



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

محمد البشير بن عمر

إعداد الطلبة :

- حريز عبد القادر صالح

- سلطاني عبد الرؤوف

- سلطاني محمد نسيم

- ضو الهاشمي

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
آسيا بضي	أستاذ ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
محمد البشير بن عمر	أستاذ أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
لطيفة بكوش	أستاذ أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بريد الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

محمد البشير بن عمر

إعداد الطلبة :

- حريز عبد القادر صالح

- سلطاني عبد الرؤوف

- سلطاني محمد نسيم

- ضو الهاشمي

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
آسيا بضي	أستاذ ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
محمد البشير بن عمر	أستاذ أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
لطيفة بكوش	أستاذ أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} [المجادلة: 11]

وصلى الله على سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين وبعد:

اهدف عملي الى من ربياني صغيرا

الى كل من علمني واخذ بيدي . . . وانار لي طريق العلم والمعرفة

الى من شجعني في رحلتي الى التميز والنجاح

الى كل من ساندني ووقف بجاني

أبي العالي حفظه الله

الى أمي الغالية الى من تتسارع لها عبارات الحب والائمتان على ما قدمته لي لآكون حاضر في هذا المكان

الى امي الحبيبة حفظك الله واطال عمرها

الى اخوتي واخواتي الى من تسابقوا وقدموا لي الدعم واحدا تلو الآخرين

الى ثمرات امي وابي

الى زملائي في الدراسة واخص بالذكر زملائي في العمل للذين سطوروا الدور الأكبر لنجاح مشروع

تخرجي

الى الأصدقاء والزملاء . . . الى العائلة الكريمة . . . الى زملاء الدراسة كلهم . . .

” حريز عبد القادر صالح ”

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نور الدرب

الى زوجتي وأبنائي الأعزاء رائد ورفيف

إلى من أخذوا بيدي نحو افاق العلم والمعرفة

الى كل من كان لهم الفضل بعد الله في إنجاز هذه المذكرة

الى كل من آمن بالكلمة الطيبة { لا الا إلا الله } وعمل من اجلها

” سلطان بن محمد الرشود “

الإهداء

[اَفْتَرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اَفْتَرَأْ وَرَبُّكَ الْأَخْرَجُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ

(4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم]

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك. الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وجاهد في الله حق جهاده حتى أتاه اليقين، صلى الله عليه وسلم

وعلى آله وصحبه ومن تبعهم وعنا معهم بإحسان إلى يوم الدين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار وإعتزاز... أرجو من الله أن يرحمك وستبقى كلماتك نجوم

أهتدي بها اليوم وإلى الأبد.

إلى روح والدي العزيز رحمه الله.

إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، وكانت سببا في

مواصلة دراستي إلى نبع الحنان والدافئ، إلى الغالية ومصدر البسمة على قلوبنا

أمي الغالية

إلى إخواني، وأخواتي جميعا إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق والسداد لهم، إلى أصدقائي.

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

" سلطانبي محمد نسيم "

الإهداء

{ قُلِ الْمَطْلُوبُ فَسَيَرَى اللَّهُ مَمَلَكُكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ }

اهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهم،

إلى أبي سندي في الحياة، إلى أمي الغالية التي منحتني القوة والعزيمة

إلى الغالية على قلوبنا حفظك الله،

إلى زوجتي الفاضلة حماها الله ورعاها التي كانت سنداً معي،

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء،

إلى كل العائلة الكريمة من قريب أو من بعيد،

إلى الأصدقاء والزملاء وكل من كان محباً للعلم أهدي هذا العمل لهم،

إلى جميع أساتذة الكلية.

”خوالمشهي“

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين

وصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بشكرنا الجزيل والعرفان الجميل الى استاذنا المشرف محمد البشير بن عمر

الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما نشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا البحث من قريب او بعيد

" وشكرا "

ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن، كونها إحدى الأدوات الحديثة لقياس الأداء من خلال تحديد المعطيات المفاهيمية المتعلقة بهذه الأداء تعريفها، أهميتها، مميزاتها، أهدافها، أبعادها، ومدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات، وقد اعتمدنا في الفصل الأول والثاني على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتفسير المتغيرات النظرية للدراسة، أما في الفصل الثاني فقد اعتمدنا على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان على مؤسسة البريد الجزائرية بالوادي، وقد توصلت الدراسة الى ان بطاقة الأداء المتوازن تعطي نظرة شاملة وحقيقية عن أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الاهداء
-	الشكر
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الاشكال
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء
03	المطلب الأول: ماهية الأداء
07	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
09	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
17	المبحث الثاني: تقويم الأداء في المؤسسة
17	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
19	المطلب الثاني: المراحل والصعوبات التي تمر بها عملية تقويم الأداء في المؤسسة
21	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي
24	المبحث الثالث: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي
24	المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
28	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

36	المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها
40	المطلب الثاني: أهداف مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها
43	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن
45	المبحث الثاني: منظورات بطاقة الاداء المتوازن
45	المطلب الأول: المنظور المالي
47	المطلب الثاني: منظور العملاء
50	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية
52	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو
55	المبحث الثالث: آفاق ومنهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها
55	المطلب الأول: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء
59	المطلب الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها
61	المطلب الثالث: تحديات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقدم عام حول مركز بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي)
66	المطلب الأول: تعريف بمركز بريد الجزائر بالوادي.
67	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)
69	المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها مركز بريد الجزائر بالوادي
71	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
71	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
76	المطلب الثاني: النتائج والمناقشة
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

فهرس الجداول

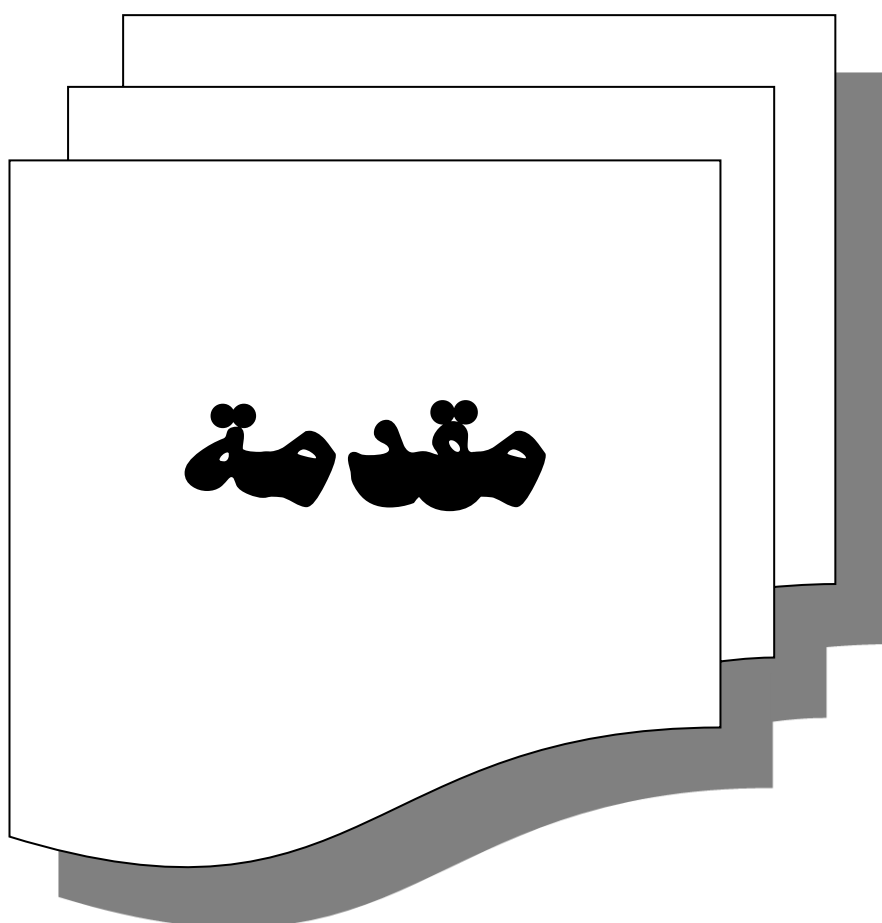
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقاييس الاستراتيجيات المالية	47
02	مقاييس العمليات الداخلية	52
03	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو	54
04	يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة والمستبعدة والمدروسة	71
05	معامل الثبات لفقرات الإستثمار (ألفا كرونباخ).	73
06	يبن درجات مقياس ليكرت	74
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	76
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	77
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	78
10	رموز فقرات المحور الاول.	79
11	يبن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول.	80
12	رموز فقرات المحور الثاني	81
13	يبن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	81
14	رموز فقرات المحور الثالث	82
15	يبن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث	82
16	رموز فقرات المحور الرابع	83
17	يبن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع	84
18	إختبار T-Test الفرضية الرئيسية	85
19	إختبار T-Test الفرضية الاولى	86
20	إختبار T-Test الفرضية الثانية	86
21	إختبار T-Test الفرضية الثالثة	87
22	إختبار T-Test الفرضية الرابعة	87

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
16	العوامل المؤثرة في الأداء	02
23	مستويات مؤشرات الاداء	03
37	مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن	04
50	المقاييس الرئيسية لمنظور الزبائن	05
57	المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الاداء المتوازن	06
68	يوضح الهيكل التنظيمي لمركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)	07
68	يوضح فروع مركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)	08
77	توزيع العينة حسب الجنس.	09
78	توزيع العينة حسب السن.	10
79	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	11

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
103	الاستمارة	01
107	مخرجات SPSS	02



يعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في الاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقويم الأداء التي تثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس العلمية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير العالمية التي تهتم بالزبون والعمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، والتعليم والنحو، وإدارة البيئة المجتمعية، وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الوحدة، من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدة.

لكن نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات وزيادة حدة المنافسة أصبح التحليل المالي وحده غير كافي لإعطاء نتائج تتسم بالدقة والوضوح والشمولية، لذا ظهرت العديد من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء العالي هي أكثر دقة ووضوح في تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، ولعل أكثر هذه الأساليب التي حققت نجاحا كبيرا في تحليل وتقييم الأداء المالي وإعطاء صورة دقيقة عن وضعية المؤسسة المالية وغير مالية هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

1-الإشكالية الرئيسية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

2-الأسئلة الفرعية

ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسة للدراسة فإنه يمكن تقييم الإشكالية الرئيسية إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

3-فرضيات الدراسة

- هل يوجد يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما لرضا الزبائن من وجهة نظر المستوجبين؟
- هل يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستوجبين؟
- هل يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين؟
- هل يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستوجبين؟

أ-الفرضية الرئيسية

- يستخدم بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أدائه

ب-الفرضيات الفرعية

- يوجد يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما لرضا الزبائن من وجهة نظر المستوجبين

- يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستوجبين

- يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين

- يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستوجبين

4-أهمية البحث:

تكمن عملية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وتقييم الأداء العالي في المؤسسة البريد الجزائري لدراسة وتقييم الأداء في البريد الجزائري، ولهذا من أجل تطويرها والمحافظة على إستمرارها. فأهمية لهذا البحث تكمن في تقييم الأداء، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين أبعاد والتطور المستمر للبريد الجزائري من خلال التكنولوجيا الحديثة.

5-أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الأداء؛

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛

- دراسة أبعاد الأداء؛

- دراسة مؤشرات الأداء في المؤسسة؛

- دراسة وتقويم الأداء في المؤسسة؛

- التعرف على مزايا الإستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛

- كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن؛

- توزيع الإستبيان على عمال البريد الجزائري لمعرفة تقييم الأداء في المؤسسة.

6-دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛

- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات الخاصة بهذا الموضوع؛

- موضوع يخدم مجال التخصص.

7- حدود الدراسة

-الإطار المكاني: الجمهورية الجزائرية، ولاية الوادي، مؤسسة بريد الجزائر وحدة الوادي.

-الإطار الزمني : تنصب هذه الدراسة على الفترة التي تمتد من شهر مارس إلى شهر أبريل 2022 .

8-منهج الدراسة: لمعالجة هذا البحث إعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليل بإعتباره المنهج الملائم لتقرير الحقائق وعرض كافة الجوانب النظرية للموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، حيث الإجتهد على مذكرات والمقالات والدراسات السابقة وكتاب في حيث تم التركيز في الجانب التطبيقي منها على منهج دراسة الحالة من خلاص قيام بعملية إتصال بمركز بريد الجزائر بولاية الوادي (مركز مدينة الوادي) وأخذ المعلومات المطلوبة عن طريق الإستبيان خلال الفترة الدراسية بإعتماد برنامج الحزمة الأخصائية للعلوم الاجتماعية.

9-صعوبات البحث : لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة الصعوبات أو مصادفة عقبات ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذا البحث إلا حيث كانت الصعوبة الوحيدة التي حالت بيننا وبين إنجاز العمل في وقت مبكر هو عدم دراستنا لبرنامج SPSS وصعوبة فهمه.

10-هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضية من عدمها سنقوم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة تبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة ثم ثلاث فصول أساسية نذكر منها الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة يحتوي على ثلاث مباحث، سنتناول ضمن صفحات المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء، أما المبحث الثاني سيخصص لتقويم الأداء في المؤسسة أما المبحث الثالث أعدد لتعرف على الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء العالي.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسة بطاقة الأداء المتوازن حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث المباحث حيث تعرفنا في المبحث الأول على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثاني منظورات بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثالث أفاق ومنهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

في الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث يتمثل في دراسة إطالة مؤسسة البريد الجزائر ولاية الوادي (مركز مدينة الوادي) حاولنا فيه إسقاط متمثلة في الدراسة النظرية واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث خصص المبحث

الأول لتقديم مؤسسة بريد الجزائر والمبحث الثاني لتحديد الإطار المنهجي لدراسة الميدانية وخصص المبحث المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات وخروج بمجموعة من النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأداء

المؤسسة

تمهيد الفصل:

لقد تسارعت عبر السنوات الماضية من مجموعة من التغيرات التي غيرت أسس النظام الاقتصاد العالمي وبدأت في توسيع الكيان العالمي الجديد سمته التغير المستمر، ولقد شهدت السنوات الأخيرة تحولات الجذرية والسريعة في محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما استلزم التفكير بالجدية في أحداث التغيرات الحقيقية وبالتالي فقد أصبح نجاح المؤسسات في البيئة الحديثة يعتمد على مدى قدرة وكفاءة أجهزتها الإدارية على استخدام المداخل والأساليب الإدارية المعاصرة.

وفي هذا الإطار فإنه للتطورات المتسارعة والتي شهدتها الأداء في المؤسسة فقد احتل الاهتمام البالغ من قبل المفكرين والباحثين، وكذا لمختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجال تحقيق الربحية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول الاداء.

المبحث الثاني: تقويم الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الأداء

ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير التي تعتمد في دراسة الأداء، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات وعليه والرغم من هذا الاختلاف فإن اغلب الباحثين يعبرون في تحقيق أهدافها وعليه سنتناول في هذا المبحث الى ماهية الأداء، ابعاد الأداء، العوامل المؤثرة في الاداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

سنتطرق فيما يلي الى مفهوم الأداء والمصطلحات ذات علاقة بالأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تختلف تعريف الأداء من شخص إلى آخر ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: يعد الأداء مؤشرا هاما تبين عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققة من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل والأنجح في السوق .وقد تطورت هذه الفكرة يتأثر المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج ، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية (Parformer) والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من الانجليزية بظهور الفعل (To Perform) في القرن الخامس عشر الذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة¹.

التعريف الثاني: يعرف الأداء حسب (A. Chandler) بأنه عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية. وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموقع في الأسواق الجيدة².

¹ Stéphane jacquet, management de la performance: des concepts aux outils, membre du CREG, 2011, p2

² Cherif Lahlou, gouvernance des entreprises, Actionariat et Performances, revue economie a management, N 07, Avril 2008, p.263.

التعريف الثالث: تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة النتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة؛

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية¹.

الفرع الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء والتي لها علاقة وطيدة به كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، التنافسية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه بهدف تحديد أهم الفروقات فيما بينها.

1-الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها"².

كما تعرف على أنها: "درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديدا أنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقا"³.

كما تعرف أيضا على أنها: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"⁴.

وتحسب بالعلاقة التالية⁵:

¹ رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 05.

² Richard L. Daft, Organization theory and Desing, Tenth edition, United State of America: South Westen Cengage Learning, 2010,p 20.

³ محفوظ جودة، حسن الزعبي، سر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط 2، دائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71.

⁴ نور الدين بشير ويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل المشكلات)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 196.

