدخل العلمي للرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، كما يكون تحليليًا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين الرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة ين تخت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للرقابة الإستراتيجية، و توضيح دور الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

**ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم ( 05 ) مجتمع وعينة الدراسة**

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء  
المتوازن

الفئة	المؤسسة العمومية الاستشفائية - عين التوتة _
الموظفون الاداريون	38
الاطباء الاخصائيون	26
اطباء الاسنان والصلديون	07
الاطباء العامون	30
المرضى	126
المخبريون والفنيين	225
المتعاقدين	68
عدد الكادر الطبي والفني والاداري	520

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

و قد تم اختيار عينات الدراسة على الشكل التالي :

أ - بالنسبة لفئة الموظفين :

فقد شملت العينة جميع الموظفين في الإدارة العليا و الوسطى باعتبارهم أكثر التصاقاً بعملية الرقابة .  
و نود الإشارة هنا إلى أنه تم توزيع ( 20 ) استمارة استبيان إلى هذه الفئة في الم سشفى رغم أن عدد  
الموظفين الإداريين هو ( 38 ) في المؤسسة العمومية الاستشفائية - عين التوتة - و ذلك بسبب وجود  
بعض الأطباء يشغلون مناصب إدارية و بذلك تم تصنيفهم في فئة الموظفين , كذلك الأمر بالنسبة للفنيين  
و المخبريين , أي أن العينة بالنسبة لهذه الفئة هي عبارة عن مسح شامل للمجتمع الإحصائي .

ب بالنسبة لفئة الأطباء و المرضى :



الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء  
المتوازن

حرصاً منا على إجراء المقارنات على عينات متساوية بالحجم فقد تم توزيع (20) استمارة استبيان  
أيضاً تم توزيعها بشكل عشوائي

ت - بالنسبة لفئة المتعاملين فقد وزعنا (5) استمارة استبيان :

و قد تم توزيع جميع الاستثمارات عن طريق المقابلة الشخصية او تم توزيعها عن طريق إدارة  
المستشفى . و قد كانت نسبة الاستجابة لاستثمارات الاستبيان كما :

جدول رقم ( 06 ) مدى استجابة عينات الدراسة للاستثمارات الموزعة

المؤسسة العمومية الاستشفائية - عين التوتة-			عينة الدراسة
نسبة الاستجابة	الاستثمارات المعادة	الاستثمارات الموزعة	
90%	18	20	الاطباء
85%	17	20	الموظفون
100%	20	20	المرضى
100%	5	5	المتعاملين

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

نلاحظ أن حجم أصغر عينة يساوي ( 17 ) لفئة الموظفين و لذلك فقد أخذنا عينات متساوية لإجراء  
جميع الاختبارات و تساوي ( 20 ) أي تمثل المجتمع الإحصائي كله لفئة الموظفين في المستشفى  
حوالي 25%

أما بالنسبة لفئة المرضى فهي تمثل (18.5%) في المستشفى أي أن جميع العينات المدروسة تمثل

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

(19.7%) من المجتمع الكلي في المستشفى و هي نسب مقبولة يمكن أن تمثل المجتمع الإحصائي المدروس .

و يتميز المقدار الجيد بعدة خصائص أهمها عدم التحيز , الكفاءة , الاتساق , الكفاية , عدم التباين التفردي الكفاية الدنيا , الاكتمال

### ثالثا : طبيعة المتغيرات .

يتضمن موضوع الدراسة من متغير واحد و المتمثل بطاقة الأداء المتوازن ، أما الجزء الأول من الموضوع فهو ثابت و المتمثل في الرقابة الإستراتيجية التي تطبق بصفة دائمة في المؤسسة، و أما الجزء الثاني فهو يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر تقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية، و لقد تم الحصول على المعلومات كالتالي:

- الملاحظة: من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

- الاستبيان : يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة، و قد قسمناه إلى ثلاثة

محاور :الأول متعلق بالمعلومات الشخصية، و الثاني: حول الرقابة الإستراتيجية و الثالث :

حول بطاقة الأداء المتوازن .

### المطلب الثاني :طريقة معالجة المعلومات .

لقد استعملنا برنامج اكسل EXL في تفريغ بيانات الاستبيان، كما استعملنا برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان.

### المطلب الثالث : نتائج الدراسة و مناقشتها

الفرع الاول : النتائج .

اولا : نتائج حول الاستبيان .

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

### 1 - مجتمع الدراسة وحجم العينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين بالمؤسسة، والبالغ عددهم، 520 موظف ، حيث تم اختياره م بطريقة عشوائية.

#### أ تصميم الاستبيان:

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل 29 سؤالاً ، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان و سهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والذهنية، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة .وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة لحوار كما يلي:

- المحور الأول : تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب ؛ وذلك فيما يخص الجنس، السن، المستوى التعليمي و الخبرة في المؤسسة.

- المحور الثاني : اشتملت 14 سؤال متعلق بالرقابة الإستراتيجية، و ذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالرقابة الإستراتيجية ومدى وعيهم بأهميتها في المؤسسة .

- المحور الثالث : ضم 15 سؤال يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن.

