



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق  
بمعنوان :

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة  
—دراسة إستبائية—

تحت إشراف الدكتور  
د. محمد فيصل مايدة

إعداد الطلبة:  
• العيد خنوفة

• رحيم نصر الدين

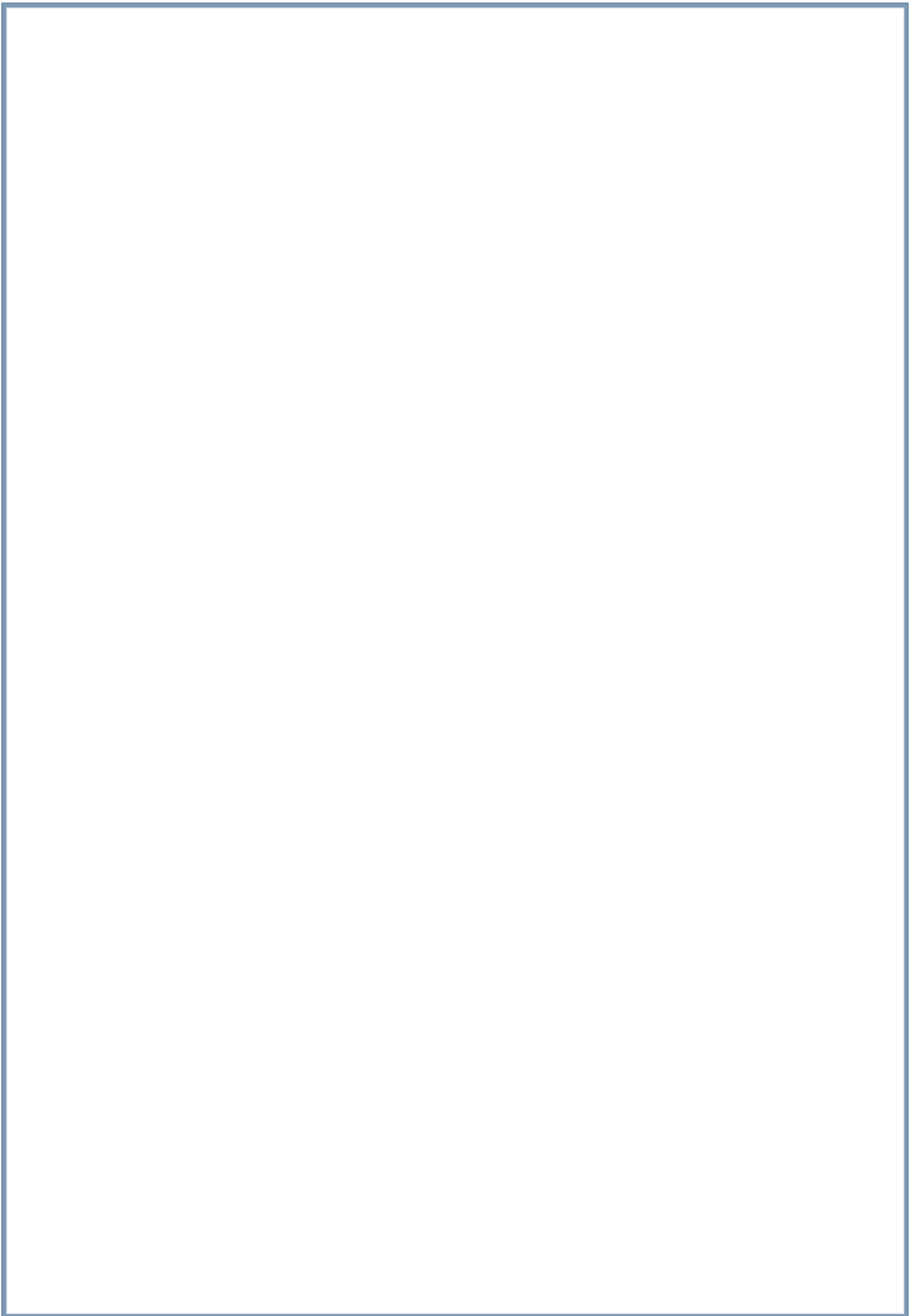
• شكيمة مصطفى

• زهري خامسة

لجنة المناقشة:

|              |                               |                      |
|--------------|-------------------------------|----------------------|
| مقيم 01      | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | محمد الهادي ضيف الله |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | محمد فيصل مايدة      |
| مقيم 02      | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أحمد عازب الشيخ      |

السنة الجامعية 2022/2021



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق  
بمعنوان :

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة  
—دراسة إستبائية—

تحت اشراف الدكتور  
د. محمد فيصل مايدة

إعداد الطلبة:

- العيد خنوفة
- رحيم نصر الدين
- شكيمة مصطفى
- زهري خامسة

لجنة المناقشة:

|              |                               |                     |
|--------------|-------------------------------|---------------------|
| مقيم 01      | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | محمد الهادي ضيف لله |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | محمد فيصل مايدة     |
| مقيم 02      | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أحمد عازب الشيخ     |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء



وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا  
سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ،

إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي

رحيم نصر الدين



الإهداء

إلى من يعجز اللسان عن شكرها وتخضع آيات الرحمن إلى ذكرها إلى

من فتحت عيني على وجهها أُمي الغالية.

إلى من تحدى الصعاب ليوصلني إلى بر الأمان

إلى الذي أعجز عن وصفه بكل الصور بكل الكلمات والحروف فيكفيني

أنك أبي العزيز.

إلى من يسعدن لسعادتي أقاسمهم روعي وكياني اخوتي الغاليين،

إلى زملائي في كلية العلوم الاقتصادية

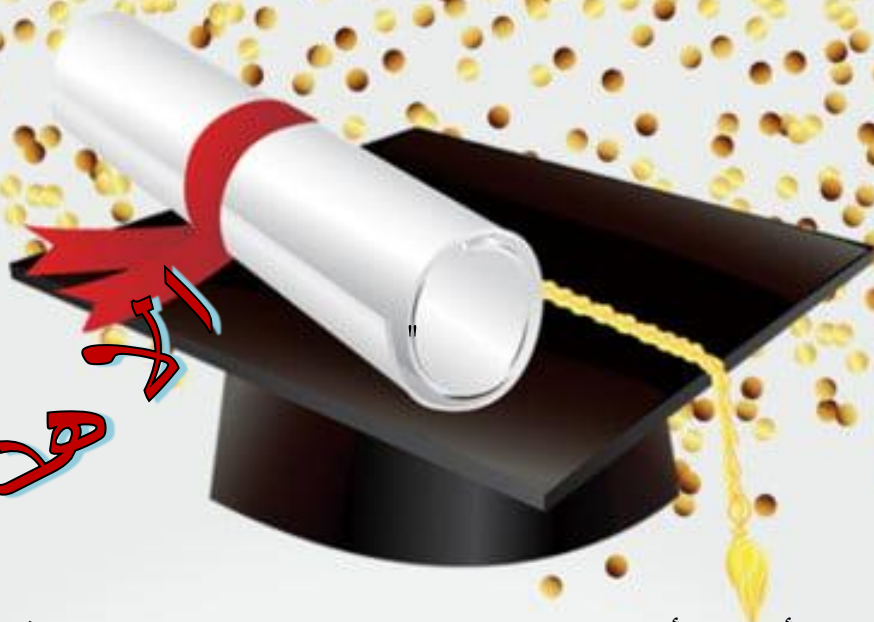
إلى زملائي في إتمام هذه المذكرة

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد

شكيرة

مصطفى

الإهداء



الإهداء من أعسر الأمور على الباحث بعد بحثه، حين كتابته يحرك في النفس  
أشجانا، ويسمع في الأذن أصواتا ويُري العين صورا وتهب على القلب خواطر  
شتى.. أناس عبروا وآخرين معنا صبروا.

والدي اللذان انتظري.. إليكما أهدي ثمرة جهدي وأسأل الله أن يغني عنى على بركما،  
وطاعتكما.

إخوتي إليكم أهدي ذا العمل، وأسأل ربي أن يشد أزرى بكم وأزركم بي.

أحبابي كل باسمه وهم يعرفون أنفسهم بدون ذكرهم، وإلى كل من أعان من بعد  
الله في ذا العمل، ثم لا أنسى إلى كل من علمنا ولو حرفا .. أهدي عملي لكم.

عسى الله ألا يجعله آخر ما أهدي لكم، وأن يبلغني إهداءكم من المسرات غيره،  
ومما ينفعني وأمتي بخيره.. آمين.