⁵ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \text{الفعالية}$$

2-الكفاءة

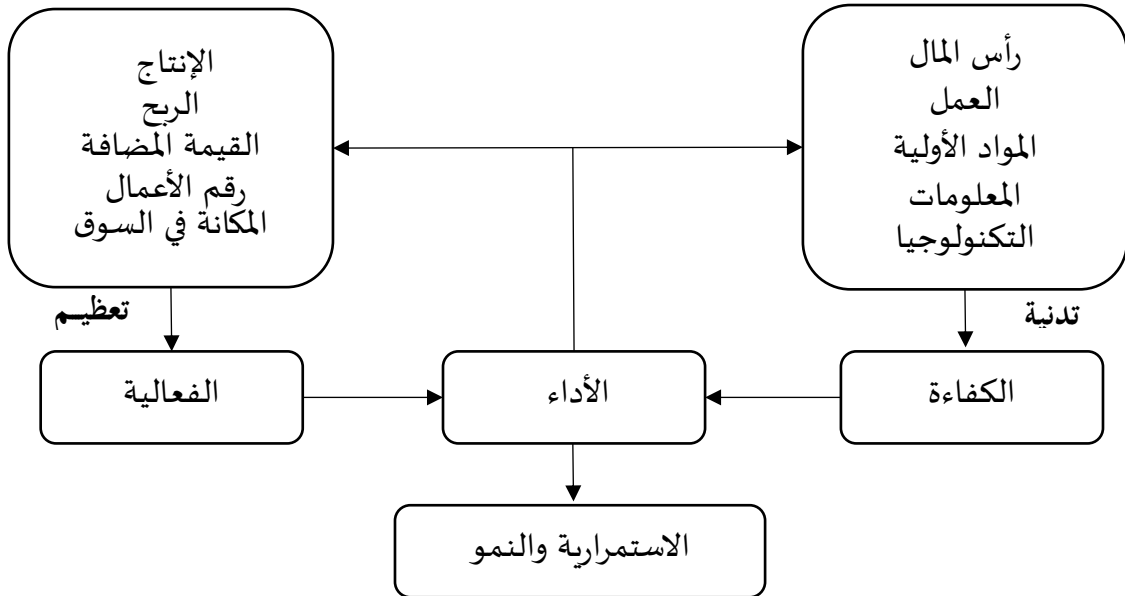
تعرف الكفاءة على أنها: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل) " ¹.

وتعرف أيضا على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال " ²، وتحسب بالعلاقة التالية ³:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

¹ بن مر كلثوم وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

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

³ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص 105.

نلاحظ من خلال الشكل أن الكفاءة تعمل على تدنية استخدام الموارد، بينما الفعالية تعمل على تحقيق الأهداف من أجل خلق القيمة، وبالتالي فإن الأداء يستخدم كل من الكفاءة والفعالية من أجل النمو والاستمرار.

3- الإنتاجية

الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)¹.

وتعرف على أنها: "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية"².
وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

إن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة من أجل تحقيق هذه الأهداف⁴. فالإنتاجية تتماشى مع مفهوم الكفاءة من حيث العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة لنسبة للأداء في العديد من تعاريف الأداء.

4- التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها أو خدماتها في الأسواق التي تتواجد بها، وذلك من خلال تقديم قيمة كمية أو نوعية أفضل للمستهلكين تفوق ما يقدمه المنافسون لها، وبالتالي زيادة ربحيتها والمحافظة على بقائها واستمرارها"⁵.

كما عرفت على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام"⁶.

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

² نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات- التغيير التقني- العمل ورأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

³ طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 241.

⁴ Michel Gervais, Contrôle de gestion, édition économique, Paris, 7eme édition, 2000, p15.

⁵ محمود الشويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 256.

⁶ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 461.

وعرفت أيضا على أنها: "القدرة على بيع منتج معين لمواجهة منافسين آخرين، أي أنها القدرة على الحصول على حصص أخرى، فليس السعر فقط هو المبرر ولكن كذلك الجودة، الآجال، نوعية الخدمة..."¹. إذن التنافسية هي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك من خلال الحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير.

الفرع الأول: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة لهيكل التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني مكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت 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 عطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...) ².

بالإضافة إلى أبعاد الأداء الأخرى هناك من يضيف أبعاد أخرى تتعلق ب³:

¹ مفيدة بجاوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 89.

² الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 7، العدد 7، 2010/2009، ص 219.

³ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 11.

1-الأداء الاقتصادي

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافه، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

2-الأداء الاستراتيجي

لقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات وقياس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، وهذا ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الاستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة لنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد وينصب على تحسين تنافسية المؤسسة.

3-الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات لارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقه التحكم في التكنولوجيا ...

وبذلك فإن الأداء التنافسي يرتكز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول ان المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها وإمكاناتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية تسمح لها لتفوق على منافسيها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجاباً. وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم، والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية. يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تمثلان في مجموعة S.Kukokera بينما البروفيسور العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية. وفيما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعملائنا.

الفرع الأول: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل¹، ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة².

¹ حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، ص 34.

² أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 64.

ويمكن القول ان وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها¹:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة؛
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

2-الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية².
فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة³.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

3-البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

على واضحة بصورة وتؤثر المنظمة في البشري بالعنصر مباشرة صلة لها التي العوامل لبعض التطرق سنحاول

¹ أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص 89.

² بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص 282.

³ علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص 232.

أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

الفرع الثالث: عوامل لها صلة بالعنصر البشري

1-التحفيز

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز¹.

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات؛
- تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة؛
- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة؛
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

2-التكوين

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتأمينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وتوسعها².

ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات؛
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة؛
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة³.

¹ أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 144.

² إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص ص 243-244.

³ حميدة وسيلة، مرجع سابق، ص 100.

3- القيادة

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

4- الإدارة

فالإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال ان أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

5- بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها ومستوى الإشباع المتربة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء².

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص 45.

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 70.

6-العوامل الفنية

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي¹.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

1-العوامل السياسية والقانونية

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها²:

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك؛
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة؛
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.

2-العوامل الاقتصادية

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة³.

¹ عمر سرار، نفس المرجع، ص 71-73.

² محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 126-142.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 136.

3-العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية¹، فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة².

4-العوامل التكنولوجية

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة؛
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد؛
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع³.

¹ نفس مرجع، ص 136.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 22-23.

³ إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، ورقلة، ص 317.

5- الزبائن

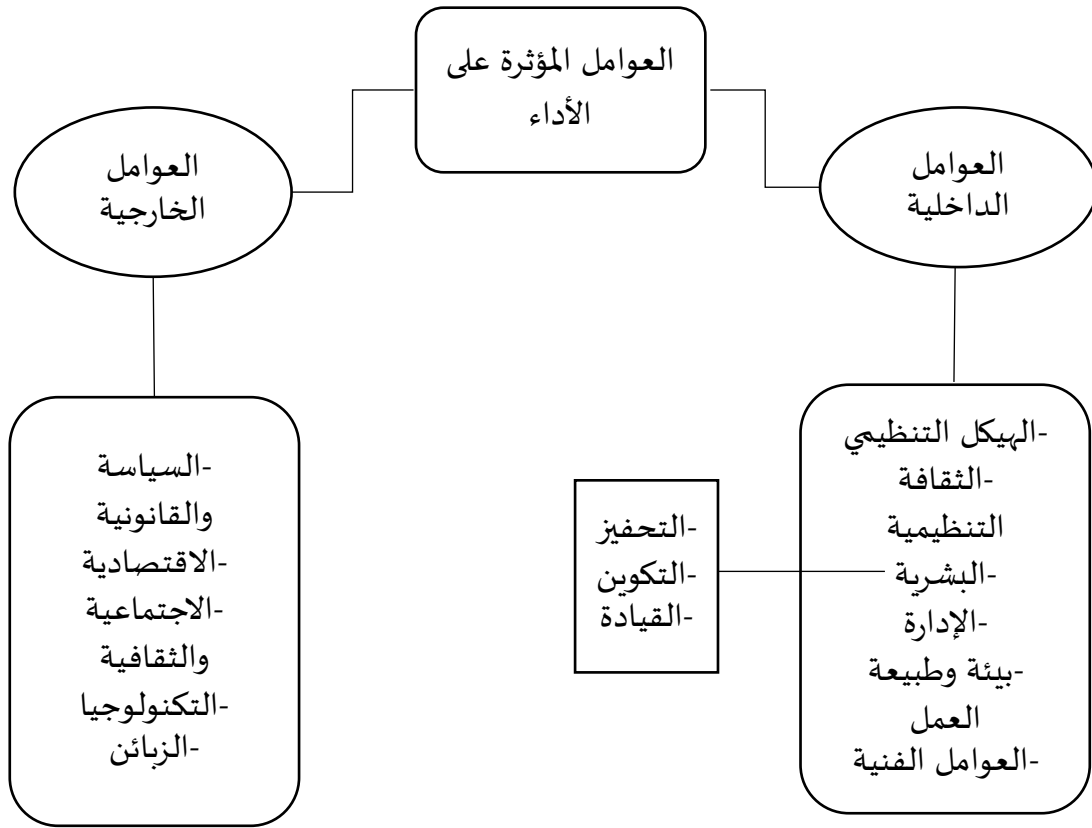
باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنون كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابهاً لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص¹.

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أدائها يرتبط أساساً بالزبون.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

¹ إخلاص عبد الله، موزي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص 28.

الشكل 02: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

تعد عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها الادارة، فعن طريق التقييم تتمكن المؤسسة من تشخيص ادائها الشامل، لذلك سنتناول في هذا المبحث الى مفهوم تقييم الاداء في المؤسسة واهميته، الصعوبات التي تمر بها عملية تقييم الاداء في المؤسسة، وفي الاخير مؤشرات الاداء المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه "معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم".¹

التعريف الثاني: يعرف بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم".²

التعريف الثالث: ويعرف ذلك بأنه "عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية".³

التعريف الرابع: تقييم الأداء هو "قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب واعتمادا على هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

¹ كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995 ص 3.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص 284.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183.

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة؛
 - الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة، وفي هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم.
 - التعريف الخامس:** "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)".¹
 - التعريف السادس:** "هو عبارة عن طريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة".²
 - التعريف السابع:** "هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقدرته مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً".³
 - التعريف الثامن:** "هي الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء وفعالية وإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس".⁴
- من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط الهامة:
- التقييم هو مقياس كما ونوعاً لإنجازات الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة ومن حيث الجودة ومواصفات والخصائص؛
 - إن عملية التقييم تقيس الجهد وأداء البدني وذهني لأداء العمل ومستوى المهارة وإتقان والدقة المطبقة؛
 - وجود معايير ومعدلات لقياس أداء؛
 - وجوب وجود مقيم تتوفر فيه التراة والموضوعية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 87.

² مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص 85.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 191.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الثاني: المراحل والصعوبات التي تمر بها عملية تقويم الأداء في المؤسسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى مراحل عملية تقويم الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه العملية:

الفرع الأول: المراحل التي تمر بها عملية تقويم الأداء بالمؤسسة

تمر عملية تقويم الأداء بخمسة مراحل أساسية وهي:

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تحتاج عملية تقويم الأداء إلى بيانات، معلومات حديثة، التقارير، المؤشرات، والتي يتم الحصول عليها من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج نظراً لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

يتم تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات¹.

3- إجراء عملية التقويم

تتم هذه العملية باستخدام المؤشرات والتي تم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لأجل الوقوف على الانحرافات والاختلافات وتحديدتها وبالتالي نصل إلى المرحلة الموالية.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج تقويم الاداء

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية التقويم عند هذا الحد، أما في حالة وجود انحرافات فيتم الانتقال إلى المرحلة الخامسة والأخيرة.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

وذلك بتزويد نتائج تقويم الأداء إلى الإدارات المختلفة داخل المؤسسة للاستفادة منها إما في رسم الخطط القادمة وإما في الإجراءات العلاجية الكفيلة للحفاظ على الهدف المخطط.

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 39.

الفرع الثاني: صعوبات تقويم الاداء في المؤسسة

عند إجراء عملية تقويم الأداء بالمؤسسة تواجه هذه الأخيرة بعض الصعوبات نذكر منها:

1- قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات

تعد المعلومات شيء ضروري لتقويم الأداء إذ لا بد من توفرها بالطريقة والكم والنوع والسرعة المطلوبة، لهذا يتطلب توفر نظام سليم وفعال للمعلومات، وترجع مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى¹:
- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين... الخ؛

- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في أغلب المؤسسات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم المؤسسات؛
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات إما بسبب حداثها أو بسبب عدم الإيمان بمجدواها.

2- صعوبة تحديد بعض معايير ومؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند تحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقويم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف طبيعة النشاط، ويمكن توضيح بعض الصعوبات فيما يلي²:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي:

ويرجع ذلك إما لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى؛

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسات:

مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعمليات، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقويم بأسلوب التقدير لما تحققه من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث تقاس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال مثلا في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلافا في تحديد مستوى الطاقة التي تؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 165.

² عمرو حامد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 119-120.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي

سنستطرق فيما يلي الى مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي ومستوياته.

الفرع الأول: مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي

لمؤشرات الأداء تعريفات عديدة الباحثين، حيث عرفت على أنها العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى أداء الشركة والعاملين والذي جرى تحقيقه في المنظور المالي والقيمة الإجمالية للأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، كما عرفت بأنها الأدوات الحديثة التي تساعد في الحفاظ على مستوى عال أداء في الإنتاج وإمكانية اكتشاف الاختناقات وفهمها، وإتاحة الفرصة التقييم كفاءة العاملين والآلات. كذلك بأنها اجراءات كمية ونوعية تستعمل، المراجعة تحسين أداء الشركة مقابل أهدافها، ويمكن تقسيمها وتحديد أهداف يجري تحقيقها من قبل الإدارات والأفراد¹.

الفرع الثاني: مستويات مؤشرات الأداء المؤسسي

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة، والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ويضم كل من المستويات الآتية²:

أولاً: قياس الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزعماء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد

¹ علي أحمد فارس، ايد طارق ظاهر، تأثير صافي التدفقات النقدية في مؤشرات الاداء - دراسة تطبيقية لمجموعة من الشركات المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية للمدة من 2005-2016، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 68، 2021، ص 212.

² دليل مؤشرات الاداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة، جامعة الباحة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 1441 هـ - 1442 هـ، ص ص 03-04.

الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

ثانيا: قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة تقوم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وتربطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعة.

ثالثا: قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك التوقعات الأطراف ذات العلاقة المستفيدون (Stakeholders). فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضا في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

ومن أهم الأدوات التقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال. وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية مثل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بمهام الرقابة على أداء المؤسسات والبرامج في التعليم فوق الثانوي اعتمادا على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الإستراتيجية.

إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة. ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية أو يصعب قياسه، ولذلك تعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي.

الشكل رقم 03: مستويات مؤشرات الاداء



المصدر: دليل مؤشرات الاداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة، جامعة الباحة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 1441 هـ - 1442 هـ، ص 03.

المبحث الثالث: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

تحتل مراقبة التسيير في الوقت مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة، وفي هذا المبحث سنتطرق الى مطلبين اساسيين في أدوات مراقبة التسيير وهما أدوات المراقبة التقليدية وأدوات المراقبة الحديثة.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

سيتم التطرق إليها لأدوات الكمية الكلاسيكية أو بالأحرى الأدوات التقليدية هي الأدوات التي ارتبطت بظهور مراقبة التسيير ونخص بالذكر نظم المعلومات، المحاسبة العامة، والمحاسبة التحليلية.

أولاً: نظم المعلومات

1- مفهوم نظم المعلومات: نظم المعلومات يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المسيرين في تحليل المشاكل وتطوير أداء الخدمات. تتميز مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- **الدقة:** فالمعلومات الصادرة قد تكون صحيحة وقد تكون غير صحيحة وفي بعض الأحيان كذلك تكون دقيقة وغير دقيقة، فاستخدام هذه المعلومات يستلزم التأكد من صحتها وسلامتها.

- **الشكل:** فالمعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة ملخصة أو مفصلة وقد تكون كمية أو وضعية رقمية وعامة تكون وفق المواقف في عدة أشكال من البدائل المتاحة لها.

- **مدى شمولية المعلومات:** فبعض الأحيان تكون هذه المعلومات تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدود في الاستخدام المطلوب.

- **الإعادة والتكرار:** فالإعادة والتكرار يقيسان مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها واستغلالها.

- **الارتباط:** فالمعلومات التي نحصل عليها قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة لذا يجب التأكد من صحة ارتباطها إذا ظهرت الحاجة إليها في موقف معين.

