



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

تقييم أداء المؤسسة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إشراف الأستاذ:

عيشوش محمد الحافظ

إعداد الطلبة :

كنيوة إبراهيم

قرايفة محمد

موساوي البشير

فرحات عبد المالك

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.رم بن عيسى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر -	رئيسا
د.عيشوش عبد الحافظ	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر -	مشرفا ومقررا
د.روضة جديدي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر -	مناقشا

السنة الجامعية : 2021 / 2022

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله رسولنا وحبينا وشفيعنا محمد .

أشكر الله مولاي وخالقي الذي من علي بإتمام هذا العمل المتواضع وإيماننا بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لصاحب المعروف فأني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه المذكرة وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الفاضل " عيشوش محمد الحافظ " حفظه الله على قبوله الإشراف على هذا البحث.

وأقدم بالعرفان والتقدير لجامعة الشهيد حمه لخضر التي شقت طريقاً صعباً حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية بين أصرحة العلم .

وأقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لي حتى أتممت بحثي .

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، وبعد...

فاني اشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لي انجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً واهراً.

ثم أشكر اولئك الاخيار الذين مددوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة.

مقدمة

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، الإبداع والتحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها. فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

لذلك فإن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد، كما تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد، تدريبهم، نقلهم، ترقيتهم والاستفادة من خدماتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم إلى تحسين أدائهم.

وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات الإقتصادية تستخدم العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلا أنه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع الاستراتيجيات الفعالة يمثل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات ومن الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم لأدائها بطاقة الأداء المتوازن.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المعاصرة في مراقبة التسيير وهي تستند على فلسفة واضحة في ترجمة ومد إستراتيجية منظمات الأعمال إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل واضح للمساعدة على تنفيذ هذه الإستراتيجية وهي تعتمد على إضافة مؤشرات غير مالية في قياس الأداء إلى جانب المؤشرات المالية؛ وقد نجحت العديد من المؤسسات الاقتصادية في الرفع من أدائها نتيجة تبنيها لهذا الأسلوب.

1. **إشكالية الدراسة:** إن لبطاقة الأداء المتوازن مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء، وشهدت بذلك تطبيقا واسعا في معظم المؤسسات الإقتصادية.

مما سبق فإن إشكالية هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

2. التساؤلات الفرعية: بهدف الإجابة عن الإشكالية السابقة، فقد تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعكس أدوات التقييم الحالية مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية ؟
- ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بأدوات التقييم التقليدية ؟
- ما هي معايير ومتطلبات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟
- كيف يؤثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء داخل المؤسسة ؟
- ما مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟
- هل يمكن أن تعتمد المؤسسة على البطاقة كبديل لأنظمة التقييم المتواجدة في المؤسسة؟

3. الفرضيات:

بهدف الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية **الفرضية الأولى:** تمكن بطاقة الأداء المتوازن من معرفة مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الثانية: هناك أثر إيجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية بحثنا في:

- تبيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.
- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في العملية الإستراتيجية وخاصة عملية التقييم.
- التعرف على مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تطبيق النموذج.
- التعرف على المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة في العملية الإستراتيجية.

5. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و كيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة .
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

6. أسباب اختيار الموضوع: يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات

الشخصية والموضوعية التي نوجزها في الآتي:

- اهتمام الطالب بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصه في الإدارة المالية.

- رغبة الطالب في الإحاطة بجوانب هذا الموضوع ومعرفة ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.

- الحداثة النسبية للموضوع محل الدراسة، حيث أن تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله التمهيديّة بالدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص.

- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول هذه الأداة، ففي الوقت الذي نشهد فيه تطبيقا واسعا لبطاقة الأداء المتوازن في غالبية الدول الغربية، لا يزال لا نعرف مدى فعاليتها على مؤسساتنا الإقتصادية الوطنية.

7. منهجية الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها .

بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات الوطنية الإقتصادية.

8. الدراسات السابقة:

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها. ومن أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا فرصة الإطلاع عليها، ما يلي:

- دراسة علي شيخ علي محمد: " تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2007. تناولت تلك

الدراسة تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن.
 - معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية؛
 - إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.
 - إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.
 - دراسة نعيمة يحيايوي (2008): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر، كما هدفت الدراسة كذلك إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية
- وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير البلوغ مستويات أداء متميزة. كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كممثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال الجوانب الأخرى.

- دراسة مراد كواشي (2011): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى نجاح الفكر الإداري العالمي في تقديم واقتراح أنظمة حديثة قادرة على تقويم الأداء الشامل للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة قطاع الإسمنت بالجزائر، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستند على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة.

وقد توصل الباحث إلى أن أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أنظمة وأدوات تقليدية في تقويم أدائها، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي وإهمالها للأداء الاجتماعي والبيئي. كما توصل الباحث من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستند على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة إلى الأهمية التي يحظى بها تقويم الأداء الشامل باعتباره يتفادى نقائص أدوات التقييم التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط، فبرغم من أن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة كان جيدا بالنظر للبعد المالي، فقد تمكنت البطاقة من الكشف على مستوى أداء منخفض جدا بالنظر الأبعاد الأخرى.

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

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفاهيم وأساليب تقييم الأداء والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث الأساليب مع بيان متطلبات تطبيقها وصعوبات استخدامها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه توجد أهمية الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كافة الشركات الصناعية الكويتية لوجود المستلزمات والمتطلبات والمقاييس التي يمكن اعتمادها والانطلاق في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأن الشركات الصناعية الكويتية يمكن أن تستخدم المقاييس المختلفة الواردة في البطاقة عند التقييم، وأن لدى هذه الشركات الرغبة العالية في التطبيق. يوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تقوم

إدارات الشركات الصناعية الكويتية بتبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها لأنها تعتبر عنصر مهم للمنافسة مع الشركات العالمية إذا ما أرادت الشركات أن يكون لها تواجد في السوق العالمي.

- دراسة حسين الذيب 2020 بعنوان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن BSC (في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر - دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: ورقلة، باتنة) -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات صناعة مواد البناء بالجزائر، وبعد تحليل البيانات إحصائيا .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية تتوفر على كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن أبعادها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة، وأخيرا أوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة على جميع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمرارها.

9. الخطة المتبعة:

انطلاقا من طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف تقسيمها إلى ثلاثة فصول متكاملة كما يلي:

يتمحور الفصل الأول حول مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة وخصصنا الفصل الثاني لدراسة حالة مؤسسة نفطال الوادي.

الفصل الأول

مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة

تمهيد

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ومع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة أصبح على عاتق المنظمات ضغوطاً كبيرة من قبل البيئة تدفع المنظمات إلى البحث عن كيفية ملائمتها وتكيفها مع تلك التطورات والتغيرات لذلك فقط تطورت فكرة الأداء مع تلك التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي.

غير أن هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحرير الأسواق واتساعها إلى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوماً غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة وأسس وعناصر الأداء من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة وبالنظر إلى أهمية وضوح المفاهيم والمسميات التي تمهد الطريق أمام عملية التقييم، سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة بعض الأسس النظرية لمفهوم الأداء والتطور الذي عرفه مع مرور الزمن، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء باعتبارها السبب الرئيسي لوجود مفهوم الأداء وفي الأخير سوف نقوم بعرض كل من الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنسعى من خلال هذا المبحث لمعالجة مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولته ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن.