خوفه العبد



الى هداية



الى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول  
بعد الله في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب أطال الله بعمره... إلى  
من وضعتني على طريق الحياة وراعتني حتى صرت كبيرة أُمي الغالية  
طيب الله ثراها... إلى من مد لنا يد العون عندما تجاهلنا الجميع زملائي  
في مذكرة التخرج شكرا لكم.... إلى نفسي التي تعبت سنوات من الدراسة  
للوصول لهذا اليوم ..ممتنة لكل من كان له الفضل في مسيرتي  
وساعدني ولو باليسير ... اهديكم بحث تخرجي

زهري  
خامسة



# شكر و عرفان

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا توجه إليه الله سبحانه وتعالى  
أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي  
غمرنا به فوقتنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى  
الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ  
المشرف " د . محمد فيصل مائدة " ، على إشرافه على  
هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي  
مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة ، ف  
له منا فائق التقدير والاحترام ، كما توجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين  
رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا .  
وندين بالشكر أيضاً إلى كل الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف  
التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .  
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى  
ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

العيد \* نصر الدين \* مصطفى \* خامسة

- ملخص -

### ملخص الدراسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الواسعة الانتشار، وذلك لما تقدمه هذه الآلية من تحليل دقيق لأداء المؤسسة من جوانب متعددة، حيث أنها لا تقتصر على الجانب المالي فقط -كما في الطريقة التقليدية- إنما تشمل الجوانب الغير مالية أيضا، وعليه نحاول في هذه الدراسة طرح تساؤلا رئيسيا حول المشكلة مفاده (ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن، وسعت الدراسة أيضا إلى ابراز أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بجميع محاورها الأربعة في تقييم أدائها المالي.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء.

## **Résumé:**

Un tableau de bord prospectif est une méthode moderne d'évaluation de la performance généralisée, en raison de l'analyse minutieuse de la performance de l'organisation à bien des égards, car il ne se limite pas à l'aspect financier - comme de manière traditionnelle - mais inclut également les aspects non financiers, nous essayons donc dans cette étude de poser une question majeure sur le problème (dans quelle mesure un tableau de bord équilibré contribue-t-il à évaluer la performance de l'organisation?) L'étude visait à identifier un tableau de bord prospectif, et l'étude a également cherché à souligner l'importance de chaque dimension du tableau de bord prospectif dans l'évaluation du rendement, et l'étude a révélé que les établissements en question appliquaient le tableau de bord prospectif dans les quatre axes pour évaluer leur rendement financier

**Mots-clés** : Performance, évaluation de la performance, tableau de bord prospectif, Balanced Scorecard, dimensions du tableau de bord

# فهرس المحتويات



| الصفحة                                                   | قائمة المحتويات                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                          | إهداء                                                             |
|                                                          | الشكر                                                             |
|                                                          | ملخص الدراسة                                                      |
| I                                                        | فهرس المحتويات                                                    |
| III                                                      | قائمة الجداول                                                     |
| IV                                                       | قائمة الأشكال                                                     |
| V                                                        | قائمة الملاحق                                                     |
| أ-د                                                      | مقدمة                                                             |
| <b>الفصل الأول: الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن</b> |                                                                   |
| 6                                                        | تمهيد:                                                            |
| 7                                                        | المبحث الأول : الاطار النظري للأداء                               |
| 7                                                        | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء                            |
| 21                                                       | المطلب الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء                      |
| 40                                                       | المبحث الثاني :الاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن            |
| 40                                                       | المطلب الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن                      |
| 46                                                       | المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن                        |
| 54                                                       | المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة |
| 57                                                       | خلاصة الفصل                                                       |
| <b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية</b>                       |                                                                   |
| 59                                                       | تمهيد:                                                            |
| 60                                                       | المبحث الأول: منهجية الدراسة                                      |
| 60                                                       | المطلب الأول: اعداد الاستبيان                                     |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 62 | المطلب الثاني: اختبار مدى ملائمة الاستبيان للتحليل الاحصائي |
| 67 | المبحث الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول عينة الدراسة      |
| 67 | المطلب الأول: تحليل اتجاهات افراد العينة                    |
| 71 | المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات                          |
| 72 | خلاصة الفصل:                                                |
| 74 | خاتمة                                                       |
| 77 | قائمة المراجع                                               |
| 86 | الملاحق                                                     |



# فهرس الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | الجدول                                                                   | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية                                           | 33     |
| 02    | مؤشرات أنظمة القياس الحديثة                                              | 36     |
| 03    | مقياس ليكارت الثلاثي                                                     | 61     |
| 04    | معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان                                  | 61     |
| 05    | توزيع عينة الدراسة حسب تغير الملكية                                      | 62     |
| 06    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال المؤسسة                                | 63     |
| 07    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوصف الوظيفي                               | 64     |
| 08    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                               | 65     |
| 09    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية                              | 66     |
| 10    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للبعد المالي       | 67     |
| 11    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العملاء       | 68     |
| 12    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العمليات      | 69     |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد النمو والتعلم | 70     |



# فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال

| الرقم | الجدول                                      | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------|--------|
| 01    | الأداء الداخلي والأداء الخارجي              | 16     |
| 02    | بطاقة الأداء المتوازن                       | 44     |
| 03    | توزيع عينة الدراسة حسب تغير الملكية         | 62     |
| 04    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال المؤسسة   | 63     |
| 05    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوصف الوظيفي  | 64     |
| 06    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي  | 65     |
| 07    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 66     |



فهرس

الملاحق

## قائمة الملاحق

| الرقم | الملحق    | الصفحة |
|-------|-----------|--------|
| 01    | الاستبيان | 86     |

# مقدمة



يحتل تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات حيث اهتمت به العديد من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، كما أن المؤسسات تهتم بضرورة تحقيق العوائد القصوى وديمومة واستمرار المنشأة ونموها وتطورها، وذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها المالية التي تعتبر غاية في الأهمية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على كل جوانب سيرورة أعمال المؤسسة، ولهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للمؤسسة حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق الأهداف والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ولهذا يوفر أساسا في تحديد ميزة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.

وتعد الكشوفات المالية التي تعدّها المؤسسة وسيلة مهمة في تقييم الأداء المالي، حيث أن تحليل الكشوفات المالية يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص الاستثمار، وتشكل النسب المالية الوسيلة الأكثر استخداما في تحليل الكشوفات المالية والوصول إلى تقييم نجاح المؤسسة أو احتمالات فشلها. وقد شهدت بيئة الأعمال تطورا متسارعا في تقنياتها المستخدمة مما جعل الباحثين في بداية التسعينات يعيدون النظر في أدوات تقييم الأداء التقليدية للمؤسسة التي كانت تعتمد على الكشوفات المالية فقط، لكن نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات وزيادة حدة المنافسة أصبح التحليل المالي وحده غير كاف لإعطاء نتائج تتسم بالوضوح والدقة والشمولية لذا ظهرت العديد من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي هي أكثر ووضوحا ودقة 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 هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وهذا راجع إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر في تحليلها على الجانب المالي فقط بل تتعدى إلى مجموعة من المحاور والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، وتتمثل هذه المحاور في المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعليم والنمو .

من خلال ما سبق فإن إشكالية هذا البحث الرئيسية تتمحور حول السؤال التالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟  
ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة فإنه يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى  
إشكاليات فرعية كما يلي:

- هل يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
  - هل يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
  - هل يساهم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
  - هل يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
- فرضيات الدراسة:

رغبة في الإجابة عن الأسئلة السابقة سنفترض ما يلي:  
الفرضية الأولى: يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.  
الفرضية الثانية: يساهم العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء  
المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يساهم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.  
الفرضية الرابعة: يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء  
المؤسسة.

#### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسة،  
وكمدخل لتحسينه، حيث أنها جاءت نتيجة تطور في تقنيات تقييم الأداء التقليدية،  
فالأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فحسب، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة،  
لذلك ظهر مفهوم حديث للأداء يسمى بالأداء الشامل، الذي يلبي رغبات كل  
الأطراف ذات المصلحة. ولقياس هذا الأداء أصبح لزاما الاعتماد على مؤشرات  
قياس مالية وأخرى غير مالية (نوعية)، من هنا تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن  
كأداة للتقييم والتي تشمل كل المؤشرات المالية وغير مالية، ومن هنا تتجلى أهمية  
هذه الدراسة.

#### أهداف الدراسة:

:

- التعرف على أداة بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد الأدوات الحديثة في تقييم الأداء؛

- تكوين فكرة واضحة حول تقييم الأداء باستخدام الية بطاقة الأداء المتوازن؛

- معرفة أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؛

- التعرف على أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء،

### منهج الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وكذا اختبار الفرضيات سواء بالنفي أو بالإيجاب، اعتمدنا على ما يلي:

**الجانب النظري:** اخترنا المنهج الوصفي في عرض وتحليل كافة متغيرات الدراسة ، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

**الجانب التطبيقي:** اعتمدنا في هذا الجانب على جمع البيانات من مجموعة الموظفين في عدة مؤسسات عن طريق الاستبيان، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة فصلين كآلاتي:

- **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة،** وتم التطرق خلاله إلى الجانب النظري للأداء في المبحث الأول، وتناولنا في المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

- **الفصل الثاني: الجانب التطبيقي** حيث تطرقنا خلاله إلى الدراسة الاستبائية وتحليلاتها.

### الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أو موضوعا قريبا منه:

- 1- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2011/2012.
- 2- بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة: قسنطينة 2، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، 2013/2014.
- 3- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.
- 4- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.
- 5- سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة: مطاحن الأوراس - وحدة أريس، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2015/2016.
- 6- بوعطيط أيمن، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، 2019/2020.



# الفصل الأول

الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**تمهيد:**

تواجه المؤسسة اليوم تحديات متنوعة ومختلفة في شتى المجالات حيث أن التطور السريع في التقنيات وزيادة حدة المنافسة والتدخل الحكومي وغيرها من التحديات كما أن سعي المؤسسة لتحقيق أداء أفضل؛ كل هذا جعلها تطور في تقنيات تقييم الأداء وقياسه، ولا شك أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في سيرورة المؤسسة نحو أهدافها المسطرة كما أن هذا التقييم يعرف المؤسسة بمواطن الضعف فيها وتدفعها إلى تحسين أدائها.

لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطورات المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة، ومن خلاله تستطيع إدارة المؤسسة توجيه الأداء في المسار الذي يحقق أهدافها.

ونتيجة للسعي في تطوير أساليب تقييم الأداء برز أسلوب جديد لذلك، اصطلح عليه بطاقة تقييم الأداء المتوازن، حيث أنها تعتمد على عدة أبعاد في تقييم الأداء عكس الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط.

من هنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول: الإطار النظري للأداء**

حيث تناولنا فيه ماهية الأداء وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه وأنواعه.

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن**

وفيه ذكرنا ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها وأهميتها، ثم تطرقنا إلى استخداماتها ومميزاتها

## المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى ماهية الأداء وأبعاده، كما أننا سنذكر العوامل المؤثرة فيه وأنواعه.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

#### الفرع الأول: ماهية الأداء

**أولاً: مفهوم الأداء:** يعد الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

ويختلف الباحثون في تعريف الأداء كل حسب توجهه ومنطلقاته ، فاعتري تعريفه ما اعتري غيره من المصطلحات من اختلاف حين تعريفها، ومما تم تعريف الأداء به:

الأداء هو "انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

وعُرف على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال"<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>3</sup>

ومن تعاريفه أيضاً أنه: "ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق معايير محددة تضعها المؤسسة على أساس متطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد."<sup>4</sup>

وتم تعريفه على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا

<sup>1</sup> علي منصور محمد بن سفاع، تقييم الأداء استخدام نموذج CAMEL، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد 2 ، ديسمبر 2008، ص13

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32 ، العدد 100، العراق، 2010 ، ص 19

<sup>3</sup> عداوي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000 ، ص231

<sup>4</sup> . علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64

## المساهمين والعمال<sup>1</sup>

ويمكن من التعريفات السابقة أن نحاول وضع تعريف يشمل أبرز ما تضمنته التعاريف السابقة، فنقول: الأداء هو نشاط يتميز بالإستمرارية يعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة وتكثيفها مع البيئة المحيطة ويعكس قدرتها في تحقيق التوازن بين المساهمين والعمال، ومن خلاله يظهر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالأداء:

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء والتي لها علاقة به، وسنحاول التطرق إليها حتى نبرز أهم الفروقات بينها.

1. الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"<sup>2</sup>

كما عرفت أيضا أنها: " درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديدا نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقا"<sup>3</sup>

تحتسب الفاعلية بالعلاقة التالية:<sup>4</sup>

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

## 2. الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نضير استخدام

<sup>1</sup> عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة 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 10

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 84

<sup>3</sup> محفوظ جودة، حسن الزعبي، سر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127

أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)<sup>1</sup>.

ويقصد بها أيضا: "الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات"<sup>2</sup>  
تحتسب الكفاءة بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

قيمة المخرجات

= الكفاءة

قيمة المدخلات

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).<sup>4</sup>

وتعرف على أنها: "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، و أقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن ثامر كلثوم، تاهمي نادية، لعذور صورية، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة 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 3.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 277

<sup>3</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 105

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 36

<sup>5</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال)، دار البداية شرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008، ص 20

وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

المخرجات

الإنتاجية = المدخلات

4. التنافسية:

يمكن تعريف التنافسية أنها: " قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها أو خدماتها في الأسواق التي تتواجد فيها، وذلك من خلال تقديم قيمة كمية أو نوعية أفضل للمستهلكين تفوق ما يقدمه المنافسون لها، وبالتالي زيادة ربحيتها والمحافظة على بقائها واستمرارها ".<sup>2</sup>  
كما عرفت على التنافسية أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنوا الدولة المعنية بمستوى معيشة متمم ومستدام ".<sup>3</sup>  
**الفرع الثاني: أبعاد الأداء:**

فيما يلي نذكر الأبعاد التي تتضمنها الأداء:

**أولاً: البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسات في المجال التنظيمي بُغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>4</sup>  
**ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشر على وفاء الأفراد

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 241

<sup>2</sup> عمر الخلف، مر النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، محمود الشو

ت، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 256

<sup>3</sup> مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مر ح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005، ص 89

<sup>4</sup> : الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010، ص 218 ص 219

لمؤسستهم وتتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات ... إلخ)<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.<sup>2</sup>

### أولاً: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها.<sup>3</sup> وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية.

<sup>1</sup> : الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص219

<sup>2</sup> عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2001، ص91

<sup>3</sup> عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سابق، ص91

وتنقسم هذه العوامل إلى<sup>1</sup>:

#### أ- العوامل الاقتصادية:

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر المختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.. الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.

#### ب- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات.. الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

#### ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2013، ص ص 18-19

#### د- العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتمثل في<sup>2</sup>:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط لجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات لمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات، العدد 1، الجزائر، 2012، ص 29

<sup>2</sup> بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة 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 ص 8،9.

- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي.
- ب- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
  - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
  - مستوى تأهيل الأفراد.
  - التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
  - نظامي المكافآت والحوافز.
  - الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
  - نوعية المعلومات.
- ج- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، و عدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، و لمن يتبع كل شخص، ومن يحكم الأشخاص الذين يتبعون له، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع الأداء

إن من لوازم اختلاف أنظار الباحثين في مفهوم الأداء تعدد أنواع هذا الأخير، فكل باحث يصنفه حسب ما يهدف إليه من دراسته، لكن بصفة عامة يضع الباحثون معايير تقسيم ينضوي تحت كل معيار أنواع من الأداء متعلقة بذلك المعيار، يمكن تحديدها فيما يلي:

**أولاً: حسب معيار الشمولية:**

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، 2009، ص 15.

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

- أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون أفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ويعكس هذا النوع من الأداء كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو وغيرها.
- ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

**ثانيا: حسب معيار المصدر:**

- ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين: الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي.<sup>2</sup>
- أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه كذلك أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فاعلية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،

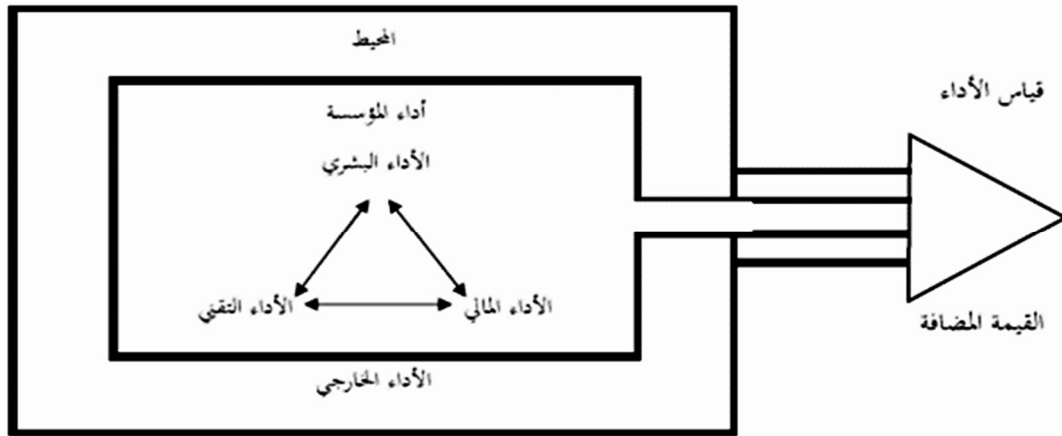
<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 1، ديسمبر 2014، ص 125.