- **الكمال:** توفير المعلومات كاملة للمستخدم لمعرفة كل المطلوب معرفته عن موقف معين.

- **التوقيت:** فعامل الوقت مهم جداً لأن توقيت المعلومات نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها

-نشأة المعلومات: قد تنشأ مصادر داخلية للمؤسسة وفي بعض الأحيان خارج المنشأة.

-القدر الزمنية: فيجب علينا مراعاة مصدر المعلومات إن كانت مستمدة من الماضي أو من القدرة الحالية أو من أنشطة متوقعة مستقبلا.

ثانيا: المحاسبة العامة

تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم الجامع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة.¹

- المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.²

- المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما ساعد كثيرا على تطوره.³

1-أهداف المحاسبة العامة:

تهدف المحاسبة العامة إلى: تسجيل كل النشاطات التجارية والمالية للمؤسسة وحساب النتيجة العامة للنشاط وكذلك تبيان الذمة المالية للمؤسسة عن طريق الميزانية.⁴

ولها أهداف أخرى نذكر أهمها فيما يلي:

-تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي، إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة؛
- توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، كذلك يمكن للمعلومات المحاسبية أن تخدم هذه الأطراف في اتخاذ القرارات المالية في مجالات الاستثمار والتمويل؛

¹ ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 178.

² محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 10.

³ المرجع نفسه، ص 11.

⁴ بو يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 12.

- توفير المعلومات التي تخدم أغراض المستخدمين الداخلية وتشمل بشكل أساسي مدخلات التقارير المالية الداخلية التي تخدم الأغراض الإدارية في مجالات التخطيط، الرقابة، والتنسيق وتقييم الأداء.
- ورغم كل المعلومات التي توفرها المحاسبة العامة، وبالرغم من أهميتها وضرورتها فإنها تبقى غير كافية للتعرف على خبايا النشاط، والإلمام بها جيدا وهذا راجع إلى عدة أسباب من أهمها نجد¹:
- المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة واحترام قواعد التقويم والتسجيل؛
- تستخدم المعطيات الفعلية (المتحققة في الماضي)؛
- لا تجمع الحقائق إلا في شكلها القيمي على الرغم من أن أبعاد فيزيائية كبيرة تشكل مقاييس محددة للنتيجة؛
- كذلك أنها تعطي نتائج إجمالية لفترة محددة ولا تعطي التفاصيل حول مختلف التكاليف وحول أسباب تغيرات هذه التكاليف.

في ظل كل هذه الأسباب التي تجعل المحاسبة أداة ضرورية وغير كافية في مراقبة التسيير، فبقدر ما تبرر سعي المسؤولين على المؤسسة للحصول على أداة أخرى تمكنهم من الاطلاع على شروط التشغيل الداخلي بصفة أفضل وأنجع، وهذه الأداة تتمثل في المحاسبة التحليلية والتي تستقي معلوماتها من المحاسبة العامة أصلا، فمخرجات المحاسبة العامة تعتبر مدخلات المحاسبة التحليلية.

ثالثا: المحاسبة التحليلية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المحاسبة التحليلية واختلفت حيث نجد التعاريف التالية:

- التعريف الأول:** حيث يعرف المحاسبة التحليلية بأنها نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسيرى المؤسسة² متابعة تطور التكاليف الوسيطة والتكاليف، باتخاذ مجموعة من قرارات التسيير.
- التعريف الثاني:** المحاسبة التحليلية هي "عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص وتحميل الأعباء للمنتجات تهدف إدماج النفقات في التكاليف"³.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن المحاسبة التحليلية هي عبارة عن نظام معلومات داخلي يعتمد على تقنيات لتخصيص وتحميل التكاليف والأعباء وتحليلها بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة فيها إذن هي أداة للتسيير حيث تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

¹ حمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 28.

² ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية الجامعية، الجزائر، 1999، ص 8.

³ المرجع نفسه، ص 9.

1-أهداف المحاسبة التحليلية: هناك من يعتبر أهداف المحاسبة التحليلية هي نفسها المهام التي ترمي إليها، ومن يعتبر أن الأهداف هي المبادئ التي تركز عليها نظام المحاسبة التحليلية ولكن مهما كانت الأغراض المنتظرة من هذه المحاسبة فهي تبقى عبارة عن نظام يهتم به أصحاب القرار لأنه يسمح بالإجابة عن التساؤلات المتمثلة في¹:

ما هي وضعية المؤسسة؟ لماذا هي في هذه الوضعية؟ كيف يمكن تحسين هذه الوضعية؟
وللإجابة عن هذه الأسئلة فقد حددت مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمحاسبة التحليلية ولنذكر أهمها فيما يلي:

- المساعدة في تحديد سعر عادي أو مرضي فيما يخص السلع المباعة من طرف المؤسسة؛
- المساعدة في تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار، وتحديد قيمة المخزونات؛
- تحديد ما هي المنتجات التي تعود على المؤسسة بالربح والتي تخلق خسارة؛
- الكشف عن الضياع التبذير والاختلاسات؛
- ضمان الترابط بين الحسابات المالية.

2-أهمية نظام المحاسبة التحليلية: تتمثل أهمية المحاسبة التحليلية فيما يلي:

- تعتبر المحاسبة التحليلية نظام معلومات يسمح لكل مسؤول في المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة بمعرفة قيمة التدفقات والأحداث وبالقدرة على تحليل النتائج قراراته والتزاماته في إطار صياغته للتقديرات الموازية ويعتمد هذا النظام على سرعة المعلومات التي يوفرها أكثر مما يعتمد على دقتها؛
- المحاسبة التحليلية كوظيفة وسيطة حيث تقدم المحاسبة التحليلية معلومات اقتصادية حول الماضي القريب، الحاضر، المستقبل فهي مدمجة ضمن نظام تسيير شامل وجد مرتبط بالمراقبة الموازية، كما يجب على المحاسبة التحليلية أن تستجيب للاحتياجات للذين لديهم مسؤولية اتخاذ القرارات مهما كان مستوى مسؤوليتهم؛
- يمكننا توضيح مكانة المحاسبة التحليلية ضمن نظام معلومات المؤسسة مع توضيح علاقتها مع الوظائف الأخرى وخاصة التسيير الموازن.

¹ المرجع نفسه، ص 11.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

من الأدوات الحديثة التي جاءت بعد التغير السريع والواسع في المعاملات وتعدد الأنظمة والتكنولوجيا في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، يمكن التطرق في هذا المطلب إلى: التحليل المالي، الموازنات التقديرية، ولوحة القيادة.

أولاً: التحليل المالي: يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية، فهو يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل أي قراءة الماضي للتنبؤ بالمستقبل.

1-تعريف التحليل المالي: يعرف بأنه عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها¹.

ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة؛

- الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، والمؤشرات الاقتصادية العامة.

2-أهداف التحليل المالي: يهدف التحليل المالي إلى مجموعة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي²:

-التعرف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة؛

-تعظيم القيمة الاستثمارية للمؤسسة؛

- اختيار مدى كفاءة وفعالية العمليات المختلفة؛

- تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة؛

- التخطيط المالي للمؤسسة وتحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة.

من خلال الأهداف يتضح لنا أهمية التحليل المالي للمستثمرين والمساهمين والعاملين والدائنين والمصارف في المجتمع فهو يمثل أداة هامة لمراقبة وتقييم القرارات المالية.

3-طبيعة التحليل المالي: للتحليل المالي أسس عامة تتمثل أهمها فيما يلي³:

تحديد الهدف الذي يسعى إليه؛

- تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية؛

¹ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 125.

² أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ المرجع نفسه، ص 130.

- تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل للوصول على غايته؛
- اختيار أسلوب وأداة التحليل الأنسب قدرة للتعامل مع المشكلة موضع البحث؛
- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراءات المطلوبة؛
- تحديد الانحراف على المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة والنسبية تحليل ذلك تلك الانحرافات؛

- وضع التوصية بشأن نتائج التحليل.

4-معايير التحليل المالي وخصائصه: تتمثل خصائص التحليل المالي فيما يلي¹:

-**الواقعية:** أي إمكانية تنفيذه، وان لا يتصف بالمثالية فيتعذر تحقيقه، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة؛

-**الاستقرار النسبي:** ولا مانع من إدخال تعديلات عليه إذا دعت الظروف إلى ذلك بعد الدراسات؛

-**البساطة والوضوح وسهولة التركيب:** وأيضا لا يحتل أكثر من معنى.

وتستخدم هذه المعايير فيما يلي:

- إعطاء نسبة مطلقة أو رقم مطلق، معنى ومغزى، يمكن تفسيرهما في ضوءه؛
- يستعمل أداة للمقارنة مع النسب الفعلية مما يؤدي إلى إبراز الانحرافات التي تدفع المحلل إلى البحث عن الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات.

ثانيا: الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدم في مراقبة التسيير لأنها تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة، والتي تضمن التسيير الحسن للمؤسسة بالاعتماد على التخطيط لأعمال وأنشطة المؤسسة، ولغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة كالوضع المالي، كفاءة الإطارات والعاملين والطاقات الإنتاجية المتاحة، علاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن... الخ.²

¹ المرجع نفسه، ص 132.

² محمد فركوس، الموازنات أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 10.

- 1-تعريف الموازنة التقديرية:** يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.¹ تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص تتمثل في²:
- أنها تعبير كمي: إذ أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا أشكال كمية ومالية.
- أنها تحدد في شكل برنامج عمل: إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فيما تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس المعرفة والتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- أنها تحدد لفترة معينة: إن الموازنة تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا وفق لنشاط المؤسسة وأهدافها.

3-أهداف الموازنة التقديرية: تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:

- مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع؛
- تساعد على تخطيط العمليات المبرمجة في السنة؛
- دفع مسؤولي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتهم؛
- تقدير كفاءات المسؤولين؛
- تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح.

- 4-أنواع الموازنات التقديرية:** تتنوع الموازنات التقديرية حسب المنظور الذي ينظر فيه إلى الموازنة فإذا نظرنا إلى الموازنة التقديرية من حيث الفترة التي شملتها، فهناك الموازنة التقديرية الطويلة الأجل والتي تغطي فترة تزيد عن خمس سنوات وهي في الغالب تهم وتخطط الاستثمارات الرأسمالية، أما الموازنة التقديرية قصيرة الأجل أو ما يسمى بالموازنة التقديرية السنوية أو العملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة من خلال الدورة المالية القادمة بكل ما يتعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح والمتوقع أن تنتج خلالها وتحت هذا الباب نجد الموازنات التقديرية التالية³: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

¹ المرجع نفسه، ص 15.

² عثمان احداون، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 32.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 126.

ثالثا: لوحة القيادة: هي أداة حديثة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين أو قياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات، تتميز بسرعة الوضع مقارنة بالأدوات الأخرى.

1-تعريف لوحة القيادة: لوحة القيادة تطابق نظام المعلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة 2المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة، وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.¹

من خلال التعريف يتبين أن لوحة القيادة تتميز ب:

- تسهيل عملية الاتصال من أجل تسهيل عملية المراقبة واتخاذ القرار؛
- تهتم بالسير الحسن وذلك باستغلال مفاتيح التسيير؛
- كل مسئول له لوحة قيادة خاصة به؛
- أداة لاتخاذ القرار.

2-أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد:²

-**لوحة القيامة كأداة المراقبة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحققة (المحددة) وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير وهي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص، لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.

-**بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف مستويات الهرم الإداري:** تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج وكذلك نقاط القوة والضعف، ويجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب ومنتظر منهم. أما المسؤول في التسلسل الهرمي فيجب عليه أن ينسق الإجراءات والقرارات التصحيحية مع القيام بما قصد تعظيم النتائج الإجمالية بدلا من الجزئية.

-**لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:** عطي لوحة القيادة معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعرفة تسمح بوضع خطة تصحيحية محددة المدى وبالتالي فهي تؤدي دور أداة مساعدة على اتخاذ القرار ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.

5-مراحل إعداد لوحة القيادة: تتلخص مراحل إعداد أو بناء لوحة القيادة فيما يلي³:

¹ المرجع نفسه، ص 148.

² معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 85.

³ خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 274-275.

-دراسة الهرم الداخلي للمؤسسة حيث يشترط معرفة دقيقة حول تقييم مراكز المسؤولية حسب البناء الهرمي لكل مسؤول؛

-اختيار المؤشرات؛

-دراسة جميع المعلومات وتحديد المعلومات الضرورية والمتوفرة وتصنيفها حسب الطبيعة والمصدر؛

-بناء لوحة القيامة وتعتمد هذه المرحلة على إعداد لوحة القيادة الوسيطة التي تظهر معايير التسيير، مؤشرات ومقاييسها، مستقبل كل مؤشر، دورية نشر الجداول، أجال تحصيل المعلومات؛

-تقديم لوحة القيادة بشكل واضح حتى تستطيع أن تهيئ الاستغلال الجيد لها، ولذا يجب إبراز هذه الانحرافات وعرض هذه المعلومات على شكل جداول ورسومات، وبطاقة معلومات.

لقد بين الواقع التطبيقي لهذه الأداة وجود عدة حدود تنقص من فعاليتها مما أدى إلى التفكير في كيفية تطوير جداول قيادة جديدة تسمح بمتابعة وتحسين كل مستويات العمل والقرار في الوقت المناسب سواء من الناحية المالية أو من الناحية غير المالية وتساعد في التحكم في الأداء، تعكس التقسيم والعلاقات الأفقية في المؤسسة، وكذلك تعكس الحاضر من أجل التنبأ بالمستقبل، وتوصلت الأبحاث إلى ابتكار جدول قيادة جديد يجمع كل هذه المتطلبات وأطلق عليه اسم جدول القيادة المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن.

رابعا: بطاقة الأداء المتوازن: إن سعي المؤسسة للوصول إلى أداء أكثر شمولية، وإحداث القيمة لكل في ظل تزايد ضغوطات شركائها الداخليين والخارجيين، يحتم عليها أدوات تسييرية تسمح بتلخيص وتكامل العديد من الأبعاد والأهداف (البعد الإنتاجي، التجاري، المالي والموارد البشرية)، وهو ما تجسّد فعلا في نموذج Norton و Kaplan، حيث أوضحا أن تسيير المؤسسات يعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، بعد نقد أدوات المحاسبة الكمية التي تحمل عددا من الجوانب غير الكمية وهي مؤثرة في الأداء.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما درسناه في هذا الفصل يمكن القول ان الاداء هو انعكاس للطريقة التي تبني بها المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها تستطيع تحقيق أهدافها المرجوة فالمؤسسة ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها والمتمثلة في البقاء النمو أكثر ولا يتم ذلك الا بالاهتمام بالكفاءة العالية والفعالية المستمرة والانتاجية والتنافسية كما أنا عملية تقويم الاداء في المؤسسة تقوم بمقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط وكشف الانحرافات ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة فقد تلجأ المؤسسة الى مجموعة الاساليب المختصة في تقييم الاداء الشامل منها ما هو تقليدي ومنا ما هو الحديث (المعاصر)، مما يجعل المؤسسة تلجأ الى النظام الحديث في تقييم الاداء باعتبارها نظام دقيق فعال ويعطي نظرة صحيحة مما يجري في المؤسسة وهذا ما درسناه في هذا الفصل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد الفصل الثاني:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الاعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من ضمان البقاء واكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ولا يتم هذا الا من خلال تقييم ادائها ولعل من بين اهم هذه الأدوات الحديثة والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، حيث شهدت هذه الأداء اهتماما واسعا من قبل الباحثين ورجال الاعمال، وهذا كون تطبيقها في بعض الشركات حقق نجاحا ملفتا وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

❖ المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

❖ المبحث الثالث: افاق ومنهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن العنوان من اهم النماذج الحديثة في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقويم الأداء من نواحي مختلفة لتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها مراجعة ما تقوم به من اعمال في منطق شمولي وهذا لتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها

سنطرق فيما يلي الى التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها وأسباب ظهورها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

لقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة إلى مجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن أبرز وأهم هذه التغيرات نذكر ما يلي:¹

- زيادة حدة المنافسة عن مستويين المحلي والدولي، وظهور ثورات تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبح العميل هدفها الأساسي؛
- تركيز المقاييس التقليدية عن النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

وبالتالي على اثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي²:

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار Kaplan Robert والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton (KPMG) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أداؤها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 78.