الفرع الأول: تعريف الأداء

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Perforinare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل.¹ يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء منها:²

الأداء هو "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفء وفعال .

¹ Oxford learner's pocket dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003, p318.

² عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32 ، العدد 100، العراق ، 2010، ص 198 .

كما يمكن تعريفه على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ". ويقصد بمفهوم الأداء: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ".¹

كما تعددت تعريف الأداء نذكر منها التعاريف التالية:

تعريف 1: " هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها ".²

تعريف 2: " هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم ".³

تعريف 3: " هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة ".⁴

تعريف 4: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"، نذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي :

- ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة.⁵

- تبيين النتائج .

- ترجمة النجاح في الأعمال .

¹ عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محب بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص10 .

² طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد محي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 38.

³ Alian Fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41.

⁴ Alian Fernandez, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000. P.40. *Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la perforinace, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28.

⁵ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص ص128-129.

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.

كما أن هناك تعريفات أخرى أيضا للأداء نذكر منها:¹

- تعريف الأداء حسب « D. Kaisergruber et J. andrieu »:

يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن : " إصدار حكم على الشريعة الاجتماعية النشاط معين". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

- تعريف الأداء حسب « Miller et Brimley »:

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

أيضا يمكن أن نستخلص من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.²

¹ الصالح جيلح، المرجع السابق، ص 130.

² المرجع نفسه، ص 131.

الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهمها ارتباطه بالفعالية والكفاءة ، وفيما يلي سنتطرق إلى تحديد مفهوم هاته المصطلحات السالفة الذكر مع تحديد العلاقة بينها وبين الأداء.

أولا : مفهوم الفعالية

تعرف الفعالية بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعرف الفعالية كنظام بأنها: مدى استعداد المؤسسة للبقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل. وفي تعريف آخر للفعالية الذي ينص على أنها : " درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.¹

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الأهداف المسطرة.}}$$

ثانيا: الكفاءة

تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثليه باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة والكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، دون سنة النشر، ص:319.

المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية :¹

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

وضمن نفس السياق يقول M. Kalika أن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس.

ثالثا: الإنتاجية

وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات. لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء.²

رابعا: الجودة

تعني الجودة، مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تفوق توقعاته، فتعني حصول المستهلك على مقابل ما تم دفعه للحصول عليه من منافع وقد تكون أحد

¹ حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص6.

² نفس المرجع، ص9.

الأسباب الرئيسية لإنخفاض الجودة في منظماتنا راجع إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة والإنتاجية أكثر من إهتمامنا بموضوع الجودة.¹

ويرجع نجاح المنظمات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة عن جودة منتجاتها، وهذا يستدعي بالتأكيد ضرورة فحص منظماتنا للسياسات التي تتبعها و اتباع مداخل مبنية على تحسين جودة المنتجات لزيادة قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

إن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات البناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها. غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولا وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس".²

لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط، وهو ما ذهب إليه M. Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها. وبذلك يمكن القول أن تقييم

¹ سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص12.

² Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P. 3

الأداء يعد مفهوماً شاملاً وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر: ¹

ويعرف قياس أو تقييم الأداء بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".

كما يعرف أيضاً على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً". ²

كما يمكن تعريفه على أنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير إذن يعتبر قياس الأداء ضروري للمؤسسات من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها". ³

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء نذكر أهمها :

تعريف 1: تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء: ¹

¹ مدحت أبو النصر، مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 150

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 193

³ خالد محمد طلال بني حماد، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 389 .

- **على مستوى الاقتصاد:** متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- **على مستوى المؤسسة الحكم على كفاءة المؤسسة مقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة** بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛
- **على مستوى الفرد:** تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل .
- تعريف 2: تقييم الأداء هو:** العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".²
- تعريف 3: يعرف بأنه:** "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية و كيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا من التعاريف السالفة الذكر نجد أن:
- **تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.**
- **تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء) .**³
- **تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول.**
- **الفرق الجوهرى بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب**

¹ حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10 - 11 نوفمبر 2009، ص: 04.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 483.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008، ص: 63.

حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

- إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية، يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة العملية لتقييم الأداء الأفراد العاملين.

- إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين .

- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.

- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.²

- إستمرارية الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة مما يمكن الإدارة من متابعة منجزات العاملين في مستوى كفاءتهم.

- يمثل أداة إتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.¹

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، الأردن ، الطبعة الأولى 2007 ، ص ص 152-153.

² أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 371.

المطلب الثالث: معايير وأساليب عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير، يحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، ولكي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بنجاح يجب أن يستخدم المقيّمون الأساليب السليمة والمناسبة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم فما هي معايير وأساليب تقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية.

الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة. كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.²

ومن بين أنواع المعايير هناك نوعين : معايير كمية، معايير نوعية .

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا

¹ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، عالم الكاتب الحديث للنشر و التوزيع ، طبعة 2، 2006، ص 103.

² أحمد ماهر، الإدارة المبادي، و المهارات، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص 611.

المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في الأداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء و من بين هذه الصفات ما يلي:¹

/ **الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبين الإستقرار والتوافق، فالإستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن قبل أفراد مختلفين بنجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

/ **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأجائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

/ **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعال للأفراد العاملين.

الفرع الثاني : أساليب قياس الأداء

يعتبر نظام قياس الأداء أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويبنى قياس الأداء على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة، وقد كان يعتمد في بادئ الأمر على النتائج المالية التي تحققها المؤسسة (الربحية، رقم الأعمال، الاستثمارات،....)، ومع التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري اللجوء

¹ عمار بن عيني، إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى 2012، ص ص 33-37-38.

إلى أساليب حديثة لقياس الأداء وذلك بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

أولاً : الأساليب التقليدية لقياس الأداء :

تعتمد هذه الأساليب على المقاييس المالية، انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، حيث كان أداء المؤسسة يقاس من خلال نتائجها المالية و المحاسبية، ومن أهم المؤشرات التي اعتمدت في هذا الأسلوب: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية.

غير أن هذه الأساليب تعرضت للانتقادات و ذلك لتركيزها فقط على الجانب المالي للمؤسسة، مما دفع بالباحثين إلى تطوير أساليب حديثة جمعت بين المقاييس المالية و غير المالية.¹

ثانياً : الأساليب الحديثة لقياس الأداء :

كمحاولة لتجاوز الانتقادات التي وجهت للأساليب التقليدية لقياس الأداء جاءت الدراسات الحديثة بأساليب جديدة أخذت بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للأداء وحاولت الجمع بين المقاييس المالية والنوعية، ومن أهم هذه الأساليب نجد :

1- أسلوب لوحة القيادة : أداة قديمة من أدوات مراقبة التسيير تم تحديثها لتعود بقوة، سواء من حيث مبادئها أو من حيث تطبيقه.

تنطلق فكرة إعداد هذا الأسلوب من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، ويمكن تعريف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي التقييم الأداء المتوازن القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005، ص 22 .

2- أسلوب الأعمال الممتازة : نموذج يشتمل على تسعة محاور لكل منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، خمسة منها تغطي عمل المؤسسة.

القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجيات، الموارد والعمليات و أربعة تركز على النتائج (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية).

3- القياس المقارن (Benchmarking)

يعتبر القياس المقارن وسيلة لقياس الأداء، ويعمل على المقارنة بين الأداء التشغيلي للمؤسسات، وذلك بغرض تحديد أفضل أداء . ويعرف القياس المقارن على أنه عملية مستمرة للقياس، والمقارنة المستمرة للعمليات ونشاطات المؤسسة مع أفضل مستويات الأداء.¹

4- بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن نظام استراتيجي يعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة، ومقاييس وأهداف قصيرة الأجل ومبادرات منظمة وفق أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد كفاءة العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو.²

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987، إذ ظهرت في كتاب Johnson - kaplan بعنوان relevant loss، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، ونادي بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة كما عالج مدخل قياس الأداء المتوازن انتقاداً آخر هو الاعتماد على المقاييس المالية للأنشطة، فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير مالية. ومع بداية سنة 1990 بدأ الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن في قياس أداء المؤسسة عندما

¹ محمد محمود يوسف، المرجع السابق ، ص 23.

² هاني عبد الحفيظ العزب، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن، 2002، ص 63.

قررت مؤسسة holan norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء بعض المؤسسات المتعددة الجنسيات.¹

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيريون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأنفه الأسباب.²

وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين: "الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات.

مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه.

ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي نتجت أصلا عن

¹ مختاري الضاوية، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء المؤسسات الاقتصادية. بسكرة: جامعة بسكرة، 2013، ص 59.

² المرجع نفسه، ص 60.

مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط، فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا للانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر، ومن بين هؤلاء نذكر صقر عاشور، Chevalier وآخرون.

وبالإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح أيضا إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعين لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض، بل يكمل أحدهما الآخر، كما يؤكد P. Lorino حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم التسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجي ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.¹

¹ أحمد محمد موسى ، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969، ص

المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعمل المؤسسات الحديثة في بيئة أكثر فأكثر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع، لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات أن تحدد بدقة أهدافها وغاياتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء التي تسمح لها بالإطلاع على وضعها في أي لحظة. كذلك ومن أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصرة فإن المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية.¹

وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينيات على يد كل من كابلان ونورتن من أشهر أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظرة متوازنة للأداء متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية.

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن البلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية وإستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة.²

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 143 .

² المرجع نفسه ، ص 144.

المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت أيضا مجموعة من التطورات والتغيرات مع مرور الزمن.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R.Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D. Norton. KPMG وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات:²

¹ RS Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance: Harvard Business Review: 1992: January – February: P71

² H.A. Simon & all: centralization vs decentralization in organization the controllers: Controlle .Ship Foundation; New York: 1954; P.212

- التقنية حول العمليات.

- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).

- الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.

- المرجعية.

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحدثتها سنة 1990 من طرف

Kaplan و Norton في صورة بطاقة الأداء المتوازن .

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام التسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.¹

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفها نفس الباحثان سنة 1996 بأنها "نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والإتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة".²

. كما عرفها " R. Niven " بأنها عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من إستراتيجية المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الإتصال بين مستخدمى المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات

¹ مأمون العمري، الأداء المؤسس واستراتيجيات التنمية من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: 25-27 افريل 2006، ص 49 .

² Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P19

المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. من خلال هذا التعريف إعتبر "Niven" بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام للقياس، نظام للإدارة الإستراتيجية وأداة للاتصال.¹

وهناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

تعريف 01: "هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.

تعريف 02: "تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي لتقييم الأداء مع هدفين رئيسيين، حيث يتمثل الهدف الأول في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف محددة، أما الهدف الثاني فيتمثل في توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة.²

أما التعريف الأدق فهو لكل من كابن ونورتن اللذين يعتبران بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وبين المؤشرات المالية وغير المالية. لذلك يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمدراء على ترجمة رؤى واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، إذ لم يعد التقرير المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.³

الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن

مند ظهورها في بداية التسعينات، خضعت بطاقة الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مكتبة العصر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص ص: 4، 5.

² مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2011، ص: 192.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، المرجع السابق، ص 146.

واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة الأداء المتوازن.¹

• الجيل الأول:

حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات القياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية الإدارة منظمات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات سبب ونتيجة.²

• الجيل الثاني :

لقد ترتب عن تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات العملية التي شملت نقطتين أساسيتين:³

- جاء التعريف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعا وغامضا بعض الشيء، مما نتج عنه تصورات و تفسيرات متباينة لمفهوم البطاقة .

- عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى.

¹ عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 52.

² وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع ، ص 147.

³ المرجع نفسه، ص 148.

واستجابة لنقاط الضعف التي برزت في الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، ظهر جيل ثاني للبطاقة يحمل مجموعة من التحسينات، حيث شهد هذا الجيل تطور البطاقة من ناحيتين أساسيتين:¹

ظهر مصطلح "الأهداف الإستراتيجية، حيث استخدمت هذه الأهداف لالتقاط جوهر وأساس إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم انتقاء المؤشرات التي تعكس انجاز وتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما تم التركيز على ضرورة وجود ارتباط مباشر ما بين كل واحد من مختلف الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بكل بعد من أبعاد البطاقة مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء. وبذلك تكون الأهداف الإستراتيجية قد وفرت المنطق الذي يسمح باختيار وتنقية مؤشرات الأداء الملائمة ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.² حدوث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدلاً من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، ثم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها و من تم على الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الإستراتيجي .

إن هذا التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظام التطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، حيث وصف كابلان ونورتن هذا التطور في البطاقة بأنه العنصر الرئيسي " لنظام الإدارة الإستراتيجية".²

وبهذا فإن كل من الأهداف الإستراتيجية وعلاقة السبب والنتيجة بينها تعد جزءاً هاماً جداً في تصميم أي بطاقة أداء متوازن، حيث تم تعريف البطاقة ضمن هذا الجيل على أنها نظام القياس الأداء الإستراتيجي يصف إستراتيجية المؤسسة من خلال علاقات السبب والنتيجة .

¹ وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 148.

² طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص. 146.

• الجيل الثالث :

مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة. ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:¹

. بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

• الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

. نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم فصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على منظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء، والمنظور المالي.

• المقاييس والمبادرات: وهي تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ وائل غير صحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 150.

المطلب الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها

بعد التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف التغيرات التي طرأت عليها، تجدر الإشارة إلى أن البطاقة مجموعة من الخصائص التي تميزها، كما أنها تستحوذ على أهمية كبيرة كأداة حديثة في تقييم الأداء وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل التي ينبغي الإحاطة بها.

الفرع الأول : مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:¹

- ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.

- تنظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:

✓ كيف تبدو أمام المساهمين.

✓ كيف يرانا العملاء.

✓ بما يجب أن نتفوق .

✓ هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة.

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.

- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة بالأهداف الفرعية للإستراتيجية .

- تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر.

تحقيق الاستفادة في تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة.

تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

¹ جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاه، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6 ، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 113 .