<sup>2</sup> تالي ربيعة، تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية، "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012/2011، ص 5-6.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

يمكن توضيح هذين النوعين بالشكل التالي:

شكل رقم (1): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



**المصدر:** Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale, 2 edition, librairie vubibert, 1999, p237

نلاحظ من خلال الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة البشرية والتقنية والمالية، إضافة إلى تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي وما يوجد فيه من فرص وتهديدات تتحد على أساس القيمة المضافة التي تنشأها المؤسسة كمحدد أساسي للأداء.

**ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي<sup>1</sup>**

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي

<sup>1</sup> تالي رزيقة، مرجع سابق، ص 7.

يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>1</sup>

2- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

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

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

- عائد الأفراد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل

<sup>1</sup> محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

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

**5- أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

**6- أداء وظيفة التسويق :** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

- حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية .

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

- السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

- مردودية كل منتج.

**7- أداء وظيفة العلاقات العمومية :** في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم

الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا

<sup>1</sup> السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جوعمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

#### رابعاً: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.<sup>1</sup>

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

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

**3- الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافاً تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف

<sup>1</sup> السعيد عبد الرزاق بن حسين، مرجع سابق، ص ص 20-21.

التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.<sup>1</sup>

**4- الأداء السياسي :** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تالي رزيقة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 120.

## المطلب الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء

### الفرع الأول: قياس الأداء

**أولاً: مفهوم قياس الأداء:** يقصد بالقياس: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس"<sup>1</sup> ويقصد بقياس الأداء: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"<sup>2</sup>

كما يعرف كذلك بأنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>3</sup>

وهناك من عرّف قياس الأداء بـ: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط أداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>4</sup>

إنّ قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة. "وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين."<sup>5</sup>

**ثانياً: أهمية قياس الأداء** من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 150.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 487.

<sup>3</sup> عيسى مرزوقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 02.

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 19.

<sup>5</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 04.

تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته. ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية؛
- **يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.**<sup>2</sup>

### ثالثاً: صعوبات قياس الأداء

- تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس ويجب على المنظمة أن لا تدع أيًا من هذه الأخطاء يشكل عائقاً في نظام القياس لديها وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي<sup>3</sup>:
- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛
- تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية) وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والمعاملين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرها؛

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 498.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 489.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 05.

-الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛

-كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات و ؛ بالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط؛

-إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛

-وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛

-عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة؛

- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية. -عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

**الفرع الثاني: تقييم الأداء**

**أولاً: مفهوم تقييم الأداء**

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

تعريف ديفرز (Devrise) لتقييم الأداء على أنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 401.

وتم تعريفه على أنه: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".<sup>1</sup>

ومن تعاريفه: هو "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا"<sup>2</sup> وهناك من عرف تقييم الأداء بأنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"<sup>3</sup>. ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
  - على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛
  - على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.<sup>4</sup>
- يمكن أن نجمع بين التعاريف السالفة ونقول بأن تقييم الأداء: هو عملية فحص انتقادية تقوم من خلالها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف خلال فترة زمنية معينة، وتحديد

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2008/2007، ص 63.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 16.

<sup>4</sup> حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 04.

نواحي الضعف والقوة، للتأكد من مدى مساهمة الأداء في استمرارية المؤسسة، كل ذلك من خلال معايير محددة مسبقاً.

## ثانياً: مراحل تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملتها البعض، وغياب أي واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. **جمع المعلومات والبيانات اللازمة:** تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة و لتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات لجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:
- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة من المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حساب النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... الخ.
- وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملتها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

## 2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص33.

لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

**3. إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

**4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

**5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والأنماط المحددة لها. أو قد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنياً بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي. وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختناقات في المؤسسة. وللتوصل لهذه الانحرافات لابد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية استخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص 3.

<sup>2</sup> وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 81.

### ثالثا: أهمية تقييم الأداء

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا لمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي الكشف عن العناصر الكفاءة وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء على العناصر غير الكفاءة؛
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛

<sup>1</sup> سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة 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، ص8، 9.

- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

#### رابعاً: صعوبات تقييم الأداء

- عند القيام بعملية تقييم الأداء تبرز العديد من الصعوبات والعراقيل من بينها ما يلي<sup>1</sup>:
- **صعوبات متعلقة بتكاليف المؤسسة:** تختلف تكاليف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، فتختلف المؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الحكومية فالثانية مثلاً لا تخضع لمنطق السوق حيث ستواجه صعوبة في التمييز بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة العمومية فعلاً والتكاليف التي يتحملها المتعاملون الخارجيون .
- **صعوبات متعلقة بالأهداف:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً وتعمل على تحقيقها، وتجعل من عملية التقييم معقدة في بعض جوانبه حيث تظهر صعوبات بسبب تعدد الأهداف التي سطرها مختلف أفراد المؤسسة، فيميل كل طرف إلى الأهداف التي تناسبه على حساب الآخرين .
- **المتعاملون الاجتماعيون:** تختلف عملية التقييم حسب الطرق والمناهج المستكملة فنشاط كل مؤسسة لا يقدم امتيازات إلا لعدد محدود من الأشخاص، بعكس ذلك فالتكاليف تتحملها قاعدة أوسع من ذلك، فيعتبر المستفيدون أن نتائج المؤسسة ايجابية، و آخرون يعتبرون غير ذلك ونادراً ما يتحقق رضى جميع الأطراف.
- **صعوبات متعلقة بالعوامل الخارجية:** لقد حظيت المسائل البيئية المطروحة على المستوى الدولي باهتمام متزايد من المنظمات الدولية، و صارت تفرض شروطاً للحد من الآثار السلبية لبعض المشاريع على البيئة، الأمر الذي يرغب المؤسسة على تحديد سلوكها حسب محيطها. فتأخذ عملية التقييم العوامل الخارجية سواء كانت إيجابية أو سلبية.

<sup>1</sup> منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص أسواق المالية والبورصات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 16.

### الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء

#### أولاً : مفهوم مؤشر الأداء

يرى (Alain Courtois) بأن مؤشر الأداء هو "بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاء الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية"<sup>1</sup>

ويقول (Philippe Lorino) أن مؤشر الأداء هو "عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم ذلك النشاط."<sup>2</sup>

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف ( Pierre Voyer ) المؤشر على أنه "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة".<sup>3</sup>

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها<sup>4</sup>:

- سبب وجوده والهدف الإستراتيجي الذي يرتبط به؛
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعدادة و متابعتة ؛
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته؛
- المدة الزمنية اللازمة لإعدادة ومتابعتها : طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه؛
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله؛

<sup>1</sup> يودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص 19.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 39.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 39.

## ثانيا: أنواع مؤشرات الأداء

تم تقسيم مؤشرات الأداء إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

- **مؤشرات المدخلات:** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مؤشرات العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
- **مؤشرات المحصلات:** تستخدم التقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.
- **مؤشرات التأثير:** تستخدم التقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي عن تحقيق غايات المؤسسة.
- **مؤشرات الأسباب:** تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- **مؤشرات النتائج:** هذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- **المؤشرات السلوكية:** وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

## الفرع الرابع: أنظمة قياس الأداء

نسلط الضوء في هذا الفرع على أنظمة قياس الأداء، والتي تنقسم إلى أدوات قياس تقليدية وأخرى حديثة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 77.

## أولاً: أنظمة الأداء التقليدية

كان القياس التقليدي قائماً أساساً على معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر. كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادراً ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن...)<sup>1</sup>.

كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول، هذا ما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وأنظمة الجزاء والعقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح. سنتطرق حالياً إلى ذكر خصائص أنظمة القياس التقليدية، ونذكر كذلك نماذج عن هذه الأنظمة.

### 1. خصائص أنظمة القياس التقليدية: تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>:

- اعتمادها على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات؛
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص؛
- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد على المعطيات الكمية؛
- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص 10-11.

2. نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على التحليل المالي ولعلنا نذكر أهمها في هذا الفرع:

- **نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:** يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يؤثر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس. ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة، عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات، كما أنه يعد مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة.<sup>1</sup>

- **أساليب التحليل القطاعي:** يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، ونميز نوعين من هذا الأسلوب<sup>2</sup>:

• **تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية:** تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات. ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 494.