ب ثبات أداة الدراسة : من اجل تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة ، قمنا بحساب ( ألفا كرونباخ)، للمحور الثاني و الثالث، حيث حصل كل محور على القيم الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 07 ) قيمة ( ألفا كرونباخ ) لكل محور من محاور الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق ( الجذر التربيعي لمعدلات الثبات
1	الرقابة الاستراتيجية	14	0.613	0.782

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

0.705	0.498	15	بطاقة الاداء المتوازن	2
0.777	0.605	29	الرقابة الاستراتيجية	3

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

يبين الجدول نتائج الاستبيان المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS والتي قسمناها الى محورين :

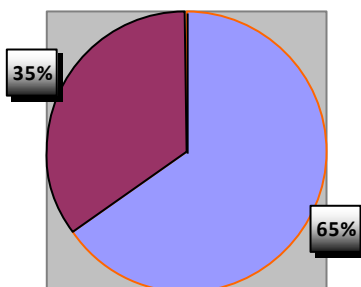
- المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية و كانت تحتوي 14 سؤال و قد كان معامل الثبات 0.613 ومعامل الصدق 0.782 وهو مقبول

- المحور المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وكانت تحتوي 15 سؤال و قد كان معامل الثبات 0.498 ومعامل الصدق 0.705 وهو مقبول ، أما معامل الثبات الإجمالي فكان 0,605 وكعامل الصدق 0.777

ثانيا : تحليل أجوبة الاستبيان .

اولا :تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية : تضمن هذا المحور طرح أربعة أسئلة شخصية

و واحد متعلق بمدى معرفة افراد العينة بالإستراتيجية، هذه الأسئلة مكنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة كما يلي:



الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن



انثى



ذكر

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الشكل نلاحظ أن نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور و هذا يرجع إلى خصوصية المؤسسة في التوظيف

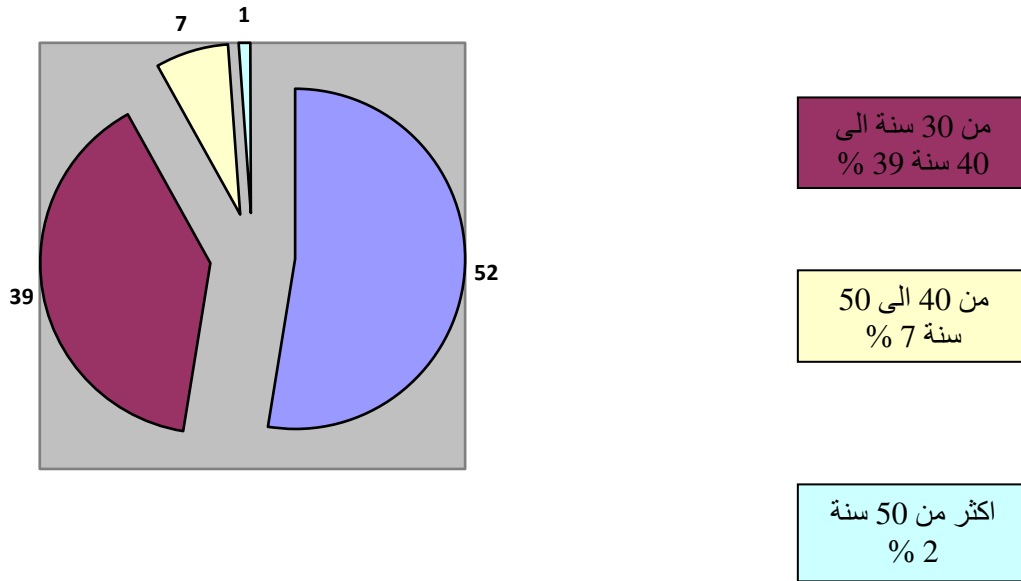
الجنس	النسب	التكرارات
1	%65	42
2	%35	23
المجموع	% 100	65

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم ( 08 ) توزيع افراد العينة حسب العمر

اقل من 30 سنة  
%52

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الشكل نلاحظ ان نسبة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم باقل من 30 سنة مرتفعة أي بنسبة 52 بالمائة و بثيها فئة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة بنسبة 40 بالمائة وفئة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 40 سنة و 50 سنة بنسبة 7 بالمائة و فئة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم اكثر من 50 سنة فهي تمثل النسبة الاقل في اجمالي افراد العينة و ذلك بنسبة 1 بالمائة وهذا ما يبين اعتماد المؤسسة على فئة الشباب في التوظيف .

جدول رقم ( 08 ) نتائج توزيع افراد العينة

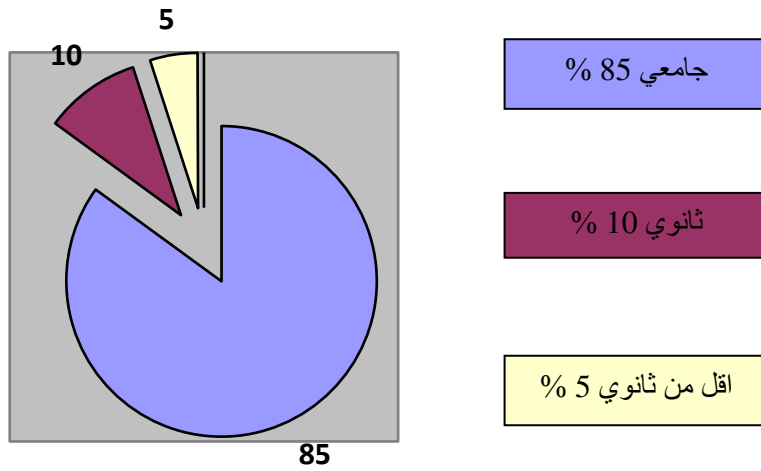
التكرارات	النسب المئوية	العمر
33	52%	اقل من 30 سنة
25	39%	30 سنة الى 40 سنة
5	7%	40 سنة الى 50 سنة

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

1	%2	اكثر من 50 سنة
65	% 100	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم ( 09 ) توزيع حسب المستوى .