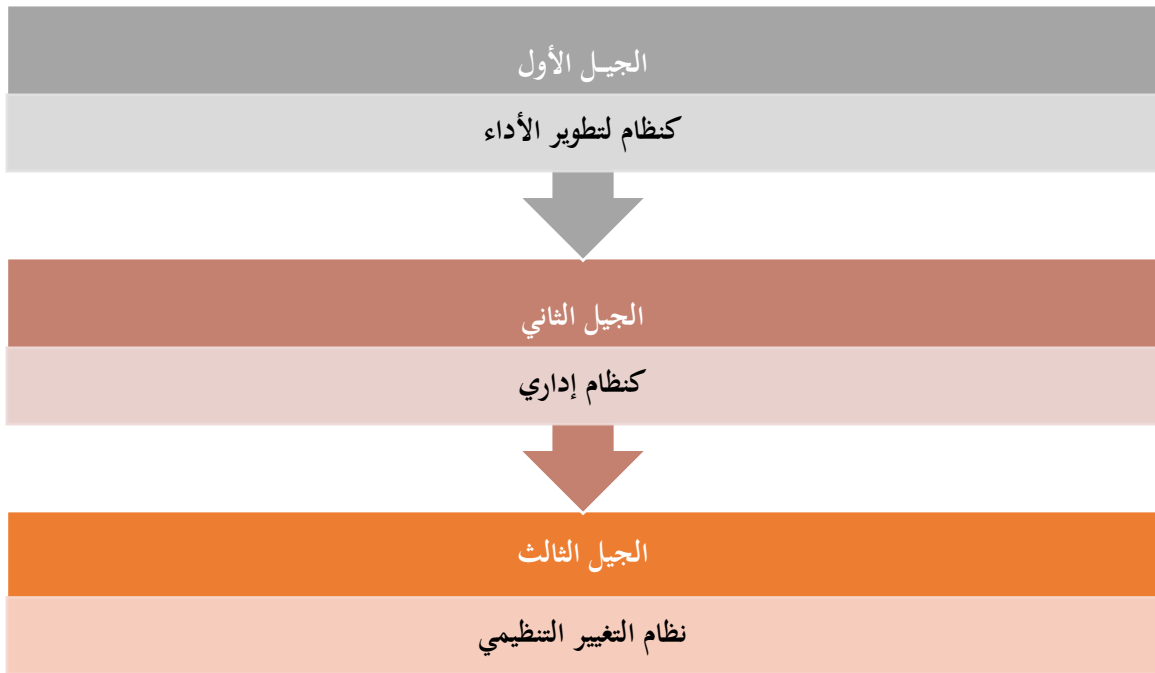
² عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، أعمال المؤتمرات ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007، ص 21.

يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة Anolg Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية التطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Norton & Kaplan حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الإهتمام بالماور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.²

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2005، ص 17.

¹ Paul Niven, Balanced Scorrcard step by step, canada, 2002, p 29.

² ظاهر محسن منصور الغالي، وائل صبيحي ادريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ص 143-145.

1-الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن: امتد هذا الجيل من سنة 1992 إلى غاية سنة 1995، خلال هذا الجيل كانت بطاقة الأداء المتوازن لا تتعدى كونها أداة تركييبية موجهة للمسيرين قصد مساعدتهم في عملية تقييم أداء المؤسسات، حيث تم تضمينها أربعة منظورات من أجل تحقيق التوازن في عملية التقييم، وقد ركزت أفكار كابلن ونورتن في هذه المرحلة على أهمية ربط عملية اختيار المؤشرات بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة وضع عدد محدود من المؤشرات لكل منظور، غير أن هذين الباحثين لم يشيرا في هذه المرحلة إلى الكيفية التي من الممكن أي يساهم بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، كما أنهما لم يقدموا معلومات كافية حول كيفية التطبيق الفعلي لهذه البطاقة حيث كان لزاما علينا انتظار صدور أول كتابهما في سنة 1996 من أجل الحصول على إجابات لهذه الأسئلة.

2-الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن: تمثلت الإضافة الأساسية التي سمحت لولوج إلى هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن في التركيز على مفهوم الأهداف الاستراتيجية وكذا تطوير مفهوم السببية الذي قال عنه كل من MEYSSONNIER.F و CHOFFEL.D أنه تم التطرق إليه خلال الجيل الأول، هذا وقد تغير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة التي بدأت منذ 1996 حيث انتقل من نظام لتقييم الأداء إلى نظام للإدارة في بداية الأمر وعندما اقترح كابلن ونورتن بطاقة الاستراتيجية، وفي هذا الإطار يقول WIERMA.E الأداء المتوازن فقد اعتبرها نظاما لتقييم الأداء يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، غير أنهما شرعا مع منتصف التسعينات في إطلاق الطبيعة الاستراتيجية لهذه الأداة، والتي أصبح ينظر إليها كأداة لتنفيذ الاستراتيجية، وقد اعترف كابلن ونورتن أن القوة الحقيقة التي تميز بطاقة الأداء قد اكتسبتها عندما تحولت من نظام للقياس إلى نظام للإدارة لقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.¹

3-الجيل الثالث لبطاقة الاداء المتوازن سنة 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:²

¹ نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2005، ص 17.

² R.Kaplan, D.Norton, the balanced scoreraad, measure that drive performance, Harvard business review, jan, feb, 1992, p 71.

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية؛
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة؛ وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء.

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجيا □؛
- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية الموجودة.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من طرف Kaplan و Norton على أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا، وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والابداع وتحسين الأنشطة المؤسسية"، وكما عرفه Paul Niven على أنها "مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المؤسسة، هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء التي من خلالها المؤسسة ستتحز رسالتها وأهدافها الاستراتيجية"، مدخل بطاقة الأداء المتوازن ابتكر في الأصل لتكميل المقاييس المالية التقليدية مع المعايير التي تقيس الأداء من ثلاث منظورات إضافية هي العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم، والنمو، فهذا المدخل يسمح بالنظر الى الأعمال من أربعة منظورات مهمة، كل منظور من المنظورات الأربع يقدم الإجابة على سؤال أساسي¹:

- كيف ينظر لنا العملاء؟ منظور العميل؛
- ما الذي يجب ان تتفوق فيه؟ منظر العمليات الداخلية؛

¹ زاير وافية، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 144.

- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ منظور التعلم والنمو؛

- كيف ننظر للمساهمين؟ المنظور المالي.

بعد توالي الأبحاث حول بطاقة الأداء المتوازن قدم الباحثان Naplan و Norton تعريف شامل لهذا المدخل، حيث عرف بكونه "إطار عمل شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها الى مجموعة متناسقة ومترابطة من مقاييس الأداء، المقاييس يجب ان تشمل كل من مقاييس النتيجة ودوافع الأداء هذه النتائج¹.

الفرع الثالث: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:²

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها؛
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة.

المطلب الثاني: أهداف مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها

سنطرق فيها يلي الى اهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها والعوامل المؤثرة عليها.

الفرع الأول: أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها فيما يلي:³

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛

¹ المرجع نفسه، ص 145.

² قنوة فتيحة، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - ورقة (خلال شهر أفريل 2014)، مذكرة لتليل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013/2014، ص 06.

³ Jean Brilman, Jacque Herard, les meilleurs pratique des management, 6 eme édition d organisation, paris, 2008, p 210.

- تمهية الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

الفرع الثاني: مزايا استخدام بطاقة الاداء المتوازن

- إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات المتوسطة يساهم في تعزيز قدراتها حيث يساعد هذه المؤسسات فيما يلي:¹
- تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل؛
 - تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف؛
 - تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها؛
 - يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يوميا؛
 - دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة أن يعملوا وكأنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين؛
 - تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها؛
 - تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية التي تعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير؛
 - تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم؛

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2006، ص 144.

- تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية؛

- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.

إذا يمكننا القول ان بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر على بطاقة الاداء المتوازن

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي:¹

1- إستراتيجية العمل: من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناء على استراتيجية العمل في المؤسسة، هذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعد كل من (Mile and Snow) أنواع من استراتيجية العمل التي ترتبط مع استراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

- **الاستراتيجية المنظمة:** وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية؛

- **الاستراتيجية التحليلية:** وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار جديدة تتبناها بسرعة؛

- **الاستراتيجية الدفاعية:** وهي تسيطر على سوق المنتج لان لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة؛

- **الاستراتيجية التفاعلية:** وهي غير قادرة عن الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي.

وقد وجدت الدراسات بأن المؤسسات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الاستراتيجية المنظمة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

¹ جهاد ربحي عبد القادر الناطور، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الاردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص 61.

2- حجم المؤسسة: إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية، يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فإن هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

3- عدم التأكد البيئي: تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم الاستفادة الهائلة من الكم الهائل من المعلومات، وأن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة الغير مؤكدة.

إن بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون المؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.

4- الاستثمارات في الأصول الغير ملموسة: إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة، يمكن أن تضيف قيمة العمل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن

تتمثل فيما يلي:¹

1- توضيح وترجمة رؤية استراتيجية المؤسسة

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

¹ بودوة مريم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالبليلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 47.

2-توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

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

3-التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف لبطاقة المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات 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.

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أحد الركائز الاساسية للمؤسسة حيث تحتوي على اربعة منظورات اساسية لا يمكن الاستغناء عليها في ظل التطورات الراهنة في البيئة الحديثة، وأصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على ابتكار والتطوير والتحسين وهذا بامتلاكها الطاقات البشرية لها والاستعمال الدائم على ابتكار هذا يمكنها من خلق قيمة.

المطلب الاول: المنظور المالي

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟، ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع الكثير من الاستراتيجيات وهي:¹

1-استراتيجية نمو المبيعات: إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة جميعهم.

2-استراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما: تخفيض تكاليف الشركة، أو الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية. أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من الإدارة العليا، المساهمون، العملاء، الممولون).

يسعى المنظور المالي للتذكير أن:²

-الهداف الأساسي للمؤسسة هو خلق الثروة، الذي يقاس بواسطة سلسلة المستهدفات المالية المحققة؛
-تسعى المستهدفات المالية لحث الوحدات التشغيلية على ادارة الاداء والحصول على الكفاءات لأجل النجاح المستقبلي؛

¹ احمد سمير نايف الثابت وآخرون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي — دراسة تحليلية لبيانات مصرف بغداد الاهلي للأعوام (2019/2018/2017)، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 2، العدد 52، 2021، ص 510.

² زاير وافية، مرجع سابق، ص 162.

-هو واحد من العديد من المنظورات الأخرى، لكنه المنظوري الوحيد الذي يوفر التمويل اللازم لتحقيق رؤية واستراتيجية؛

-هو مؤشر مختلف للأداء التاريخي لأنه يسجل نتيجة نشاط ما بعد وقوعه.

تبنى المقاييس المالية دائماً على البيانات الواردة في قوائم المالية للوحدة الاقتصادية المصادق عليه من قبل ديوان الرقابة المالية بالنسبة للوحدات الاقتصادية العائدة للقطاع العام ومن المراجع الخارجي المعتمد للوحدات الاقتصادية للقطاع الخاص¹.

وتتمثل مؤشرات المنظور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوفا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات المماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي ففي فترات زمنية متعاقبة تهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها²، والجدول الموالي يوضح مختلف المؤشرات المالية التي تناسب استخدام أي استراتيجية التي تسطرها أي مؤسسة اقتصادية والمرحلة التي تصادف وضع المؤسسة.

¹ ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 5، 2014، ص 315.

² ريم الواعر، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/2015، ص 52.

الجدول رقم 01: مقاييس الاستراتيجيات المالية

المراحل	استراتيجية النمو وتنويع المداخل	استراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	استراتيجية الاستثمار واستخدام الأصول
النمو	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الايرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والزبائن الجدد	- نسبة الايرادات على عدد العمال.	- نسبة الاستثمارات على المبيعات المحققة. - نسبة تكاليف الابحاث والتطوير على المبيعات المحققة.
الاستقرار	- حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف. - نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة. - مردودية الزبائن والمنتجات.	- التكاليف الاجمالية مقارنة بالمنافسين. - نسبة تخفيض التكاليف. - نسبة التكاليف غير مباشرة على المبيعات.	- معدلات العائد على الأصول. - نسبة استغلال الأصول.
النضج	- مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات. - نسبة الزبائن غير المربحين على اجمالي عدد الزبائن.	- التكاليف الوحيدة (لكل وحدة إنتاج، لكل صفقة)	- فترة الاسترداد. - الدورة التشغيلية.

المصدر: لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيات عاشور، الحلقة، العدد الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، ص 297.

المطلب الثاني: منظور العملاء

يبين هذا المنظور مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على الابقاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات وان ما تمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيسي والمؤثر التي يجب على الوحدة الاقتصادية ان تسعى الى تحقيقه.

ويقصد بالقيمة المضافة للزبون ان الزبون يحدد قيمة ما يحصل عليه من الوحدة سواء كان ذلك في شكل سلعة أو خدمة في ضوء خصائص تلك السلعة او الخدمة وانطباع الزبائن عنها وفضلا عن علاقة الوحدة الاقتصادية بزبائناتها وبالمحصلة يمكن للوحدة من تحديد رضا الزبون.¹

والحصة في السوق وجهة نظر العميل (Market Share)، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability)، أثبتت الدراسات أن زيادة 5% في ولاء العملاء يمكن أن ينتج عنه زيادة بالربح مقدارها 25 % - 85 % يعتبر هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق

¹ شيماء غمو جبل، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، العدد 2، المجلد 8، 2018، ص 116.

واحدا من أهم العناصر التي تؤمن الاستمرار للوحدة الاقتصادية التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان تغيير الاحتياجات للعملاء. لذلك يعمل هذا البعد على توجيه العمليات الداخلية و التعليم وتطوير ونمو الوحدة الاقتصادية وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو الأساس في بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع الوحدة الاقتصادية تسليم الإنتاج والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستفقد عملائها، لذلك يتطلب من الوحدة الاقتصادية أن تلم إلماما وافيا عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكنها أن تقرر استراتيجيتها الخاصة بالعملاء إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة باتجاهات العملاء والأسواق. وقد بين كل (Kaplan and Norton) الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي:¹

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة **Product/Service Attributes**: ويتضمن هذا الجانب دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه؛

- **العلاقة مع العميل Customer Relationship**: يتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل؛

- **الشهرة أو السمعة Image and Reputation**: يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها عن غيرها من المنظمات.

وفيما يلي توضيح لمضامين محور العملاء والمتمثلة بالآتي:²

- **رضا العملاء Customer's Satisfaction**: يمثل رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال، حيث إن قياس الرضا كمحصلة نهائية للعملاء الحاليين أو الجدد هو في حقيقة الأمر تعبير عن نجاح منظمة الأعمال في أن تلبية حاجات هؤلاء العملاء بطرق مقنعة وتستجيب لمؤشراتهم التي اعتمدها في الحكم على العلاقة التبادلية بينهم وبين المنظمة من خلال منتجاتها وخدماتها. كما أن هذا يعطي

¹ ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، مرجع سابق، ص 315-316.

² بيان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية - دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل 2004-2014، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015، ص 23-24.

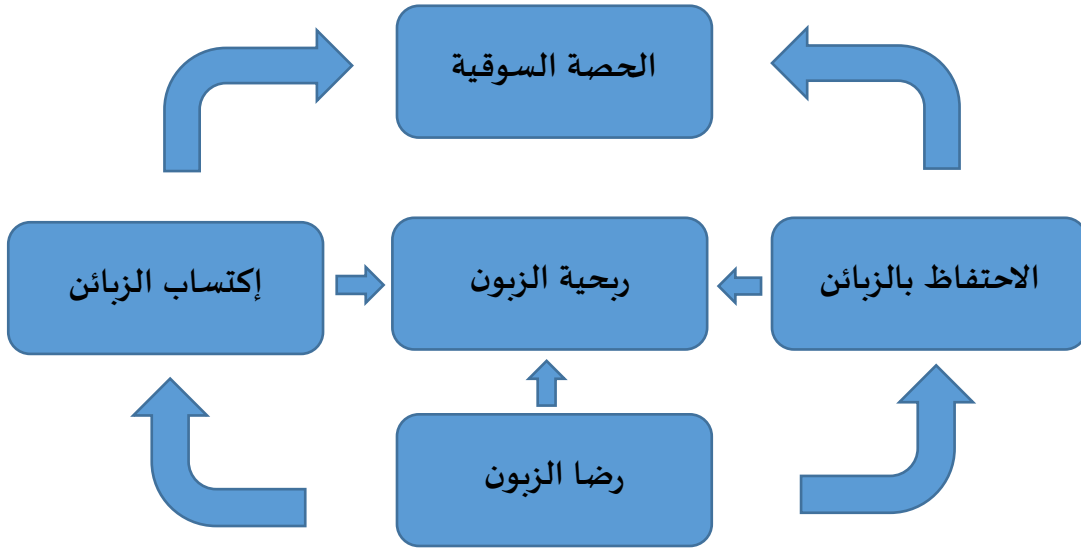
تغذية عكسية Feedback لقياس قدرة المنظمة بالوفاء بتحقيق حاجات العملاء والحصول على نتائج مرضية للطرفين جراء هذا التبادل؛

- **اكتساب عملاء جدد Customer's Acquisition**: إن اكتساب عملاء جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء الحاليين لها. ويُمثل هذا الاكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو مثلاً نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء؛

- **المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم Customer's Retention & Loyalties**: إن المحافظة على العملاء الحاليين يمكن أن يقاس كنسبة من عدد العملاء الذين تدام العلاقة معهم مع المنظمة. تحاول منظمة الأعمال أن تطور علاقتها بشتى الطرق مع العملاء في إطار السوق الواسع أو الجزء المستهدف من السوق؛

- **حصة السوق والحصة من العملاء**: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، فالحصة السوقية تعطي من جانب منها قدرة المنظمة في التغلغل والاتساع في السوق المعنية وعادة ما تحدد المنظمات أهداف لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع العملاء في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة.