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:

• تحليل المؤشرات المالية: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما مثلا: ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

- نظام لوحة القياس: يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة إلى عام 1932 . وطبقا لهذا، تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمنظمة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها<sup>1</sup>، ونميز بين عدة أنواع لهذا الأسلوب نبرزها في الجدول التالي: **جدول رقم (01): أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية.**

| النوع                      | الخصائص                                                | الإيجابيات                                                                                  | الحدود (السلبات)                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لوحة القيادة المالية       | -مجموعة من المؤشرات المالية للوحدة التسييرية (المؤسسة) | - الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة<br>- سرعة الرافعة للمؤشرات<br>- تجانس مؤشرات الأداء | - محدودية القيادة التشغيلية<br>- غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط<br>- تأخر وصول المعلومات |
| لوحة القيادة puzzles       | -إعداد و تشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية | -يتميز بكونه يركز على القيادة التشغيلية<br>-سرعة مصداقية المعلومات                          | - قلة الترابط بين المؤشرات<br>- غياب الربط مع الإستراتيجية لأنه يهتم بالجانب التشغيلي                        |
| لوحة متابعة قيادة التكاليف | -مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف                   | -تجانس المعلومات                                                                            | - نظرة جزئية للأداء (التركيز على التكاليف وإهمال القيمة)                                                     |

المصدر: صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 13.

<sup>1</sup> 1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 494.

نلاحظ من خلال الجدول، أن معظم هذه الأدوات التقليدية تتميز بتركيزها على جانب واحد وهو الجانب المالي، وتركز كذلك على الأنشطة التشغيلية وإهمالها الأنشطة الإستراتيجية طويلة الأجل. ولكن بالرغم من هذا، فإنها تبقى ذات أهمية بالغة لأنها تعتبر أدوات هامة مكمله للأدوات الحديثة لتقييم وقياس الأداء.

### 3. عيوب أنظمة القياس التقليدية:

يهدف قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي ومعايير مالية مختلفة، وقد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس، ونظرا للتطور السريع للتكنولوجيا واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذا المدخل قصد قياس الأداء نظرا للعيوب التي أصبحت تواجهه، ونذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية:** يستند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة بالقوائم المالية، وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي، ولا يمكن اعتماد هذه البيانات واستخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة. كما أن تغير واختلاف ظروف وبيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقا أمام قيام البيانات والمعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات؛

- **اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة:** أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول من مخزون أو أوراق مالية أو نقدية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعا لهذه الظروف (أي وفق فرضية استقرار وثبات العناصر الأخرى)؛

- **تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين ورضى العملاء:** إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق إشباع ورضى كامل للعملاء ومقترحات إدخال منتجات جديدة بالأسواق، يصعب عملية قياس الأداء في هذه الحالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ص 85-91، بتصرف.

- من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماما عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط، كما أن أهداف المؤسسة فيما يخص المنافسين والعملاء لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها؛
- **تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي:** يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض لاحتمالات التغير المفاجئ أو غير المتوقع، ولذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ومن ثم الأمر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية المرتدة؛
- **التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل:** يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة، والتي عادة ما تكون سنة واحدة، بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المؤسسة اتخذت قرارات بإنفاق استثماري ضخم لا يتحقق منه عائد في الأجل القصير بل يتحقق بعد مرور سنوات، ومن ثم فإن تداخل البعد القصير الأجل مع الآخر طويل الأجل يعتبر غير متوافر بشكل واضح في هذا المدخل؛
- **غياب البعد الإستراتيجي:** لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، ومثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي؛
- **غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء:** يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أي: أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها. فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وقياس أداء الإدارات والأقسام على حدة، في حين أن تداخل وترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر في هذا المدخل (غياب التعاضد)؛
- **غياب التنبؤ بالمستقبل:** المحاسبة التحليلية هي علم تقريري وليس علم تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل، أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل.

ويتضح مما سبق، أن لهذا المدخل عيوب وحدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من هذه الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي، وهذه الأساليب هي ما نتناوله في العنصر الموالي.

### ثانياً: أنظمة قياس الأداء الحديثة

هناك العديد من أنظمة القياس التي تعد من الأنظمة الحديثة، نذكر منها:

- 1- نموذج أصحاب المصالح: في هذا النموذج، هدف المؤسسة هو الدفاع وحماية مصالح كل الأطراف المستفيدة، وهذه الأطراف يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة<sup>1</sup> وبشكل عام فإن أصحاب المصالح هم "مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة".<sup>2</sup>
- إن كل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة تستخدم معياراً مختلفاً لتقويم أداء المؤسسة وفقاً لاختلاف اهتمام هذه المجموعات، والجدول الموالي يبين أهم مؤشرات هذا النظام:

<sup>1</sup> بودودة مريم، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص 25.

## الجدول رقم (02): مؤشرات نظام أصحاب المصالح

| قناة أصحاب المصالح والحقوق | قياس الأداء على المدى القريب                                                                            | قياس الأداء على المدى البعيد                                                                        |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستهلكون                 | - المبيعات (الحجم و القيمة)<br>- المستهلكون الجدد<br>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها    | - النمو في المبيعات<br>- معدل دوران المستهلكين<br>- المقدرة على السيطرة على الأسعار                 |
| المجهزون (الموردون)        | - كلفة المواد الأولية<br>- زمن التسليم<br>- المخزون<br>- توفير المواد الأولية                           | - معدل النمو في كل من:<br>- كلفة المواد الأولية<br>- زمن التسليم<br>- المخزون                       |
| المساهمون                  | - العائد على السهم<br>- القيمة السوقية للسهم<br>- العائد على حق الملكية                                 | - القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة<br>- النمو في العائد على حق الملكية    |
| الأفراد                    | - عدد الاقتراحات<br>- الإنتاجية<br>- عدد التكاليف                                                       | - عدد الترقّيات من الداخل<br>- معدل الدوران                                                         |
| الجهات التشريعية           | - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة<br>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم                           | - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة<br>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية              |
| جمعيات حماية المستهلك      | - عدد الاجتماعات<br>- عدد المواجهات غير الودية<br>- عدد القضايا المرفوعة                                | - عدد مرات التخيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات<br>- عدد مرات المطالبات بالمساعدات من قبل الجمعيات |
| البيئة                     | - عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة<br>- عدد المواجهات غير الودية<br>- عدد التكاليف والقضايا المرفوعة | - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة                                                |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية متطور منهجي متكامل، مرجع سابق ص: 493.

نلاحظ من خلال الجدول، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير. وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

بالإضافة إلى المساهمين وأصحاب المصالح التقليدية في المؤسسة فإن الحكومة من خلال قوانينها التشريعية و القانونية صاحبة مصلحة حيوية في المؤسسات، ومثلها المؤسسات المالية، كالبنوك والمؤسسات المالية المحلية " المجتمع المحلي " التي تزود المؤسسة بالقوة البشرية مقابل رواتب وأجور، وهي أيضا التي تتحمل تبعات تلوث البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 7.

## 2- نموذج التقارير الثلاثية: توجد ثلاث أبعاد لهذا النظام هي:<sup>1</sup>

• **مؤشرات الأداء الاقتصادي:** وهي تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وعليه فإنه من الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة توافر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين.

• **مؤشرات الأداء الاجتماعي:** تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه. وعليه فإن التركيز من خلال هذا المنظور يكون على الصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يوفر نموذج التقارير الثلاثية معلومات عن المعايير والممارسات الأخلاقية والتنمية المهنية وكذا بيانات خاصة بتعيين العاملين والتبرعات الخيرية.

• **مؤشرات الأداء البيئي:** تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض و الهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وكذا إظهار الأهداف البيئية للمؤسسات.

## 3- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على منظورات -أو أبعاد- تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، حيث ينظر هذا النموذج لتقويم الأداء الشامل من تلك المنظورات، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- **المنظور المالي:** يعكس الأهداف المالية ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
- **منظور العملاء:** يأخذ بنظر الاعتبار نظرة العميل والذي ينعكس في هدف قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.

<sup>1</sup> مراد كواشي، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص10، أنظر الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/>

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012، ص 147.

- منظور العمليات الداخلية: يركز على أعمال المؤسسة وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفعالية.
  - منظور التعلم والنمو: ويعبر عن إمكانية استمرار المؤسسة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.
- وسيتم التطرق في المبحث الثاني إلى بطاقة الأداء المتوازن بشكل أكثر تفصيلاً.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقت قبول كبير من قبل الباحثين والمؤسسات بداية من التسعينات إلى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل.

### المطلب الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

سنطرق في هذا المطلب إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها وأهميتها وأيضاً استخدامها ومميزاتها.

### الفرع الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن :

قد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الاسرافي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر<sup>1</sup>.

عرفها R.Kaplan " و D.Norton على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة.<sup>2</sup> وعرفت بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي : المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي ، فضلاً عن قيادة أداء المنظمة المستقبلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد فواز المكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84 ،كلية بغداد، العراق، 2015 ص 6.