- تسهل وتحسن تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة .
- تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.¹
- هذا ولقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بالنظام الموزن لأنها تحاول إيجاد توازن بين:²
 - الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
 - المؤشرات المالية وغير المالية .
 - الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
 - المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد حجم المؤسسة، بيئتها وطريقة تنظيمها.

أولاً: حجم المؤسسة:

يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام التقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد حول كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيداً، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة من اللامركزية وأنظمة رقابية متكاملة.

ولقد أشارت العديد من البحوث في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة التقييم والرقابة الإدارية، حيث يرى البعض أن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطوراً كلما كبر حجم المؤسسة، في حين يرى N. Waweru أن التغيرات التي تشهدها هذه الأنظمة

¹ الفيومي نحل، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، 2012، ص ص 215، 216.

² أحمد هاني النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 118.

ترتبط إيجابيا بحجم المؤسسة، وقد أكدت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين أن المنظمات الكبيرة تعتمد على أنظمة تقييم أكثر تعقيدا، حيث وجدوا أن هناك توجه نحو استخدام مؤشرات بطاقة الأداء كلما زاد حجم المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كأداة للتقييم يرتبط بحجم المؤسسة.

ثانيا : درجة عدم التأكد في البيئة

تلعب البيئة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث، لذلك يرى L. Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط، هذا وقد لاحظ كل من R. Chenhall et D. Morris وجود علاقة ايجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تضم المؤشرات غير المالية من هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم تلجأ إليه المؤسسات في ظل عدم التأكد البيئي، حيث يشير كابلان ونورتن أن 80 % من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية، وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.¹

الفرع الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:²

¹ خديجة لدرع، نعيمة يحيوي ، مرجع سابق، ص. 270.

² أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 ، ص 9.

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

- توجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظامًا متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا منهجيًا لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات السببية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة.¹

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، وذلك من خلال قيامها بإلزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت، حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم إنجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة

¹ أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 10.

أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ويلخص T. Morisawa جوهر بطاقة الأداء المتوازن من خلال تقديم إطار للبطاقة ثم استخدامه في أكثر من 20 شركة يابانية، وشمل خمس نقاط أساسية تميز البطاقة عن غيرها من مقاييس الأداء:¹

- تحقيق التوازن ما بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل من خلال التنوع في المؤشرات.

- خلق جو من التفاهم من خلال وضع مؤشرات كمية غير مالية بجانب المؤشرات المالية . إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمقاييس الكمية.

- تعزيز التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة الفرضيات.

- توفير إطار للاتصالات الإستراتيجية المشتركة يربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

¹ خديجة لدرع، نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 23-22 نوفمبر 2011، ص. 270.

المبحث الثالث: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في تحسين

أداء المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة. لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الخطوات المنجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل التي تؤدي إلى نجاحها إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها والانتقادات الموجهة لها، كما سنعرض الشكل الجديد لبطاقة الأداء المتوازن الذي يضم جوانب التنمية المستدامة.

المطلب الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

كما يحتاج تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاح هذه العملية. في هذا الشأن أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي والإداري إلى أهم هذه المقومات تتعلق بـ:¹

1. التحديد الواضح لإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية:

من خلال تحديد وربط إستراتيجية المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للإستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها. وكعمل إحترازي، تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة أو الجهة المخولة بالتقييم، إلى تقييم مستوى قبول هذه الإستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المتاحة لديها قبل أن تكون حيز التطبيق.

¹ علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء التقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310 .

2. إشراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يسمح إشراك الإدارة العليا وفريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنها إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.
3. الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح إستراتيجية المؤسسة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الانتماء لدى العاملين بأهمية النموذج والدافعية للتطبيق.
4. وضع رؤية إستراتيجية متميزة للمؤسسة: من خلال تطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية إستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.
5. وجود نظام محاسبي جيد وناضج: قادر على تحقيق رؤية المؤسسة بفعالية.
6. أن يتوافر بالمؤسسة نظام إداري مؤهل: قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الإستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة.
7. التحديث المستمر لنموذج بطاقة الأداء المتوازن: في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق النموذج. وفي إطار هذه المقومات وجب التركيز على ثلاث نقاط أساسية في سبل التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، وهذه النقاط هي:¹
- الأفراد: كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمر وأساليب إدارتها والتعامل معها.
- العمليات: تضيف العمليات ما هو جديد لجعل المؤسسة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد .
- التكنولوجيا: التي تدعم وتلتم عمليات التحسين المستمر.

¹ جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاه، المرجع السابق ، ص 118.

المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تواجهها

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية، وأيضاً هناك صعوبات تواجه تطبيقها في المؤسسة وهذا ما سنتعرض إليه من خلال الفروع الآتية:

الفرع الأول : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- توجد عدة عوامل النجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:¹
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى الاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
 - الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.
 - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
 - تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
 - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
 - تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل.
 - تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل.

¹ نعيمة يحيوي، " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، بانتة، العدد 18، جوان، 2008، ص: 29-30.

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- **الندوات واللقاءات:** غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق.
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح.
- **العناصر الرئيسية لقياس الأداء:** يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي.
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق تواجه بطاقة الأداء المتوازن**
- إن الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:
- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:¹

¹ علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 13.

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المنظمات.
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة الرؤية وإستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظراً لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة.

- **عدم دقة المعلومات:** يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تضع كل مؤسسة إستراتيجية لإنجاح خططها، وذلك من خلال إنشاء القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصالح، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة في المستقبل وذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، التي يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وفيما يلي توضيح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الأول : البعد المالي

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أداء المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة، ويركز هذا البعد على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول، وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة النمو Growth ومرحلة الاستقرار Sustain ومرحلة النضج Harvest ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم وفي مرحلة

الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتتاب المزيد من الاستثمارات ، وترتكز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد، وحجم الإيرادات.¹

الفرع الثاني : بعد العملاء

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الإحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل.²

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا البعد، تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا البعد إلى تقييم مجموعة من الجوانب.

والمؤسسة الناجحة هي التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بآرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين و

¹ العبادي، مصطفى راشد ، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها، المجلد 22، العدد 2 ، 2002 ، ص 45.

² محمود عبد الله بوجمعة أبوعنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية و المالية، السودان، العدد الثاني، 2019، ص 153

اكتساب عملاء جدد لا بد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغييرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم و رغباتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغييرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.¹

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حيز الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على إنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية حيث تمكن العمليات الداخلية للمؤسسة من:²

- تقديم قيمة الزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- ارضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة .

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن

¹ وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة علمية بعنوان دور

بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010

² خالد محمد عبد المؤمن ، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 2001 ، ص 78.

لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات عملائها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونوران ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المتطلبات استعماله عند إعدادها لبعدها العمليات الداخلية، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية.

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو

يعتبر بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا.¹

¹ سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص 58.

ملخص

إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء للمؤسسات والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترابطها بإستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويمكننا إضافة أبعاد أخرى لحاجة وطبيعة أداء المؤسسة وإستراتيجيتها، ويهدف هذا التقييم إلى التعرف على مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف ووضع الحلول اللازمة لها، ويعتبر هذا النموذج جديد في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من الناحية المالية وغير المالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة نفضال الوادي

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فداخل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي.