الشكل رقم 05: المقاييس الرئيسية لمنظور الزبائن



المصدر: لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 297.

فمن خلال الشكل السابق نلاحظ ان رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه ان يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك الى اكتساب زبائن جدد من السوق، كما ان حفاظ المؤسسة على زبائنهم واكتسابها لزبائن جدد من شأنه ان يرفع من حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة جراء تعاملها مع الزبون الواحد، وخلاص القول ان هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض.¹

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

إن العمليات الداخلية تمثل قابلية الشركة على تحويل المدخلات الى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف من خلال تحديد العمليات والأنشطة غير المضيعة للقيمة وعمل التحسينات التي تلبي حاجات الزبون، فهذا المنظور يساعد الشركة على تحديد العمليات التي يجب اتقانها لتحقيق القيمة للزبون، والهدف من هذا المنظور هو تحديد راس المال البشري، ونظم المعلومات، والمناخ التنظيمي اللازم لدعم خلق القيمة في العمليات الداخلية، وأن منظور العمليات الداخلية يحدد الأفعال الحاسمة التي تتميز بها المنظمة وتمكنها من:

- تقديم مقترحات ذات قيمة يمكن أن تستقطب الزبون وتبقيه؛

¹ لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 297-298.

-إرضاء توقعات المساهمين على العوائد المالية.¹

وقد لخص Kaplan & Atkinson المبادئ المتعارف عليها لتحديد مجموعة العمليات الداخلية بثلاثة مبادئ:²

- **الإبداع:** وهو البحث عن آخر ما يطرأ من تغير على حاجات العميل ورغباته، ومحاولة تلبيتها بخدمة مبتكرة وهذه العملية على المدى البعيد تمثل الأسواق الجديدة المستهدفة؛

- **العمليات،** وتخص العمليات التشغيلية نفسها وتبدأ من تسلم الطلب من العميل وتنتهي بتسليمه الخدمة، وتتطلب هذه العملية الكفاءة والدقة وسرعة التسليم، وهذه العمليات تؤثر على القيمة المضافة للعميل وعلى تخفيض الكلف وتحقيق الأهداف المالية المتعلقة بالعميل حيث غالبا ما تعتبر من المقاييس الأساسية لقياس أداء العمليات الداخلية؛

- **خدمات ما بعد البيع:** يضاف على ما سبق خدمات النقل والتسديد (طريقة الدفع لثمن السلعة المشتراة) والاهتمام بالمعادن المبيعات، وخدمات الرد على العميل بطريقة مريحة وسريعة تكسب الوحدة سمعة جيدة في الأسواق، وتجذب العميل الجدد وتضمن وفائهم.

ويركز هذا المنظور على تحليل جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها الشركة الرئيسة والتي بواسطتها تتمكن من الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وتتضمن تلك المؤشرات كفاءة استغلال، زيادة الانتاجية وكل ما يتعلق بكفاءة سير العمليات الداخلية في الشركة.³

وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء العمليات الداخلية داخل المؤسسة والمملخصة في الجدول التالي:

¹ شيماء نحر جيل، مرجع سابق، ص 116.

² بيان ماجد صادق صادق، مرجع سابق، ص 25.

³ شيماء نحر جيل، مرجع سابق، ص 116.

الجدول رقم 02 : مقاييس العمليات الداخلية

العمليات التشغيلية	العمليات للزبائن
-التكلفة المتوسطة لكل صفقة. -التسليم في الوقت المناسب. -معدل دوران المخزونات. -نسبة الطاقة الإنتاجية. -تحسين وقت الدورة. -معدل استخدام الفضاء. -دقة التخطيط.	-متوسط زمن الانتظار. -زمن الرد على طلبات الزبائن. -نسبة العيب المئوية. -حجم وقيمة المردودات. -عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون. -عدد التقارير الإعلامية الإيجابية. -التحسين المستمر.
إدارة العمليات الإبداعية	إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية
-نفقات البحث والتطوير. -عدد براءات الاختراع. -متوسط عمر براءات الاختراع. -نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض. -منتجات وحدات طور الاعداد. -معدل العائد الداخلي على المشاريع الجديدة. -زمن تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة. -عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة.	-جملة الاشعاعات البيئية. -إشراك المجموعات العمالية (مؤشر التمكين) -عدد إجراءات الضمان. -تطور حجم النفايات.

المصدر: لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 298.

وفيفيد استخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدى الذي يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية أن تجري تحسينات في عملياتها الداخلية، التي تتضمن حسن الاشراف على العمليات التشغيلية، وسبل التفاعل مع الزبائن، والسعي نحو الأفضل من خلال خلق روح الابداع والابتكار داخل المؤسسة، واحاطة كل هذا بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والاجتماعية التي من شأنها ان تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.¹

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو

لتحقيق أفضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة استراتيجية للوحدة الاقتصادية فان الأمر يستلزم توافر القدرات القابليات او المهارات والطاقات، لذلك فان مقاييس هذا المنظور تركز على قدرة الوحدة الاقتصادية على

¹ لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 298.

الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال التدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل.¹ يقاس هذا المحور ب:²

- 1-رضا العاملين:** يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها عن طريق مسوحات تتضمن:
 - مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
 - إمكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد؛
 - الاعتراف بنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد؛
 - مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة؛
 - درجة رضا العاملين عن المؤسسة.

- 2-الاحتفاظ لعاملين:** يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى؛
- 3-إنتاجية العاملين:** وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

يوضح مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية وفق منظور العمليات الداخلية:

¹ عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 23، 2018، ص 467.

² سناء اونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة — دراسة حالة: مطاحن الاوراس — وحدة أريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص ص 55-56.

الجدول 03: مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو

منظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات التعلم والنمو
التعلم والنمو	قدرات العاملين	- معدل دوران العاملين. - إنتاجية العامل. - عدد الترقّيات الداخلية.
	قدرات أنظمة المعلومات	- معدل تغطية المعلومات. - نسبة العاملين على أجهزة الحاسب.
	التحفيز، التمكين والاندماج	- معدل تطوير الحوافز والمكافآت. - معدل التأطير. - نفقات التدريب. - رضا العاملين عن البرامج التدريبية.

المصدر: بودوة مرتيم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 57.

المبحث الثالث: آفاق ومنهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

المطلب الأول: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء

أولاً: مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة عدد من الخطوات تتمثل فيما يلي¹:

1-تحديد الرؤية: الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبوا أن تصل إليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم المؤسسة في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة.

2-تحديد الاستراتيجيات: تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يدعم المركز التنافسي لدى المؤسسة، أما إذا كانت في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتميز باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والتحفيز، والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الرادارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

3-تحديد العناصر الحرجة للنجاح: تعني هذه الخطوات الانتقال من الاستراتيجيات الموضوعة والموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وبمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ماهي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح، ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4-تحديد القياسات (المؤشرات): تعني هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي

¹ ريم الواعر، مرجع السابق، ص 60-63.

ومعبرا عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة.

5- إعداد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى جدول وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء زماني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، المستويات التشغيلية والتنفيذية، كما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد الأكثر من العمومية، حيث تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

6- تحديد الأهداف التنفيذية: وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف، وتدعيم البرامج، وثقافة المؤسسة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أنها تؤثر على كل العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

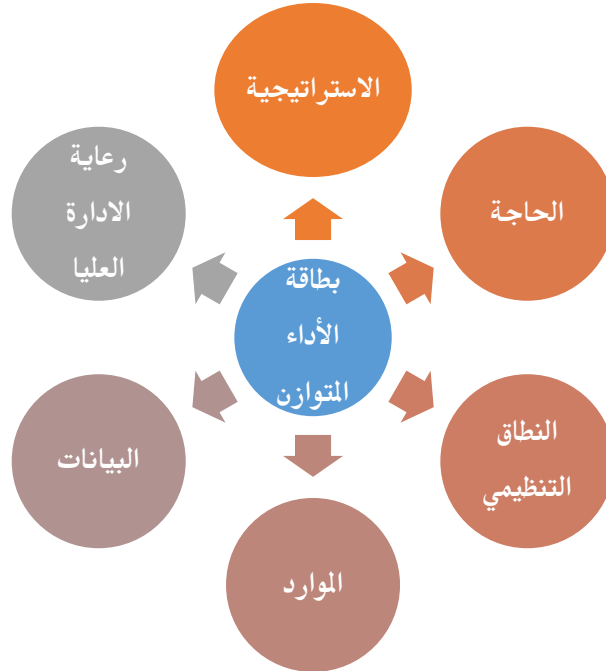
7- المتابعة والتقييم: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرية أو عرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وإن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية (الفروع والأقسام) وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة.

ثانيا: المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الاداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطا ضروريا للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، وقبل أن تصل المؤسسة إلى الاستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ البطاقة، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن، إن هذا القرار مهم جدا خاصة إذا علمت المؤسسة أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبنى والتنفيذ كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 33.

وفيما يلي شرح لكل معيار:¹

1- الإستراتيجية: 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، وبالعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمؤسسة، وهنا تلعب ارتباطات السبب والنتيجة دوراً أساسياً في وصف الجوانب الاستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها؛

2- رعاية الإدارة العليا: أن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن، في حين اقتناع الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام؛

3- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: وهنا على المؤسسة أن تحدد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك انتخاب المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المنظورات الأربعة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 34-35.

4-الدعم والمشاركة: إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من

قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار، وإن هذا يزيد من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التمييز في الأداء وإيجاد القيمة؛

5-النطاق التنظيمي: من المفترض أن تعمل المؤسسة 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 وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء؛

6-البيانات: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي

معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن؛

7-الموارد: إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء،

إن أفضل التطبيقات لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط.

ثالثا: إيصال وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن¹

تأتي عملية إيصال وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن في إطار جهود متكاملة ومتراصة، فهي لا تنفصل عن

عمليات بناء بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذها، إن مجرد تركيز الجهود على بناء البطاقة واختيار المؤشرات لا يعني شيئا

ما لم ترتبط هذه الفعاليات والأنشطة من منظور استراتيجي للمؤسسة والأهداف التي تود تحقيقها من جانب،

وكذلك تفاعل مختلف العاملين واندماجهم وفهمهم الحقيقي لهذه الأنشطة والفعاليات لكي تساهم في نجاح فعلي

لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء والقياس.

وبشكل عام، فإن مفردة الإيصال تشمل الإجابة الدقيقة والشاملة على العديد من الأسئلة يمكن

تلخيصها أهمها فيما يلي:

- ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- متى يتم استخدامها، وكيف، وأين، ومن يقوم باستخدامها؟

- ما هي التأثيرات المحتملة لهذا الاستخدام، وكيف يمكن معالجتها؟

- ما هي الاختلافات بين النهج الجديد لبطاقة الأداء المتوازن والأساليب الحالية المستخدمة؟

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 51-53.

إن مجمل الإجابات على هذه الأسئلة تحدد الغايات والأهداف الأساسية لخطة الإيصال، ومستوى التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والثقافة السائدة في المؤسسة، كما يمكن أن تحدد الفجوات المحتملة بين مستوى المعرفة الحالية والمستهدفة من جراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

سنستطرق في هذا المطلب إلى فوائد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

أولاً: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:¹

1- تعد نظاماً للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)؛

- مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي؛
- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء. وكل مؤشر عبارة عن حلقة في السلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية؛

2- تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي: إذ أن النموذج الذي قدمه Kaplan & Norton يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي. فهذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساساً على النقاط التالية:

- يتم التوفيق بين القيادة الاستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة والمؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس السلسلة السببية؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الاستراتيجية التي تتضمنها؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية.

¹ إبراهيم الخلف المملوكوي، إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 88-98.

3- تشجيع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الإستراتيجية؛

4- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية؛

5- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

ثانيا: 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 إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية استراتيجية منفق 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 المنفق التي ستولدها البطاقة لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال 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؛

¹ أحمد خمّان، سفيان حمدان، بطاقة الاداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: شركة الاسمنت - تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي، تبسة، 2015/2016، ص ص 77-78.

- صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجّهات 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 وتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خصوصاً إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة.

المطلب الثالث: تحديات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها

أولاً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطوة على نجاح بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث أن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة الأداء المتوازن، وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:¹

- ينتج عن الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، لذا فإن عدداً من المؤسسات مازالت تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تركز على قياس الأداء المالي فقط، وذلك بهدف تركيز الجهود على هدف رئيس واحد لتجنب تشتت الجهود الذي ينعكس سلباً على فاعلية البطاقة؛

- تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ولكن يرى البعض أن هذه العلاقة منطقية وليست علاقة سببية؛

- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الأبعاد عالية جداً، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس؛

¹ جمال حسن محمد أو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص 48-

- يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للاستراتيجية، وهذا ينعكس سلباً على التحديد الواضح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس استراتيجية المؤسسة.

ثانياً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

ينبغي توفر الخصائص التالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكي يكون ناجحاً¹:

- رؤية استراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة؛
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية؛
- تطوير المؤشرات بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الاستراتيجية المتغيرة؛
- ربط المؤشرات بالحوافز الإدارية؛
- ضمان ارتباط المؤشرات غير المالية مع المقاييس المالية؛
- إعلان المؤشرات في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير شفري.

¹ سعد صادق البحري، إدارة توازن الاداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، 2004، ص ص 228-229.

خلاصة الفصل:

عند دراسة بطاقة الأداء المتوازن يتم النظر اليها انها نظام لتقييم الأداء والرقابة فقط، وعند التحقق في دراستها يتبين انها نظام تخطيط استراتيجي وتشغيلي، في الاجل الطويل والقصير اكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، اذا يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام اداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل اسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وتحقيق الأهداف، وتعتبر الطريق الفعال لإظهار استراتيجية ورؤية المؤسسة وقد تستخدم بعض المؤسسات منهجية الإدارة المؤسسة في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء والاهتمام بالعديد من المجالات. تعمل المؤسسة على تحديد رؤية وابعاد ومنظورات استخدام الأداء للوصول الى منهجية صحيحة ومبتكرة لتحقيق اهداف المؤسسة بأكثر فعالية فلا تستطيع اعداد بطاقة الأداء المتوازن الى اتباع خطوات منهجية ودقيقة لنجاح الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

للدراصة

تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (بريد الجزائر وكالة الوادي)، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

❖ المبحث الأول: تقديم عام حول مركز بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي).

❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مركز بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي)

يعد مركز بريد الجزائر بالوادي من بين المراكز الأهم والأكثر ترددا من قبل المواطنين الذي أصبح همهم الوحيد تقديم خدمات جيدة لهم، وهذا ما يسعى إليه، حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية تقدم خدمات متطورة للمجتمع.

المطلب الأول: تعريف بمركز بريد الجزائر بالوادي.

أولا: نشأة مركز بريد الجزائر (وحدة الوادي).

كان مركز بريد (وحدة الوادي) يسير على قانون البريد والذي يجعل من قطاع البريد مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة بريد حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و نتيجة للتطور التكنولوجي كان قطاع البريد يساير هذه التحولات، فترجمت هذه النقطة بصدور القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والذي يهدف إلى :

- تطوير تقديم خدمات البريد بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة لاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد من طرف المتعاملين؛
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد التي تمارسها وزارة البريد على مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي وتجاري للبريد.