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الشكل نلاحظ ان نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي هي النسبة الكبيرة ب 85 بالمائة من اجمالي افراد العينة تليها نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي ب 10 بالمائة وهي نسبة ضعيفة و الموظفين الذين لديهم مستوى اقل من ثانوي وهي نسبة ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة ب 5 بالمائة . وهذا لان المؤسسة استشفائية اغلب موظفيها جامعيين اطباء .

جدول رقم ( 09 ) نتائج توزيع حسب المستوى .

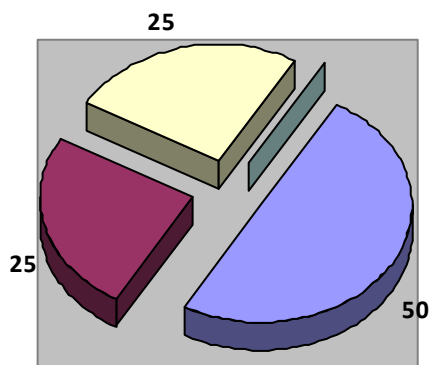
التكرارات	النسب المئوية	المستوى
422	%85	جامعي

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

52	%10	ثانوي
26	%5	اقل من ثانوي
520	%100	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم ( 10 ) توزيع حسب الخبرة .



اكثر من 10 سنوات  
% 50

من 5 سنوات الى 10  
سنوات % 25

اقل من 5 سنوات  
% 25



## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الشكل نلاحظ أن : الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات تبلغ نسبتها 50 % من إجمالي

أفراد العينة و الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات متساوية مع الذين لديهم خبرة أقل من 05

سنوات نسبتاهما متساوية وتمثل % 25 وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في توظيف فئة الشباب

سعيها منها لتكسيبهم خبرات وخلق فئة جديدة تقوم بمواجهة التحديات الراهنة

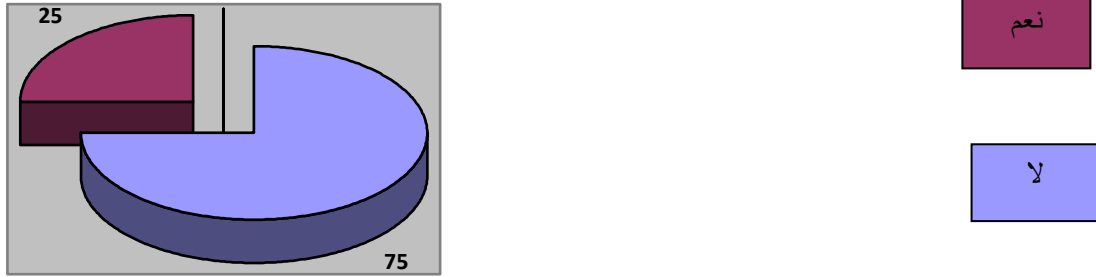
### جدول رقم ( 10 ) نتائج التوزيع حسب الخبرة

التكرارات	النسب المئوية	الخبرة
33	50%	أكثر من 10 سنوات
16	25%	من 05 إلى 10 سنوات
16	25%	أقل من 05 سنوات
65	100 %	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم ( 11 ) توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم بالاستراتيجية .

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الشكل نلاحظ أن : أفراد العينة الذين ليس لديهم معرفة بإستراتيجية المؤسسة يمثلون نسبة 75 % بينما أفراد العينة الذين لديهم دراية بإستراتيجيتها يمثلون 25 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإشراك موظفيها في إستراتيجيتها

جدول رقم ( 11 ) نتائج التوزيع افراد العينة حسب معرفتهم بالاستراتيجية .

التكرارات	النسب المئوية	
49	75%	نعم
16	25%	لا
65	100%	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا : تقييم المحور المتعلق بالرقابة الاستراتيجية .

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

جدول رقم ( 12 ) أجوبة العينة حول الرقابة الإستراتيجية .

عبارات المتغيرات للمحور الاول : الرقابة الاستراتيجية	المقياس غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح المعياري	الانحراف التباين	الاتجاه
مؤسستها	3	3	24	2.7	0.651	موافق
استراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟	10	10	80			
هل انت على علم بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟	3	3	24	2.7	0.651	موافق
هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية؟	3	0	27	2.9	0.305	موافق
هل تعتقد انك ساهمت في زيادة أداء مؤسستك؟	0	3	27	2.9	0.305	موافق
هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟	1	4	25	2.8	0.484	موافق
هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية و الاستفادة من مزاياها ؟	5	13	12	2.23	0.728	محايد
	15	44	41			

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد؟	التكرار	25	4	1	2.8	0.484	0.234	غير موافق
	النسبة	84	13	3				
هل تعتقد انك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي؟	التكرار	1	25	4	2.8	0.484	0.234	محايد
	النسبة	3	83	14				
يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة؟	التكرار	3	3	24	2.7	0.651	0.424	موافق
	النسبة	10	10	80				
تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية؟	التكرار	1	5	24	2.77	0.504	0.254	موافق
	النسبة	3	17	80				
يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الاستراتيجية	التكرار	2	4	24	2.77	0.504	0.254	موافق
	النسبة	6	14	80				
تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء؟	التكرار	1	5	24	2.77	0.504	0.254	موافق
	النسبة	3	17	80				
تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الاستراتيجية؟	التكرار	1	4	25	2.8	0.484	0.234	موافق
	النسبة	3	14	83				

