

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة استبائية -

اشراف الدكتور :

- محمد فيصل مايدة

من اعداد الطلبة:

- العربي بن ناصر

- نصر ميدة

- العائش مسعودي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. حمزه خليفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. محمد فيصل مايدة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. وليد مرغني

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه وجعل أشرف الأعمال المربين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين صلى الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين - آمين -

نشكر الله عز وجل و نحمده حمدا يليق بجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم أن وفقنا إلى انجاز هذا بالبركة والتسيير راجين أن يتقبله الله قبولاً حسناً وينفعنا وغيرنا به.

من استعاذكم بالله فأعيزوه ومن سألكم بالله فأعطوه ومن أتى إليكم بمعروف فأكفوه فإن لم نجدوا فأدعوا له.

وعليه فإن واجب العرفان يدعونا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور **مايده محمد فيصل** الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بوافر التوجيهات القيمة والانتقادات الهادفة الناتجة عن خبرته العلمية التي أخرجت هذا العمل في صورته النهائية.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع اساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين قدم لنا يد المساندة المعنوية والعلمية خلال مشوارنا الدراسي طيلة ثلاث سنوات إلى غاية وصولنا إلى هذا المستوى العلمي.

تعتبر عملية تقييم وقياس الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حيث أن المؤسسة الاقتصادية تعتمد في قياس أدائها على مجموعة من الأنظمة والأساليب التقليدية مثل: أسلوب مراقبة الموازنات، أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة ... الخ ، ولكن هذه الأدوات كان يشوبها العديد من النقائص التي عجزت عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز المؤسسة، وهذا ما جعل العلماء والمفكرين يبحثون عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها، هذا من جهة ومن جهة أخرى اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار فإن هذه الدراسة تناولت بالتحليل أداة جديدة صممت خصيصاً للإجابة على هذه الإشكالية، حيث تعرف هذه الاداة ببطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard* (BSC) لكل من *Narton et Kaplan* وتقوم هذه الأداة على أربعة محاور رئيسية وهي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

وبعد الدراسة الاستبائية التي أجريت على مجموعة من المؤسسات، وتم ذلك من خلال توزيع استمارة أسئلة على بعض الموظفين لإبداء رأيهم حول دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال محاورها الأربعة، ولقد تم التوصل إلى أن بطاقة الاداء المتوازن تطبق في أغلب المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، عملية تقييم الأداء، أساليب وأنظمة تقييم الأداء، مؤشرات الأداء، بطاقة الأداء المتوازن .

Résumer

L'institution économique dépend dans la mesure de sa prestation d'un ensemble de programmes et méthodes traditionnelles. Tel que la méthode des parties prenantes et style à valeur ajoutée.

Cependant ces outils ont plusieurs inconvénients qui n'ont pas pu s'adapter aux nouvelles transformations qui sont devenues caractéristiques des établissements, ce que font les savants et les chercheurs, cherchent des méthodes.

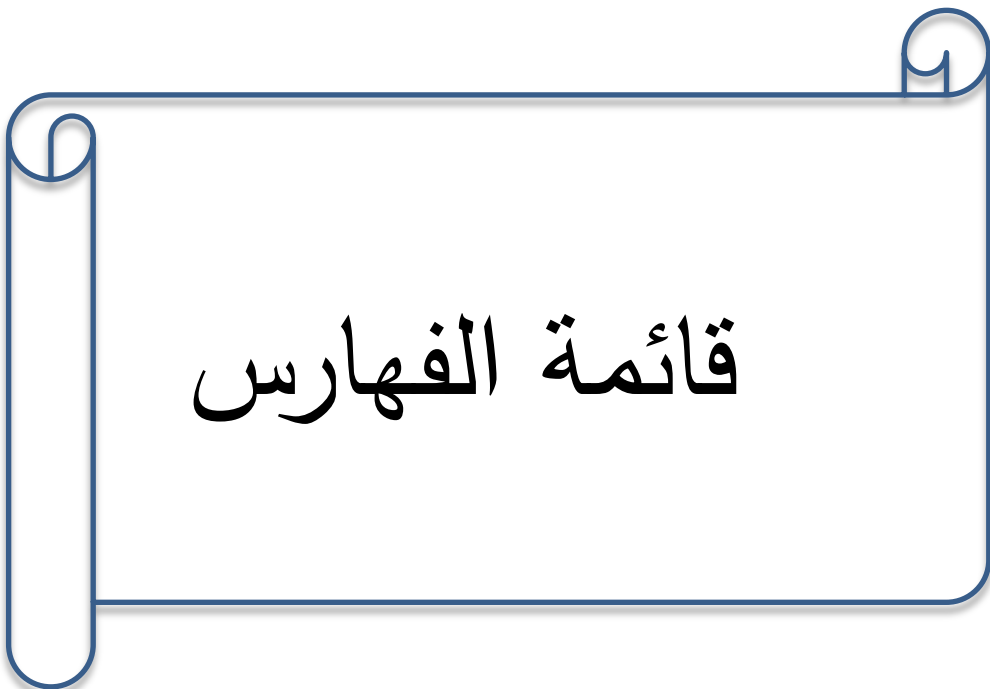
Plus efficace pour la bonne évaluation de ses prestations – d'une part, et d'autre part prendre des décisions convenables à long terme.

Dans ce cadre, cette étude, cette étude prend en compte l'analyse de cette nouvelle méthode qui a été conçue spécifiquement pour répondre à cette problématique ou cet outil fait une carte de performances équilibrée.

Qui a quatre axes qui sont : axe financières, axe déclinant, axe de procédure industrielle, axe d'apprentissage et de développement.

Et après l'analyse d'une étude qui se fait à travers un questionnaire destinée aux fonctionnaires de certaines institutions économiques, on a trouvé que la carte de performance équilibrée qui a été appliquée dans les plus grands établissements est en cours d'étude.

Mots clés: Performance, évaluation de performance, procédure d'évaluation de performance.



قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

شكر وعرفان.....	
قائمة الفهارس.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الاشكال.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول

مبادئ وأساسيات حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : ماهية الأداء.....	9
المطلب الأول : مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....	9
أولا : مفهوم الأداء.....	9
ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء.....	10
المطلب الثاني : أهمية الأداء، مكوناته وأبعاده.....	14
أولا : أهمية الأداء.....	15
ثانيا : مكونات الأداء.....	16
ثالثا : أبعاد الأداء.....	18
المطلب الثالث : مستويات، محددات وأنواع الأداء.....	19
أولا : مستويات الأداء.....	19
ثانيا : محددات الأداء.....	20
ثالثا : أنواع الأداء.....	21

المبحث الثاني : أساسيات حول تقييم الأداء.....	27
المطلب الأول : مفهوم وأهداف تقييم الأداء.....	27
أولاً : مفهوم تقييم الأداء	27
ثانياً : أهداف تقييم الأداء.....	29
المطلب الثاني: الأنواع والقواعد الأساسية لتقييم الأداء.....	30
أولاً : أنواع تقييم الأداء	30
ثانياً : القواعد الأساسية لتقييم الأداء.....	32
المطلب الثالث: مراحل، متطلبات وصعوبات عملية تقييم الأداء.....	34
أولاً : مصادر المعلومات والبيانات الرئيسية في عملية تقييم الأداء	34
ثانياً : مراحل ومتطلبات عملية تقييم الأداء	36
ثالثاً : الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء	39
المبحث الثالث : مؤشرات، أساليب وأنظمة تقييم الأداء	41
المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء.....	41
أولاً : تعريف مؤشر الأداء	42
ثانياً : أنواع مؤشرات الأداء	44
المطلب الثاني: الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء.....	46
أولاً: أسلوب مراقبة الموازنات :.....	47
ثانياً: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة :.....	49
ثالثاً : دوافع تطوير أساليب وأنظمة تقييم الأداء:.....	51
المطلب الثالث: الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء.....	52
أولاً: أسلوب أصحاب المصالح :.....	53
ثانياً: أسلوب لوحة القيادة :.....	54

55..... ثالثاً: نظام بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني

الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

60..... المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

60..... المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

60..... أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

61..... ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

62..... المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

63..... أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

64..... ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

64..... المطلب الثالث: أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن

65..... أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

65..... ثانياً: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

66..... المبحث الثاني : محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

66..... المطلب الأول: محاور بطاقة الأداء المتوازن

66..... أولاً: المحور المالي:

67..... ثانياً: محور العملاء:

67..... ثالثاً: محور العمليات الداخلية:

68..... رابعاً: محور النمو والتعلم:

69..... المطلب الثاني : مكونات وتوازن بطاقة الأداء المتوازن

69..... أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

71..... المطلب الثالث : مميزات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن

72	أولاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
73	ثانياً: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن
74	المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84
74	المبحث الثالث : الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
74	المطلب الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلباتها التنظيمية
75	أولاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
77	ثانياً: المتطلبات التنظيمية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
79	المطلب الثاني : عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن ومخاطر تنفيذها
80	أولاً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
81	ثانياً: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
81	المطلب الثالث : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
82	أولاً: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
83	ثانياً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
84	خلاصة:

الفصل الثالث

دراسة استبائية

87	المبحث الأول : منهجية الدراسة الاحصائية المتبعة
87	المطلب الاول: تقديم الاستبيان
87	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة
88	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار مدى ملائمتها للتحليل الإحصائي
90	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

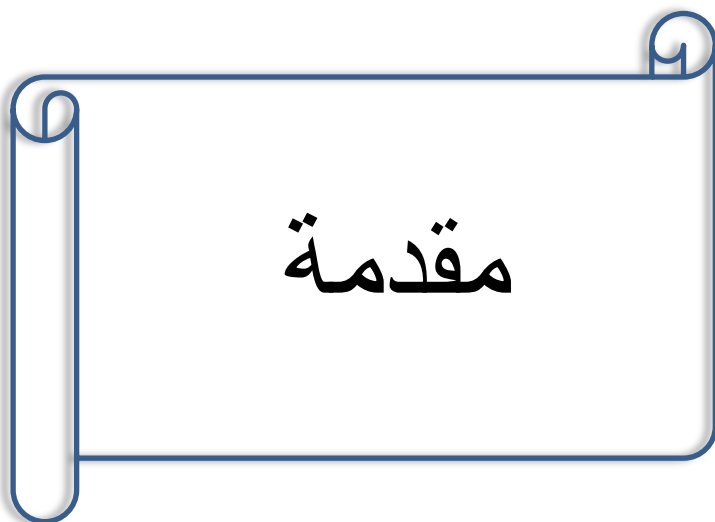
المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.....	90
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة.....	92
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.....	96
الخاتمة.....	101
قائمة المصادر والمراجع.....	107
قائمة الملاحق.....	116

فهرس الجداول

الجدول رقم (01) : مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية و الحديثة	56
الجدول رقم(02): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة.....	76
الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكيت.....	89
الجدول رقم (04): معامل أفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	89
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....	90
الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية.....	91
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	91
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....	92
الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للبعد المالي.....	92
الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد الزبائن	93
الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العمليات الداخلية	94
الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد التعلم والنمو	95
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية لبطاقة الأداء المتوازن	96
الجدول رقم (14): نتائج أثر البعد المالي على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	97
الجدول رقم (15): نتائج أثر بعد الزبائن على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.....	97
الجدول رقم (16): نتائج أثر بعد العمليات الداخلية على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.....	98
الجدول رقم (17): نتائج أثر بعد التعلم والنمو على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.....	99

فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01) : التكوين كاستثمار غير عادي 13
- الشكل رقم (02): الأداء الذاتي والأداء الخارجي..... 22
- الشكل رقم(03): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة 54
- الشكل رقم(04): سلسلة القيمة الداخلية..... 68
- الشكل رقم(05): الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن..... 69
- الشكل رقم (06): الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن..... 74
- الشكل رقم(07): المعايير السبع للبدء في تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن..... 79



نظراً للتطور السريع الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية في القرن الأخير في مختلف المجالات بالإضافة إلى ارتقاء المنافسة إلى أعلى المستويات فيما بينها، لقد أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تهتم أكثر بمستويات الأداء التي تحققها، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وفي سبيل ذلك كان لازماً عليها بعملية قياس الأداء التي تمكنها من تحديد الانحرافات ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أجل مسايرة البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

كما تنهض المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث بالعديد من المسؤوليات ومن بينها، تحقيق أهداف اقتصادية، اجتماعية، وأخرى بيئية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ينتظر منها تحقيق أهداف غير مالية تصب في قالب تحقيق الهدف الأول والأسمى للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

وتقتضي عملية تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية التي تسعى إليها أي مؤسسة اقتصادية، وضع خطط واستراتيجيات وبرامج كفيلة بتحديد المسار الدقيق، الذي يمكن أن تعتمد عليه في إدارة مواردها المختلفة بطريقة رشيدة. كما أن بلوغ أي من هذه الأهداف والغايات لن يكون إلا بالاستعانة بنظام كامل وشامل، يعتمد إلى قياس وتقييم كافة العمليات، النشاطات، الأفراد الناشطين في المؤسسة، إضافة إلى أقسامهم، وبالتالي المؤسسة ككل.

فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بالحاكمة، وتشتمل على الكثير من المؤشرات التي تقرأ التصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة ، وبالتالي يوفر مدخلاً أكثر توازناً يوفي بتفسير منطقي لأداء المؤسسة.

ففي العقود الماضية كانت عمليات قياس وتقييم الأداء تقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لأهدافها المتنوعة على المدى

الطويل، ولعل أبرزها وأهمها الحفاظ على استمراريته وبقائها في أرضية المنافسة وبالتالي عدم القدرة على الحفاظ بمكانتها في السوق، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح المعالم يقيس النتائج المالية وغير المالية. الأمر الذي استدعى إحداث تغيرات عميقة على طرق وأساليب وأنظمة قياس الأداء، والبحث عن آلية وأداة تسيير حديثة تمكنها من قياس وتقييم أدائها .

وقد تم التوصل إلى تركيبة لنظام قياس الأداء المتوازن يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء تعرف ببطاقة الأداء المتوازن وهي أسلوب لتقييم الأداء يضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربع محاور رئيسية: المالية، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، وهنا تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري هو التوازن، وهو أكثر ما يميزها فهي لا تركز على قياس البعد المالي فقط.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية ونذكر منها ما يلي:

- إلى أي مدى يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- إلى أي مدى يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- إلى أي مدى يساهم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- إلى أي مدى يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن الانطلاق من هذه الدراسة للإجابة على الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لباقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة (0,05)؛

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة (0,05)؛

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة (0,05)؛

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة (0,05)؛

أسباب اختيار الموضوع: تكمن أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية :

✓ توجه المؤسسات نحو الاعتماد الأساليب التسييرية الحديثة؛

✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ اعتماد أغلب المؤسسات الجزائرية على الأساليب التقليدية في قياس وتقييم أدائها الأمر الذي لا يساهم في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب؛

✓ موضوع حديث نسبيا يواكب التطورات الحاصلة؛

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر

أحد الطرق والأساليب الحديثة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الدمج بين

المؤشرات المالية والغير المالية، كما تعمل على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها وبلوغ

أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أبعادها الأربعة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء،

النمو والتعلم) متكاملة ، كما أنها تعطي صورة دقيقة على المؤسسة مما تسهل عملية التتبع لكل المتغيرات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ معرفة أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازن والوظائف الرئيسية التي تقوم بها؛
- ✓ التعرف على أداة بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد الأدوات الحديثة في تقييم الأداء؛
- ✓ التعرف على أحدث الأدوات والأساليب الحديثة والمتطورة لما تقدمه من مزايا وفوائد لمنظمات الأعمال؛

- ✓ محاولة معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

حدود الدراسة :

أولاً: الإطار المكاني للدراسة

الجمهورية الجزائرية، ولاية وادي سوف، دراسة استبتيانية لمجموعة من المحاسبين، مراقبين ماليين، مسيرين ماليين لعدد معين من المؤسسات الاقتصادية .