ولتنفيذ محتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيها ما يلي:

- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من الخدمات البريدية فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص الخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية وإلى نظام تخصيص regime d'exclusivite.

- أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فإخضع لنظام regime d'autorisation.

وأخيرا أخضعت للخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط

ثانيا: مهام المؤسسة

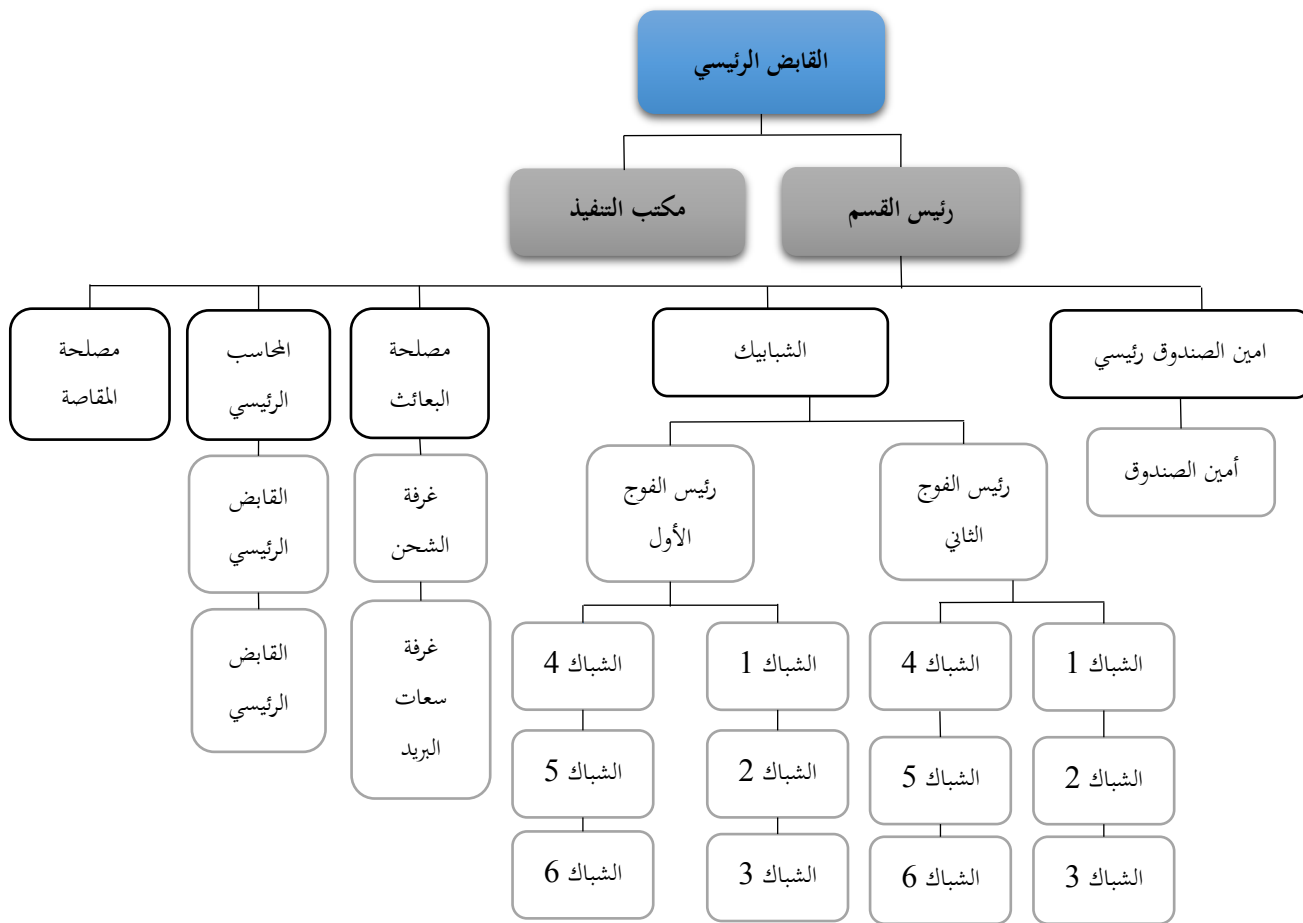
للمؤسسة عديد من مهام يمكن إنجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير المجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك لاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمارها؛
- استغلال كل نشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشاطات الملحقه والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في تلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق الهيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على كل مستوى التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)

ترتبط مركز بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق هدف الزبائن.

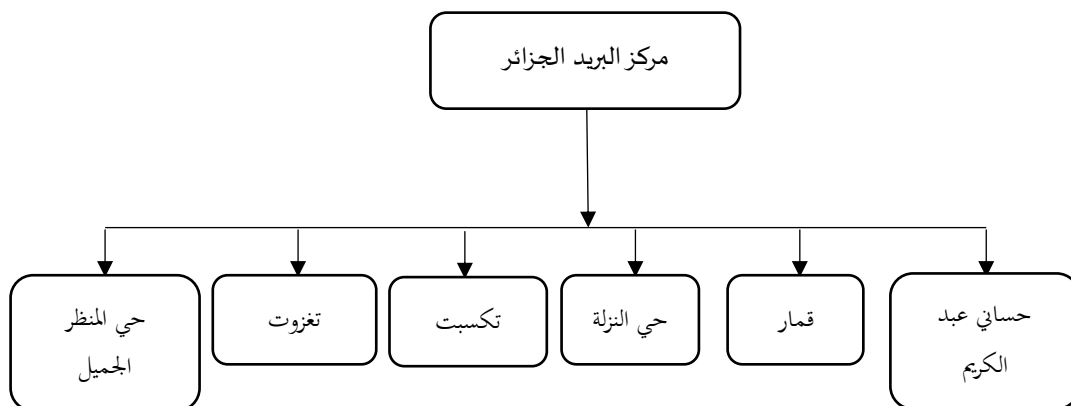
الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي لمركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وهنا نذكر بعض الفروع التابعة لمركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)

الشكل رقم 08: يوضح فروع مركز بريد الجزائر ولاية الوادي (مدينة الوادي)



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها مركز بريد الجزائر بالوادي

تقدم المؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

أ- خدمات مالية

- خدمة الحساب البريدي الجاري ccp: وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون، تأخذ حصة بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في المؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني؛ وتتم عملية السحب وفق شروط معينة:

- يجب ألا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب؛
- يجب ألا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس صاحب الحساب وفي كلتا حالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح بيه الحساب لأول مرة؛
- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 وهذه العملية تسمى بسحب على المنظور.

- خدمة الحولات: وهي عدة أنواع:

- الحولات البطاقية: تحمل الرقم 1406 ويسمح هذا النوع من الحولات الزبون بإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر التراب الوطني؛

- الحولات البطاقية لتزويد الحساب البريدي الجاري: تحمل رقم 1418 وهي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريد الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى vac؛

- الحولات الإلكترونية للأموال TRF: وهي تشبه الحولات النطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب البريد إلى آخر عبر شبكة إعلامية؛

- خدمات التوفير: يوفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر؛

- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية؛
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد؛
- تسوية الفوائد.

ب- بالخدمات البريدية: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

- خدمة الطرود البريدية: حيث تساهم في جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني والبلاد الأجنبية؛
- خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية: حيث تمنح لزبون صناديق بريدية لتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وأصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية.

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير: تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلف لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

- وزارة مالية: دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية وبيع طوابع الضريبة، الجبائية، التغيمية وبيع قسيمة السيارات؛
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه؛

- خدمات الأخرى طلب رقم سري: تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري لإطلاع على رصيد عبر الانترنت أو الهاتف النقال وذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالطريقة المنهجية في هذه الدراسة ألا وهي الإستمارة وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الإستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

الفرع الأول: الطريقة

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك القيام بإختبار صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في إستمارة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " مجموعة العناصر التي تشكل هدف الدراسة، وكل شخص من المجتمع يدعى وحدة إحصائية أو فرد وهو العنصر الأساسي عند القيام بتجربة ما"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في عمال مؤسسة البريد بالوادي.

ثانياً: عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعريف بأنها: " جزء من المجتمع، أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي. وبهذه الطريقة يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه"²، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على عمال مؤسسة البريد بالوادي، وقد تم توزيع 60 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 55 استمارة وتم استبعاد 10 إستمارات.

الجدول رقم 04: يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الإستمارات الموزعة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الغير مسترجعة	الإستمارات الملغاة	الإستمارات المدروسة	نسبة الردود
60	55	05	10	45	%75

المصدر: من إعداد الطلبة.

¹ حورية بوساحة، الإحصاء والاحتمالات، المعهد الوطني للتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2008، ص 15.

² عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 2005، ص 168.

الفرع الثاني: الأدوات

يشمل هذا المطلب الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحث أغراض البحث"¹، وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

1-مرحلة تصميم الإستثمار

تم إعداد الاستثمار خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد إجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الإستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الإستثمار ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الإستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

2-محتوى الإستثمار

إحتوت الإستثمار على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق إختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

¹ فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017، ص287.

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ثلاثة فقرات (الجنس، السن، المستوى العلمي).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** رضا الزبائن، ويتكون من 05 فقرات؛
- **المحور الثاني:** العمليات الداخلية، ويتكون من 05 فقرات؛
- **المحور الثالث:** المحور المالي، ويتكون من 05 فقرات؛
- **المحور الرابع:** محور النمو والتعلم، ويتكون من 05 فقرات.

3-مرحلة صدق الإستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الإستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب إستخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

-حساب معامل الفا كرمباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرمباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم 5: معامل الثبات لفقرات الإستمارة (ألفا كرونباخ).

عدد الفقرات	الثبات	الصدق
20	0.601	0.775

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم 5 الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الإستمارة (معامل ألفا كرونباخ)، نلاحظ بأن معامل الثبات لمخاوير الإستبانة ككل 0.601 وهي قيمة جيدة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

4-توزيع الإستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، مع حرص الباحثين على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات بالمؤسسة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

5-مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 6: يبين درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالب.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن: $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$ وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل اجابة في مقياس ليكارت الخماسي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من اعلى قيمة في المقياس ($4=1-5$)؛
- 2- قسمة 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي $0.8=5/4$ ؛
- 3- تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الخماسي ($1.80=1+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.80 يعد ضمن الخلية الأولى " غير موافق بشدة"؛

- 4- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها تكون $(2.60=1.8+0.8)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.60 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق"؛
- 5- تكون بداية الخلية الثانية من 2.60 ونهايتها تكون $(3.40=2.60+0.8)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 2.60 والقيمة 3.40 يعد ضمن الخلية الأولى "محايد"؛
- 6- تكون بداية الخلية الثانية من 3.40 ونهايتها تكون $(4.20=3.40+0.8)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 3.40 والقيمة 4.20 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق"؛
- 7- تكون بداية الخلية الثانية من 4.20 ونهايتها تكون $(5=4.20+0.8)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 4.20 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق بشدة"؛

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: "مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"¹؛

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: "الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"²؛

- **المدى:** "هو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"³؛

- **إختبار الطبيعة (Test Of Normality):** من أهم الفروض في إختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الإحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في إختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء والزواج وما إلى ذلك إذا قيست لعدد

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص 13.

³ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الإستهتيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العلمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية¹.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم إستعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الإجتماعية، إلا أنه تطور إستخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال توزيعنا للإستمارة ثم مناقشتها.

أولا: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، السن، المستوى العلمي، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1- تحليل خصائص أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

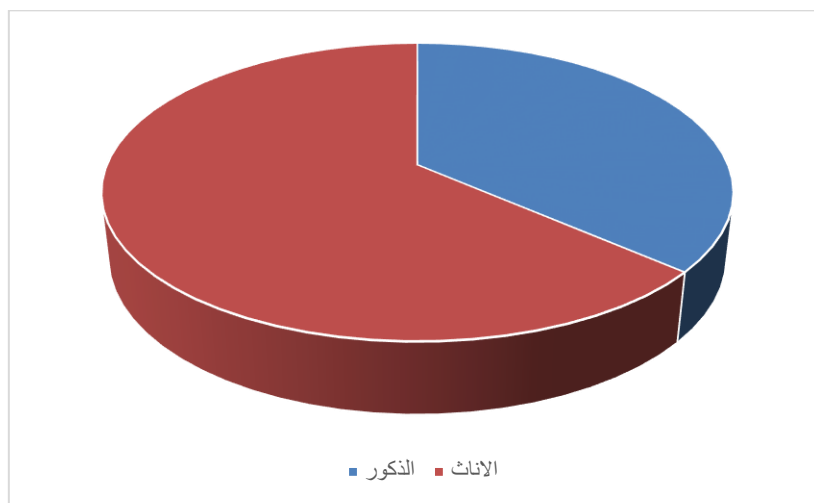
النسبة	التكرار	البيان
35.6 %	16	ذكر
62.2%	28	انثى
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن عدد الاناث أكثر من عدد الذكور حيث وصل عددهم الى 28 انثى بنسبة 62.2%، أما الذكور فكان عددهم 16 بنسبة 35.6%، وعليه نلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الذكور، وهذا ما يوضح ان الوظائف الإدارية بمركز البريد يشغلها النسبة كبيرة من الاناث

¹ نفس المرجع اعلاه، ونفس الصفحة.

الشكل رقم 09: توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب السن

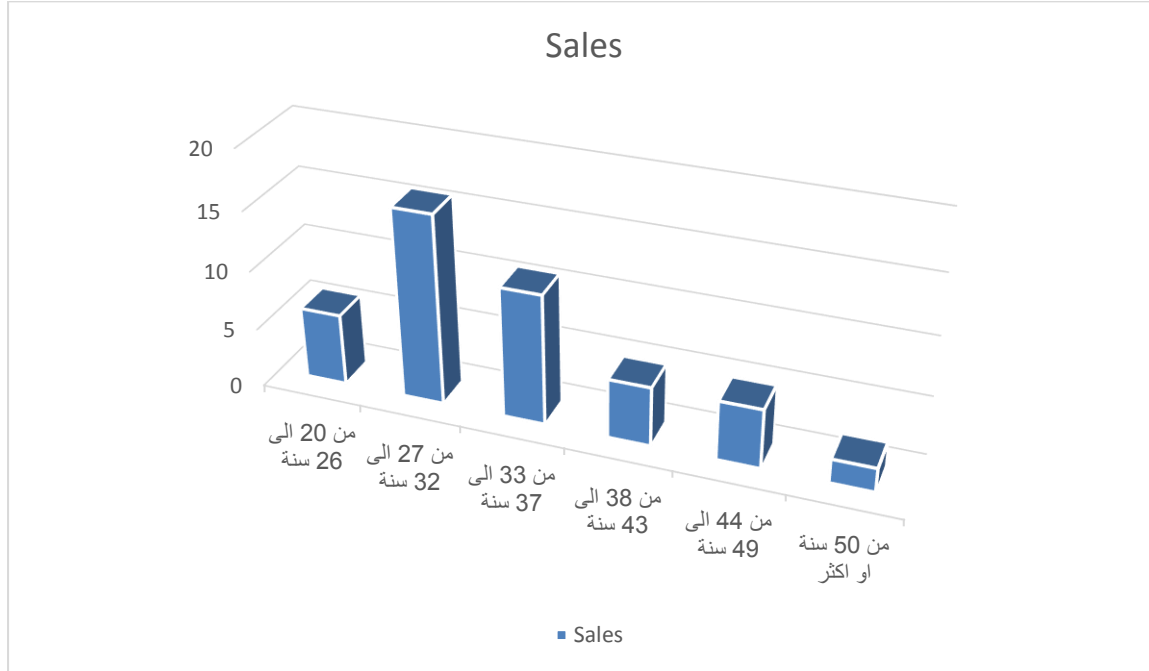
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13.3%	06	من 20 الى 26 سنة
35.6%	16	من 27 الى 32 سنة
24.4%	11	من 33 الى 37 سنة
11.1%	05	من 38 الى 43 سنة
11.1%	05	من 44 الى 49 سنة
4.4%	02	من 50 سنة او أكثر
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم 08 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن، نلاحظ أن أعلى قيمة هم نسبة 35.6% من تتراوح اعمارهم من 27 إلى 32 سنة، تليها نسبة 24.4% للفئة التي تتراوح اعمارهم من 33 الى 37 سنة، تليها فئة من 20 الى 26 سنة بنسبة 13.3%، ونلاحظ تساوي نسبة الفئة العمرية من 38 الى 43 سنة و 44 الى 49 سنة بنسبة 11.1% واخيرا الفئة العمرية من 50 سنة او أكثر بنسبة 4.4%.