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء) بسهولة و بشكل دقيق دائما لغرض الرقابة ؟	التكرار	4	15	11	2.23	0.679	0.461	محايد
	النسبة	13	50	37				

المصدر : اعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول يوضح إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة بين 2.83 و 2.23 حيث تحصلت العبارة هل أنت على علم بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؟ على متوسط 2.7 والانحراف المعياري 0.651 وهو مقبول جدا باتجاه موافق و هو ما يبين علم أفراد العينة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كما تحصلت العبارة : هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها ؟ على متوسط 2.23 و الانحراف المعياري 0.728 باتجاه محايد و العبارة مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟ على متوسط 2.7 و الانحراف المعياري 0.651 باتجاه موافق مما يبين وجود إستراتيجية في المؤسسة مع وجود عوائق في تطبيقها بنجاح و هذا ما يبين دور الرقابة الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

كما تحصلت العبارة : هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية على متوسط 2.9 و الانحراف المعياري 0.305 باتجاه موافق و العبارة هل تنتهي الإدارة أسلوب الرقابة الإستراتيجية على متوسط 2.8 و الانحراف المعياري 0.484 و هو مقبول باتجاه موافق و هذا ما يبين تبني المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية و معرفة الموظفين لهذا الأسلوب.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

كما تحصلت العبارة : هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد على متوسط 2.8 و الانحراف معياري 0.484 و هو باتجاه غير موافق مما يعكس مناخ العمل داخل المؤسسة و الذي يُؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة .

كما تحصلت العبارة :هل تعتقد انك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي على متوسط 2.8 و الانحراف معياري 0.484 باتجاه محايد و هذا ما يبين دور مناخ العمل في التأثير على الاداء الشخصي للموظف في المؤسسة وهذا يؤثر سلباً على أداء الفرد

كما تحصلت العبارة : يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية الأداء على متوسط 2.7 و الانحراف معياري 0.651 باتجاه موافق مما يبين تأثير أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية الأداء.

كما تحصلت العبارة تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية على متوسط 2.77 و الانحراف معياري 0.504 باتجاه موافق مما يبين أن أسلوب الرقابة الإستراتيجية يزيد من فاعلية الأداء.

كما تحصلت العبارة يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية على متوسط 2.77 و الانحراف معياري 0,504 باتجاه موافق مما يبين اثر توفر المعلومات على الرقابة الإستراتيجية.

كما تحصلت العبارة تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء على متوسط 2.77 و الانحراف معياري 0.504 باتجاه موافق مما يبين تأثير نوع التقنية المستعملة على مستوى الأداء.

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

كما تحصلت العبارة تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية على متوسط 2.80 و الضراف معياري 0.484 باتجاه موافق مما يبين تأثير نوع التقنية المستعملة على الرقابة الإستراتيجية.

كما تحصلت العبارة هل تتوفر جميع المعلومات ( تقارير الأداء ) بسهولة و بشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة على متوسط 2.23 و الانحراف معياري 0.679 و هو في اتجاه محايد مما يدل على أن أفراد العينة لم تتفق على توفر جميع المعلومات ( تقارير الأداء ) بسهولة و بشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة .

ثالثا : تقييم المحور المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن .

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق ب بطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم ( 13 ) أجوبة العينة حول بطاقة الاداء المتوازن

عبارة المتغيرات للمحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن	المقياس غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح المعياري	الانحراف التباين	الاتجاه
هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الاداء المتوازن؟	12	4	14	2.6	0.498	موافق
	النسبة	40	14	46		
هل لديك فكرة حول رسالة المؤسسة؟	10	1	19	2.60	0.563	موافق
	النسبة	3	33	64		
نقوم بمراجعة دورية لمقاييس ادائنا و	12	10	8	2.13	0.819	غير موافق
	النسبة	40	33	27		

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

								نعمل على ادخال مقاييس جديدة تتلائم مع الظروف الحالية؟
غير موافق	0.892	0.944	1.93	4	12	14	التكرار	يقضي الاداريون اغلب وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية الاخرى؟
موافق				39	14	47	النسبة	
محايد	0.645	0.803	2.10	8	11	11	التكرار	مبادرات تحدث في مؤسستنا و لكن ربما لن يكون لها تاثير استراتيجي على نجاحها؟
محايد	0.533	0.730	2.53	6	20	4	التكرار	البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا شديدة التغير و بالتالي علينا ان نتغير لتحقيق النجاح؟
غير موافق	0.654	0.809	2.63	17	7	6	التكرار	لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الاداء سواء كانت مالية او غير مالية؟
موافق				57	23	20	النسبة	



الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

التكرار	1	11	18	2.57	0.568	0.323	موافق	لا يمكن ان تضع المؤسسة استراتيجياتها في ورقة واحدة؟
النسبة	4	36	60					
التكرار	5	11	14	2.30	0.750	0.562	موافق	يتم اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب, لكن قد تؤدي الى عرقلة خلق القيمة في المستقبل؟
النسبة	16	37	47					
التكرار	26	1	3	2.77	0.626	0.392	غير موافق	مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الاداء المالي و غير المالي؟
النسبة	86	4	10					
التكرار	2	9	19	2.57	0.626	0.392	موافق	هناك دور للرقابة الإستراتيجية في مؤسستنا من خلال بطاقة الأداء المتوازن
النسبة	7	30	63					
التكرار	1	3	26	2.83	0.461	0.213	موافق	مؤسستنا لها طرق تراقب بها رضا المرضى؟
النسبة	4	10	86					

الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

التكرار	0	3	27	2.90	0.305	0.093	موافق	مؤسستنا لها طرق في مراقبة الاعمال الداخلية (خدمات)؟
النسبة	0	10	90					
التكرار	0	2	28	2.93	0.254	0.064	موافق	مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو؟
النسبة	0	6	94					
التكرار	0	1	29	2.97	0.183	0.033	موافق	مؤسستنا لها ادوات لمراقبة الجانب المالي ؟
	0	4	96					

- حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة بين 2.97 و 1.93 حيث تحصلت العبارة مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي على متوسط 2.97 و الانحراف المعياري 0.183 و هو مقبول جدا باتجاه موافق و هو ما يبين وجود أدوات لمراقبة الأداء المالي في المؤسسة .

- كما تحصلت العبارة يقضي الإداريون اغلب وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية الأخرى على متوسط 1.93 و الانحراف المعياري 0.944 و هو غير مقبول باتجاه غير موافق مما يعكس عدم اتفاق أفراد العينة على أن الإداريين يقضون اغلب وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية

- كما تحصلت العبارة هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن على متوسط 2.60 و الانحراف المعياري 0.498 و هو مقبول باتجاه موافق مما يدل على معرفة العينة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن و هذا يرجع إلى النسبة الكبيرة من الجامعيين في الإدارة .

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

-كما تحصلت العبارة هل لديك فكرة حول رسالة المؤسسة على متوسط 2.60 و الانحراف المعياري 0.563 و هو مقبول باتجاه موافق مما يعكس اطلاع أفراد العينة على رسالة المؤسسة .

-كما تحصلت العبارة نقوم بمراجعة دورية لمقاييس أدائنا و نعمل على إدخال مقاييس جديدة تتلائم مع الظروف الحالية على متوسط 2.13 و الانحراف المعياري 0.819 و هو غير مقبول مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول المراجعة الدورية لمقاييس الأداء و العمل على إدخال مقاييس جديدة تتلائم مع الظروف الحالية.

كما تحصلت العبارة مبادرات تحدث في مؤسستنا لكن ربما لن يكون لها تأثير استراتيجي على نجاحها على متوسط 2.10 و الانحراف المعياري 0.803 و هو غير مقبول مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول وجود مبادرات تحدث في المؤسسة وربما لن يكون لها تأثير استراتيجي على نجاحها.

كما تحصلت العبارة البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا شديدة التغيير و بالتالي علينا أن نتغير لتحقيق النجاح على متوسط 2.53 و الانحراف المعياري 0.730 وهو في اتجاه محايد و بالتالي فان أفراد العينة لم تتفق على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة التغيير و يجب عليها التغيير لتحقيق النجاح.

كما تحصلت العبارة لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية على متوسط 2.63 و الانحراف المعياري 0.809 وهو غير مقبول مما يدل على أن أفراد العينة لم تتفق على العبارة و هذا ما يبين وجود تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

كما تحصلت العبارة لا يمكن أن تضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة على متوسط 2.57 و الانحراف المعياري 0.568 و هو مقبول مما يدل على عدم وضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة و وهذا ما يعني عدم وجود بطاقة أداء متوازن نموذجية لدى المؤسسة .

كما تحصلت العبارة يتم اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب لكن قد تؤدي إلى عرقلة خلق القيمة في المستقبل على متوسط 2.30 و الانحراف المعياري 0.750 و هو غير مقبول مما يدل على أن أفراد العينة لم تتفق على اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب لكن قد تؤدي إلى عرقلة خلق القيمة في المستقبل.

كما تحصلت العبارة مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الأداء المالي و غير المالي على متوسط 2.77 و الانحراف المعياري قدره 0.626 باتجاه غير موافق مما يدل على أن المؤسسة ليس لها ثقافة القياس و لا تركز على رقابة الأداء المالي و غير المالي وهذا لأنها مؤسسة خدمية وليست اقتصادية.

كما تحصلت العبارة هناك دور للرقابة الإستراتيجية في مؤسستنا من خلال بطاقة الأداء المتوازن على متوسط 2.57 و الانحراف المعياري قدره 0.626 باتجاه موافق مما يعكس دور الرقابة في المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

كما تحصلت العبارة مؤسستنا لها طرق تراقب بها رضا المرضى على متوسط 2.83 و الانحراف المعياري 0.461 و هو مقبول باتجاه موافق مما يعكس وجود طرق لمراقبة رضا المرضى.

- كما تحصلت العبارة مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية (خدمات) على متوسط 2.90 و الانحراف المعياري 0.305 و هو مقبول جدا باتجاه موافق مما يدل على وجود أدوات لمراقبة الأعمال الداخلية.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

-كما تحصلت العبارة مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو على متوسط 2.93 و الانحراف المعياري

0.254 و هو مقبول جدا باتجاه موافق مما يعكس اتمام الشركة بالتطور و النمو.

### المبحث الثالث : المناقشة .

#### المطلب الاول : اختبار الفرضيات والنتائج .

الفرع الاول : اختبار الفرضية الاولى.