من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته لدينا مؤسسة "نفطال" التي تعد من أحسن المؤسسات في الجزائر.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفطال.

المؤسسة عبارة عن خلية حيث يكون نشاط جمع لمجموعة معينة من الوسائل العملية عن طريق توفير هذه الوسائل والتجهيزات والعلاقة الوجودية بينهما أمرا أساسيا يسمح بالتعرف على الهيكل التنظيمية للمؤسسة. هذه الهيكل تنمو وتتطور حسب البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وطبيعة نشاطها.

انطلاقا من تعريفات المؤسسة التي تناولناها سابقا يمكن تحليل الهيكل التنظيمية للمؤسسة. إذن ما هو تاريخ مؤسسة نفطال؟ كيف نشأة وتطورت؟ وما هو الهيكل التنظيمي لها؟ والهيكل التنظيمي لنفطال الوادي؟

المطلب الأول: تقديم المؤسسة، تاريخها وتطورها.

1-نشأة وتطور مؤسسة نفطال:

صادرة من SONATRACH، نشأت المؤسسة ERDP أو NAFTAL بفضل المرسوم الرئيسي رقم 101/80 في 1981/04/06 بدأت تنشط في 1982/01/01 وهي تهتم بصناعة وتصفية البترول وتوزيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL. في 1987 عدلت وقسمت بفعل المرسوم رقم 187/87 إلى مؤسستين:¹

✓ NAFTEC مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

✓ NAFTAL مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

بدايتنا من 1998/04/18 غير مؤسسة NAFTAL نظامها لتصبح شركة مساهمة *SPA* براسمال 6650000000 دج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دج لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة SONATRACH. ودورها الأساسي هو توزيع وتسويق المواد البترولية على التراب الوطني. تتدخل في المجالات التالية:

« ملء GPL.

« صياغة الزيت.

« تخزين وتسويق الوقود، الغاز والبترول المميع GPL، زيوت التشحيم، الزيت، العجلات والمواد الخاصة.

« نقل المواد البترولية.

كلمة نفطال تنقسم إلى جزأين:

✗ NAFT مصطلح عالمي يقصد به البترول.

✗ AL الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

2- الوسائل المادية والبشرية لمؤسسة نفطال:

الطاقات البشرية تقدر ب 29.762 عامل موزعة على كامل التراب الوطني، تعتبر من بين المؤسسات الاستراتيجية في اقتصاد البلد إذ تحتوي على:¹

✓ 57 مركز ومخزن للتوزيع وتخزين الوقود، زيوت التشحيم والعجلات.

✓ 29 مركز ومخزن لقسم الطيران، و 06 مراكز لقسم البحرية.

✓ 49 مخزن وسيطي لتخزين GPL.

✓ 40 مركز ملء GPL لها الطاقة لملء 1.2 مليون طن/السنة.

✓ 06 مراكز فرط GPL.

✓ 3.903 ناقلة توزيع و 815 آلة نقل وتفريغ وتثبيت.

✓ 400 م من أنابيب خاصة بالعمليات، و 350 م من الأنابيب قيد الإنجاز.

3- الأهداف والمهام الاستراتيجية لشركة نפטال:

مهمة شركة نפטال تتركز على تسويق المواد والمنتجات البترولية من خلال المنظمة وتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني وتتركز الأهداف الأساسية لشركة نפטال على ما يلي:

- ◀ تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- ◀ تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني.
- ◀ السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الاستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية.
- ◀ تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- ◀ تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.

تعنى مؤسسة نפטال الوادي بتنظيم خاص بنشاط الشركة وطبيعتها حيث أن التنظيم يقوم بتحديد المصالح وأهداف وتنصيب مدراء الأقسام والمديريات بما يتماشى ونشاط المؤسسة حيث نجد فيها التنظيم التالي:¹

*المديرية: وتضم:

- ✓ الأمانة.
- ✓ مساعد الأمن الداخلي.
- ✓ مساعد امن الصناعة.
- الذين بدورهم يضموا:
- ✓ محافظة الوسائل العامة.
- ✓ محافظة المستخدمين.
- ✓ محافظة التقنية.
- ✓ محافظة المالية والمحاسبة.
- ✓ محافظة التجارة.

✕ شبكة مواقف الخدمات منها موقفان من شبكة GD.

*البنية العملية:

✓ مركزان للوقود: من مهامها:

- ضمان التموين والتسويق للوقود في المنطقة.
- إعداد وإتباع خطط التموين.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

✓ مركز عجالات: من مهامه:

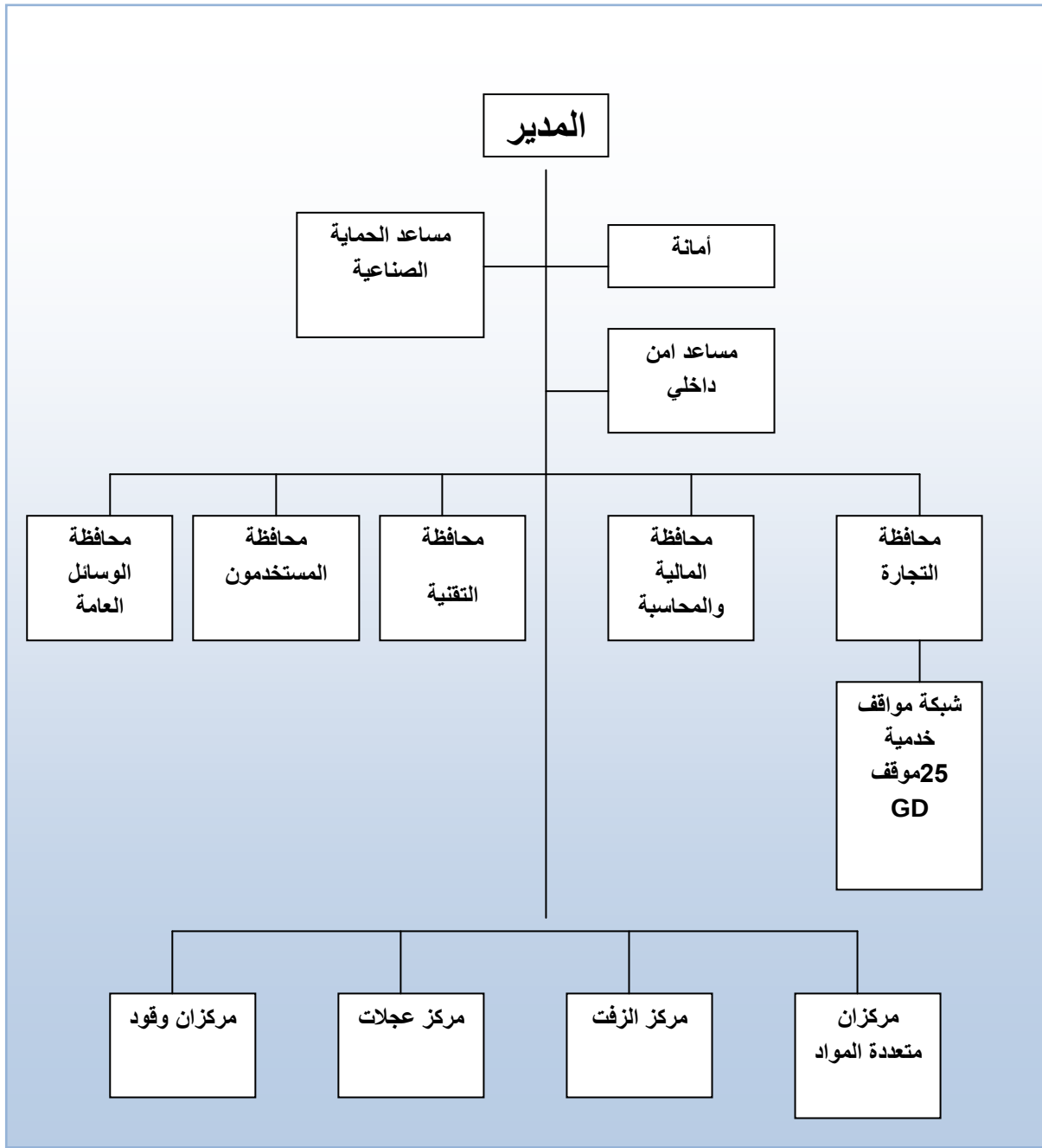
- تحديد سياسة التسويق للعجلات.
- ضمان تموين وتسويق العجلات على مستوى التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق مع تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