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3- تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

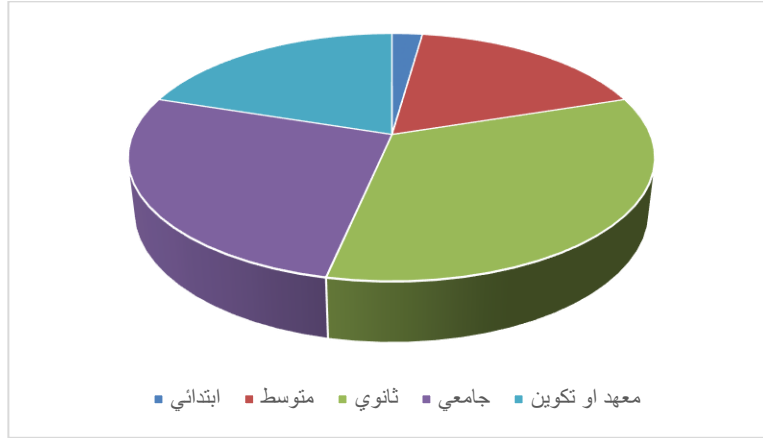
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%2.2	01	ابتدائي
%17.8	08	متوسط
%33.3	15	ثانوي
%26.7	12	جامعي
%20.0	09	معهد او تكوين
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الثانوي، حيث بلغ عددهم 15 فردا مشكلين 33.3%، متبوعين بحملة الجامعي والبالغ عددهم 12 فردا بنسبة 26.7%، تليها حملة معهد او تكوين فيمثلون 20.0%، بعدها اصحاب المتوسط بنسبة قدرها 17.8% واخيرا احتلها نسبة الابتدائي بـ 2.2%.

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثانيا: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الأول "محور رضا الزبائن"

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الأول الرمز A وتأخذ فقراته العشرة الرموز من A1 إلى A05 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 10: رموز فقرات المحور الأول.

المحور الأول: محور رضا الزبائن.	
A1	تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على لوحات إرشادية تبيين أماكن الحصول على الخدمة
A2	يتم إعلان الزبائن بجميع الخدمات المقدمة التي تتلاءم مع احتياجات ورغباته
A3	مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم نصائح للزبائن
A4	لا تنتهي علاقة المؤسسة بالزبون بمجرد تلقيه الخدمة
A5	تهتم المؤسسة برأي الزبون في الخدمة المقدمة لها

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على استمارة (الملحق رقم 1).

الجدول رقم 11: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول.

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.471	3.71	11.1%	05	15.6%	07	11.1%	05	15.6%	07	46.7%	21	A01
موافق	1.099	3.56	6.7%	03	6.7%	03	31.1%	14	35.6%	16	20.0%	09	A02
محايد	1.246	3.36	11.1%	05	11.1%	05	28.9%	13	28.9%	13	20.0%	09	A03
محايد	1.261	3.04	8.9%	04	33.3%	15	17.8%	08	24.4%	11	15.6%	07	A04
محايد	1.321	2.60	24.4%	11	26.7%	12	26.7%	12	8.9%	04	13.3%	06	A05
محايد	1.279	3.25	المجموع										

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

بالإعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 11، يبين لنا أن كل أراء أفراد العينة كانت إيجابية حول محور رضا الزبائن، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول، حيث حصلت الفقرة رقم 01 على أعلى متوسط حسابي 3.71 وإنحراف معياري 1.471، وهذا يدل على أن المجيبين يوافقون على ان "تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة"، وفي الدرجة الثانية كانت للفقرة رقم 02 ذات متوسط حسابي 3.56 وإنحراف معياري 1.099، وهذا يدل موافقة المجيبين على "يتم إعلان الزبائن بجميع الخدمات المقدمة التي تتلاءم مع إحتياجات ورغباته"، في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب الفقرة 03 "مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم نصائح للزبائن" وذلك بعد أن بلغ متوسطها الحسابي 3.36 وإنحرافها المعياري 1.246 مما يدل على أن إجابات أغلب أفراد العينة كانت محايدة على هذه الفقرة، تليها الفقرة 04 "لا تنتهي علاقة المؤسسة بالزبون بمجرد تلقيه الخدمة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.04 وإنحرافها المعياري 1.261 مما يدل على إجابات أغلب أفراد العينة تتجه نحو المحايدة على هذه الفقرة. واحتلت الفقرة 05 المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.60 وإنحراف معياري 1.321 والتي تنص على "تتم المؤسسة براى الزبون في الخدمة المقدمة لها".

أما بالنسبة للمحور ككل، فبلغ المتوسط الحسابي 3.25 والانحراف المعياري 1.279 ومنه فإن إتجاه المحور الأول هو المحايدة.

2- تفسير وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الثاني: العمليات الداخلية

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الثاني الرمز B وتأخذ فقراته الثلاثة عشر الرموز من B1 إلى B05 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 12: رموز فقرات المحور الثاني

المحور الثاني: العمليات الداخلية.	
B1	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الادارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام
B2	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد
B3	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة.
B4	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
B5	تنمي ادارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على استمارة (الملحق رقم 1).

الجدول رقم 13: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

الإنتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.572	2.93	%26.7	12	%17.8	08	%17.8	08	%11.1	05	%26.7	12	B1
محايد	1.230	3.38	%8.9	04	%13.3	06	%31.1	14	%24.4	11	%22.2	10	B2
محايد	1.044	2.67	%11.1	05	%37.8	17	%28.9	13	%17.8	08	%4.4	02	B3
محايد	1.352	2.89	%20.0	09	%20.0	09	%26.7	12	%17.8	08	%15.6	07	B4
محايد	1.321	3.07	%13.3	06	%22.2	10	%28.9	13	%15.6	07	%20.0	09	B5
محايد	1.303	2.98	المجموع										

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02)..

بالإعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 10، يبين لنا أن معظم آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول العمليات الداخلية، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني، حيث حصلت الفقرة رقم 02 على أعلى متوسط حسابي 3.38 وبانحراف معياري 1.230، وهذا يدل على أن المجيبين المحايدة على أن "يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد"، وفي الدرجة الثانية كانت للفقرة 05 ذات متوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.352، وهذا يدل محايدة المجيبين على "تنمي ادارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها"، في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب الفقرة 01 "تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الادارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام"، وذلك بمتوسط حسابي 2.93 وانحرافه المعياري 1.572، مما يدل على أن إجابات أغلب أفراد العينة كانت محايدة اما المرتبة 04 فقد كانت من نصيب الفقرة 04 "يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.89 وانحرافها المعياري 1.372 مما يدل على إجابات أغلب أفراد العينة تتجه نحو المحايدة على هذه الفقرة وفي المرتبة الاخيرة كانت للفقرة 03 حيث

ان متوسطها الحسابي 2.67 و انحرافها المعياري 1.044 "تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة".

أما بالنسبة للمحور ككل، فبلغ المتوسط الحسابي 2.98 والانحراف المعياري 1.303 ومنه فإن إتجاه المحور الثاني هو محايد.

3- تفسير وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الثالث " المحور المالي "

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الثاني الرمز C وتأخذ فقراته الثلاثة عشر الرموز من C1 إلى C10، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 14: رموز فقرات المحور الثالث

المحور الثالث: اسهامات القيمة العادلة في تحقيق متطلبات مبادئ حوكمة الشركات	
C1	تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة
C2	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق اهداف خفض التكاليف
C3	يوجد ضبط لاداء المالي في المؤسسة
C4	تناسب اسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة
C5	تحقق المؤسسة ارباحا مناسبة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على استمارة (الملحق رقم 1).

الجدول رقم 14: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.517	3.47	%15.6	07	%15.6	07	%13.3	06	%17.8	08	%37.8	17	C1
محايد	1.221	3.09	%13.3	06	%15.6	07	%33.3	15	%24.4	11	%13.3	06	C2
غير موافق	1.358	2.53	%33.3	15	%15.6	07	%24.4	11	%17.8	08	%8.9	04	C3
محايد	1.342	3.13	%8.9	04	%33.3	15	%15.6	07	%20.0	09	%22.2	10	C4
غير موافق	1.154	1.82	8.9%	04	11.1%	05	31.1%	14	26.7%	12	22.2%	10	C5
محايد	1.318	2.80	المجموع										

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

بالإعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 14 يبين لنا أن معظم آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول المحور المالي، حيث حصلت الفقرة رقم 01 على أعلى متوسط حسابي 3.47 وبانحراف

معياري 1.517، وهذا يدل على أن المجيبين محايدون على " تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة "، وفي الدرجة الثانية كانت للفقرة رقم 04 ذات متوسط حسابي 3.13 وإنحراف معياري 1.342، وهذا يدل محايدة المجيبين على " تتناسب اسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة"، في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب الفقرة 02 " يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق اهداف خفض التكاليف"، وذلك بعد أن بلغ متوسطها الحسابي 3.09 وإنحرافها المعياري 1.221، مما يدل على أن إجابات أغلب أفراد العينة كانت محايد على هذه الفقرة، تليها الفقرة 03 " يوجد ضبط لاداء المالي في المؤسسة"، فقد كانت في المرتبة 04 اي ما قبل الاخيرة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.53 وبإنحراف معياري 1.358 أي انها باتجاه غير موافق، اما المرتبة 05 والاخيرة فقد كانت من نصيب الفقرة 05 "تحقق المؤسسة ارباحا مناسبة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي 1.82 وإنحرافها المعياري 1.154 مما يدل على إجابات أغلب أفراد العينة تتجه نحو غير الموافقة عليهما.

أما بالنسبة للمحور ككل، فبلغ المتوسط الحسابي 2.80 والإنحراف المعياري 1.318 ومنه فإن إتجاه المحور الثالث هو محايد.

4- تفسير وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الرابع: النمو والتعلم

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الأول الرمز D وتأخذ فقراته العشرة الرموز من D1 إلى D05 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 15: رموز فقرات المحور الرابع

المحور الثالث: النمو والتعلم	
D1	تهتم ادارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب.
D2	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها.
D3	تهتم ادارة المؤسسة بعمليات الابتكار والابداع.
D4	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها.
D5	تساعد ادارة المؤسسة موظفيها على اتمام دراستهم العليا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على استمارة (الملحق رقم 1).

الجدول رقم 16: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.215	3.42	%8.9	04	%11.1	05	%31.1	14	%26.7	12	%22.2	10	C1
محايد	1.236	3.71	%6.7	03	%8.9	04	%26.7	12	%22.2	10	%35.6	16	C2
محايد	1.072	3.82	%6.7	03	%2.2	01	%20.0	09	%44.4	20	%26.7	12	C3
محايد	1.284	3.38	%4.4	02	%26.7	12	%15.6	11	%15.6	07	%28.9	13	C4
محايد	1.590	2.47	%40.0	18	%22.2	10	%11.1	05	4.4%	02	22.2%	10	C5
محايد	1.279	3.36	المجموع										

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

بالإعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم 16، يبين لنا أن معظم أراء أفراد العينة كانت إيجابية حول العمليات الداخلية، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع، حيث حصلت الفقرة رقم 03 على أعلى متوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 1.072، وهذا يدل على أن المجيبين محايدة على أن "تتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والابداع"، وفي الدرجة الثانية كانت للفقرة 02 ذات متوسط حسابي 3.71 وإنحراف معياري 1.236، وهذا يدل محايدة المجيبين على "توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها"، في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب الفقرة 01 "تتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب"، وذلك بمتوسط حسابي 3.42 وإنحرافه المعياري 1.215، مما يدل على أن إجابات أغلب أفراد العينة كانت محايدة اما المرتبة 04 فقد كانت من نصيب الفقرة 04 "تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.38 وإنحرافها المعياري 1.284 مما يدل على إجابات أغلب أفراد العينة تتجه نحو المحايدة على هذه الفقرة و في المرتبة الاخيرة كانت للفقرة 05 حيث ان متوسطها الحسابي 2.47 و انحرافها المعياري 1.590.

أما بالنسبة للمحور ككل، فبلغ المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 1.279 ومنه فإن إتجاه المحور الثاني هو محايد.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان لجميع محاور الدراسة بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة، ما دام ان افراد العينة اكبر من 30 فرادا.

1-اختبار الفرضية الرئيسية

-فرضية العدم (H_0) = لا يستخدم بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائه.
-الفرضية البديلة (H_1) = يستخدم بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائه.

الجدول رقم 17: اختبار T-Test الفرضية الرئيسية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول	3.103	0.286	72.709	44	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول وجود ارتباط رضا الزبائن 3.103 وبانحراف معياري 0.286 وهذا ما يقابل درجة محايد، وكان مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأنه يستخدم بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائه.

2-اختبار الفرضية الاولى

-فرضية العدم (H_0) = لا يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما لرضا الزبائن من وجهة نظر المستجيبين.

-الفرضية البديلة (H_1) = يوجد يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما لرضا الزبائن من وجهة نظر المستجيبين.

الجدول رقم 18: اختبار T-Test الفرضية الاولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول	3.2533	0.643	33.941	45	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان 3.2533 وبانحراف معياري 0.643 وهذا ما يقابل درجة محايد، وكان مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأنه يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجيبين.

3-اختبار الفرضية الثانية

-فرضية العدم (H_0) = لا يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجيبين

-الفرضية البديلة (H_1) = يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجيبين

الجدول رقم 19: اختبار T-Test الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الثاني	2.9911	0.737	27.216	45	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول العمليات الداخلية 2.9911 وبانحراف معياري 0.737 وهذا ما يقابل درجة محايد، وكان مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجيبين.

4- اختبار الفرضية الثالثة:

-فرضية العدم (H_0) = لا يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين

-الفرضية البديلة (H_1) = يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين

الجدول رقم 20: اختبار T-Test الفرضية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الثالث	2.808	0.523	35.966	45	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول البعد المالي 2.808 وبانحراف معياري 0.523 وهذا ما يقابل درجة محاييد، وكان مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين.

5- اختبار الفرضية الرابعة :

-فرضية العدم (H_0) = لا يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستوجبين

-الفرضية البديلة (H_1) = يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستوجبين

الجدول رقم 21: اختبار T-Test الفرضية الرابعة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الرابع	3.360	0.514	43.807	45	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول النمو والتعلم 3.360 وبانحراف معياري 0.514 وهذا ما يقابل درجة محاييد، وكان مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من

0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستوجبين

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي قمنا بها عن طريق اعداد استمارة والتي تهدف إلى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم توزيعها على عمال مؤسسة البريد بالوادي، وبعد تحليل النتائج التي درستها في وضعها في مقدمة الدراسة، وقد توصلنا إلى نتيجة رئيسة تمثلت في كون "أن بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) يستخدم بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائه".



لقد تبين من خلال الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة تقدم خاصة التكنولوجيا منه بالإضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات واتساع لهذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية. وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بدراسة الأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث تقوم بتقييم الأداء المالي لجعل المؤسسات بأكثر الاستمرارية في المستقبل.

كان في الماضي يقوم على دراسة جوانب مالية قصيرة مدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، أما في الحاضر تقوم على دراسة الجانب المالي في تقييم الأداء في مدى طويل لتحقيق الأهداف في المستقبل، وبعد تفصيل الجانب النظري ثم إسقاطها على الأرض الواقع من خلال التعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وتطبيقها على مركز بريد الجزائر ولاية الوادي.

1-فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية : تنص على "يستخدم بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أدائه".

من خلال الدراسة التطبيقية بالفصل الثالث، تم دراسة هذه الفرضية بعد تطبيق اختبار T-test، وقد تبين ان بريد الجزائر بولاية الوادي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، أي ان هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الأولى: تنص على "يوجد يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما لرضا الزبائن من وجهة نظر المستوجبين".

من خلال الدراسة التطبيقية بالفصل الثالث، تم دراسة هذه الفرضية بعد تطبيق اختبار T-test، وقد تبين ان بريد الجزائر بولاية الوادي يولي اهتماما لرضا الزبائن، أي ان هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الثانية: تنص على "يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستوجبين".

من خلال الدراسة التطبيقية بالفصل الثالث، تم دراسة هذه الفرضية بعد تطبيق اختبار T-test، وقد تبين ان بريد الجزائر بولاية الوادي يولي اهتماما للعمليات الداخلية، أي ان هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الثالثة: تنص على "يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للبعد المالي من وجهة نظر المستوجبين".

من خلال الدراسة التطبيقية بالفصل الثالث، تم دراسة هذه الفرضية بعد تطبيق اختبار T-test، وقد تبين ان بريد الجزائر بولاية الوادي يولي اهتماما للبعد المالي، أي ان هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الرابعة: تنص على "يولي بريد الجزائر بولاية الوادي (مدينة الوادي) اهتماما للنمو والتعلم من وجهة نظر المستجيبين".