ثانياً: الإطار الزمني للدراسة:

تمتد فترة هذه الدراسة من 27 ديسمبر 2020 إلى غاية 07 جوان 2021 .

منهج الدراسة : من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أكثر المناهج التي تلائم الدراسة من الجانب النظري لطرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بكل من الأداء، تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال استخدام استمارة أسئلة موجهة لفئة معينة من الموظفين (مسير مالي، محاسب، مراقب مالي) بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية وادي سوف، وتم تحليلها باستخدام نموذج التحليل الاحصائي SPSS. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المتنوعة وتتمثل فيما يلي : الكتب ، الكتب الإلكترونية ، مذكرات ماستر ، مذكرات ماجستير ، أطروحات دكتوراه ، مجالات ، مقالات.

الدراسات السابقة :

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي اعتمدنا عليها بنسبة أكبر في هذا البحث وهي :

1. ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.

2. تالي رزيقة: تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات

المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2012/2011.

3. عادل عشي : الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة

صناعات الكوابل ببسكرة (2002.2000)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002/2001.

4. ربي مريم: أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء الكلي للبنوك

التجارية " دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري . BEA . أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.

هيكل الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية للدراسة وفرضياتها، والأهمية والأهداف المرجوة منها، ارتأينا تقسيمها إلى ثلاث فصول، وهي كما يلي :

أعد **الفصل الأول** للتطرق إلى تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتناول ضمن صفحات **المبحث الأول** ماهية الأداء من خلال عرض المفاهيم العامة للأداء بالإضافة إلى أهمية، مكونات، مستويات، محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أما **المبحث الثاني** سيخصص لعرض مفاهيم حول تقييم الأداء من خلال إبراز القواعد الأساسية التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى مراحلها ومتطلباتها التنظيمية والصعوبات التي تواجهها هذه العملية أثناء التقييم، أما **المبحث الثالث** فقد خصص للتعرف على مؤشرات الأداء وأنواعها بالإضافة إلى عرض أنظمة وأساليب تقييم وقياس الأداء التقليدية منها والحديثة.

أما **الفصل الثاني** فقد خصص لدراسة بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة، حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يأتي مضمونها على النحو التالي، **المبحث الأول** جاء بعنوان ماهية بطاقة الأداء المتوازن حيث تم عرض كل المفاهيم المتعلقة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، نشأتها وتطورها إضافة إلى أهميتها، وخصائصها، أما **المبحث الثاني** خصص لعرض محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى مميزاتها ووظائفها، وفي **المبحث الثالث** كان بمثابة عرض للخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن وما يجب أن تتوفر عليه من متطلبات تنظيمية وكذلك المخاطر التي يجب مراعاتها أثناء تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

وفي الأخير خصص **الفصل الثالث** للدراسة التطبيقية، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال توزيع استمارة أسئلة على مجموعة من العاملين والموظفين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (ولاية الوادي) ومحاولة إبداء رأيهم حول الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقسم هذا الفصل إلى مبحثين، ففي **المبحث الأول** مدخل عام حول الإستبيان، و**المبحث الثاني** تم عرض تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مبادئ وأساسيات حول تقييم الأداء في المؤسسة
الاقتصادية .

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير. غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحرير الأسواق واتساعها إلى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الاداء مفهوما 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 الاداء.

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 للإدارة 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 الاداء وفي الأخير سوف نقوم وفي الأخير سوف نقوم بعرض كل الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الاداء .

المبحث الأول : ماهية الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة داخل المؤسسة الاقتصادية وعلى جميع مستوياتها، حيث تتم هذه العملية من خلال اتباع مجموعة من المراحل والقواعد التي تلتزم المنظمة بها من أجل تفادي مجموعة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء أو بعد عملية التقييم، إضافة إلى تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة.

المطلب الأول : مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا : مفهوم الأداء

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F. W. Nickols) والذي عرف الاداء (Performance) " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " ¹

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفنيتش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " ²

أما تعريف الاداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من

¹ عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

² بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP . منطقة سطيف . ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/ 2007، ص 09.

العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة¹ كما يعبر الاداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب² .

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات ، أو ما يقوم به الافراد من أعمال داخل المنظمة وكذا المسؤوليات والواجبات والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به .

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الاداء إلى مجموعتين: هما

¹ أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310 .

² سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005 ، ص 36 .

مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.¹

أما البروفسور R - A- THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، و عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية .

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الاخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة² .

أ - العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية .

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الامور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه .

✱ التحفيز :

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية

¹ جمال خنشورة: تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، معهد الاقتصاد ، جامعة باتنة ، نوفمبر ، 1987 ، ص 16 .

² عادل عشي : الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2002.2000)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002/2001، ص 23 .

الحاجات لـ **Mc Clelland** ، نظرية الانتظار ... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف ". يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

✳ المهارات :

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات ¹:

- . مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- . مهارة الاسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- . مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في ايجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر على أداء المؤسسة.

✳ التكوين :

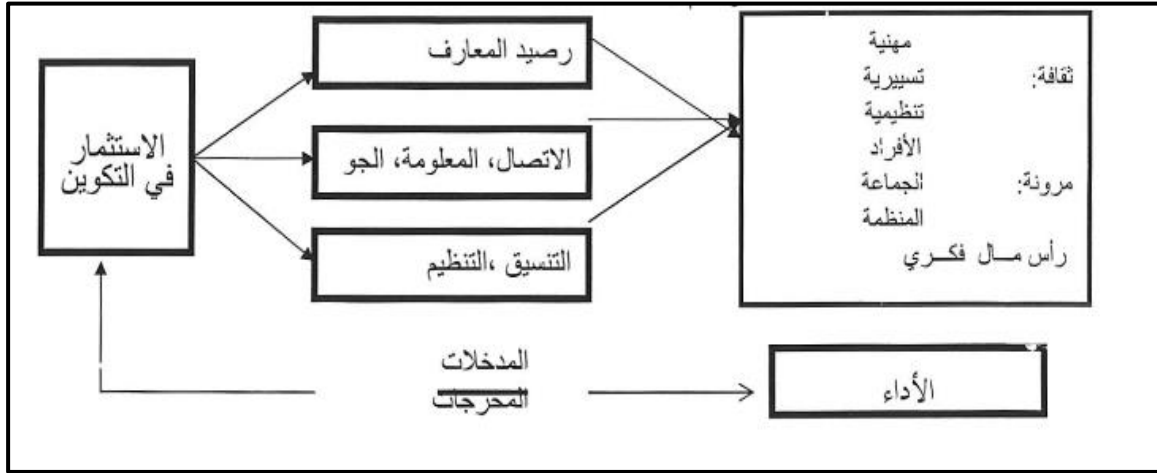
- يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الاداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية :
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .

¹ عادل عشي : مرجع أعلاه ، ص 24 .

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي

الشكل رقم (01) : التكوين كاستثمار غير عادي



المصدر : عادل عشي ، المرجع سبق ذكره ، ص 24

ب- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.¹

* العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي ... فالظرف

¹ عادل عشي : مرجع سبق ذكره، ص 25 .

الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين .

✳ عوامل اجتماعية

تتمثل " في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات " من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل تذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

✳ عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

✳ عوامل سياسية قانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات ... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر¹

المطلب الثاني : أهمية الأداء، مكوناته وأبعاده.

يعتبر الأداء ذات أهمية بالغة في المنظمة الاقتصادية حيث يساعد على تنظيم وتفعيل وتنشيط اداء المؤسسات بناءا على مجموعة من المكونات التي من خلالها يمكن للمؤسسة قياس أدائها الاجمالي وتحقيق أهدافها المنشودة ، اضافة إلى ذلك فإن الأداء له

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

مجموعة من الأبعاد من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق المستوى الأمثل للأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أولا : أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية :¹

☞ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛

☞ يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛

☞ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛

☞ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم؛

أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

• يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛

• يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها؛

• يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض؛

• جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل؛

• المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي

تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل آخر بحيث لا تتأثر المؤسسة

بغياب أو تغير القيادات .²

¹ صالح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في علو التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص 03 . 04 .

² ربي مريم: أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء الكلي للبنوك التجارية " دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري . BEA . أم البواقي"، مذكرة ماستر في علو التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014، ص 05 .

ثانيا : مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول "الكفاءة" والثاني "الفعالية"، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة، ولذلك فإنه من المفيد أن نعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي :¹

أ- الفعالية EFFECTIVENESS :

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتحقق بالأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها. وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت بأنها "القدرة على تحقيق النشاط"، بينما عرفها كل من ولكر وروبرت (Walker et ruibert) حسب ما أورد إيميل بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة"، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة ... الخ .

ويستنتج مما سبق أن الفعالية أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة، كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

وتقاس عادة الفعالية عادة بإحدى الطريقتين: الأولى: نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة، وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف. أما الثانية: تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

¹ إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

ب- الكفاءة EFFICIENCY :

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية ... الخ، وسنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة. فقد عرفها كل من ولبر و روكرتس (WELLBER ET RUEKERTSZ) بأنها "قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات" أما الكفاءة حسب فنسنت "فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة"، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". وهناك تعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات". من هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها. حيث لا بد من الاستغلال الرشيد والمزج بين عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح مقابل تدني التكاليف). وهذا يشير إلى أن عملية الانتاج تعتبر غير كفوءة إذا تطلبت استعمال كمية كبيرة من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات الانتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها ... الخ.¹

نستنتج من التعاريف السابقة أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما

¹ عيوش عبد الرحيم، دحماني عبد الوافي: تقييم الأداء المالي في شركات التأمين "دراسة تطبيقية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي . البويرة . 2016-2018"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2019، ص 09 .

يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة. وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات .

ثالثا : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهي :

(1) البعد الاقتصادي :

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.¹

(2) البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي .

(3) البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ

¹ ربيعي مريم: مرجع سبق ذكره، ص 04 .

الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).¹

4) البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.²

المطلب الثالث : مستويات، محددات وأنواع الأداء،

أولاً : مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:³

➤ **الأداء الاستثنائي Extraordinary Performance** : والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

➤ **الأداء البارز Outstanding Performance** : والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي بالإضافة إلى امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.

➤ **الأداء الجيد جداً Very Good performance** : والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفير الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد .

➤ **الأداء الجيد Good performance** : والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

➤ **الأداء المعتدل Fair performance** : والذي يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، الجزائر، 2010، ص 219 .

² ربيعي مريم: مرجع سبق ذكره، ص 05 .

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص 385 . 386 .

✚ **الاداء الضعيف Weak performance** : والتي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

✚ **الأداء المتأزم Crisis performance** : والذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

ثانيا : محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو ايجابا ببعض العوامل أو العناصر أو المحددات، وتتمثل هذه المحددات في محددات داخلية وخارجية :

1- المحددات الداخلية :

- **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ¹.

2- المحددات الخارجية :

- **الوظيفة (متطلبات العمل)** : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

¹ بعجي سعاد: مرجع سبق ذكره، ص 11 .

• **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) :** أو ما تتصف بها البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.¹

ثالثا : أنواع الأداء

هناك مجموعة من الأنواع للأداء في المؤسسة الاقتصادية وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها فيما يلي :

1) حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما : الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.²

❖ **الأداء الداخلي :** كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

← **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

← **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

← **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

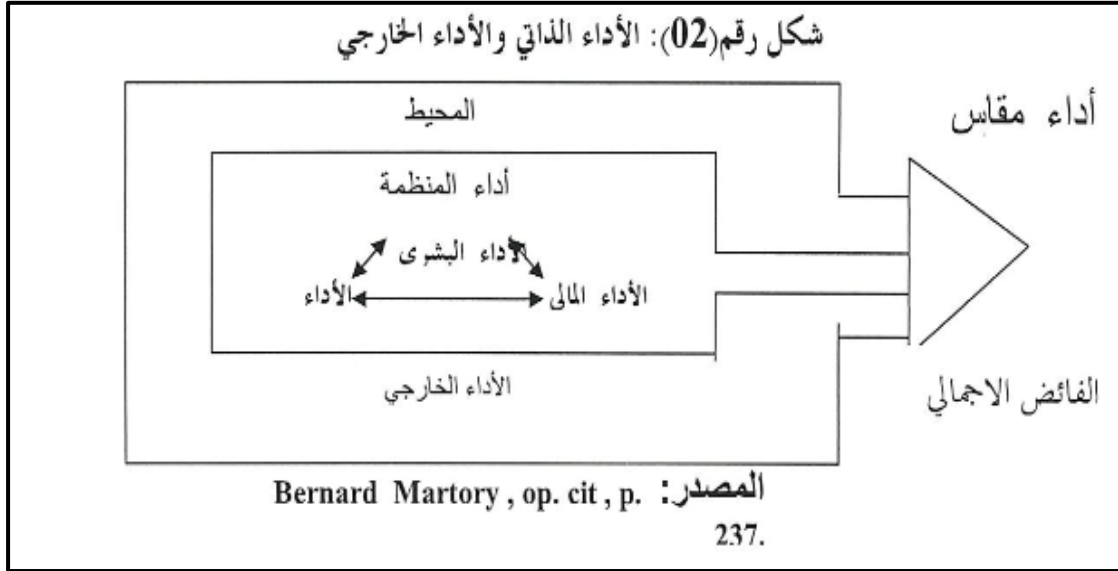
❖ **الأداء الخارجي :** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

¹ ربيعي مريم: مرجع سبق ذكره، ص 07 .

² تالي رزيقة: تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2012/2011، ص 05 . 06.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الامر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): الأداء الذاتي والأداء الخارجي.



المصدر : تالي رزيقة ، مرجع سبق ذكره ، ص 06

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل فائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره، عكس الأداء الخارجي الذي يمكن ان يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

(2) حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹.

❖ **الأداء الكلي** : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقه فالتعرض للأداء الكلي

¹ عادل عشي : مرجع سبق ذكره ، ص 18 . 19 .

للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف. فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر. ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

❖ **الأداء الجزئي :** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

(3) حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذا ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:¹

❖ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

❖ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة

¹ تالي رزيقة : مرجع سبق ذكره ، ص 07 . 08 .

عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

❖ **أداء وظيفة الأفراد:** قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

○ عائد الأفراد.

○ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- **التغيبية (ABCENTEISME):** ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي :

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجبر = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.

- **علاقات أرباب العمل والنقابات:** ويمكن تفسير هذا المعيار بعد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

❖ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.¹

❖ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

✓ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

✓ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

✓ درجة التحديث ومواكبة التطور.

❖ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الاجمالية.

إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

السمعة (NOTORIETE): وتقاس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

❖ **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو

¹ السعيد عبد الرزاق بن حسين: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4) حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية ...

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي، أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.¹

❖ **الأداء الاقتصادي :** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية، ...) وتدنية استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا، ...).

❖ **الأداء الاجتماعي :** في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، و أفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

❖ **الأداء التكنولوجي :** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

❖ **الأداء السياسي :** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف

¹ الضب الزهرة، تينعمري نجمة: تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات . تقرت ."، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 05 .

السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي والذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى¹.

المبحث الثاني : أساسيات حول تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة الاقتصادية وإيضاح معناه وأنوعه وكافة الجوانب المتعلقة بالأداء، سنتناول في هذا المبحث عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها وكيفية القيام بها والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، إضافة إلى الأهمية والأهداف الناتجة عن عملية التقييم .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف تقييم الأداء

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض بعض التعاريف لمفهوم تقييم الأداء والأسباب التي تدفع المؤسسة إلى القيام بعملية التقييم .

أولاً : مفهوم تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما. هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً، من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ

¹ تالي رزيقة: مرجع سبق ذكره، ص 11 .

الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً وثانياً في قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".¹

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة انجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة".²

حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الامر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء "يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة".³

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: "تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات".

¹ السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30 .

² صالح مهدي محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602 .

³ تالي رزيقة: مرجع سبق ذكره، ص 12 .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء تحقيقا ما يلي ¹:

➤ معرفة مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك المدرجة في خطتها.

➤ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلي فيها مستقبلا.

➤ تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

➤ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.

➤ تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء ابتداء بالمشروع ثم الصناعة ثم القطاع وصولا لتقييم الشامل.

➤ تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.

¹ التميمي، سارة" محمد زايد": أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 67 .

➡ تقديم تصور عام للإدارة العليا في البلاد عن أداء الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني ومما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة تساعد على الارتقاء بالإدارة الاقتصادية نحو الأفضل.

➡ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات العامة بنشاطها بكفاءة وفعالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب؛ حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية.¹

المطلب الثاني: الأنواع والقواعد الأساسية لتقييم الأداء.

بما أن يوجد مجموعة من الأنواع للأداء فهذا ينتج عنه مجموعة من الأنواع لتقييم الأداء وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب ، مع استعراض لأبرز القواعد الأساسية التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

أولا : أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية:²

✱ **تقييم الأداء المخطط** : يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعية مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف اظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة

¹ التميمي، سارة" محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

² أحمد خمان، سفيان حمدان: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت . تبسة .، مذكرة ماستر في علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال المؤسسات، الشعبة: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015، ص ص 26 . 27 .

المؤسسة واعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي ساهرت عملية تنفيذ الخطة.

✱ **تقييم الأداء الفعلي** : يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك بغية التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية لسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

✱ **تقييم الأداء المعياري (القياسي)** : يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة.

أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية.

1. **تقييم الأداء العام** : يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر بتميز نشاط آخر واعطائه وزن يرجحه على آخر فتستخدم العليا للمؤسسة هذه الأرجحية ومؤثرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

ثانيا : القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها بالآتي :¹

❖ **تحديد الأهداف :** إن اجراء تقويم أداء أية وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحقيقها بشكل واضح ودقيق. مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالوحدة الاقتصادية لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها. والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الاقتصادية ولكل ذي شأن بنشاط الوحدة.

❖ **وضع الخطة الإنتاجية :** بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في الوحدة على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وإن يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها أن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى الوحدة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

¹ مجيد الكرخي : تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37 . 38.

❖ **تحديد مراكز المسؤولية :** يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها .

وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة .

❖ **تحديد معايير الأداء :** تتطلب إجراءات تقويم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنشأة. لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات الوحدات الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقويم المنجز من الأعمال فيها. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح لزاما على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية) ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند اختيار المعايير الخاصة بها :

- أ- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة .
- ب- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ت- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

المطلب الثالث: مراحل، متطلبات وصعوبات عملية تقييم الأداء.

قبل أن تتم عملية تقييم الأداء في الوحدة الاقتصادية يجب أن تتوفر مجموعة من المعلومات والبيانات التي من خلالها تبنى عليها مراحل التقييم ، كما أن عملية التقييم تحقق العديد من المزايا للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تواجه مجموعة من الصعوبات والمشاكل أثناء عملية التقييم.

أولا : مصادر المعلومات والبيانات الرئيسية في عملية تقييم الأداء .

يمكن تحديد المصادر الرئيسية للمعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لعملية تقويم كفاءة الأداء بالآتي ¹:

- أ- القوائم المالية والحسابات الختامية وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة تضم الميزانية العمومية والحسابات الختامية والكشوفات التحليلية المساعدة لها.
- ب- المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والحسابات الختامية والكشوفات الملحق بها والتي تحتاجها عملية تقويم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات واستخراج النسب الأدائية والتنفيذية.
- ج- الجداول والإحصاءات التي تعدها الوحدة حسب حاجتها عن عدد العاملين وحركتهم وشروطهم المختلفة وعن استخدامات المواد والتلف وساعات التشغيل والعطلات والتوقيفات ومستوى التشغيل ونوع الإنتاج وحجمه وبرامج الصيانة وجداول المناولة وغيرها من الجداول والبيانات .
- د- الموازنة التخطيطية: وهي البرنامج والخطة الشاملة لنشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية مقبلة وتحتوي على مجموعة من الموازنات كالموازنات العينية والمالية والنقدية وموازنات الإنتاج والموازنة التخطيطية للطاقات الإنتاجية وغيرها .
- هـ- التقارير الدورية سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية أو تشغيلية أو مالية أو تخطيطية أو تاريخية أو حالية أو مستقبلية أو يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو نصف سنوية حيث تشكل البيانات الواردة فيها قاعدة معلوماتية مهمة في تقويم الأداء.

¹ مجيد الكرخي : مرجع سبق ذكره، ص 185 . 186 .

و- الاستبيانات التي تجريها الوحدة الاقتصادية لغرض التعرف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطها سواء كانت هذه الاستبيانات تجري داخل الوحدة أو خارجها حيث توفر بذلك معلومات مفيدة لأغراض تقييم الأداء .

ز- الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية أو مدراء الأقسام فيها أو أي فريق آخر لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين في الوحدة والتعرف على المشاكل التي تواجهه وتأثير حالات النجاح والإخفاق فيه وما إلى ذلك.

ح- البيانات والمعلومات الإحصائية عن نشاط الوحدة ونشاط الوحدات المشابهة وأية بيانات أخرى عن حركة الاقتصاد الوطني والإقليمي والدولي التي يتعين على الوحدة توفيرها من مصادرها المختلفة.¹

وكما ذكرنا سابقا بأن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتم بدون قاعدة واسعة من المعلومات وبقدر ما تكون فيه هذه المعلومات والإحصاءات ضرورة ولازمة لإنجاز عملية التقييم الأدائي، بقدر ما يتعين توفر بعض الشروط والاعتبارات في هذه المعلومات والإحصاءات والتي يجب عدم التفريط بها ومنها نذكر ما يأتي:²

1. الدقة والمضبوطة بحيث تعبر عن الحالة تعبيراً صحيحاً وموضوعياً وواقعياً .
2. أن تكون منسجمة مع التعاريف والمفاهيم المعتمدة في أساليب وطرق تقييم الأداء في الوحدة الاقتصادية.
3. أن تكون توقيتاتها الزمنية متجانسة مع توقيتاتها إجراء عملية التقييم.
4. أن تأخذ كافة التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها نشاط الوحدة كالإنتاج والتسويق والمشتريات والمبيعات والتوظيف والمستوى التكنولوجي ... الخ .
- ينظر الاعتبار من خلال المعالجات الإحصائية المعروفة التي يجب أن تجري على البيانات الخام قبل اعتمادها في التقييم .
5. أن يكون تبويب البيانات وطريقة عرضها ملائماً لحاجات التقييم وأغراضه وواضحة بالنسبة لمستخدمي هذه البيانات .

¹ مجيد الكرخي : مرجع سبق ذكره، ص 186 .

² مجيد الكرخي : مرجع سبق ذكره، ص 186 .

6. أن تستوعب التغيرات التي تحدث في الأسعار وذلك باستبعاد أثر التضخم عليها أي حسابها بالأسعار الثابتة لسنة أساس معينة.

ثانيا : مراحل ومتطلبات عملية تقييم الأداء .

(1) مراحل عملية تقييم الأداء .

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجلها كالآتي :¹

جمع المعلومات والبيانات الإحصائية : حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة التي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

تحليل دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية : للوقوف على دقتها وصلاحياتها لحساب النسب والمعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء . حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

إجراء عملية التقويم : باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع مراكز المسؤولية فيها هدف التوصيل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

¹ إزمور رقية، كريم نسرین: دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، تخصص: مالية المؤسسة، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017، ص 30 .

✚ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة¹

(2) متطلبات تقييم الأداء .

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يأتي²:

✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها؛

✓ أن يكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛

✓ أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين بطبيعة نشاط المؤسسة ومتمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛

✓ أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

✓ أن تكون الإجراءات والألية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت

¹ إزمور رقية، كريم نسرين: مرجع سبق ذكره، ص 31.

² عبد الرحمان بن عنتر: المجلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، مجلة سداسية، العدد 01، جوان 2007، ص ص 184 . 185 .

العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛

بالإضافة إلى ما سبق نذكر ¹:

✓ عملية تقييم الأداء وسيلة تخدم أسبابا معروفة ومحددة، ففي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق قياس التقدم المتحقق في إنجاز الأهداف الموضوعية، وكثيرا ما نجد أن مجرد البدء في تقييم الأداء وما ينتج عنه من تغذية عكسية، يزيد من الإنجاز العام للمؤسسة.

يساعد تقييم الأداء أيضا في تشخيص حاجات وصعوبات الإنتاج في المؤسسة قبل أن يجري تصميم البرامج الإصلاحية لها، بل يمكن القول أنه من غير الطبيعي أن تصمم البرامج الإصلاحية دون معرفة حقيقة الأداء وتقرير ما إذا كان بحاجة إلى إصلاح أم لا، لأن الإصلاح يعني عدم كفاية الحالة الراهنة. يفيد تقييم الأداء أيضا في تقدير الوقت الذي تستغرقه العملية المنجزة، عدد العمال وكلفتهم، مقارنة الإنجاز الحالي بالإنجاز الماضي.

✓ لن تتجح عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافأة مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجوانب المادية فقط، بل هناك مجالات أخرى عديدة يمكن استغلالها لنفس الغرض، فنشر المعلومات عن الأداء الجيد في قسم أو برنامج أو مشروع معين يعطي أفرادها اعتزازا وتقديرا يتجاوزان ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافآت المادية؛

✓ تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية، فحتى يكون لتقييم الأداء أهمية وذو فائدة يجب الاعتماد على معلومات حقيقية وموثوقة، والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء .

هذا ويمكن إضافة متطلبات أخرى منها ²:

✓ تحسين مصداقية تحسين الأداء ودرجة الوثوق به؛

¹ جميل جريسات: موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص ص : 87 91

² سلمى سدايرية: تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة عين البيضاء -"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص 24 .

✓ استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم واحد؛

✓ تدريب المسؤولين على عملية تقييم الأداء.

ثالثا : الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء .

إن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالبا ما تكون هذه الأخطاء نابعة إما من المقوم للأداء أو نظام التقييم في حد ذاته والتي تؤثر على نجاح عملية التقييم.¹

أ- **الأخطاء المتعلقة بالمقوم (القائم بالتقييم):** ومن بين هذه الأخطاء نجد :

➔ **الانطباع الشخصي :** والذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية التقييم سواء بالسلب أو الإيجاب.

➔ **شخصية القائم بتقييم الأداء:** إما أن يكون متساهلا أو متشددا أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم.

➔ **التحيز الشخصي :** والذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض العمال لأسباب تكون خارجة عن عمله سواء كانت هناك علاقة شخصية أو اجتماعية بين العامل والقائم بالتقييم ومن بين هذه العلاقات نجد مثلا: الزمالة والصداقة والعلاقات العائلية... الخ .

➔ **اعطاء المقوم تقديرات عالية لسلوك وأداء العامل في الفترة الأخيرة وإهماله لسلوكه قبل ذلك.**

➔ **عدم الرؤساء بإعداد التقارير** عن تقييم أداء مرؤوسيه، أي عدم القيام بوظيفة التقييم بأكمل وجه، هذا يدخل في اللامبالاة.

ب- **الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم :** ومن بين الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم والتي تؤثر على عملية تقييم الأداء ومنها:

➔ **عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .**

¹ سناء مسعودي: تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية "دراسة حالة وكالتي BNA و CPA بالوادي للفترة 2009 . 2012"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، التخصص: بنوك، الشعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015، ص ص: 32 . 33 .

☞ **عدم كفاءة نماذج التقييم :** فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى تهرب المقومين من اعداد عملية التقييم.

☞ **استخدام طريقة للتقييم موحدة وهذا خطأ** حيث وجود طريقة موحدة لا يتناسب مع كل الوظائف والمهن داخل المؤسسة.

☞ **قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.**
 رغم الصعوبات التي يواجهها المقيم أثناء عملية التقييم إلا أن هذه الأخيرة تقدم مجموعة من الفوائد، وتعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة مفيدة في اظهار فعالية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى اجراء تصحيحي ومن ذلك:¹

■ **الاستخدام غير السليم للأفراد** حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبئ العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين؛

■ **التوزيع غير السليم للعمل** حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل القليل من العبء؛

■ **توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء؛**
 ■ **التشغيل غير الكافي للمعدات** حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية :

← **يعتبر من أهم الركائز التي تبني عليها المراقبة والضبط؛**
 ← **يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛**

¹ عنانة إيتسام: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة " دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ONAB . أولاد حملة . أم البواقي " ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، التخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لعربي بن مهدي . أم البواقي . ، 2012/2013، ص ص 69 . 70 .

← كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة، تغيير المنتجات أو غزو أسواق جديدة، ... الخ؛

← يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة، كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط

المبحث الثالث : مؤشرات، أساليب وأنظمة تقييم الأداء .

إن عملية تقييم الأداء مرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، وهذا نتيجة لارتباطها بأهداف ومجالات أنشطة هذه الأخيرة، مما يتطلب دائما ضرورة اختيار المؤشرات المناسبة التي تتفق مع أهدافها، وإمكانياتها المتاحة وبما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل به، كما تخضع عملية تقييم الأداء لمجموعة من الأسس والمبادئ وتتم بعدد من الخطوات المتسلسلة، لذلك فالسير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر آلية محددة تتبعها المؤسسة وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء وهي ما تسمى بأسلوب أو نظام تقييم الأداء.