✓ مركز زيوت التشحيم: من مهامها:

- ضمان التموين والتسويق للزيوت والمواد الخاصة على التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق مع تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع الزيوت المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

✓ مركزان متعددة المواد.

شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي " لنفطال دائرة التسويق بالجزائر "



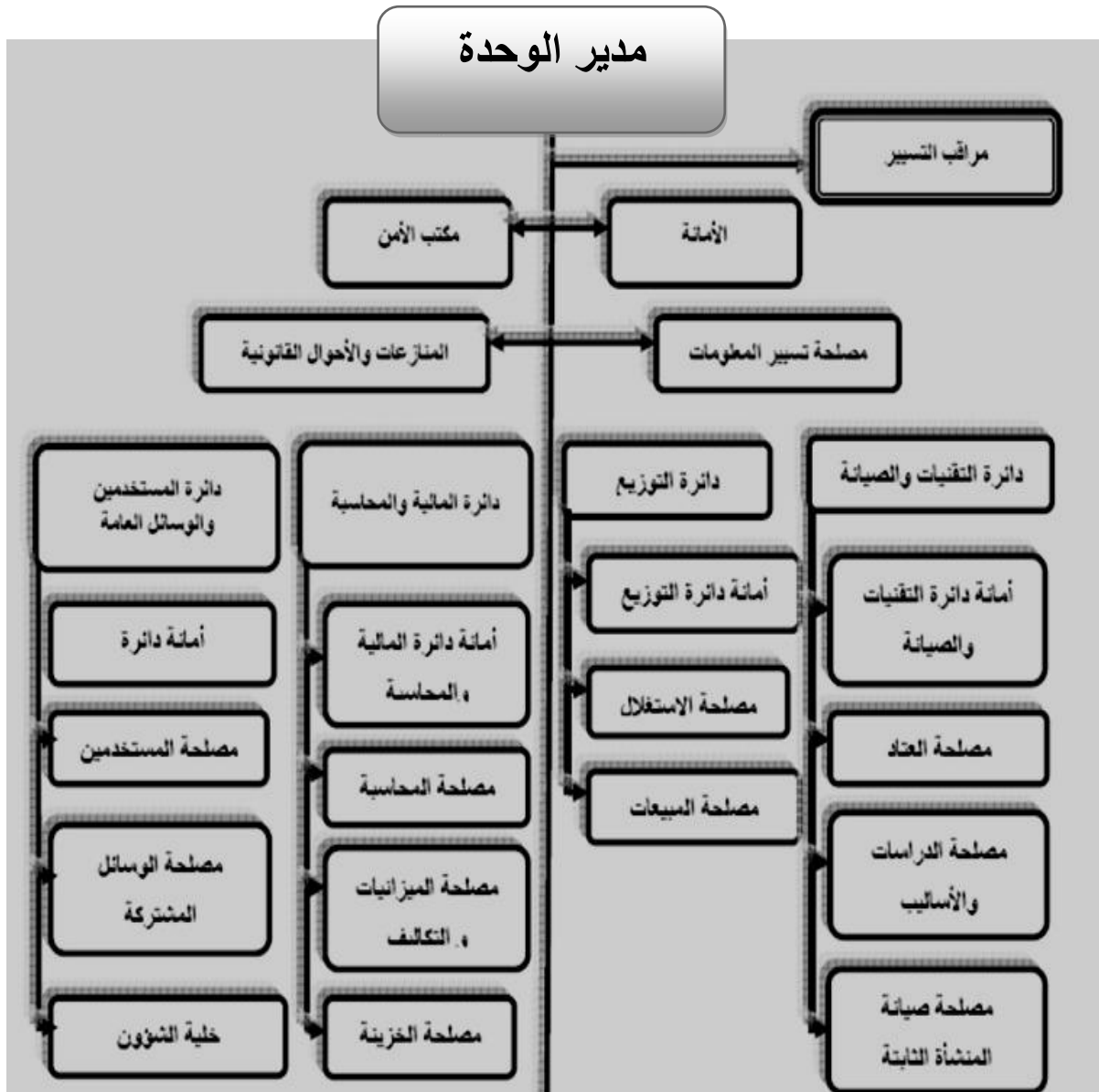
المصدر : من إعداد الطلبة إعتقاد على معلومات من دائرة المحاسبة والمالية وحدة نفطال الوادي.

جدول يمثل وسائل النقل الخاصة بوحدة نفضال الوادي

الرقم	البيان	العدد
01	شاحنات توزيع قارورات الغاز B13KG	20
02	شاحنات جرارة للصهاريج نقل (سيرغاز GPL)	03
03	صهاريج GPL	04
04	جرارات	15
05	صهاريج نقل الغاز الخام	12
06	المقطورات	05
07	الرافعات	12
08	شاحنات الخدمات العامة	20

المصدر : من إعداد الطلبة إعتقاد على معلومات من دائرة المحاسبة والمالية وحدة نفضال الوادي.

شكل رقم 02 يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال الوادي



المصدر : من وثائق وحدة نفضال الوادي.

المبحث الثاني: دراسة بطاقة الأداء المتوازن لفرع نفطال الوادي

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية الوادي وكعينة اخترنا مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود التي تعد من أبرز وأهم الفروع التي تقوم بتوزيع المواد البترولية في السوق الوطنية (الوقود، الغاز والزيوت).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن لفرع نفطال

الوادي

في ضوء ما تطرقنا إليه في الفصل الأول، سنقوم بتحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجي لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب كل محور من محاور هذه البطاقة، وتجسيدها على الواقع الميداني كالتالي:

أولا : **تقييم المحور المالي:** وسنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة وهي:

- **مؤشر معدل دوران الأصول:** ويقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات، ويشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01) يمثل تطور معدل دوران الأصول (الوحدة : 1000دج)

السنة	2015	2016	2017	2018
المبيعات	425000.00	458000.00	489000.00	489000.00
إجمالي الأصول	15000.00	14400.00	12550.00	10800.00
المعدل %	28.3	31.8	38.9	45.2

المصدر : ميزانيات، جدول حسابات النتائج بالمؤسسة، (2015-2018 مصلحة المالية والمحاسبة)

نلاحظ أن معدل دوران الأصول في تطور مستمر، حيث أنه سجل بمعدل 28.3 % في سنة 2015 كأقل معدل وفي سنة 2018 بمعدل 45.2% كأعلى معدل، وهذا كله من خلال زيادة حجم المبيعات عبر السنوات. وهذا راجع للأسباب التالية:¹

• زيادة الطلب:

• ارتفاع المواد البترولية إلى مستوى الجودة المطلوبة؛

• إحتكارها السوق المواد البترولية.

-مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:

ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى آخر، ويعبر أيضا عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة آخر، وبحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{الربح الصافي} = \frac{\text{الربح السنة } (n+1) - \text{الربح لسنة } (n)}{\text{الربح لسنة } (n)} \times 100$$

الجدول رقم: (02) يبين تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: 1000 د ج)

السنة	2015	2016	2017	2018
الأرباح	275000.00	314000.00	3635000.00	381000.00
التغير %	0.001	0.001	0.10	-0.0089

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2015-2018 مصلحة المالية والمحاسبة).

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة الأرباح في سنة 2018 سجلت بنسبة -0.0089% كأقل قيمة، و 0.10% كأعلى معدل سجل في سنة 2017 وهذا التغير راجع لعدة أسباب نذكر منها:

.عدم استقرار أسعار البترول.

.تواجه المؤسسة بعض المشاكل في التوزيع (جاء العوامل الطبيعية على سبيل المثال)؛

.عدم الاعتماد على دراسة السوق.

ثانيا : تقييم محور العملاء: من أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء وموجودة في المؤسسة ما يلي:

-**مؤشر الحصة السوقية:** ويمكن التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدور أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى. ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من خلال المعلومات المقدمة لنا في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: 1000 دج)

السنة	2015	2016	2017	2018
المبيعات	425000.00	458000.00	489000.00	489000.00
معدل النمو %	8.07	-094	4.85	- 83.53

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2015-2018 مصلحة المالية والمحاسبة).

وقد رت مبيعات المؤسسة في سنة 2019 بـ: 51 9000.00 دج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل النمو السنوي للمبيعات قدر بنسبة 8.07 % كأعلى قيمة سجلت في سنة 2015 وفي سنة 2018 انخفض معدل ب 83.53 %.

- ويعود عدم الاستقرار هذه النسب لعدة أسباب منها :

• زيادة الطلب على المواد البترولية؛

• مواجهة مشاكل في التوزيع؛

. احتكار الأسواق الوطنية.

- مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:

يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول

التالي:

الجدول رقم (04): يبين درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2015	2016	2017	2018
عدد العملاء	183	207	244	270
معدل النمو %	10.12	9.65	9.40	8.9

المصدر: مصلحة التسويق بنفضال الوادي.

حيث قدر عدد العملاء في سنة 2019 ب 280 زبون.

من خلال معدل درجة الاحتفاظ بالعميل لاحظنا أن المؤسسة تفقد العديد من العملاء كل سنة، حيث كانت النسبة في 2015 تقدر ب 10.12 % وبعد ذلك انخفضت لتصل إلى 8.9 % في 2018. وكل هذا يعود للأسباب التالية ومنها:

- وجود بعض المشاكل في التوزيع.
- عدم مواكبة وسائل المؤسسة للتطور.
- عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات.

ثالثا : تقييم محور العمليات الداخلية

ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:

- مؤشر معدل دوران المخزون: وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لد المؤسسة وكلما زادت هذه

النسبة كلما كان هناك تحقيق الأرباح كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، ويحدد هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05):يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة(الوحدة: 1000 دج)

السنة	2015	2016	2017	2018
تكلفة المبيعات	15600.00	18600.00	32000.00	47000.00
متوسط المخزون	700.00	830.00	1000.00	1200.00
معدل الدوران %	22.28	22.4	32	39.16

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة بفرع نفضال الوادي .

نلاحظ أن معدل دوران المخزون في تزايد، حيث سجل نسبة 39.16 % في سنة 2018 كأعلى نسبة 22.28% كأقل نسبة في سنة 2015، ومن أسباب ذلك ما يلي:

. كثرة الطلب.

• زيادة العملاء.

- مؤشر معدل المبيعات اليومية: ويقدر عدد الوحدات المباعة في السنة ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

الجدول رقم: (06) يبين معدل المبيعات اليومية في المؤسسة (الوحدة: 1000 دج)

السنة	2015	2016	2017	2018
عدد الوحدات المباعة	126.00	145.00	189.00	228.00
أيام السنة	365	365	365	365
معدل المبيعات اليومي	345.2	397.26	517.8	624.65

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2015-2018 مصلحة المالية والمحاسبة) نفضال الوادي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي للمؤسسة في تحسن مستمر، حيث كان هذا المعدل محصور 345.2 % في سنة 2015 و 624.65 % في سنة 2018، وكل هذا راجع للأسباب التالية:

• كثرة الطلبات.

• تعتبر مركز التوزيع الوحيد في المنطقة الصحراوية.

رابعاً : تقييم محور التعلم والنمو

ومن بين أهم المؤشرات الذي يعتمد عليها هذا المحور في المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- **مؤشر معدل التأطير:** إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها ، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات. تقنيين)}}{\text{إجمالي العمال}}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2015	2016	2017	2018
عدد الإطارات	65	92	100	108
إجمالي العمال	225	245	260	272
المعدل %	28.8	37.5	38.46	39.70

المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية نفضال الوادي.

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن معدل التأطير في المؤسسة في ارتفاع حيث قدرت أقل معدل في سنة 2015 بـ : 28.8 % وكأعلى معدل بـ - 39.7% في 2018 وكل هذا الارتفاع سببه ما يلي:

. قيام المؤسسة بالدورات تكوينية.

• اكتساب العمال لخبرات مما أدى إلى ترقيةهم إلى إطارات.

- مؤشر معدل التوظيف:

تعتبر زيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى آخر كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{(\text{عدد الموظفين في السنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n))}{\text{عدد الموظفين في السنة } (n)} \times 100$$

الجدول رقم: (08) يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2015	2016	2017	2018
إجمالي العمال	225	245	260	272
معدل التوظيف %	8.88	6.12	4.61	2.94

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية نفضال الوادي.

ويمكن تحديد معدل التوظيف من خلال المعلومات المتوفرة كالتالي:

السنة إجمالي العمال معدل التوظيف (%) وقدر إجمالي العمال في سنة 2019 ب: 280 عاملا.

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن معدل التوظيف في انخفاض مستمر حيث كانت نسب محصور ما بين 8.88% في سنة 2015 وبمعدل 2.94% في سنة 2018، وكل هذا الانخفاض راجع لما يلي:

. اعتماد المؤسسة في التوظيف على عقود محددة المدة.

. استقالة العمال (بسبب الأجر مثلا).

المطلب الثالث: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج المحور المالي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنوات الأربعة (2015-2018) كان مستوى الأداء في تزايد وهذا راجع لمعدل دوران الأصول الناتج عن قدرة المؤسسة على

استغلال لكافة أصولها في تحقيق وزيادة المبيعات، ومن جهة أخرى كان مستوى الأداء في انخفاض وهذا من خلال مؤشر تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية أي نسبة تطور الأرباح في انخفاض من سنة إلى أخرى وهذا راجع لعدم ترشيد التكاليف وتذبذب التوزيع وعدم إهتمام المؤسسة بالتجديد.