تساهم عملية الرقابة الإستراتيجية في متابعة مدى تنفيذ الإستراتيجية والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ وهذا من خلال تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

كما أن متابعة مدى تنفيذ الإستراتيجية من خلال الرقابة الإستراتيجية يتم بالإشكال التالية :

#### أ - الرقابة المسبقة :

يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات وهدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل .

#### ب الرقابة المتزامنة :

تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية . وهي توصف بالغريلة , وهذا النوع من الرقابة غير مناسب للأعمال التي تتطلب إبداع أو ابتكار.

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية. ت الرقابة اللاحقة :

الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط ,وهي تستخدم في حال الفشل في الاستفادة من الرقابة السابقة أو الجارية . وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى الشغلي ثلاث أدوار رئيسية :

1 - تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

2 - تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين

3 - تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى .

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية .

تعد بطاقة الاداء المتوازن نظام لقياس الأداء لتوفره على مؤشرات مالية وغير مالية حيث تعطي نظرة شاملة عن وضعية أو أداء المؤسسة و هذا يتمثل في :

أ - ترجمة الرؤية : حيث تساعد المديرين على بناء إجماع الرأي حول إستراتيجية ورؤية المؤسسة لأنه من المهم ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها الموظفون واستخدامها كمرشد في الأعمال على مستواهم المحلي، كما ينبغي التعبير عن بيانات الإستراتيجية

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

والرؤية على شكل مجموعة موحدة متفق عليها من الغايات والمقاييس التي تصف محركات النجاح طويلة المدى .

ب- الاتصال والربط : حيث تساعد المديرين على ربط الاستراتيجيات والأهداف العامة مع إستراتيجيات الإدارة وأهداف الأفراد

ت - تخطيط الاعمال : حيث يساعد المؤسسة على دمج عملها مع الخطط

ث - التغذية العكسية والتعلم : حيث تساعد الشركة في التوجه نحو التعلم الاستراتيجي

وتختلف هذه العملية عن التغذية التقليدية، ونماذج الفحص التي تركز على فيما إذا كانت قد أنجزت المؤسسة الإدارات ( الأقسام ) أو الأفراد أهدافها المالية المخصصة، كما أن إحدى مزايا البطاقة بالنسبة إلى النماذج التقليدية هي أنها تركز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ، ومنظور التعلم في الوقت الفعلي يمكن أن يزيد من رشاقة المؤسسة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة .

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة.

تسعى المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة الى تطبيق الرقابة الاستراتيجية من خلال بطاقة الاداء المتوازن لتتفويض وتحقيق تطلعاتها .

و هذا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في دراسة الحالة و الاستبيان و أهمها :

أ -اغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي عالي و هذ ما يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء

المتوازن

ب -مناخ العمل الذي لا يساعد على زيادة أداء العمال

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

ت يتصف التنظيم في المستشفى بميله للبيروقراطية , كما أن مشاركة العاملين في الإدارة في المرسفى محدودة و معظم القرارات تتخذ من قبل إدارة المستشفى بشكل روتيني  
ث إن أسلوب الرقابة غير مستخدم بفعالية حتى الآن في المستشفى و الاستفادة من مزايا هذا الأسلوب هي محدودة في حال استخدامه و يعود ذلك إلى عدم قناعة الإدارة بفائدة و جدوى ذلك الأسلوب و عدم توفر الإمكانيات المادية و الإدارية اللازمة إضافة إلى أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة.

ج -لا تتوفر المعلومات بسهولة و بشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة و يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم وجود نظام للمعلومات .

ح -لا يلتزم المستشفى محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة.

خ -بالنسبة لأدوات قياس الأداء في المستشفى هي أدوات تقليدية و منها الملاحظة المباشرة و تقارير الأداء و الانحراف عما هو مخطط و الترتيب و المقارنة.

د -كما لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية بالنسبة للجانب المالي و ذلك لأن المستشفى يقدمان خدمات طبية مجانية .

### المطلب الثاني : المقترحات .

في ضوء النتائج السابقة فإننا نقترح مايلي :

1 -ضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب الرقابة للاستفادة من مزايا هذا الأسلوب في تحسين أداء المستشفى و بالتالي تحقيق رسالته و رؤيته في المدى البعيد.



## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

- 2 - ضرورة إنشاء نظام للمعلومات و ذلك عن طريق إنشاء وحدة متخصصة بمعالجة البيانات مركزياً و توزيعها إلى مختلف الأقسام بواسطة الكمبيوتر و وسائل الاتصال الأخرى لتوفير المعلومات اللازمة للرقابة في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة و بشكل مستمر . لما لذلك من تأثير على فعالية الرقابة.
- 3 - الاهتمام بالاتصالات بين الأفراد سواءً الصاعدة أو الهابطة للحصول على المعلومات المختلفة اللازمة للرقابة و اتخاذ القرارات و كسب ثقة العاملين في مختلف المستويات و مشاركتهم في الإدارة و الاستفادة من أفكارهم و مقترحاتهم التي يمكن أن يكون لها دور في تحسين الأداء
- 4- ضرورة استخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية بدلاً من الرقابة التقليدية لأنه كما تبين لنا فإن أسلوب الرقابة المستخدم يؤثر على فعالية أداء المستشفى و استخدام أسلوب الرقابة يزيد من فعالية المستشفى سواءً من حيث حجم الأعمال أو جودتها .
- 5 - بما أن مستوى الأداء يتأثر بنوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء و الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لتحديد مستوى الأداء بدقة لتركيزها على جانب واحد فقط من جوانب الأداء فلا بد من الاهتمام باستخدام الأدوات الحديثة لقياس الأداء .
- 6 - ضرورة استخدام الأداة الحديثة لقياس و تقييم الأداء و المتمثلة ببطاقة الاداء المتوازنة و الاستفادة من مزاياها في مقارنة أداء المستشفى نفسه كسلسلة زمنية . إذ كما لاحظنا من استخدام هذه البطاقة أنه يمكننا التعبير عن أداء المستشفى برقم واحد و هو نسبة الأداء و يمكننا معرفة التفاصيل حول الأداء أيضاً ضمن المحاور الهامة للأداء . كما أن استخدام هذه الأداة يتسم بالبساطة و عدم التعقيد رغم أنه يقيس و يقيم الأداء من وجهة نظر جميع الأطراف المتعاملة مع المستشفى كما أنها تتضمن كلا المقاييس المالية و غير المالية و تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر وصولاً إلى رؤيا المنظمة و

## الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

رسالتها . إضافة إلى ما تنتم به هذه الأداة من المرونة في التطبيق إذ يمكننا إضافة أو حذف مؤشرات حسب ما نراه مناسب و مهم للأداء

7 - استخدام هذه الطريقة يحتاج إلى فريق عمل مدرب و إلى دعم و مساندة الإدارة العليا و الاستفادة من المناقشات كما أن تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات لا بد أن يعتمد على الخبراء المختصين .

### خلاصة الفصل :

أخيراً يمكننا القول بأن تقنية بطاقة الاداء المتوازن تعتبر أداة مرنة و سهلة التطبيق و موضوعية لاعتمادها المنهج العلمي في تحديد الأهمية النسبية للمعايير كطريقة المقارنات المزدوجة , على عكس الأدوات الأخرى التي تعتمد على الحكم الشخصي , و هي تزيد من فعالية الرقابة الاستراتيجية لأنها تنطلق في تحديد المقاييس من هدف و رؤية المنظمة و استراتيجيتها .

### خاتمة :

عالجنا في الفصول السابقة موضوعاً هاماً و يلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمات و تطورها , و يتضح ذلك من خلال دور الرقابة الاستراتيجية و أهميتها في التأكد من تحقيق رسالة المنظمة و رؤيتها كما تعرضنا بالتفصيل إلى إحدى الأدوات الحديثة لقياس و تقييم الأداء و هي بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في قياس و تقييم الأداء في المدى الطويل و تحقيق التوازن بين عوامل مختلفة و شمولها للمقاييس المالية و غير المالية. كما قمنا بتصميم نموذج لبطاقة الاداء المتوازن و طبقناه في المؤسسة العمومية الاستشفائية. عين التوتة باتة و استخدمناه لمقارنة الأداء العام و من ناحية الأداء ضمن المحاور المدروسة.

و ختاماً و بالأخذ بالاعتبار المزايا المختلفة لهذه الأداة و دورها في تحسين الأداء و دور ذلك في تحقيق رسالة المنظمة و رؤيتها , فإننا ندعو جميع المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية العامة و الخاصة و الصغيرة و الكبيرة إلى استخدام هذه الأداة في تصميم نظم الرقابة لديها لما تنسم به من الدقة و الموضوعية و المعاصرة. كما يعتبر هذا البحث نقطة البداية في التعريف بهذه الأداة و مزاياها و فوائد استخدامها و نأمل أن يستتبع بدراسات لاحقة نظراً لأهميته .

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

- مرسي خليل نبيل ,التخطيط الإستراتيجي . دار المعرفة الجامعية ,الإسكندرية.1996
- الهواري سيد , الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس , مكتبة عين شمس مصر 2000
- كراج جيمس س , جرانت إم روبرت الإدارة الاستراتيجية , ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارة , دار الفاروق للنشر و التوزيع 2003
- أبو قحف عبد السلام , أساسيات التنظيم و الإدارة , دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية 2003
- أبو بكر مصطفى محمود التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية . الدار الجامعية جمهورية مصر العربية 2000
- شريف علي , الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية , الإسكندرية 2000
- طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي إدريس, أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن, دار وائل للنشر, عمان, 2009 ,
- يوسف محمد محمود , , البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن . المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة . جمهورية مصر العربية 2005 .
- مخيمر عبد العزيز جميل و آخرون , , وقائع لقاء الخبراء حول " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية , " المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2000
- عبد الرحيم محمد, " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية", الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2008

## قائمة المراجع

- عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، ط 1 ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999
- كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
- مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ،
- ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين . دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع 2001
- سلطان محمد سعيد أنور ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2003
- اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع 2002
- جودة محفوظ ، تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن . شركة النخبة للتدريب و الاستشارات الإداري 2005

### المراجع الاجنبية :

- Wright. P., Pringhle. C. Kroll.M., **Strategic Management ( text and cases)** 1992
- Dess G.G.Millor A, - **Strategic management** .McGraw hill, inc 1993
- Horngren C, Foster G, Datar - **Cost Accounting .prentice Hall International** , INC 2000
- Merchant K - **Management control Systems**, Prentice Hall,2003