يعد تحديد أساليب وأنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه، ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالبا ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء.

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توفر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها ومن هذا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم المؤشرات وخصائصها إضافة إلى أنواعها.

أولاً : تعريف مؤشر الأداء .

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد تعريف **P. Lorino** الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو مساعدتهم في تقييم ذلك النشاط.¹ كما يعرفه **A. courtois** بأنه " بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاء الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية"²

وهناك تعريف آخر لـ **Henri SAVALL . Vincent ZARDET** حيث يقول مؤشر الأداء هو " نتاج لمعالجة جملة من البيانات ذات دلالة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة "³

من خلال عرض التعاريف السابقة نستطيع القول أن مؤشر الأداء هو: هو عبارة عن وسيلة لقياس الأداء والتقدم اتجاه الأهداف العملية للمؤسسة، وهو يسمح للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك .

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح المؤشر يمكن أن نستنتج الخصائص التالية :

- الدقة أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛

- الوضوح والعلاقة مع النشاط أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعملها؛
- العدد المحدود الذي يمكن المسير من تكيف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛

¹ ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية . PMO . " مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 38 .

² بودودة مريم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية " مذكرة ماستر في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 19 .

³ بودودة مريم: مرجع أعلاه، ص 20 .

• القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة، بدل التدابير العلاجية؛

• إمكانية مقارنة مؤشرات الأداء المتحقق من الأهداف المخططة التي تضمنتها استراتيجية المؤسسة ويمكن كذلك مقارنتها مع الأداء الأفضل (Benchmarking) للمؤسسات العاملة بنفس الصناعة أو التي تزاول نفس النشاط.

وهناك مجموعة من الشروط وضعها المهتمون بتقييم الأداء ينبغي توفرها بالمؤشر، نذكر منها:¹

➔ **ينبغي أن يكون المؤشر مباشرا:** بمعنى أن يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها أن لا يتم توجيهه؛

➔ **أن يكون موضوعيا ويتسم بالوضوح:** ليسبه أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، كما ينبغي أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج؛

➔ **أن يكون المؤشر كميا كلما أمكن ذلك:** المؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، أما المؤشرات النوعية فهي ملاحظات وصفية؛

➔ **ينبغي أن يكون المؤشر عمليا:** أي الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبكلفة معقولة؛

➔ **يجب أن يكون المؤشر موثوق:** أي يعتمد عليه من خلال توفيه لبيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها:²

✚ سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به.

✚ الشخص أو الجهة المسؤولة عن اعداده ومتابعته.

✚ المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.

✚ المدة الزمنية اللازمة لإعداده ومتابعته.

¹ بودودة مريم: مرجع سبق ذكره، ص 61 .

² ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.

قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

ثانياً : أنواع مؤشرات الأداء .

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد **P. Voyer** أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها .

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية .

1. مؤشرات الأداء المالية :

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

2. مؤشرات الأداء غير المالية :

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد

مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة .

ومن جهته فقد ذهب **P. Lorino** إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة و مؤشرات متابعة، وذلك حسب وظيفة المؤشر:

← ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية وبالتالي لا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.

← أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من أجل تعديلها.

إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمس أنواع تشمل¹:

❖ **مؤشرات المدخلات:** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

❖ **مؤشرات العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.

❖ **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.

❖ **مؤشرات المحصلات:** تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

- ❖ مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- ❖ مؤشرات الأسباب: تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- ❖ مؤشرات النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- ❖ المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء.

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة، ولقد اعتبرت مؤشرات الأداء المالي لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في دراسة عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي بالمستوى الأساسي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر.¹

وترجع أسباب الاستخدام الواسع الذي حضت به الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى:

- ✓ كون المقاييس و المؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالأهداف القصيرة المدى للمؤسسة، ومن المعلوم أن أغلبية المؤسسات تسعى لتحقيق نتائج ايجابية على المدى القصير لذلك فهي تجد غرضها في الأدوات التقليدية للتقييم.
- ✓ سيادة الفكر القائم على أن المؤسسات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار باعتبارها القادرة على الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال .

¹ طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 178.

وفيما يتعلق بأدوات تقييم الأداء التقليدية فيمكن استخدام مراقبة الموازنات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، كما يمكن استخدام المؤشرات المالية للتحليل المالي أو القيمة الاقتصادية المضافة. ومن خلال هذا المطالب سنحاول تسليط الضوء على كل من أسلوب مراقبة الموازنات و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة كأدوات لتقييم الأداء المالي التقليدي في المؤسسات .

أولاً: أسلوب مراقبة الموازنات :

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912. ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والانجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها (الأشخاص أو الأقسام)، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الاستراتيجية. وترتبط هذه الأداة ارتباطاً كبيراً بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة.

نظراً لكثرة الانحرافات وصعوبة حسابها من جهة ، وكذا تضييع الوقت الكثير في حسابات قد لا تعود بالفائدة على المؤسسة من جهة أخرى، قد وجهت العديد من الانتقادات لهذه الأداة، لذلك فقد تم تطوير سنة 1950 أسلوب التسيير بالاستثناء الذي سمح بمضاعفة قدرة الرقابة في المؤسسات.¹

1. تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات :

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام. وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، فلقد مثلت ولمدة طويلة قلب موازنة التسيير وتقييم الأداء.

ترتكز مراقبة الموازنات على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتتم بالمراحل التالية :

✓ قياس الأداء.

¹ رغبة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

✓ حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.

✓ البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات.

✓ الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

2. أهمية مراقبة الموازنات :

تتجلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر جد ضرورية بالنسبة إلى:¹

✓ المسؤولين الماليين الذين يجب أن تكون لديهم أرقام معبر عنها بالقيمة.

✓ المسؤولين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم.

✓ العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات أو مهمة الاستعمال الأفضل للموارد المالية،

نتيجة لاستعمال أداة مراقبة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية للاختيارات التقنية وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل تحسين أداء المؤسسة.

وبما أن مراقبة الموازنات تتركز أكثر على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح ب :

✓ التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق اعداد تقديرات التكاليف.

✓ تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر.

✓ التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية :

✓ التعرف على أسباب الانحرافات، وهو ما يتطلب وجود عدداً من الانحرافات بعدد من الفرضيات المقدرة، فمثلا إذا استندت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع، الخصومات، آجال الاستحقاق، المزيج بين منتجات والأسواق أو الزبائن، فإن متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

✓ إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حتى يستطيع المسؤول التصرف تجاهها، وهذا يعني تحليل دقيق للمسؤوليات، الأمر الذي يستدعي وضع مبدأ المناقشة

¹ ربيعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

المستمرة والمنظمة للانحرافات بين المسؤولين العاملين والمستويات العليا بحضور مراقب التسيير، كما يجب أن تتضمن هذه المناقشات الاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة من أجل الخروج بإجراءات تصحيحية وتعبير رقمي عن النتائج المنتظرة بشكل يسمح بالرقابة اللاحقة. **ثانياً: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة :**

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، والحقيقة انها لا تمثل علاج شافي، وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

إلا أن أسلوب القيمة المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات، والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق، معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، والنتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالباً ما تكون التفكك في التخطيط والاستراتيجية والقرارات، ولكن "القيمة الاقتصادية المضافة" تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يمثل في "القيمة الاقتصادية المضافة".¹

1. تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة :

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوماً منه كلفة رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياساً متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداة المؤسسة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين.²

وتقدم القيمة الاقتصادية المضافة تقديراً مقبولاً لقياس القدرة على إدارة الأصول وكذا القدرة على إدارة الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، والمؤيدون للقيمة

¹ عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 16.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 135.

الاقتصادية المضافة يعتقدون أنها المؤشر الحقيقي لخلق القيمة في المؤسسة خلافاً للمؤشرات التقليدية المالية مثل ربحية السهم الواحد الذي لا يدمج تكلفة الأموال.¹

2. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة :

تبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة من خلال مجموعة الإيجابيات التي تقدمها للمؤسسة، نذكر منها:

✚ تعد المؤشر الملائم للتعبير عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الاستثمارات التي تقوم بها.

✚ إمكانية استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعمل بمفهوم مراكز الربحية.

✚ يوضح هذا المؤشر التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.

✚ تعتبر مؤشر فعال لتعظيم سعر السهم في السوق وتعزيز النمو الحقيقي لربحية الشركة في الأجل الطويل.

✚ مؤشر يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في إطار التقييم والرقابة.

✚ تعتبر أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.

وبالرغم من كل الإيجابيات السابقة فإن القيمة الاقتصادية المضافة لا تخلو من بعض العيوب أهمها:

▪ تركز القيمة الاقتصادية المضافة على النتائج الحالية فقط، فهيلا تهتم بالأداء على المدى البعيد مما قد يؤدي إلى عرقلة عمليات الإبداع والتطوير.

▪ إن سلامة استخدام مؤشر القيمة المضافة يشترط ثبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بالنظر إلى طبيعة البيئة الحالية.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

ثالثاً : دوافع تطوير أساليب وأنظمة تقييم الأداء:

لطالما اقتصر قياس وتقييم أداء المؤسسات لسنوات طويلة مضت على الأنظمة التقليدية من خلال النتائج والمؤشرات المالية فقط، دون أي اعتبار للمؤشرات الغير المالية، ما جعل العديد من المؤسسات حسب رأي M . Essid تدرك أن هذه الأنظمة المعتمدة على المؤشرات المالية لم تعد تعبر عن أدائها الفعلي أنها أصبحت ذات نظرة تاريخية لا تقدم أي تصور عن وضع هذه المؤسسات في المستقبل، هذا ما جعل الأنظمة التقليدية تواجه العديد من الانتقادات منذ مطلع السبعينيات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

☞ تعد المؤشرات المالية ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز على أداء المؤسسة في الفترات الماضية، ولا يمكنها أن تعطي صورة مبدئية أو تقريبية عن الأداء المستقبلي للمؤسسة، كما أنها تتسم بدرجة عالية من الإجمال والتجميع.

☞ تركز المؤشرات المالية على تقييم الأداء خلال الأجل القصير دون الأجل الطويل، فضلاً عن أنها لا تتلاءم مع تطوير استراتيجية التصنيع والإنتاج في بيئة الأعمال الحديثة والتي تهتم بمحاور تحسين الجودة، الدقة، وزيادة حجم المخرجات من الإنتاج مع تخفيض حجم وتكلفة المخزون.

☞ لا تعكس المؤشرات المالية القيمة التنافسية للمنشأة أو موقفها التنافسي، كما أنها قد تؤدي إلى الوصول إلى مدلولات مضللة عن متطلبات البيئة التنافسية السائدة.

☞ لا تتيح المؤشرات المالية المعلومات اللازمة عن بعض الأمور الهامة والمؤثرة في نجاح المؤسسة، وكمثال عن ذلك: قيمة الموارد البشرية، درجة رضا العملاء، وكذلك مستوى جودة المخرجات الناتجة عن نشاط المنشأة .

☞ أحياناً ما تكون هذه المقاييس سبباً جوهرياً في إعاقة وعرقلة اتجاهات التطوير والتحسين المستهدفة من طرف المؤسسة.

¹ خالد محمد عبد المؤمن لبيب: مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001، ص 18.

من جهة أخرى يرى العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال على غرار A.Nelly أن زيادة الاهتمام بأداء المؤسسات وأنظمة التقييم قد جاء كنتيجة للتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أبرزها:¹

➔ حدوث تغيرات جذرية في طبيعة العمل وأساليب الإنتاج، مما أدى إلى إيجاد طرق بديلة لتقييم المنتجات ووضع نظم جديدة لقياس التكاليف، كالتكلفة على أساس النشاط (نظام ABC).

➔ زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، الأمر الذي نتج عنه تكتلات اقتصادية دولية واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

➔ توجه العديد من المنظمات نحو مبادرات للتحسين المستمر كاستجابة لزيادة حدة المنافسة، ما أدى إلى ظهور فلسفات فكرية وإدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة TQM، التصنيع الرشيق Lean manufacturing ومواصفات التصنيع العالمية WCM، حيث تشترك كل هذه الأدوات في عامل واحد وهو تحسين وتطوير الأداء.

➔ ظهور تغيرات في المطالب الخارجية وفي أهداف المنشآت، حيث أصبح الهدف الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وأصبح المفتاح هو القيمة وليس السعر.

➔ ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف النشاطات بالمؤسسة، بالإضافة إلى أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة وبدقة فائقة.

المطلب الثالث: الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء.

لقد أثبتت كل من الانتقادات السابقة والظروف البيئية الجديدة أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة،

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

مما دفع المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بالأداء، وجعلها تبحث عن أساليب وطرق جديدة تتلافى وأوجه القصور السابقة.

ولقد عرفت السنوات الأخيرة نشأت العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء أو تتناوله في جانب من جوانبها، ومن أهمها وأكثرها شيوعاً نجد أسلوب أصحاب المصالح، و أسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي سوف نتطرق لكل أسلوب منهم بالتفصيل.

أولاً: أسلوب أصحاب المصالح :

لقد كان تقويم أداء المؤسسات من الجانب المالي على الدوام محل نقد من طرف أغلب الباحثين والمسيرين، وذلك لأن نتائج هذا التقويم لا تراعي سوى مصالح المساهمين وبالتالي فإنها مطالب الأطراف الأخرى التي تربطها علاقات متعددة مع المؤسسة، غير أن هذا الأمر بدأ يزول تدريجياً بعد ظهور نظرية أصحاب المصالح للعالم Freeman، والتي جاءت استجابة لتغيير الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة والاقتصاد والمجتمع ككل، ويعرف أصحاب المصالح على أنهم "أفراد وجماعات من شأنها أن تؤثر وتتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال ونشاطات، وما تتبناه من برامج وسياسات"¹

ويطلق على هذا النموذج أيضاً نموذج الجمهور، مما يعني أن صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة له نصيب في نتائجها، ويقصد أيضاً بأصحاب المصالح الجماعات والأفراد سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها مثل العاملين والمديرين والمقترضين والمالكين والموردين، الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة، ويعتبر هذا النموذج أحد المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على أصحاب المصالح، فالاعتقاد بأن المؤسسة فاعلة بالنسبة لأصحاب المصالح فهذا يعني أن هناك حداً أدنى من الرضا، ويمكن تقييم هذا الرضا كمؤشر على أداء المؤسسة.²

¹ كواشي مراد: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 186.

² وصفي عبد الكريم الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص ص 100 102 .