<sup>2</sup> Robert S.Kaplan and David P.Norton, *The balanced Scorecard-Measures The Draive Performance*, Harvard Busines Review, January-February, 1992, P 71.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص85

كما عرفت أيضا بطاقة الأداء بأنها بطاقة تترجم مهمة المنظمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الاجراءات وتعتبر أداة لتقييم الأداء وذلك بالاعتماد على أربعة مناظر لتقييم أداء المنظمة.<sup>1</sup> ومن خلال ما سبق من تعريفات نستطيع القول أن بطاقة الأداء هي عبارة عن استراتيجية منظمة تهدف لتحقيق التكامل بين أربعة محاور أساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني : أسباب وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

#### أولا : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

- الاعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافيا لتقييم الأداء.
- ظهور الأصول المعنوية غير الملموسة.
- تزايد خطر المنافسة.
- الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها ، وأن الفروقات في الوصول إلى الأهداف لا يقترن بإعداد الخطط لوحدها بقدر ما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذها وتحويلها في شكل تصرفات وأعمال تنفيذية.
- التنامي وزيادة الاهتمام بالأصول الفكرية غير الملموسة على حساب الأصول المادية.
- ظهور العديد من المقاربات الفكرية التي ركزت على الأداء وفي كيفية تقييمه.
- البحث عن مؤشرات التي تقيس الأداء في المدى الطويل لا على المدى القصير.<sup>2</sup>

#### ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى .

<sup>1</sup> فارس نصيب الشبيري، غسان سالم الطالب، المبادئ المالية 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص 143.

<sup>2</sup> Raol R.Niven, Baianced Scoreard Dignostics(Maintaining Maximum Performance), wiiey & sons, USA , 2005,P23.

تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية المرتدة.<sup>1</sup>

تحت على التدريب على نشاطات العمل وتسهل الفهم لكل المستويات في الأعمال من خلال التنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الإستراتيجي.

ربط الأهداف الاستراتيجية بعلاقات السبب والنتيجة، وهو ما يتيح للعاملين النظر إلى كيف وماذا يفعلون للتوافق مع الصورة المطلوبة.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث : استخدامات ومميزات بطاقة الأداء المتوازن**

**أولاً : استخدامات بطاقة الأداء المتوازن**

تعد بطاقة الأداء المتوازن أكثر من وسيلة قياس الأداء و تقييمه، فالمنظمات المبدعة تستخدمها كنظام إداري إستراتيجي لإدارة إستراتيجيتها على المدى البعيد ، فتستخدم للتركيز على العمليات الإدارية المهمة ، وتتمثل في :

• توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

حيث تمكن المؤسسات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة ، ويتم تحديد وتوضيح رؤية المؤسسة بخصوص السوق المستهدف ، وشريحة العملاء ، الذين ستقوم المؤسسات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها ، كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.<sup>3</sup>

• توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.

بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة بوضع مقاييس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمؤسسة ويجب أن توضح المقاييس التي يتم اختيارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة من أجل تحقيق إستراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### • تخطيط الأعمال

تساعد عملية التخطيط للمؤسسات على تحقيق التكامل بين خطط الأعمال والخطط المالية ، هذا وأن جميع المؤسسات اليوم تقوم تقريبا بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج ، وهذه البرامج تتنافس على موارد المؤسسة المحدودة ، ولهذا يجد المدراء صعوبة في تحقيق التكامل بينها لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ، وهذا الوضع يؤدي إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج . لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأمد.<sup>2</sup>

#### ثانيا : مميزات بطاقة الأداء المتوازن

رغم الزيادة في تنافسية المؤسسات وصعوبة القياس في الإدارة الاستراتيجية في أدائها وتقييم الأداء بالطرق الأخرى ، إلا أن هذه البطاقة تعد متكاملة في الأداء بالنسبة للإدارة الاستراتيجية وهذا ما يجعلها مميزة عن غيرها في القياس ، ومن بين مميزاتها نجد<sup>3</sup> يعد مقياس بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد ، فهو ينطلق من أربعة منظورات هي : محور الأداء المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو .

<sup>1</sup> علاء محمد ملو العين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2015 ، ص 310.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan, David Notrton, Using the Balanced Dcorecard as a Stratiegic Management System, Harvard Business Review, January – February, 1996, P P 76,77.

<sup>3</sup> جبر الدعوار :أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد2،يونيو 2013، ص 112.

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

إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض ، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض ، وذلك من خلال ما يعرف بالعلاقات السببية التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل محور إلى خمس مكونات وهي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات ، القيم الفعلية.

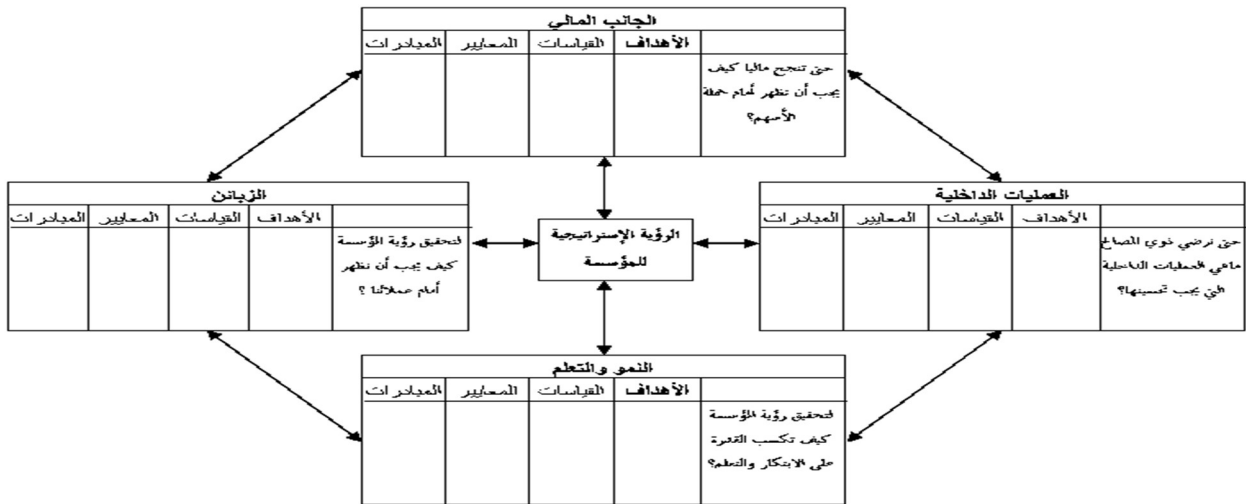
إن مقياس الأداء المتوازن يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية ، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية ، تتمثل في الشكل رقم 1. من هذا الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية ، لأنها تعتبر نقطة البداية ، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية . كما يمكن تقسيم الأبعاد إلى أبعاد داخلية وأبعاد خارجية ، وتتمثل هذه الأبعاد في :

الشكل رقم (2): بطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> جبر الدعوار ، المرجع السابق.



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, V.39, N.1, 1996, P54.

**الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.

**القياسات والمؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

**المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.

**المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2007، ص: 78

## المطلب الثاني : إعداد بطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

#### • تحديد الرؤية:

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة ، فإن الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه وتحققه، فإن هذا الأمر يتطلب إحداق تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر ، والتركيز على المستقبل.<sup>1</sup>

إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق العمل التي شكلت بعناية لمتابعة الأساليب المستخدمة في هذه العملية ، وبشكل عام فإن صياغة الرؤية وتتم من خلال عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة على أن يتم ذلك باشتراك خبراء ومختصين لهم تجارب سالبة في هذا المجال بهدف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.<sup>2</sup> وتمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل:<sup>3</sup>

تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

تحليل المدراء والإمكانيات الداخلية للمؤسسة.

تحديد القيم الإدارية.

المتابعة والفحص المستمر .

#### • تحديد الإستراتيجيات:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 127.

ونعتبر الإستراتيجية عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن ، ويمكن تعريفها على أنها: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

إن عملية صياغة تطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية.

### • تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعرف عوامل النجاح على أنها: تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة ، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة.

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة ، وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي ، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

### • تحديد المؤشرات :

يعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها ، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح ، ولكي تتجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث يتم التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>

### • تحديد وتطوير خطط العمل:

يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة ، وتحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 93.

<sup>3</sup> ريغة أحمد الصغير ، مرجع سابق، ص 94.

والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.<sup>2</sup>

### • المتابعة والتقييم:

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة .فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة ، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة ،لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن ، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث، وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

إن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يتطلب توفر العديد من المقومات الأساسية وهي :

- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن ( المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 2009، ص 96.

<sup>3</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق ، ص 96.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء ، لذلك ينبغي أن تدرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية.
- يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات ، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.<sup>1</sup>
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس التي تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال ، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية ، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية ، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- كما يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن توفر ثلاثة أبعاد أساسية :
- الأفراد كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب إدارتها والتعادل معها.
- التكنولوجيا والتي تديم وتدعم عمليات التحسين المستمر.
- العمليات كمطلب ضروري يفترض أن يضاف لهذه العمليات ما هو جديد لجعل المنظمة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر موسى، درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن ( BSC ) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17 ، العدد 2، 2009 ، ص 751.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص 84.