## قائمة المراجع

- Wright. P., Pringhle. C., Kroll.M., **Strategic Management** ( text and cases). Ally and Bacon 1992
- Bartol K. M., & Martin D.C - **Management** . Mc Graw-Hill1994
- Hodgetts R. M., Luthans F- **International Management**. Mc Graw., 1997
- Slater R. Ascroft P **Quontitative Techniques in Business Context** .chapman & hall. 1992
- Ritz G.J. **Total Construction Project Management** . McGraw-Hill1994
- Charron J.L Sépari. S **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Dunod, Paris 2001
- Cascio W .F., - **Manging Human Resources**. Mc Graw- Hill, Inc1955.
- Alian Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2éme édition, édition d'Organisation**, Paris, 2007,
- Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2009
- Kaplan R. S. , Norton D. P. , - **Balanced Scorecard** , by the president1996
- Olve N. , Roy J. ,Wetter M. , - **Performance Drivers** .John Wiley & Sons ,LTD2000

### المواقع الالكترونية :

- Designing Strategic control Systems , <http://students.washington.edu>
- Strategy Monitoring and Control  
[www.esocrates.com/content/paul/smac.html](http://www.esocrates.com/content/paul/smac.html)
- Performance Management Technical Assistance Center ,  
[www.opm.gov/perfom](http://www.opm.gov/perfom)
- BalancedScorecard,<http://WWW.qpronline.com>

## قائمة المراجع

---

الملحق : اسئلة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*République Algérienne Démocratique et Populaire*

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

عنوان البحث : الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال بطاقة الاداء المتوازن

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة

السادة منتسبي المستشفى الكرام:

صممت هذه الاستبانة لاغراض البحث العلمي

لتطوير الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين التوتة باتنة يضع بين ايديكم

الطالب شادة عبد الرحمن هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في

استراتيجية المؤسسات بقصد التوصل الى تقدير حقيقي يترجم دور الرقابة في المؤسسة .

ونظرا لان الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث تشمل الاداء قمت باختيار مؤسستكم ضمن عينة الدراسة

الميدانية أملين ان تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالاجابة على الاسئلة المطروحة عليكم , ونحن على

ثقة ان اجاباتكم سنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم

الهدف الاساسي لهذه الدراسة ونعاهدكم بان كافة المعلومات التي ستقدموها تكون موضع السرية

التامة ولن تستخدم الا لاغراض الدراسة العلمية لا غير



## قائمة الملاحق

اقدر تعاونكم الصادق معي ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجوا ان تتقبلوا منا خالص  
الشكر و التقدير

ملاحظة : راجين الاجابة على الاسئلة التالية بدقة وموضوعية ووضع اشارة ( X )

في الحقل الذي تراه مناسباً امام كل سؤال .

### اولا المعلومات الشخصية

الجنس :

ذكر  انثى

السن :

من 20 الى 30 سنة  من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة  من 50 فأكثر

المستوى التعليمي :

اقل من الثانوي  ثانوي  جامعي

الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة  من 15 فأكثر

## قائمة الملاحق

ثانيا : المعلومات العامة

عن المؤسسة :

سنة تأسيس المؤسسة : .....

نوع المصلحة التي تنشط فيها : .....

عدد العاملين في مؤسستكم : .....

نوع المؤسسة :

اقتصادية

عامة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	مؤسستنا لها استراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها بنجاح؟			
2	هل انت على علم بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟			
3	هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية؟			
4	هل تعتقد انك ساهمت في زيادة أداء مؤسستك؟			
5	هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية؟			
6	هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية و الاستفادة من مزاياها ؟			
7	هل مناخ العمل ملائم لأداء عملك بشكل جيد؟			

## قائمة الملاحق

			هل تعتقد انك ساهمت في زيادة أدائك الشخصي؟	8
			يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المؤسسة؟	9
			تزداد فعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية؟	10
			يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الاستراتيجية	11
			تؤثر نوع التقنية المستخدمة على مستوى الأداء؟	12
			تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الاستراتيجية؟	13
			هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء) بسهولة و بشكل دقيق دائماً لغرض الرقابة ؟	14
			هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الاداء المتوازن؟	15
			هل لديك فكرة حول رسالة المؤسسة ؟	16
			نقوم بمراجعة دورية لمقاييس ادائنا و نعمل على ادخال مقاييس جديدة تتلائم مع الظروف الحالية؟	17
			يقضي الاداريون اغلب وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية الاخرى؟	18
			مبادرات تحدث في مؤسستنا و لكن ربما لن يكون لها تاثير استراتيجي على نجاحها؟	19
			البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا شديدة التغير و بالتالي	20

## قائمة الملاحق

			علينا ان نتغير لتحقيق النجاح؟	
			لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الاداء سواء كانت مالية او غير مالية ؟	21
			لا يمكن ان تضع المؤسسة استراتيجياتها في ورقة واحدة؟	22
			يتم اتخاذ قرارات مفيدة في المدى القريب,لكن قد تؤدي الى عرقلة خلق القيمة في المستقبل؟	23
			مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الاداء المالي و غير المالي؟	24
			هناك دور للرقابة الإستراتيجية في مؤسستنا من خلال بطاقة الأداء المتوازن	25
			مؤسستنا لها طرق تراقب بها رضا المرضى ؟	26
			مؤسستنا لها طرق في مراقبة الاعمال الداخلية(خدمات)؟	27
			مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو ؟	28
			مؤسستنا لها ادوات لمراقبة الجانب المالي ؟	29