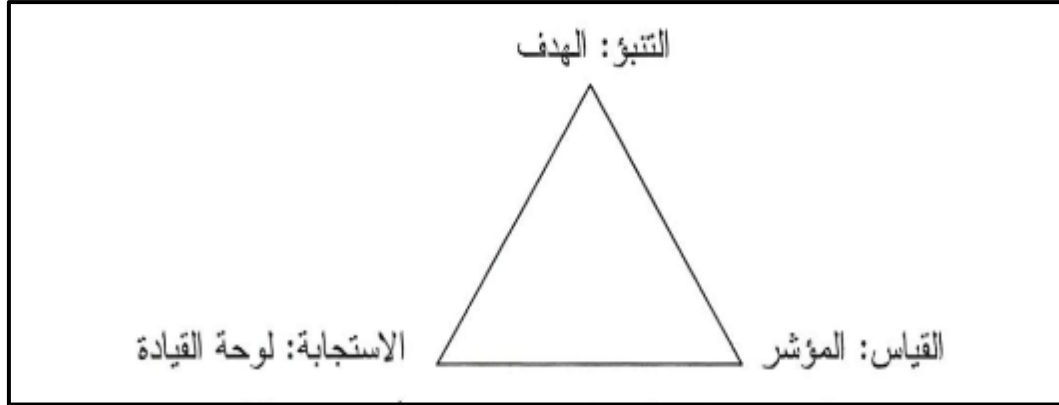
مما سبق يتبين لنا أن أصحاب المصالح يتوزعون على العديد من الفئات، من أهمها: المساهمون، العملاء، العاملين، والموردون، الحكومة، المؤسسات المالية، المجتمع المحلي، المؤسسات المنافسة، جمعيات الدفاع عن البيئة، نقابات العمال.¹

ثانياً: أسلوب لوحة القيادة :

لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأدوات المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقود في الاتجاه الصحيح، وتعرف أيضاً بأنها "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة".²

وتمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن ما يلي :

الشكل رقم(03): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة .



المصدر : عنانة ابتسام ، مرجع سبق ذكره، ص 60

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة في مجال هي مجال لمجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقاً من استراتيجية المؤسسة وأهدافها المرسومة وصولاً إلى مساعدة

¹ كواشي مراد: مرجع سبق ذكره، ص 187.

² ابتسام عنانة، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

المؤسسة عن طريق توجيهها وتصحيح انحرافاتهما، وذلك بتمكينها من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها واستمرارها أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقاً من وفرة وصحة المعلومات المتاحة ومدى تفاعل واستجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

ثالثاً: نظام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقاً من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضاً نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة. كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في:¹

- **البعد المالي :** ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.
- **بعد العملاء :** يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
- **بعد العمليات الداخلية :** ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.
- **بعد النمو والتعلم :** ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 57 .

وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل محور بحثنا، فسيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال الفصل الثاني.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية (المالية) و أنظمة قياس الأداء الحديثة والتطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء على النحو التالي :

الجدول رقم (01) : مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية و الحديثة .

أنظمة قياس الأداء الحديثة	أنظمة قياس الأداء التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة/الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلى التقييم والاحتواء/التغلغل	تهدف إلى التقييم

المصدر: إبتسام عنانة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

خلاصة :

أن مفهوم الأداء يظهر مفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الصناعية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين البقاء، الاستمرار والنمو، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفاعلية والإنتاجية.

من ناحية أخرى، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، غير أنه وبالنظر إلى للانتقادات التي عرفت الأنظمة التقليدية في السنوات الأخيرة من جهة وتغير ظروف البيئة وعوامل المنافسة من جهة أخرى، فقد أصبحت المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني

الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

لقد حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير في الإدارة الاستراتيجية، حيث يعتبر من النماذج المعاصرة واحد تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، ويرجع سبب ظهورها إلى العجز المسجل في المقاييس التقليدية، بعدما أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية تركز فقط على الجانب المالي، فمن الواجب على المديرين التركيز على الجانب المالي والجانب الغير مالي لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن الأهداف المالية تأتي من التجانس بين مختلف العمليات المتمثلة في العنصر البشري والتطور والبحث، كما أن المؤشرات المالية لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وإن البطاقة تهدف إلى التكامل بين الأهداف المالية و الأهداف التشغيلية وغيرها للمؤسسة، والتي بدورها تمكن من الوصول إلى الأداء المتميز ودعم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقت قبول كبير من الباحثين والمؤسسات بداية من التسعينات وإلى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، والتي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على نشأة، تطور، المفهوم، الأهمية وفوائد هذه البطاقة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثان روبرت كابلان ودافيد نورتن وكانت نشأتها وفق مايلي:¹

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلان (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد) ودافيد نورتن (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك اثر دراسة دامت عاما كاملا وشملت اثنة عشرة مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتن هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة وسريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العملية (الغير المالية)، من رضا العملاء، العمليات الداخلية والإبداع والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل، كما تنظر

¹ ريغة أحمد الصغير: مرجع سبق ذكره، ص64.

بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على أنها سلسلة للقيمة، بحيث أن كل مؤشر محدد في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة توضح وتوصل معنى الاستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية.

كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت منذ ظهورها انتشاراً واسعاً وإعجاباً كبيراً، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، وتشير الإحصائيات إلى أن 50% من 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما أكد 70% من المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، ونتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيراً في القرن العشرين،

ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد لقيت بطاقة الأداء المتوازن عدة تطورات منذ نشأتها وذلك راجع على حسب أفكار الباحثين والغرض الذي كانت تصبوا إليه هذه البطاقة، بحيث نجد هذه البطاقة قادرة على أن تعطينا أربعة أبعاد مختلفة للأداء في المؤسسة، وقد تبين أن لبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي كالآتي:

الجيل الأول: بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين المنظورات بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وبطهما معاً، وذلك من خلال وضعها ضمن أربعة محاور دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس الإنتاج، كما تم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، عززت هذه التغيرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة إدارة استراتيجية.¹

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146.

الجيل الثاني: بعد تطبيق البطاقة في العديد من المؤسسات بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها بحيث أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الاستراتيجية، وربطها معاً باستعمال نماذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وطورت هذه الأهداف بشكل مباشر من خلال بيانات استراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمنظمة أو خطة استراتيجية، كما تضمن هذا الجيل تطبيق عجلة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداءات غير المرضية¹.

الجيل الثالث: يعد الجيل الثالث الأكثر تطوراً، إذ تم استعمال عملية خلق عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغيات، كما تضمن الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، نتيجة لذلك تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلاً عن ذلك تضمن تفاصيل جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة، إذ ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس².

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهر أول مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلان ودافيد نورتن، ليفتحا بذلك المجال للعديد المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

¹ باعربي رفيقة: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . وحدة الإنتاج بأدرار. "، التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2016/2017، ص 25.

² باعربي رفيقة: مرجع أعلاه ص 25.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من قبل "روبرت كابلان" و "ودافيد نورتن" كما يلي:

"هي بطاقة تترجم مهمة المنظمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات الأداء وتعتبر أداة لتقييم الأداء وذلك بالاعتماد على أربعة مناظر لتقييم أداء المنظمة"¹.

كما عرفت بأنها "بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلاً عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي"².

وقد عرفت كذلك بأنها "عبارة عن مجموعة الأهداف التي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة ولكن شمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة، وهي تكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار أو التحسين داخل المنظمة"³.

وفي تعريف آخر تم الإشارة إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها "عبارة عن عمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذت بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد)"⁴. أي أنها تقوم ببناء خطة واستراتيجية هذه البطاقة على أساس النظر في الماضي لتجنب ما حدث من أخطاء أو مشاكل، وما يجب أن يتم في الحاضر وما يتوجب على الإدارة فعله مستقبلاً لتفادي الوقوع في الأخطاء، وكذلك تحديد الأهداف المراد التوصل إليها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام استراتيجي يهدف إلى تحقيق التكامل بين أربعة محاور أساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها

¹ فارس نصيب الشيبيري، غسان سالم الطالب: المبادئ المالية (1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 143.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، أردن، 2008، ص 85.

³ نبيل محمد مرسبي: الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 184.

⁴ نمر عبد الحليم سليحات، سعود محمد المحاميد: أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة على شركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2013، ص 07.

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من النقاط الأساسية التالية:¹

1. تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات رئيسية وهي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛
2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات الغير مالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً؛
3. تربط بطاقة الأداء المتوازن المؤشرات الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال ؛
4. تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ؛
5. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية ؛
6. تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد ؛
7. تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة للمديرين بما أنها من أحدث أدوات التسيير، وكذلك لها فوائد تجعل المؤسسة تستفيد منها مثلاً في تحديد الحوافز وغيرها.

¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحليم، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، (2)، ص 67.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمّن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:¹

1. **التركيز على الاستراتيجية:** مع التطورات الحاصلة لحاجة الاستراتيجية لحالات الاهتمام بالسوق المتغيرة، فإن بطاقة الأداء المتوازن تكون مفيدة لتطوير التقنية التي تمكن من تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وبسرعة وتمكن من إرساء نظام تقني في المنظمة؛
2. **المحاذاة من خلال الاتصالات:** إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل سرد بشكل قصصي للاستراتيجية بوضوح من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بعلاقات السبب والنتيجة...، وهو ما يتيح للعاملين النظر إلى كيف وماذا يفعلون للتوافق مع الصورة المطلوبة؛
3. **دعم الأفعال الصحيحة:** إن هذه البطاقة تحث على التدريب على نشاطات العمل وتسهل الفهم لكل المستويات في الأعمال من خلال التنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي؛

4. **التغذية العكسية والتعلم للتقدم نحو الأمام:** إن اكتشافات الانحرافات بسرعة وزيادة التغذية العكسية الاستراتيجية من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل بالمقارنة مع إطار بطاقة الأداء المتوازن يشجع التغذية العكسية للتعلم السريع، وهو ما يمكن من التحديد المبكر وتصحيح الانحرافات وتحسين الاستراتيجية عند الحاجة.

ثانياً: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات التي تساعد الإدارة على تحديد أهدافها، وعرفة الأنشطة المطلوبة منها، حيث تظهر فوائد بطاقة الأداء المتوازن في الصور التالية:
- ✓ تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (العمال، الزبائن...) ؛
 - ✓ تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير المالية والأكثر نوعية ؛
 - ✓ تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء ؛
 - ✓ تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع ،

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 155.

✓ تسهل وتحسن طريق تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.

✓ تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المؤسسة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية؛

✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً تعليمياً واتصالياً وإبلاغياً وليس نظام مراقبة ومساءلة؛

✓ توفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافأة بمعايير الأداء؛

✓ تبقى المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة المقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.¹

المبحث الثاني : محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد، من أجل أن تعطي صورة متكاملة وشاملة عن أداء المؤسسة، حيث تمثلت هذه الأبعاد في (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، كما تشتمل هذه المحاور على عدة مكونات منها الأهداف والرؤية المستقبلية والمقاييس...

المطلب الأول: محاور بطاقة الأداء المتوازن

أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل دائماً على عملية تعزيز التوازن لمقياس الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بقياس الأداء وفق أربعة محاور والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: المحور المالي:

يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو استراتيجية المؤسسة (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة

¹ مقدودة عمرو: الجافة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر CCLS بالمسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص 20.

المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالباً ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلاً¹. ويهدف هذا المحور إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين ؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين ؟

ثانياً: محور العملاء:

إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء ترجمة مهمتهم العامة لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للزبون، إذ أن محور الزبون من المحاور التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون، ولماذا يكون راعياً بالدفع عندها، إذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية، ومحاولات لتطوير المنظمة²، ومن المؤشرات المستخدمة في خدمة الزبون نجد :

عدد الزبائن المفقودين = نسبة الزبائن/المستخدمين

رضا الزبون = التكلفة/الزبون

ثالثاً: محور العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا المحور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من المؤشرات من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وأن لنظم المعلومات أثر في مساعدة منظمات الأعمال الإلكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة³.

كما أن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى "دورة الإبداع" بما يعنيه من خلق السلع والخدمات

¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدري: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 79.

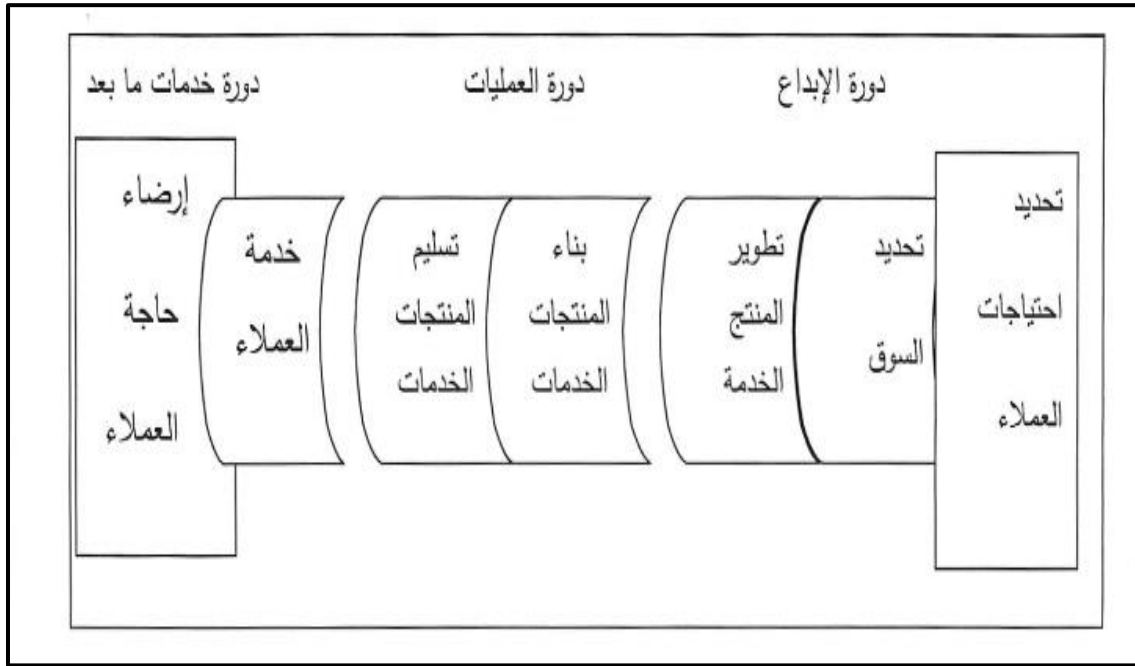
² بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، 2011، ص 47.

³ علاء أحمد حسن ، ميسون: عبد الله أحمد: قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 07، 2011، ص 175.

الملبية لحاجيات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى "دورة العمليات" والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة وهي "خدمات ما بعد البيع" بما تشمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة وإلى غير ذلك.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(04): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: خالد بن محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازور

العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، ص 399.