### الفرع الثالث : الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

لقد واجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات بعض الصعوبات ولهذا وجهت لها مجموعة من الانتقادات أهمها:

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

كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها. اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا إلى إمكانية تقويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة.

علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو أمر انتقده العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة ، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد خمان، سفيان حمدان ، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي التبسي ، تبسة، 2016/2015، ص ص 78 - 79.

## الفرع الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تحمل بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

### أولاً: البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة ، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية ، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية ، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس ، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها .وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي ، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها.<sup>1</sup>

### ثانياً : بعد العملاء أو الزبائن

تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها ، وخاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة ، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة ، وبقياس الأداء المتوازن ، الذي يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة، وقبل أن تقوم المؤسسة بتحديد المقاييس يجب عليها أن تقوم بتجزئة سوقية للقطاع المستهدف ، وهذا حتى يسهل عليها التمتع ، وبالتالي تحقيق رقم أعمال مربح، ومن ثم تقوم بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم . كل هذا ساعد على تحقيق نجاح للمؤسسة وكسب رضى زبائنهم .لأن رضى هذا الأخير أصبح له دور مهم في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار إلى تعبئة كافة مواردها ، وخاصة في ظل العولمة ، حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه المقارنة والاختيار.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 175

كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها ، ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه ، وقد يكون من بين هذه الخدمات : التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والاختيارات.<sup>1</sup>

### ثالثا : بعد العمليات الداخلية

هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة ، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز ، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية ، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين ، ويتحقق ذلك من خلال تقييم:

■ مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة.

■ كيفية ترشيد التكاليف.

■ العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين مابين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء ، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة وأنها تذهب إلى ماوراء مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج المقاييس المرتكزة على الوقت والنوعية لكنها مع ذلك تركز على تحسين العمليات القائمة الموجودة ، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالعملاء.<sup>2</sup>

### رابعا : بعد النمو والتعلم

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين ، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات

<sup>1</sup> R.kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, le 4 axes succès, édition d'Organisation, Paris, 2002, P89.

<sup>2</sup> علي السلمي، (إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب ، القاهرة، مصر، 2002، ص 13.

والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل ، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي :

- الأفراد من خلال سياسة الأجور والحوافز .
  - الأنظمة : تفعيل نظام المعلومات .
  - الإجراءات التنظيمية : استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة ، وتطوير الإجراءات التنظيمية .
- فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.<sup>1</sup>
- ونستطيع تلخيص هذا البعد في أن تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ، ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه ، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى ، ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي : رضى العاملين، نسب التغيب، الترقيات ، مرونة العمل ، حوادث العمل ، ساعات العمل ، البرامج التدريبية ، نظام الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع وعمرها .
- ومنه يمكن القول أن بعد النمو والتعلم يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة والفاشلة ومدى احتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Alian Burlaud et al,Control de gestion , Vuibert, Paris,2004,P187.

<sup>22</sup> R.kaplan, D.Norton, strategy map converting intangible assets into tangible outcome,Congress cataloging, USA,2004,P14.

### المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد الممثلة في البعد المالي ، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر الأداء المتوازن.

#### الفرع الأول : مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها ، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة<sup>1</sup>. وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الإستراتيجيات التالية :

- (1) إستراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها ، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة ، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.
- (2) إستراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم إستراتيجيات تحسين الأداء المالي ، ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال :
  - الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.
  - تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة ، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء ، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي

<sup>1</sup> Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007 ,P659.

تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بآرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لا بد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، إلى جانب ضرورة إطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

### الفرع الثالث : مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملمية لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والإنتاج) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات مابعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 137.

<sup>2</sup> برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة 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 19.

وهذا من منطلق تحليل سببي يبين سلسلة النتائج والأداء المرغوب بما يضمن توفير وتحويل وتوظيف الوسائل والموارد في إطار الإستراتيجية المتبناة.

#### الفرع الرابع: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن ، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات جديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواءمتها وزيادة إنتاجيتهم حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج المؤسسة ، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:

- زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.
- التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع.

- كفاءة وفعالية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم .

كما يهدف هذا المنظور من خلال التحليل السببي باعتباره المحور القاعدي والجوهري الذي تتحدد على أساسه باقي الأداءات إلى التركيز والاهتمام بكفاءات ومهارات الأفراد وعن سبل تطويرها وتكييفها ، وفي كيفية المحافظة عليها، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وكذا الهياكل والبنى القاعدية تماشياً مع الآفاق المستقبلية للمؤسسة ، وهذا ما يتماشى أكثر مع المقاربات الإدارية الحديثة كمقاربة الموارد ، والكفاءات الجوهرية ، والمقاربة المبنية على المعرفة، ورأس المال الفكري الذي تزايد الاهتمام به أكثر على حساب الأصول المادية وأن التفوق والتميز في الأداء يرجع بدرجة كبيرة إليها ، وهو ما عمل كل من Kaplan و Norton في بطاقة الأداء المتوازنة على تبيانها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 ، العدد 19 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص ص 124، 125.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكننا القول أن الأداء هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها، كما أنه فعل يعكس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، هذا جعله يحظى بأهمية كبرى لدى المؤسسات، كما أنه لا يزال محل اهتمام لدى الباحثين في مجال التسيير والإدارة.

وللأداء نظم قياس مختلفة قديما وحديثا، مما يدل على أن تقييم الأداء له من الأهمية بمكان ما جعله يتطور منذ ظهوره، فبسبب الاختلالات التي تظهر في كل نظام تدعو الحاجة إلى محاولة سد تلك الاختلالات، كما أن اختلاف المؤسسات في أنواعها وأهدافها ومكانها يجعلها تختار نظاما مناسبا لها ويتأقلم مع ما تطمح إليه كما يتأقلم مع العوامل المختلفة داخليا وخارجيا.

كما أنه تبين مما تقدم أن بطاقة الأداء هي عبارة عن استراتيجية منظمة تهدف لتحقيق التكامل بين أربعة محاور أساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

كما أنها تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى، وتمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

لذا يمكن أن قول أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة، ولاسيما في تقييمها، لأن هذا الأسلوب ضروري حتى تتعرف المؤسسة حالتها وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر.

A collection of various colored pencils and pens are scattered across a white background. Some are sharpened, while others are not. The colors include red, green, blue, yellow, and black. The text is overlaid on the image.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

## تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري للأداء والإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي في الدراسة، والذي اعتمدنا فيه على الاستمارة الاستبائية لأخذ المعلومات اللازمة في هذا الفصل، وكانت الاستمارة عبارة عن قسمين:

القسم الأول فيه البيانات العامة الخاصة بصاحب الإجابة عن الأسئلة، والقسم الثاني محاور الدراسة، حيث كانت أربعة محاور: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، يحتوي كل بعد على ست أسئلة، يختار صاحب الإجابة اختياراً واحداً من الخيارات (موافق، محايد، غير موافق)

واعتمدنا في الجانب التطبيقي على مقياس ليكارت الثلاثي، ووزعت الاستمارة الاستبائية على مؤسسات متنوعة، كما سيتبين ذلك من خلال المباحث القادمة.

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

**المطلب الأول:**

**إعداد الاستبيان**

**أولاً: تعريف الاستبيان**

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي في جمع المعلومات من المجتمع المدروس، ويعرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في مقابلة شخصية"<sup>1</sup>

ويتمثل في استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة، يتم توجيهها للمجتمع محل الدراسة، ويتم توزيع الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها.

**ثانياً: تصميم الاستبيان**

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

**القسم الأول : البيانات العامة**

تتعلق البيانات العامة بطبيعة ومجال المؤسسة ووظيفة الشخص الذي قام بتعبئة الاستمارة مع مؤهله العلمي والخبرة المهنية.

**القسم الثاني: يتناول مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة**

يتكون من 24 سؤالاً مقسمة على أربعة محاور كالتالي:

**المحور الأول: البعد المالي للمؤسسة (6 فقرات).**

**المحور الثاني: بعد العملاء في المؤسسة (6 فقرات).**

**المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية في المؤسسة ( 6 فقرات).**

**المحور الرابع: بعد النمو والتعلم ( 6 فقرات).**

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180.

### ثالثا: عملية نشر الاستبيان

تم توزيع الاستمارة على 80 عينة من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في: مسير مالي، محاسب، مراقب مالي. و فضلنا المقابلة الشخصية. أفراد عينة المجتمع المدروس، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، والحصول على معلومات مهمة من خلال المقابلة الشخصية، وهذا بغية منا للحصول على إجابات.