من خلال الدراسة التطبيقية بالفصل الثالث، تم دراسة هذه الفرضية بعد تطبيق اختبار T-test، وقد تبين ان بريد الجزائر بولاية الوادي يولي اهتماما للنمو والتعلم، أي ان هذه الفرضية صحيحة.

2-النتائج: تطرقنا من خلال الجزء المتعلق بجانب نظري تم استخلاص مجموعة من النتائج يمكن ذكرها، أهمها:

-بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إعطاء صورة حقيقية واقعية واضحة في المؤسسة.

-تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة للمحافظة على البقاء.

-الهدف من تقييم الأداء المؤسسي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص معارف ومهارات لمعالجتها؛

-ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في المؤسسات تمكنها من الحصول على معلومات دقيقة كونها هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء المؤسسات لأنها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية كبعد الزبائن والعمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

3-التوصيات:

-اتخاذ أسلوب تطوير مهارات العاملين وزيادة مهاراتهم في آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال التدريب؛

-تطبيق بطاقة الأداء على جميع المؤسسات العام والخاص؛

-ضرورة قيام المؤسسات بتبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو باعتبارها نظاما متكاملا للإدارة وذلك لان تطبيقها يساهم في توفير معلومات مالية وغير مالية للمؤسسات تساعد في قياس أدائها مما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي؛

-ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات.

4-آفاق الدراسة: في ختام هذه الدراسة تبين لنا ان هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:

- دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛
- اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الاداء؛
- دور بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز القدرة التنافسية.



المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

1-الكتب

- ابراهيم الحلوف المللكاوي، ادارة الاداة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
- إخلاص عبد الله، موزي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982.
- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007.
- بو يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- حمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
- حورية بوساحة، الإحصاء والاحتمالات، المعهد الوطني للتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2008.
- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- زاير وافية، الادارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- سعد صادق البحيري، ادارة توازن الاداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، 2004.
- طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبيحي ادريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.
- عمرو حامد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008.
- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- محفوظ جودة، حسن الزعبي، سر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط 2، دائر وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- محمد فركوس، الموازنات أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- محمود الشويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
- معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية الجامعية، الجزائر، 1999.
- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغير التقني - العمل ورأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- نور الدين بشير وريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل المشكلات)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014.
- وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

2-المذكرات

- بن مر كلثوم وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.
- أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الاداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: شركة الاسمنت - تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي، تبسة، 2015/2016.
- بودوة مريم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.

- بيان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية - دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل 2004-2014، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015.
- جمال حسن محمد أو شرح، مدى امكانية تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2012، ص 48-52.
- جهاد ربحي عبد القادر الناطور، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الاردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
- ريم الواعر، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/2015.
- سناء اونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة - دراسة حالة: مطاحن الاوراس - وحدة أريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005.
- عثمان احداتن، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 70.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز
- ورقة (خلال شهر أفريل 2014)، مذكرة لتيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،
جامعة قاصدي مرباح، 2014/2013.

3-المجالات

- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد
07، فيفري 2005.
- احمد سمير نايف الثابت وآخرون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي - دراسة تحليلية
لبيانات مصرف بغداد الاهلي للأعوام (2017/2018/2019)، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 2، العدد 52،
2021.
- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة
الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، الجزائر، 2012.
- بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء
المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر.
- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 7، العدد 7،
2010/2009.
- دليل مؤشرات الاداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة، جامعة الباحة، وزارة التعليم، المملكة العربية
السعودية، 1441 هـ - 1442 هـ.
- ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الاداء المتوازن مدخل لقيم الاداء الاستراتيجي، مجلة الدراسات
الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 5، 2014.
- شيماء نھرو جبل، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثني للعلوم
الادارية والاقتصادية، جامعة المثني، العراق، العدد 2، المجلد 8، 2018.
- عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي،
مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 23، 2018.

-عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2006.

-علي أحمد فارس، اياد طارق ظاهر، تأثير صافي التدفقات النقدية في مؤشرات الاداء - دراسة تطبيقية لمجموعة من الشركات المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية للمدة من 2005-2016، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 68، 2021.

-علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر.

-نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2005.

4-الملتقيات

-إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، ورقلة.

-أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخله مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

-سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، الجزائر.

-عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، أعمال المؤتمرات ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007.

-مفيدة يحياوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخله مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

5-المحاضرات

-فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الأول، 2017.

II-المراجع الاجنبية

- Jean Brilman, Jacque Herard, les meilleurs pratique des management, 6 eme édition d organisation, paris, 2008.
- Paul Niven, Balanced Scorrcard step by step, canada, 2002.
- R.Kaplan, D.Norton, the balanced scorcerad, measure that drive performance, Harvard business review, jan, feb, 1992.
- Stéphane jacquet, management de la performance: des concepts aux outils, membre du CREG, 2011.
- Cherif Lahlou, gouvernance des entreprises, Actionariat et Performances, revive economie a management, N 07, Avril 2008.
- Michel Gervais, Contrôle de gestion, édition economica, Paris, 7eme édition, 2000.
- Richard L. Daft, Organization theory and Desing, Tenth edition, United State of America: South Westen Cengage Learning, 2010.

الملاحق



الملحق 01: الاستثمار
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم مالية ومحاسبة



استمارة الاستبيان
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:
تحية طيبة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر بعنوان " أستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" وبغرض إتمام هذه الدراسة أستمحكم أن تتفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم في هذا المجال، حتى نتوصل إلى نتائج دراسة موضوعية نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح .
كما أحيطكم علما أن إجاباتكم لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي كما يتشرف الطلبة بتزويدكم بنسخة من هذا البحث أو نتائجه في حالة اهتمامكم به إما عن طريق الاتصال المباشر أو عن طريق البريد الإلكتروني.

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطلبة:

المؤطر:

البشير بن

ضو الهاشمي

عمر

حريز عبد القادر صالح

سلطان محمد نسيم

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب، مع التأكيد ان كل الفقرات قد تم الإجابة

عليها

الجزء الأول: بيانات وصفية

1. الجنس

ذكر () أنثى ()

2. السن:

من 20 الى 26 () من 27 الى 32 () من 33 الى 37 () من 38 الى 43 ()
()

من 44 الى 49 () من 50 وأكثر ()

3. الخبرة:

ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () معهد أو تكوين ()

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: محور رضا الزبائن

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على لوحات إرشادية تبيين أماكن الحصول على الخدمة					
يتم إعلان الزبائن بجميع الخدمات المقدمة التي تتلاءم مع إحتياجات ورغباته					
مقدمو الخدمات يحرصون على تقديم نصائح للزبائن					
لا تنتهي علاقة المؤسسة بالزبون بمجرد تلقيه الخدمة					
تهتم المؤسسة برأي الزبون في الخدمة المقدمة لها					

المحاور الثاني: العمليات الداخلية:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الادارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام					
يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد					
تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة.					
يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.					
تنمي ادارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها.					

المحاور الثالث: المحور المالي:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة					
يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق اهداف خفض التكاليف					
يوجد ضبط لاداء المالي في المؤسسة					
تناسب اسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة					
تحقق المؤسسة ارباحا مناسبة					

المحاور الرابع: محور النمو والتعلم:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تهتم ادارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب.					
توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها.					
تهتم ادارة المؤسسة بعمليات الابتكار والابداع.					
تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها.					
تساعد ادارة المؤسسة موظفيها على اتمام دراستهم العليا					

الملحق رقم 02: مخرجات spss

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	45	0	1.64	.484
السن	45	0	2.84	1.364
الخبرة	45	0	3.44	1.078
على الحصول أماكن تبين إرشادية لوحات على الجزائر بريد مؤسسة تحتوي الخدمة	45	0	3.71	1.471
ورغباته إحتياجات مع تتلاءم التي المقدمة الخدمات بجميع الزبائن إعلان يتم	45	0	3.56	1.099
للزبائن نصائح تقديم على يحرسون الخدمات مقدمو	45	0	3.36	1.246
الخدمة تلقيه مجرد بالزبون المؤسسة علاقة تنتهي لا	45	0	3.04	1.261
لها المقدمة الخدمة في الزبون برأي المؤسسة تهتم	45	0	2.60	1.321
المهام انجاز لتسهيل فيها والمالية الادارية العمليات بمرجة المؤسسة تقوم	45	0	2.93	1.572
ومعتمد واضح عمليات دليل المؤسسة لدى يوجد	45	0	3.38	1.230
.المتطورة والتجهيزات التكنولوجية الوسائل المؤسسة تستعمل	45	0	2.67	1.044
.المطلوبة وبالجودة المناسب الوقت في للزبائن الخدمات تقديم يتم	45	0	2.91	1.379
.لموظفيها الذاتية الرقابة مفهوم المؤسسة ادارة تنمي	45	0	3.07	1.321
المؤسسة نظر وجهة من كافية الذاتية الموارد تعتبر	45	0	3.47	1.517
التكاليف خفض اهداف يحقق بما المتاحة والامكانيات الموارد استغلال يتم	45	0	3.09	1.221
المؤسسة في المالي لاداء ضبط يوجد	45	0	2.53	1.358
المقدمة الخدمة نوعية مع المقدمة الخدمات اسعار تتناسب	45	0	3.13	1.342
مناسبة ارباحا المؤسسة تحقق	45	0	1.82	1.154
الى للوصول لموظفيها الحالية والقدرات المهارات بتطوير المؤسسة ادارة تهتم	45	0	3.42	1.215
.المطلوب المستوى				
.لموظفيها وملائمة كافية تدريبية برامج المؤسسة توفر	45	0	3.71	1.236
.والابداع الابتكار بعمليات المؤسسة ادارة تهتم	45	0	3.82	1.072
.موظفيها لتدريب سنوية ميزانية المؤسسة تخصص	45	0	3.38	1.284
العليا دراستهم اتمام على موظفيها المؤسسة ادارة تساعد	45	0	2.47	1.590
T1	45	0	3.2533	.64300
T2	45	0	2.9911	.73726
T3	45	0	2.8089	.52389
T4	45	0	3.3600	.51452
al	45	0	3.1033	.28632

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	16	35.6	35.6	35.6
Valid انثى	29	64.4	64.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26 الى 20 من	6	13.3	13.3	13.3
32 الى 27 من	16	35.6	35.6	48.9
37 الى 33 من	11	24.4	24.4	73.3
Valid 43 الى 38 من	5	11.1	11.1	84.4
49 الى 44 من	5	11.1	11.1	95.6
اكثر او 50 من	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	1	2.2	2.2	2.2
متوسط	8	17.8	17.8	20.0
Valid ثانوي	15	33.3	33.3	53.3
جامعي	12	26.7	26.7	80.0
تكوين او معهد	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخدمة على الحصول أماكن تبين إرشادية لوحات على الجزائر بريد مؤسسة تحتوي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	5	11.1	11.1	11.1
Valid موافق	7	15.6	15.6	26.7
محايد	5	11.1	11.1	37.8
موافق غير	7	15.6	15.6	53.3

بشدة موافق غير	21	46.7	46.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ورغباته إحتياجات مع تتلاءم التي المقدمة الخدمات بجميع الزبائن إعلان يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	3	6.7	6.7	6.7
موافق	3	6.7	6.7	13.3
محاييد	14	31.1	31.1	44.4
موافق غير	16	35.6	35.6	80.0
بشدة موافق غير	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

للزبائن نصائح تقديم على يحرصون الخدمات مقدمو

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	5	11.1	11.1	11.1
موافق	5	11.1	11.1	22.2
محاييد	13	28.9	28.9	51.1
موافق غير	13	28.9	28.9	80.0
بشدة موافق غير	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخدمة تلقيه مجرد بالزبون المؤسسة علاقة تنتهي لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	4	8.9	8.9	8.9
موافق	15	33.3	33.3	42.2
محاييد	8	17.8	17.8	60.0
موافق غير	11	24.4	24.4	84.4
بشدة موافق غير	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

لها المقدمة الخدمة في الزبون برأي المؤسسة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	11	24.4	24.4	24.4
موافق	12	26.7	26.7	51.1

محايد	12	26.7	26.7	77.8
موافق غير	4	8.9	8.9	86.7
بشدة موافق غير	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المهام انجاز لتسهيل فيها والمالية الادارية العمليات ببرمجة المؤسسة تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق	12	26.7	26.7	26.7
موافق	8	17.8	17.8	44.4
محايد	8	17.8	17.8	62.2
موافق غير	5	11.1	11.1	73.3
بشدة موافق غير	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ومعتمد واضح عمليات دليل المؤسسة لدى يوجد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق	4	8.9	8.9	8.9
موافق	6	13.3	13.3	22.2
محايد	14	31.1	31.1	53.3
موافق غير	11	24.4	24.4	77.8
بشدة موافق غير	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المتطورة والتجهيزات التكنولوجية الوسائل المؤسسة تستعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق	5	11.1	11.1	11.1
موافق	17	37.8	37.8	48.9
محايد	13	28.9	28.9	77.8
موافق غير	8	17.8	17.8	95.6
بشدة موافق غير	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المطلوبة وبالجودة المناسب الوقت في للزبائن الخدمات تقديم يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	9	20.0	20.0	20.0
موافق	9	20.0	20.0	40.0
محايد	12	26.7	26.7	66.7
موافق غير	7	15.6	15.6	82.2
بشدة موافق غير	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

لموظفيها الذاتية الرقابة مفهوم المؤسسة ادارة تنمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	6	13.3	13.3	13.3
موافق	10	22.2	22.2	35.6
محايد	13	28.9	28.9	64.4
موافق غير	7	15.6	15.6	80.0
بشدة موافق غير	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المؤسسة نظر وجهة من كافية الذاتية الموارد تعتبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	7	15.6	15.6	15.6
موافق	7	15.6	15.6	31.1
محايد	6	13.3	13.3	44.4
موافق غير	8	17.8	17.8	62.2
بشدة موافق غير	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

التكاليف خفض اهداف يحقق بما المتاحة والامكانيات الموارد استغلال يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	6	13.3	13.3	13.3
موافق	7	15.6	15.6	28.9
محايد	15	33.3	33.3	62.2
موافق غير	11	24.4	24.4	86.7
بشدة موافق غير	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المؤسسة في المالي لاداء ضبط يوجد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	15	33.3	33.3	33.3
موافق	7	15.6	15.6	48.9
محايد	11	24.4	24.4	73.3
موافق غير	8	17.8	17.8	91.1
بشدة موافق غير	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المقدمة الخدمة نوعية مع المقدمة الخدمات اسعار تناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	4	8.9	8.9	8.9
موافق	15	33.3	33.3	42.2
محايد	7	15.6	15.6	57.8
موافق غير	9	20.0	20.0	77.8
بشدة موافق غير	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

مناسبة ارباحا المؤسسة تحقق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	24	53.3	53.3	53.3
موافق	13	28.9	28.9	82.2
محايد	2	4.4	4.4	86.7
موافق غير	4	8.9	8.9	95.6
بشدة موافق غير	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المطلوب المستوى الى للوصول لموظفيها الحالية والقدرات المهارات بتطوير المؤسسة ادارة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق	4	8.9	8.9	8.9
موافق	5	11.1	11.1	20.0
محايد	14	31.1	31.1	51.1
موافق غير	12	26.7	26.7	77.8

بشدة موافق غير	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

لموظفيها وملائمة كافية تدريبية برامج المؤسسة توفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	3	6.7	6.7	6.7
موافق	4	8.9	8.9	15.6
محايد	12	26.7	26.7	42.2
موافق غير	10	22.2	22.2	64.4
بشدة موافق غير	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

والابداع الابتكار بعمليات المؤسسة ادارة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	3	6.7	6.7	6.7
موافق	1	2.2	2.2	8.9
محايد	9	20.0	20.0	28.9
موافق غير	20	44.4	44.4	73.3
بشدة موافق غير	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

موظفيها لتدريب سنوية ميزانية المؤسسة تخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	2	4.4	4.4	4.4
موافق	12	26.7	26.7	31.1
محايد	11	24.4	24.4	55.6
موافق غير	7	15.6	15.6	71.1
بشدة موافق غير	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

العليا دراستهم اتمام على موظفيها المؤسسة ادارة تساعد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق	18	40.0	40.0	40.0
موافق	10	22.2	22.2	62.2

محايد	5	11.1	11.1	73.3
موافق غير	2	4.4	4.4	77.8
بشدة موافق غير	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
0.601	20

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T1	33.941	44	.000	3.25333	3.0602	3.4465
T2	27.216	44	.000	2.99111	2.7696	3.2126
T3	35.966	44	.000	2.80889	2.6515	2.9663
T4	43.807	44	.000	3.36000	3.2054	3.5146