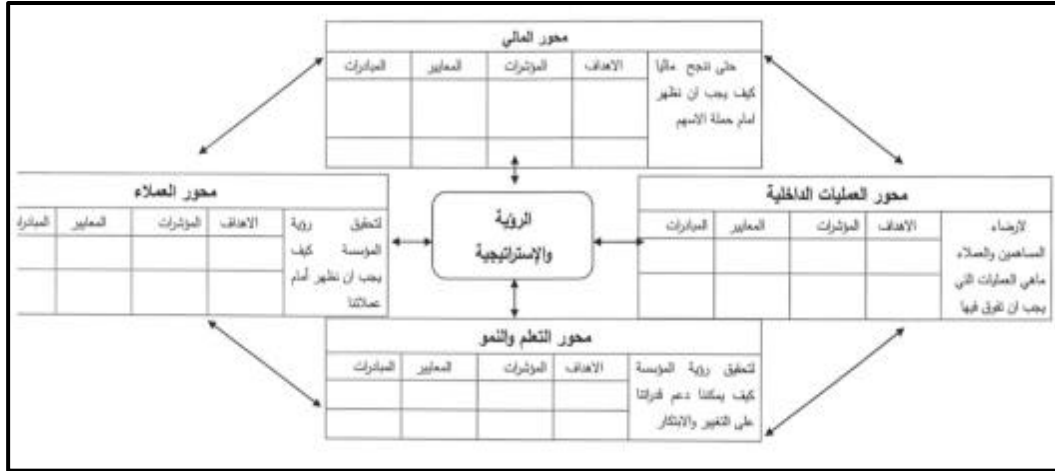
رابعاً: محور النمو والتعلم:

يعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات والإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من أجل الحصول على أفضل أداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس وهي رضا العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات

الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.¹

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم(05): الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: باعربي رفيقة: مرجع سبق ذكره ص32.

المطلب الثاني : مكونات وتوازن بطاقة الأداء المتوازن

حتى يتم فهم بطاقة الأداء المتوازن على أكمل وجه نجد هناك عدة عناصر والتي تعتبر بمثابة المكونات لبطاقة الأداء المتوازن، كما نجد أن تسميتها بمصطلح التوازن لم يأتي هكذا وإنما جاء لما تخلفه من توازن بين الأهداف المختلفة للمؤسسة.

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:²

1. **الرؤية المستقبلية Future Vision :** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها .

¹ مزغيش عبد الحليم، بويعة عبد الوهاب: العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد 02، 2013، ص 39.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 158.

2. الاستراتيجية **Strategy** : والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها .

3. المنظور **Perspective** : مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. الأهداف **Objectives** : إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5. المقاييس **Measures** : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6. المستهدفات **Targets** : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.¹

7. ارتباطات السبب والنتيجة **Cause & Effect Linkages** : والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا . إذن)، فمثلاً؛ لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سبق ذكره، ص 159.

3) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4)، وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية .

8.المبادرات الاستراتيجية **Strategic Initiatives** : هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا .

ثانيا: توازن بطاقة الأداء المتوازن

لقد سميت البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن لما تخلفه من توازنات، وتتم هذه التوازنات بين:¹
 الأهداف طويلة وقصيرة المدى، فالتركيز على مقاييس الأداء قصيرة الأمد فقط يعمل على تخفيض قيمة المنظمة؛

التوازن بين ما تم التوصل إليه من نتائج والمبادرات التي قامت بها المؤسسة من أجل الوصول إلى تلك النتائج؛

مقاييس الأداء المالية وغير مالية، إذ أن المنظمات التي تعتمد على مقاييس الأداء الغير مالية يمكن أن يحصل لها تكافؤ في مؤشرات الاداء الكلية، وعلاوة على ذلك فإن نتائج مقاييس الأداء الغير مالية تعتبر مهمة في تحقيق النتائج المالية وبالتالي فإنها تقدم صورة واسعة النطاق عن أنشطة المنظمة؛

كافة المستخدمين في المنظمة، لأن بطاقة الأداء المتوازن تشكل حلقة فعلية حول استراتيجية المنظمة، فضلاً عن عملها على تمييز أصحاب المصالح المختلفة في المنظمة وبما يقدم استراتيجية ناجحة.

المطلب الثالث : مميزات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يجعلها تتفرد في مميزاتا عن بقية الأدوات الاخرى، بالإضافة إلى

¹ عمر اقبال توفيق وآخرون : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية " دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 10، ص 195.

تقديمها إلى مجموعة من الوظائف والتي من شأنها يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها على أحسن وجه.

أولاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

رغم الزيادة في تنافسية المؤسسات وصعوبة القياس في الإدارة الاستراتيجية في أدائها وتقييم الأداء بالطرق الأخرى، إلا أن هذه البطاقة تعد متكاملة في الأداء بالنسبة للإدارة الاستراتيجية، وهذا ما يجعلها مميزة عن غيرها في القياس، ومن بين مميزاتنا نجد ¹:

➤ يعد مقياس بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد، فهو ينطلق من أربعة منظورات هي : محور الأداء المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو؛

➤ إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي؛

➤ إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بالعلاقات السببية والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية؛

➤ تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل محور إلى خمس مكونات وهي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛

➤ إن مقياس الأداء المتوازن يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛

¹ جبر الدعوار: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، يونيو 2013، ص 112.

✍ يتضمن النموذج عدة توازنات منها: التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية، وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية؛

✍ يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية المؤسسة.

ثانياً: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة عن طريق ¹:

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد

2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

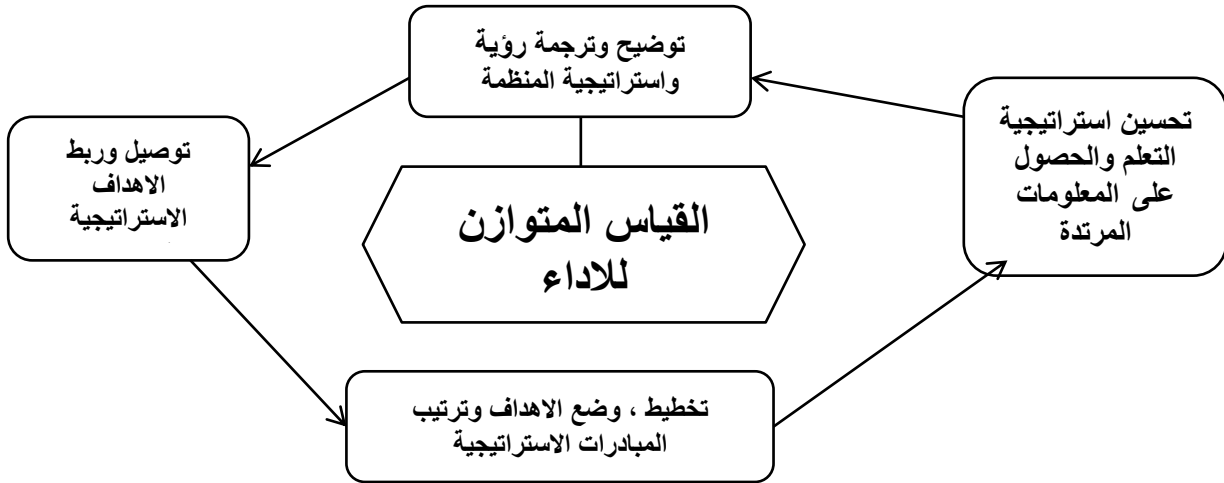
3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، جامعة المنصورة، مصر، 2009، ص ص 82 83 .

ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

الشكل رقم (06): الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

المبحث الثالث : الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

حتى تكون بطاقة الأداء مجدية وفعالة تحتاج إلى خطوات من أجل تطبيقها، فعلى المؤسسة إتباعها خطوة بخطوة بتسلسل لأنها ذات تفكير استراتيجي، وبالرغم من هذا إلا أنها وجدت معيقات ومشاكل في تطبيقها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والمعيقات والمشاكل التي تواجهها عند التنفيذ .

المطلب الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلباتها التنظيمية

تبدأ عملية بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

أولاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

من أجل التصميم الصحيح لبطاقة الأداء المتوازن لابد من إتباع مجموعة خطوات كما يلي:¹

1. **صياغة الرؤية الاستراتيجية:** يجب على المؤسسة أن تحدد رؤيتها أولاً ورسالتها، لأن الرؤية هي ترجمة لطموح المؤسسة والتي من خلالها تعبر عن أحلامها ومشاريعها المستقبلية، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح للوضع الحالي للمؤسسة، ويتم أداء هذا العمل من خلال إجراء مقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة رسالتها وأهدافها.

2. **تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة ورؤية الإدارة العليا:** تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد في مجال التكنولوجيا لتدعيم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج ومنتجاتها مستقرة سوقياً ولديها موقف تنافسي مناسب فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية لتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، زيادة العائد والقيمة للمساهمين من جهة أخرى.

3. **تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** تعرف عوامل النجاح الحاكمة بأنها "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة،

¹ بوزيدي سارة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: مالية وتأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016/2015، ص ص 43 . 45.

وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة"، يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات و، وهذا يحقق الترابط الرأسي والأفقي لنظام تقييم الأداء من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من جهة وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من جهة أخرى وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي: ¹

الجدول رقم(02): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة.

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية وتحسين العائد؛ - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية؛ - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول.	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- رضا العملاء؛ - الحصة السوقية؛ - العملاء الجدد.	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
- تحسين طرق الأداء والتشغيل؛ - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج؛ - ابتكار طرق جديدة.	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
- التطور التقني في الإنتاج؛ - البحث والتطوير في مجال المنتجات؛ - تطور نظم المعلومات.	جانب التطوير والابتكار (النمو والتعلم)
- تطور الأداء البيئي؛ - تطور الأداء الاجتماعي.	جانب الأداء المجتمعي و البيئي (المجتمع والبيئة)

المصدر: بوزيدي سارة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: مالية وتأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016/2015، ص 44.

¹ بوزيدي سارة، مرجع سبق ذكره، ص، 44.

4. تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمس المذكورة في الجدول أعلاه، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يجب اشتقاقها من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه وأن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ويكون معبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

5. تحديد وتطوير خطة العمل: هنا يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل التي يجب أن تشمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، كما يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

6. تحديد الأفعال التنفيذية: هنا يتم الانتقال بالخطة إلى الواقع وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ويتم تعريف العاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن وخلال هذه الخطوة يتم وضع وتنفيذ نموذج bsc.

7. المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ بطاقة الأداء من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف.¹

ثانياً: المتطلبات التنظيمية تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء

¹ بوزيدي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 45..

المتوازن أن تشكل البيئة التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة، وتتمثل أهم المتطلبات التنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ¹:

أ- **الاستراتيجية:** إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية بأهداف مقاسة، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية وبعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمنظمة، وهنا تلعب ارتباطات السبب والنتيجة دوراً أساسياً في وصف الجوانب الاستراتيجية والنتائج المستهدفة منها.

ب- **رعاية الإدارة العليا:** إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الاداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن، لأن إقناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.

ج- **الحاجة إلى بطاقة الاداء المتوازن:** وهنا على منظمة الأعمال أن تحدد الحاجة الفعلية الكاملة وراء استخدام بطاقة التقييم المتوازن، وكذلك انتخاب المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المنظورات الأربعة.

د- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة التقييم المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من العاملين والإدارة في مختلف المجالات، لتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار وإن هذا يزيد من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.

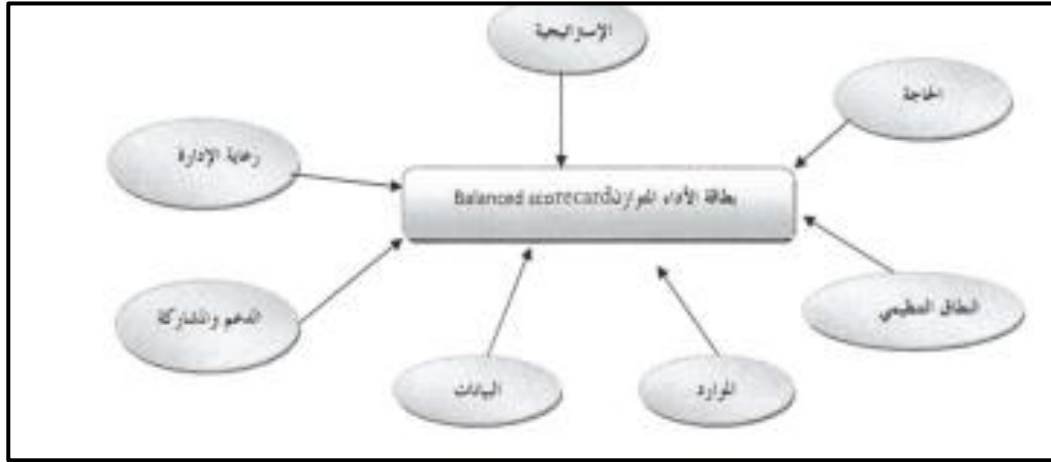
هـ- **النطاق التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء هنا فإن الاستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وبنعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص 32.

- و- البيانات: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، إن البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.
- ز- الموارد: إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء.

إن أفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

الشكل رقم (07): المعايير السبع للبدء في تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014، ص 65.

المطلب الثاني : عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن ومخاطر تنفيذها.

إن التطبيق الفعال لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية يحتاج إلى توافر مجموعة من العوامل والتي تتعلق بالأطراف ذات العلاقة ببطاقة الاداء، فكلما كانت هذه

العوامل أكثر فاعلية وملائمة فإن هذا سيؤدي إلى نجاح بطاقة الأداء والعكس صحيح، مع مراعاة جميع المخاطر التي قد تتجم عن تطبيقها.

أولاً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

لأجل توفير مناخ ملائم يساعد على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتوفر هذا المناخ على العوامل التالية:¹

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية واستراتيجية 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 بالابتكارية والابداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- الندوات واللقاءات،
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق البطاقة بكل دقة؛
- التدرج في عمليات التطبيق؛
- العناصر الرئيسية: يجب أن توفر الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة؛

¹ محفوظ أحمد جودة: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 2، عمان، 2008، ص 280.

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- دراسة السوق.

ثانياً: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تتضمن المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي:¹
- ← صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير والتحسين في الأداء نتيجة تدخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تنتبه لها إدارة المنظمة، فهذه الصعوبة قد تسبب ضعفاً في تعميم نتيجة دراسة العلاقات السببية بين التغيير وتحسين الأداء.
 - ← عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المنظورات.
 - ← عدم الاعتماد على المنظورات الموضوعية فقط، وإنما أيضاً المنظورات غير الموضوعية مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحري الثقة.
 - ← الاهتمام بالمنظورات غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، الأمر الذي يقلل من الأهمية الذي يعطوها المديرون للمنظورات المالية.

هذا وبالإضافة إلى:²

- ← عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء؛
- ← مقاومة العاملين للتغيير؛
- ← عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية، والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.

المطلب الثالث : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أحدث الأدوات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال، ورغم حداثة فقد واجهت المؤسسات العديد من الصعوبات

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 60 61.

² بوزيدي سارة: مرجع سبق ذكره ، ص 48.

في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى توجيه العديد من الانتقادات لها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب :

أولاً: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:¹

- ✓ نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ عدم الإضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.
- ✓ يحتاج نموذج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية استراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.
- ✓ وقد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنافع التي ستولدها البطاقة لذلك لابد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال العوامل دراسة العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.
- ✓ صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
- ✓ صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء.
- ✓ قد ينتج عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن زيادة أعباء العمل على مجموعة من الأفراد لذلك يقاومون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خصوصاً إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة له.