2- نتائج محور العملاء:

بالنسبة لأداء محور العملاء فننتأجه متغيرة خلال أربعة سنوات ، ففي سنة 2015-2017 كان الأداء إيجابى وهذا راجع لزيادة حجم المبيعات، وذلك من خلال مؤشر الحصة السوقية لكن في سنة 2018 انخفض الأداء بنتيجة سلبية وكل هذا من خلال عدم استقرار في السوق، وأنه في كل سنة من سنوات الأربعة كانت المؤسسة تكتسب عملاء جدد وهذا راجع لتقديم مواد بترولية ذات جودة عالية وبحكم أنها محتكرة في السوق.

3- نتائج محور العمليات الداخلية:

من متابعتنا لأداء محور العمليات الداخلية من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 نلاحظ أن مستوى الأداء متزايد من سنة إلى أخرى، وذلك من خلال: زيادة في معدل دوران المخزون الناتج عن تسويق وبيع مواد بترولية، وأن معدل المبيعات اليومي يتزايد يوميا وهذا راجع لكثرة الطلبات على المؤسسة، ووفاء العملاء.

4- نتائج محور التعلم والنمو:

بالنسبة لمستوى الأداء في هذا المحور، ففي السنوات الأربعة من 2015 إلى غاية 2018: كان مرتفع من خلال مؤشر التأطير الذي يقوم بتكوين وتأهيل العمال وهذا يرجع على المؤسسة بالأحسن وزيادة في حجم المبيعات. بينما هناك انخفاض في مستوى الأداء خلال السنوات الأربعة من 2015 إلى غاية 2018 وذلك من خلال معدل التوظيف وهذا راجع لصعوبة اختبارات التوظيف وكذا الشروط الموضوعية من أجل ظفر بالمنصب المقترح .

خلاصة الفصل الثاني:

خلصنا في نهاية هذه الدراسة للنتائج التالية:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.
- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إطار العمل المثالي في نقل التوجهات الإستراتيجية لكافة الجهات في المؤسسة والمساعدة على تنفيذ الإستراتيجية.
- تعتبر مؤسسة نفضال الوادي رائدة في مجال توزيع المواد البترولية.
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم (مصلحة المالية والمحاسبة هي المسؤول على تقييم المحور المالي مثلا).

الخاتمة

هدفنا من خلال بحثنا إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسات الإقتصادية، وبعد دراستنا لمؤسسة نفطال الوادي خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم هذه الأدوات فهي نظام يحقق التوازن بين العناصر المالية والغير المالية لقياس الأداء بالإضافة إلى التوازن بين الأهداف الاستراتيجية القصيرة والطويلة المدى بشكل مستمر.

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في رفع مستوى أداء المؤسسات وضمان استمرارية عملياتها، كما تبين أن مؤسسة نفطال الوادي ليس لديها الوعي والدراية الكافية بأهمية هذا نموذج بالرغم من أن المؤسسة لديها مديرية خاصة بمراقبة التسيير والتدقيق الداخلي.

يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء بدورات تكوينية تمكنها من الاطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.

- بعد معرفة أن مؤسسة نفطال الوادي لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وأنها تسعى لتكون رائدة في قطاع الخدمات البترولية، وهذا من خلال التركيز على جودة الضمان واستمرارية تحقيق العوائد.

- إختبار الفرضيات:

- أثناء الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية؟

صحة الفرضية الأولى: نعم تمكن بطاقة الأداء المتوازن من معرفة مستوى الأداء الفعلي لمؤسسة نفطال الوادي، وهذا ما أكدته الدراسة.

صحة الفرضية الثانية: وجدنا بأن هناك أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

صحة الفرضية الثالثة: بطاقة الأداء المتوازن لديها فعالية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية وهذا ما أكدته الدراسة.

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

- السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء. محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولا سيما بطاقة الأداء المتوازن لأنها تهتم بالجوانب المالية والغير المالية (رضا الزبون، الجودة).

- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر مهم على أداء المؤسسة بشكل عام.

- ضرورة الإكثار من الدورات التكوينية للموظفين وهذا للاطلاع على مختلف الأدوات والتقنيات المبتكرة في مجال التقييم والرقابة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والخاص مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف كل منها.

- توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه البطاقة.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد محي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
2. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
3. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. مدحت أبو النصر، مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
5. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.
6. خالد محمد طلال بني حماد، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008.
9. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
10. أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، عالم الكاتب الحديث للنشر و التوزيع ، طبعة 2، 2006.
12. أحمد ماهر، الإدارة المبادي، و المهارات، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003.
13. عمار بن عيني، إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى 2012.

14. محمد محمود يوسف. (2005). البعد الاستراتيجي التقييم الأداء المتوازن. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
15. هاني عبد الحفيظ العزب. (2015-15). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية.
16. مختاري الضاوية. (2013). دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء المؤسسات الاقتصادية. بسكرة: جامعة بسكرة.
17. أحمد محمد موسى : تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مكتبة العصر للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2009.
19. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. الفيومي نحل، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، 2012.
21. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- المجلات والمداخلات:**
22. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32 ، العدد 100، العراق ، 2010.
23. عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محب بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

قائمة المراجع

24. حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10 - 11 نوفمبر 2009.
25. مأمون العمري، الأداء المؤسس واستراتيجيات التنمية من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: 25-27 افريل 2006.
26. جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاه، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6 ، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011.
27. أحمد هاني من النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010.
28. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 .
29. خديجة لدرع، نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 23-22 نوفمبر 2011.
30. علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء التقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
31. نعيمة يحيوي، " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 18 ،جوان، 2008 .

32. العبادي، مصطفى راشد ، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها، المجلد 22، العدد 2 ، 2002.
33. محمود عبد الله بوجمعة أبوعنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية و المالية، السودان، العدد الثاني، 2019.
34. وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.
35. خالد محمد عبد المؤمن، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 2001.
- مذكرات التخرج:**
36. سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
37. مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2011 2012.
38. الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
39. حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

40.Oxford learner's pockt dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003.

41.Alian Fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41.

42.Alian Fernandez, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000. P.40. *Martine Maadanie, Karim Said,

Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009.

43.Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D.

44.RS Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance: Harvard Business Review: 1992: January – February.

45.Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996.

46.H.A. Simon & all: centralization vs decentralization in organization the controllers: Controlle Ship Foundation; New York: 1954.

المواقع الإلكترونية :

WWW.NAFTAL-DZ .47

الفهرس

.....	مقدمة
أ.....	الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
16	المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
20	المطلب الثالث: معايير وأساليب عملية تقييم الأداء
26	المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
33	المطلب الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها
	المبحث الثالث: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة
38	الاقتصادية
38	المطلب الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
40	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تواجهها
43	المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
10	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفضال الوادي
11	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفضال
11	المطلب الأول: تقديم المؤسسة، تاريخها وتطورها
13	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال
18	المبحث الثاني: دراسة بطاقة الأداء المتوازن لفرع نفضال الوادي
18	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الفهرس

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن لفرع نفضال الوادي	18
المطلب الثالث: النتائج	26
خلاصة الفصل الثاني.....	28
الخاتمة	29
قائمة المراجع.....	32
الفهرس	38