¹ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق "دراسة حالة قطاع صناعة الحديد"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 83 84.

ثانياً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فقد وجه لها مجموعة من الانتقادات أهمها:¹

✓ علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو أمر انتقده العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيراً إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.

✓ كما لوحظ أيضاً إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.

✓ عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها (KAPLAN و NORTON) حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعزّز أسلوب ميكانيكياً هرمياً هو ما يركز على الاتصال النازل هو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الاستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

✓ اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعاً للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظراً إلى امكانية تقوية أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة .

¹ أحمد خمان، سفيان حمدان: مرجع سبق ذكره، ص ص 78 79.

خلاصة:

يبرز نموذج بطاقة التقييم كأداة فعالة لتحقيق التوازن، وذلك لأنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة. كما أن الاضافة الحقيقية التي جلبها هذا النموذج تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، ومحور التعلم والنمو.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر. وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل المشاكل أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء.

الفصل الثالث

دراسة استيعابية

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لتقييم أداء المؤسسة من حيث المفهوم والاهمية وكذا أساليب وادوات تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية وهذا من اجل بلورة نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقيس ويقيم أداء المؤسسة ويساعد في تنفيذ استراتيجيتها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها, مما يوفر لها النجاح مستقبلا بتفادي العراقيل والمعوقات قدر الامكان والمحافظة على استمراريته في ظل المنافسة, والعمل على ديمومتها من خلال ازدهار نشاطها.

وبناء على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري عن طريق تقديم نموذج لبطاقة الاداء المتوازن من أجل التطبيق الميداني في المؤسسة الاقتصادية والقيام بدراسة احصائية من أجل بيان العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن واداء المؤسسة وذلك بانتهاج أسلوب الاستبيان الاستمارة في جمع البيانات باستخدام برنامج "SPSS" برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل تفادي الأخطاء الحسابية والذي يساهم بشكل كبير في استخدام وتحليل المعلومات بدقة, ولهذا خصص هذا الفصل إلى تقديم دراسة استبائية حول مجموعة من المؤسسات الاقتصادية من خلال ابداء رأي بعض الموظفين أصحاب الاختصاص حول مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن, إضافة إلى عرض الاستبيان والخصائص العامة للعينة، ثم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول : منهجية الدراسة الاحصائية المتبعة

نخصص هذا المبحث لتقييم الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة, كما يتضمن الاساليب الاحصائية المستخدمة وكيفية تصميم أداء الدراسة ومدى ملائمتها للتحليل الاحصائي على الترتيب.

المطلب الاول: تقديم الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب الى تبيان اداة الدراسة من خلال ضبط تعريفها وحديد هدفها

1. **تعريف الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لماله من فوائد لجمع المعلومات من المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة (فقرات)، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، ويعوض الاستبيان ويكمل طريقة المقابلة في جمع البيانات، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان أو الاستمارة فتقتصر على احتوائها على أسئلة يتم توزيعها على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها.

2. **هدف الاستبيان:** يهدف الاستبيان الى تقديم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة, من خلال التعرف على الابعاد محل اهتمام البطاقة وهي البعد المالي, العملاء, العمليات الداخلية والتعلم والنمو, من ثم تحديد دور كل منها وكيف يساهم كل بعد في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية, وتحقيق الاهداف المرجوة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة

1. مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة كل من يعمل في مجال المحاسبة, وقد تم اختيار 60 محاسبا, تم توزيع أداة الدراسة (الاستمارة) عليهم, وقد تم استردادها بالكامل. ولقد بلغت فترة الاجابة أزيد من أسبوع.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تفريغ وتخليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha: للتأكد من درجة ثبات المقاس المستخدم
- معامل الصدق: للتأكد من صدق الأداة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية
- معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط: لقياس تأثير متغير مستقل في آخر تابع
- مستوى الأثر: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات المحسوبة كما يلي:

متوسط أكثر من 4.2 يشير إلى موافق بشدة أو تسهم بدرجة مرتفعة جدا

متوسط يتراوح بين أكثر من 3.4 إلى 4.2 يشير إلى موافق أو تسهم بدرجة مرتفعة

متوسط يتراوح بين أكثر من 2.6 إلى 3.4 يشير إلى محايد أو تسهم بدرجة متوسطة

متوسط يتراوح بين أكثر من 1.8 إلى 2.6 يشير إلى غير موافق أو تسهم بدرجة ضعيفة

متوسط يتراوح بين أكثر من 1 إلى 1.8 يشير إلى غير موافق بشدة أو لا تسهم إطلاقاً

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار مدى ملائمتها للتحليل الإحصائي

نتناول في هذا العنصر كيفية تصميم الاستبيان وإثبات صدقه على التوالي.

✓ تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم وتقسيم الاستبيان الموزع على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات، على النحو التالي:

1.1. القسم الأول: معلومات شخصية تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستمارة

1.2. القسم الثاني: يتناول مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق

وتتكون من أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يتناول البعد المالي ويتكون من 6 فقرات

المحور الثاني: يتناول بعد العملاء ويتكون من 6 فقرات

المحور الثالث: يتناول بعد العمليات الداخلية ويتكون من 6 فقرات

المحور الرابع: يتناول بعد التعلم والنمو ويتكون من 6 فقرات

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكيت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة،

ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل Cronbach Alpha

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	العنوان	قيمة % Cronbach Alpha	معامل الصدق (الجذر التربيعي لـ % Cronbach Alpha)
1	البعد المالي	75.9	57.61
2	بعد الزبائن	66.8	44.62
3	بعد العمليات الداخلي	73.8	54.46
4	بعد التعلم والنمو	79.3	62.88
5	بطاقة الأداء المتوازن	89.2	79.57

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل Cronbach Alpha بالنسبة للمحور الأول 75.9 % وهي قيمة مرتفعة, كما كانت أيضا مرتفعة بالنسبة للمحور الثاني 66.8%, والمحور الثالث كانت 73.8 % , وكانت 79.3 % للمحور الرابع, أما بالنسبة للاستمارة ككل بلغ 89.2%

وهي دلالة على صدق وثبات استبانة الدراسة, مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

خصص هذا المبحث من اجل المعالجة الاحصائية, حيث نتناول في هذا المطلب الاول منه الوصف الاحصائي لعينة الدراسة, في حين نتطرق في المطلب الثاني الى تحليل اتجاهات افراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة, واختبار الفرضيات في المطلب الثالث

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

بعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة والتمثيل البياني والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مسير مالي	21	35
محاسب	28	46.7
مراقب مالي	11	18.3
المجموع	60	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن 35 % من عينة الدراسة هم مسيرين ماليين, 46.7% محاسبين, 18.3 مراقبين ماليين.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الملكية

الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية

النسبة المئوية	العدد	طابع الملكية
55	33	عمومية
38.3	23	خاصة
6.7	04	مختلطة
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن الافراد الذين يعملون في المؤسسات العمومية شكلوا النسبة الأكبر من العينة حيث بلغت نسبتهم 55 %, بينما بلغت نسبة الذين يعملون في المؤسسات الخاصة 38.3 %, أما الذين يعملون في المؤسسات المختلطة نسبة 6.7 %.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
23.3	14	تقني سامي
43.3	26	ليسانس
28.3	17	ماستر
1.7	01	ماجستير
3.3	02	دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن الأشخاص الحاصلين علي شهادة الليسانس شكلوا نسبة 43.3 % وهي النسبة الأعلى, ثم تليها الأشخاص الحاصلين على شهادة الماستر بـ 28.3 %, ثم يليها الأشخاص الحاصلين تقني سامي بنسبة 23.3 %, والحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 3.3 % فقط, ما الأشخاص الحاصلين على شهادة الماجستير 1.7 %.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	20
من 5 إلى 10 سنوات	25	41.7
من 10 إلى 15 سنة	15	25
أكثر من 15 سنة	8	13.3
المجموع	60	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 5 إلى 10 سنوات شكلوا نسبة 41.7% وهي النسبة الأعلى، ثم تليها الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 10 إلى 15 سنوات بـ 25%، ثم يليها الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، أما الذين أعمارهم أكبر من 15 سنة نسبتهم 13.3%.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة

1. تحليل اتجاهات أفراد العينة لبطاقة الاداء المتوازن

لغرض تحليل اتجاهات أفراد العينة نقوم بتحليل اتجاهات الافراد اتجاه الابعاد الاربعة:

1.1. تحليل اتجاهات افراد العينة اتجاه البعد المالي

لدراسة وتحليل الاتجاهات استعنى بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. واهمية الفقرة ومستوى الأثر. كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر

للبعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات هادفة لتحسين أدائها المالي	4.40	0.588	1	مرتفع جدا

2	تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد	4.08	0.743	4	مرتفع
3	تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المالية وتجميع الإمكانيات بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها	3.97	0.901	6	مرتفع
4	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف تخدم المجتمع والاقتصاد معا	4.18	0.701	3	مرتفع
5	تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو	4.07	0.756	5	مرتفع
6	تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في النوعية المنتجات المعروضة	4.27	0.607	2	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.17	0.716		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد المالي كان مرتفعا، وهو ما يؤشر على مساهمة البعد المالي في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

2.1 تحليل اتجاهات افراد العينة اتجاه بعد الزبائن

لدراسة وتحليل الاتجاهات استعنى بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

واهمية الفقرة ومستوى الأثر. كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر

لبعد الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تعتمد المؤسسة على الاتصال بشكل مباشر مع الأطراف ذات المصلحة	4.23	0.745	2	مرتفع جدا
2	تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا زبائنهم	4.20	0.840	3	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.756	4.27	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها لإرضاء زبائنها	3
مرتفع جدا	4	0.898	4.20	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع	4
مرتفع	5	0.720	4.08	تستخدم المؤسسة وسائل الاشهار والترويج لمنتجاتها مثل : الاتصال المباشر بالزبون , اللافتات الإشهارية , الجرائد... الخ	5
مرتفع	6	0.993	3.88	تقوم المؤسسة بإستقضاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن باستعمال استمارة أسئلة أو سجل الشكاوي والاقتراحات أو المقابلة مباشرة	6
		0.841	4.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الزبائن كان مرتفعا , وهو ما يؤشر على مساهمة بعد الزبائن في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

3.1 تحليل اتجاهات افراد العينة اتجاه بعد العمليات الداخلية

لدراسة وتحليل الاتجاهات استعنى بكل من المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية. واهمية الفقرة ومستوى الأثر. كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر

لبعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تعتمد المؤسسة على تطبيق النظام المحاسبي المالي	4.48	0.537	1	مرتفعة جدا
2	تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجيا عالية في ظل التقنيات الحديثة	4.12	0.846	2	مرتفعة
3	اعتماد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة عمالها	3.68	1.112	6	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بتتويع طرق الاتصال ونقل المعلومات	3.77	0.963	5	مرتفعة

				داخلها	
5	تسعى المؤسسة الى تحقيق وقت معياري (مثالي أو نموذجي) في الإنتاج من وقت استلام الطلبية إلى تسليمها	3.88	0.825	4	مرتفعة
6	يوجد أثر إيجابي لتحديث خطوط الانتاج وتطوير في تخفيض معدل الضياع في الوقت وتخفيض نسبة المعيب (المنتجات التي بها عيوب)	3.92	0.766	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.97	0.841		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية كان مرتفعاً، وهو ما يؤثر على مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

1.4. تحليل اتجاهات افراد العينة اتجاه بعد التعلم والنمو

لدراسة وتحليل الاتجاهات استعنى بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. واهمية الفقرة ومستوى الأثر. كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر

لبعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير الذي يمتطنه من تقديم كل عام منتجات جديدة للسوق	3.97	1.008	2	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية ورسكلة عمالها بصفة دورية	3.85	1.117	3	مرتفع
3	تخصص المؤسسة مبالغ مالية لدعم عمليات البحث والتطوير	3.72	1.059	4	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على نظام التحفيز والترقية	3.68	1.112	5	مرتفع
5	العائد من التدريب العاملين يساهم في زيادة جودة	4.07	0.989	1	مرتفع

				المنتجات وابتكار طرق انتاج أو منتجات جديدة	
مرتفع جدا	6	1.320	3.43	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل التفكير والإبداع	6
		1.11	3.87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو كان مرتفعاً، وهو ما يؤثر على مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية

لبطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بطاقة الأداء المتوازن	الرقم
1	0.716	4.17	البعد المالي	1
2	0.841	4.14	بعد الزبائن	2
3	0.841	3.97	بعد العمليات الداخلية	3
4	1.11	3.87	بعد التعلم والنمو	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

في هذا المطلب نقوم باختيار الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذا العنصر على اختيار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى اربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدى كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي

و بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى

دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود أثر بين البعد المالي وبطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح في الشكل الجدول

الجدول رقم (14): نتائج أثر البعد المالي على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر البعد المالي على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.752	0.5655	0.853	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية للبعد المالي على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن, اذ بلغ معامل الارتباط (0.752) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.5655) من التغيرات في بطاقة الأداء المتوازن ناتج عن التغير في البعد المالي, كما بلغت درجة التأثير β (0.853), وهذا يعني أن الزيادة بـ (0.853) في البعد المالي يؤدي الى الزيادة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسة بـ (0.853), وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين مقومات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (15): نتائج أثر بعد الزبائن على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر بعد الزبائن على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.815	0.6642	0.849	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الزبائن على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة, اذ بلغ معامل الارتباط (0.815) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.6642) من التغيرات في بطاقة الأداء المتوازن ناتج عن التغير في لبعء الزبائن, كما بلغت درجة التأثير $\beta(0.849)$, وهذا يعني أن الزيادة بـ (0.849) في البعد المالي يؤدي الى الزيادة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسة بـ (0.849), وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (16): نتائج أثر بعد العمليات الداخلية على تطبيق بطاقة الاداء

المتوازن

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر بعد العمليات الداخلية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.685	0.4692	0.802	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول (3.12): نتائج أثر البعد المالي على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء العمليات الداخلية على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة, اذ بلغ معامل الارتباط (0.685) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.4692) من التغيرات في بطاقة الاداء المتوازن ناتج عن التغير في لبعء العمليات الداخلية, كما بلغت درجة التأثير

β (0.802)، وهذا يعني أن الزيادة بـ (0.802) في بعد العمليات الداخلية يؤدي الى الزيادة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بـ (0.802)، وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (17): نتائج أثر بعد التعلم والنمو على تطبيق بطاقة الاداء

المتوازن

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
أثر بعد التعلم والنمو على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.755	0.5716	0.853	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التعلم والنمو على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.755) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.5716) من التغيرات في بطاقة الأداء المتوازن ناتج عن التغير في بعد التعلم والنمو، كما بلغت درجة التأثير β (0.853)، وهذا يعني أن الزيادة بـ (0.853) في بعد التعلم والنمو يؤدي الى الزيادة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بـ (0.853)، وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة

عجزت الاساليب والانظمة التقليدية مثل أسلوب مراقبة الموازنات وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء ومساعدة المؤسسة على تطبيق استراتيجيتها عندما اشتدت المنافسة، لذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن في وسيلة حديثة مساعدة تحدد مؤشرات الأداء، وتساعد على تطبيق الاستراتيجية وتطوير الاداء، وربما يعتبرها البعض من افضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات التي تتناسب مع الظروف الجديدة، وهي تخضع لتطوير مستمر.

وخلصت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى اهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تميز به من قدرة على:

✓ تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين، والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات و التطوير؛

✓ الربط بين المدى الطويل والمدى القصير، من خلال تحويل النوايا الاستراتيجية الى أهداف ملموسة؛

✓ القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة، كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه الأداة واجه العديد من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع اهدافها.

✓ دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية، وهذا يساعد المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهدافها بما يتناسب مع طبيعة كل مؤسسة (صناعية، تجارية، خدماتية) .



الخاتمة

الخاتمة العامة :

لقد تبين من خلال بحثنا هذا، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الساعية إلى تحسين وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة، 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 قصير، 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 الموضوعة وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في تقييم الأداء للمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، كما يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هو التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة وفعالة لتقييم وقياس الأداء في المؤسسة والتي ظهرت نتيجة للنقص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية حاولنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير ومن أجل اعطاء فعالية أكثر وذلك من ناحية تقييم أداء المؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، ومن خلال اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم اسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من توزيع استمارة أسئلة على العاملين (أصحاب الاختصاص) في هذه المؤسسات لمعرفة مدى مساهمة هذا النموذج في قياس وتقييم الأداء في هذه المؤسسات. وبعد هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي :

1. نتائج الدراسة النظرية

- بعد دراسة الجانب النظري لهذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي :
- ✓ تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة؛
 - ✓ الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف من نقص المعارف والمهارات لمعالجتها؛
 - ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات ولأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن، كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تحقيق أهدافها بفعالية؛
 - ✓ تعتبر عملية تقييم الاداء هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره وتحسين الأداء بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛
 - ✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها اعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الاداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر؛
 - ✓ بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء؛

✓ تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة؛

✓ إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبنيتها، وتحديد تأثيرها وتأثيرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة؛

✓ ازدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن أكثر باستخدامها كأداة للتفكير الاستراتيجي، وبإدراج مؤشرات الأداء المستقبلي التي تحكم توجه المؤسسة، إلى جانب كونها كأداة للقياس والتقييم والاتصال.

✓ ازدادت أهمية بطاقة الأداء أساساً من فكرة التوازن، حيث نظر الباحثين إلى الأداء بنظرة شمولية متوازنة تجمع بين المنظورات الأربعة، المؤشرات المالية وغير المالية، التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلي باتباع الاستراتيجية القائدة ومؤشرات الأداء الحالي كترجمة لها في شكل مجموعة من السياسات والعمليات والأنشطة.

✓ إن ظهور نموذج بطاقة الأداء ساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية ويتجلى ذلك من خلال الفوائد والمزايا التي يقدمها مثل: تمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع إضافة إلى تسهيل تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل إلى كل مستويات الإدارة .

2. الاقتراحات والتوصيات

بناءً على معلومات الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والمتمثلة في:

✓ على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية؛

✓ لا بد على المؤسسة من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة؛

✓ ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات؛

✓ تدريب الموظفين في هذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيقه بشكل متكامل؛

✓ استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية، لتشجيعها على الإبداع والتميز؛

✓ ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال المختلفة، وكذلك في المنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة؛

✓ يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية ، القصيرة والطويلة المدى، وهذا من خلال دور البطاقة الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

4. أفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

✓ مدى مساهمة القوانين والتنظيمات في ناج بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ إعادة دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية؛

✓ أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الادارية وبطاقة الأداء المتوازن؛

✓ تقييم أداء المؤسسات العمومية غير الهادفة للربح باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ أثر بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز مركز التنافسي الاستراتيجي؛

✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية؛

✓ دراسة مقارنة بين النماذج الحديثة والتقليدية في عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ دور المحاسبة الإبداعية في تحسين وتطوير الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ طرق الحد من المشاكل التي تواجه المديرين أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992. السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2007.
3. صالح مهدي محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. التميمي سارة "محمد زايد": أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
5. جميل جريسات: موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 1995 .
6. مجيد الكرخي : تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة ، عمان، 2007.
9. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
10. السعيد عبد الرزاق بن حسين: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

11. إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
13. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
14. وصفي عبد الكريم الكساسبة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
15. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. نبيل محمد مرسبي: الإدارة الاستراتيجية ،تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
17. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، أردن، 2008.
18. فارس نصيب الشيبيري، غسان سالم الطالب: المبادئ المالية (1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، جامعة المنصورة، مصر، 2009.

ثانياً: المذكرات والرسائل

1. أحمد خمان، سفيان حمدان: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت . تبسة .، مذكرة ماستر في علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال المؤسسات، الشعبة: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015
2. إزمور رقية، كريم نسرين: دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، تخصص: مالية المؤسسة، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017.
3. باعربي رفيقة: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . وحدة الإنتاج بأدرار. "، التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017/2016.
4. بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP . منطقة سطيف . ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/ 2006.
5. بودودة مريم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية " مذكرة ماستر في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.

6. بوزيدي سارة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: مالية وتأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016/2015.
7. تالي رزيفة: تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2012/2011.
8. جمال خنشورة: تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، معهد الاقتصاد ، جامعة باتنة ، نوفمبر ، 1987 .
9. ربيعي مريم: أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية " دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري . BEA . أم البواقي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.
10. ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية . PMO . " مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
11. ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014.
12. سلمى سدايرية: تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة عين البيضاء -"، مذكرة ماستر أكاديمي في

- علوم التسيير، التخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013/2014.
13. سناء مسعودي: تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية "دراسة حالة وكالتي BNA و CPA بالوادي للفترة 2009 . 2012"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، التخصص: بنوك، الشعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015.
14. صالح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012.
15. الضب الزهرة، تينعمري نجمة: تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات . تقرت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013
16. عادل عشي : الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000.2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2001/2002.
17. عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.

18. عنانة إيتسام: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة " دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ONAB . أولاد حملة . أم البواقي "، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد لعربي بن مهدي . أم البواقي . ، 2012/2013.
19. عينوش عبد الرحيم، دحماني عبد الوافي: تقييم الأداء المالي في شركات التأمين "دراسة تطبيقية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي . البويرة . 2016.2018 "، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2019.
20. مقدودة عمرو: الجافة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر CCLS بالمسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017،
21. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق "دراسة حالة قطاع صناعة الحديد"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ثالثاً: المجالات

- 1.بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد87، 2011.
- 2.جبر الدعوار: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد2، يونيو2013.

3. خالد محمد عبد المؤمن لبيب: مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001.
4. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، الجزائر، 2010.
5. عبد الرحمان بن عنتر: المجلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، مجلة سداسية، العدد 01، جوان 2007.
6. علاء أحمد حسن ، ميسون: عبد الله أحمد: قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 07، 2011.
- مزغيش عبد الحليم، بويعة عبد الوهاب: العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد 02، 2013.
7. عمر اقبال توفيق وآخرون : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية " دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1
8. كواشي مراد: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
9. محفوظ أحمد جودة: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 02، عمان، 2008.
10. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحليم، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، (2).

11. نمر عبد الحليم سليحات، سعود محمد المحاميد: أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن . دراسة على شركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2013.

رابعاً: الملتقيات

1. سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005.
2. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

قائمة الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات مذكرة ماستر شعبة علوم مالية ومحاسبة تخصص محاسبة والموسومة بـ: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة استبائية"، وقد وقع الاختيار عليكم ميداناً للدراسة لمساهمتكم في تنمية الواقع التجاري والاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضوح/علامة () أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك.

تحت إشراف:

د.محمد فيصل مايدة

من إعداد الطلبة:

- العربي بن ناصر
- نصر ميده
- العايش مسعودي

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

القسم الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع إشارة () في البديل المناسب في عبارة من العبارات التالية:

❖ الوصف الوظيفي: مسير مالي ☐ محاسب ☐ مراقب مالي ☐

❖ طابع الملكية للمؤسسة: عمومية ☐ خاصة ☐ مختلطة ☐

❖ المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

☐ دكتور

❖ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 10 إلى 15 ☐

☐ أكثر من 15

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية من الجانب المالي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي						
01	تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات هادفة لتحسين أدائها المالي					
02	نحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد					
03	تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المالية وتجميع الإمكانيات بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها					
04	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف تخدم المجتمع والاقتصاد معا					
05	تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو					
06	تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في النوعية المنتجات المعروضة					

المحور الثاني: علاقة المؤسسة الاقتصادية بعملائها

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد العميل						
01	تعتمد المؤسسة على الاتصال بشكل مباشر مع الأطراف ذات المصلحة					
02	تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا زبائننا					
03	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها لإرضاء زبائننا					
04	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع					
05	تستخدم المؤسسة وسائل الاشهار والترويج لمنتجاتها مثل : الاتصال المباشر بالزبون , اللافتات الإشهارية , الجرائد... الخ					
06	تقوم المؤسسة بإستقضاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن باستعمال استمارة أسئلة أو سجل الشكاوي والاقتراحات أو المقابلة مباشرة					

المحور الثالث : العمليات الداخلية في المؤسسة الاقتصادية .

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد العمليات الداخلية						
01	تعتمد المؤسسة على تطبيق النظام المحاسبي المالي					
02	تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة					
03	اعتماد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة عمالها					
04	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها					
05	تسعى المؤسسة الى تحقيق وقت معياري (مثالي أو نموذجي) في الإنتاج من وقت استلام الطلبية إلى تسليمها					
06	يوجد أثر إيجابي لتحديث خطوط الانتاج وتطوير في تخفيض معدل الضياع في الوقت وتخفيض نسبة المعيب (المنتجات التي بها عيوب)					

المحور الرابع : التعلم والنمو .

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التعلم والنمو						
01	تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير الذي يطمح من تقديم كل عام منتجات جديدة للسوق					
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية ورسكلة عمالها بصفة دورية					
03	تخصص المؤسسة مبالغ مالية لدعم عمليات البحث والتطوير					
04	تعتمد المؤسسة على نظام التحفيز والترقية					
05	العائد من التدريب العاملين يساهم في زيادة جودة المنتجات وابتكار طرق انتاج أو منتجات جديدة					
06	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل التفكير والإبداع					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	المُحكّم	الجامعة	الرتبة
01	د. محمد فيصل مايدة	جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر
02	د. عوادي مصطفى	جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر
03	د. بن خليفة أحمد	جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر
04	د. رجال نصر	جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر

1. معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

أولاً: ألفا كرونباخ الكلي:

Case Processing Summary

	N	%
Valid	60	100.0
Exclude Cases ^a	0	.0
Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	24

ثانياً: ألفا كرونباخ الفرضية الأولى (المحور الأول).

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	6

ثالثا: معامل الفا كرونباخ الفرضية الثانية (المحور الثاني)

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	6

رابعا: معامل الفا كرونباخ الفرضية الثالثة (المحور الثالث)

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	6

خامسا معامل الفا كرونباخ الفرضية الرابعة (المحور الرابع)

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	6

2. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة ذوي الاختصاص المحاسبي).

Descriptive Statistics

	N	Min imu m	Ma xim um	Mea n	Std. Deviati on
تقوم المؤسسة بتطبيق إستراتيجيات هادفة لتحسين آدائها المالي تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد	60	2	5	4.4 0	.588
تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المالية وتجميع الامكانيات بشكل يؤدي إلى تطوير آدائها	60	1	5	4.0 8	.743
تهتم المؤسسة بنحقيق أهداف تخدم المجتمع والإقتصاد معا	60	2	5	3.9 7	.901
	60	2	5	4.1 8	.701

تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو	60	2	5	4.0 7	.756
تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الإستغلالي من خلال التحسين المستمر في النوعية المنتجات المعروضة	60	3	5	4.2 7	.607
تعتمد المؤسسة على الإتصال يشكل مباشر مع الأطراف ذات المصلحة	60	2	5	4.2 3	.745
تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا زبائنهم	60	2	5	4.2 0	.840
تقوم المؤسسة بتحسين آدائها لإرضاء زبائنهم	60	2	5	4.2 7	.756

تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع تستخدم المؤسسة وسائل الاشهار والترويج للمنتجاتها مثل : الاتصال المباشر بالزبون , اللافتات الإشهارية , الجرائد... الخ تقوم المؤسسة بإستقضاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن بإستعمال استمارة أسئلة أو سجل الشكاوي والإقتراحات أو المقابلة مباشرة تعتمد المؤسسة على تطبيق النظام المحاسبي المالي	60	1	5	4.2 0	.898
	60	2	5	4.0 8	.720
	60	1	5	3.8 8	.993
	60	3	5	4.4 8	.537

تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة	60	2	5	4.1 2	.846
اعتماد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة عمالها تقوم المؤسسة بتنوع طرق	60	1	5	3.6 8	1.112
الإتصال ونقل المعلومات داخلها	60	1	5	3.7 7	.963
تسعى المؤسسة الى تحقيق وقت معياري (مثالي أو نموذجي) في الإنتاج من وقت استلام الطلبية إلى تسليمها	60	2	5	3.8 8	.825

يوجد أثر إيجابي لتحديث خطوط الانتاج وتطوير في تخفيض معدل الضياع في الوقت وتخفيض نسبة المعيب (المنتجات التي بها عيوب) تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير الذي يملطه من تقديم كل عام منتجات جديدة للسوق تقوم المؤسسة بدورات تكوينية ورسكلة عمالها بصفة دورية تخصص المؤسسة مبالغ مالية لدعم عمليات البحث والتطوير	60	2	5	3.9 2	.766
	60	1	5	3.9 7	1.008
	60	2	5	3.8 5	1.117
	60	1	5	3.7 2	1.059

تعتمد المؤسسة على نظام التحفيز والترقية العائد من التدريب العاملين يساهم في زيادة جودة المنتجاتي وابتكار طرق انتاج أو منتجات جديدة	60	1	5	3.6 8	1.112
تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل التفكير والإبداع	60	1	5	4.0 7	.989
Valid N (listwise)	60			3.4 3	1.320

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

1.1 معامل بيرسون

Correlations

	a1a6	total
a1a6	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.738**
	N	.000
total	Pearson Correlation	60
	Sig. (2-tailed)	60
	N	.738**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

1.2 معامل بيرسون

Correlations

	b1b6	total
b1b6	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.849**
	N	.000
total	Pearson Correlation	60
	Sig. (2-tailed)	60
	N	.849**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

1.3 معامل بيرسون

Correlations

	c1c6	total
Pearson		
c1c6 Correlation	1	.802**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
Pearson		
total Correlation	.802**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

1.4 معامل بيرسون

Correlations

	d1d6	total
Pearson		
d1d6 Correlation	1	.857**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60

Pearson			
Tota	Correlation	.857**	1
I	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the
0.01 level (2-tailed).