### رابعا: الادوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

- معامل Cronbach Alpha: للتأكد من درجة ثبات المقباس المستخدم؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية؛

- مستوى الأثر؛ حيث تم تحديده كما يلي:

### الجدول رقم (03) مقياس ليكارت الثلاثي

| الاستجابة       | غير موافق     | محايد            | موافق         |
|-----------------|---------------|------------------|---------------|
| الدرجة          | 1             | 2                | 3             |
| المتوسط الحسابي | من 1 إلى 1.66 | من 1.67 إلى 2.33 | من 2.34 إلى 3 |

المصدر: <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>

### خامسا: صدق وثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbahc Alpha، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| الرقم | محاور الاستبيان       | معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|-------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1     | البعد المالي          | 0.407                             |
| 2     | بعد العملاء           | 0.626                             |
| 3     | بعد العمليات الداخلية | 0.507                             |
| 4     | بعد النمو والتعلم     | 0.685                             |
| 5     | الاستبيان كاملا       | 0.668                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: اختبار مدى ملائمة الاستبيان للتحليل الإحصائي

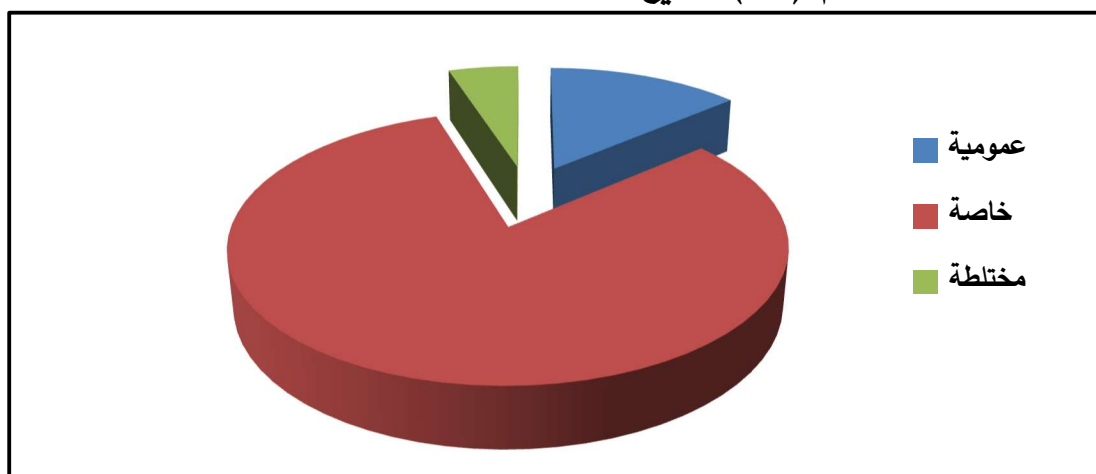
1- توزيع عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة:

جدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية

| طابع ملكية المؤسسة | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------|-------|------------------|
| عمومية             | 11    | 13.8             |
| خاصة               | 65    | 81.2             |
| مختلطة             | 4     | 5                |
| المجموع            | 80    | 100              |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت من مؤسسات خاصة حيث بلغت 81.2%، بينما نسبة من يعملون في مؤسسات عمومية فكانت 13.3% وبلغت نسبة أفراد العينة من المؤسسات المختلطة 5%.

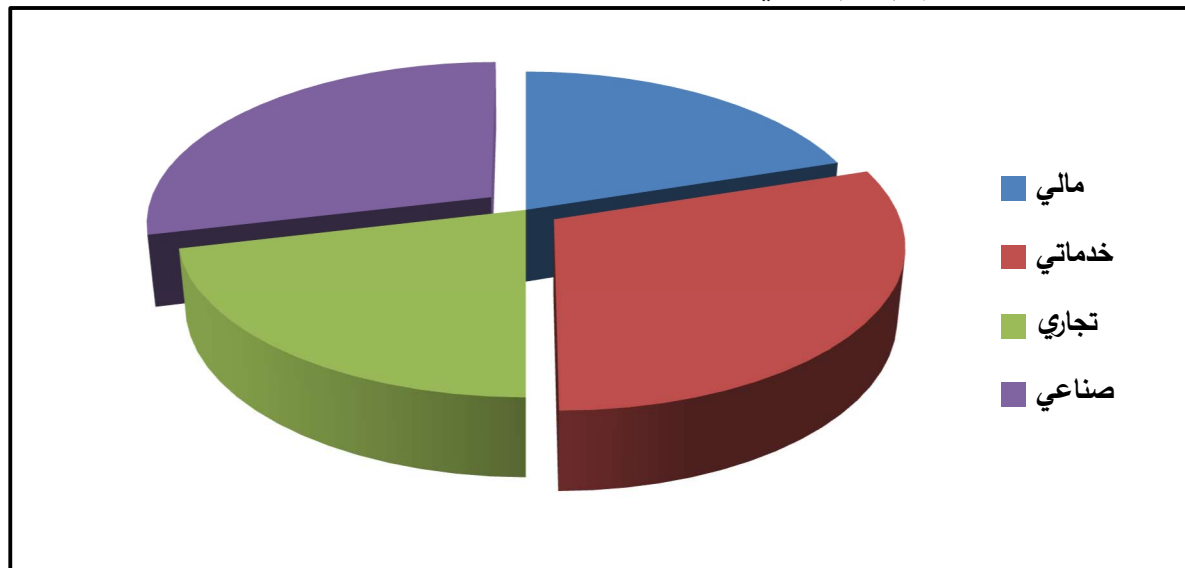
## 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال المؤسسة:

جدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال المؤسسة

| النسبة المئوية % | العدد | مجال المؤسسة |
|------------------|-------|--------------|
| 20               | 16    | مالي         |
| 30               | 24    | خدمي         |
| 21.2             | 17    | تجاري        |
| 28.8             | 23    | صناعي        |
| 100              | 80    | المجموع      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال المؤسسة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن المجال المؤسسات الخدمتي يمثل أكبر نسبة من العينة، حيث بلغت نسبته 30% يليه المجال الصناعي الذي بلغ 28.8% ثم المجال التجاري 21.2% فالمجال المالي بنسبة 20%.

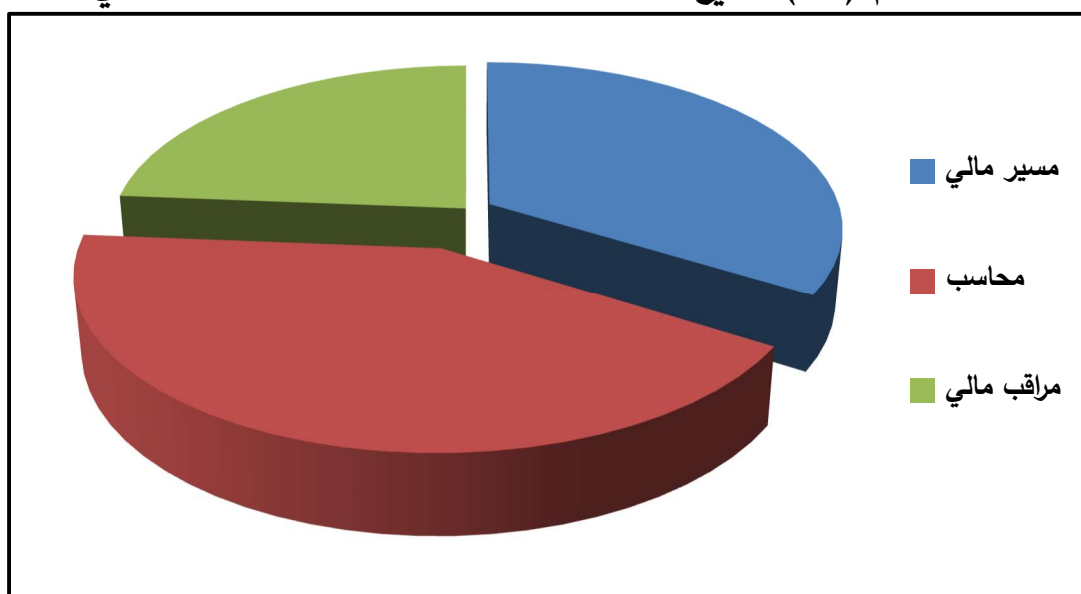
### 3- توزيع عينة الدراسة حسب الوصف الوظيفي:

جدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوصف الوظيفي

| الوصف الوظيفي | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------|-------|-----------------|
| مسير مالي     | 27    | 33.8            |
| محاسب         | 34    | 42.5            |
| مراقب مالي    | 19    | 23.7            |
| المجموع       | 80    | 100             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوصف الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل السابق يظهر أن نسبة وظيفة المحاسب في العينة محل الدراسة هي الأكثر بنسبة 42.5%، بينما بلغت نسبة وظيفة المسير المالي 33.8%، أما المراقب المالي فكانت هي الوظيفة الأقل في العينة بنسبة 23.7%.

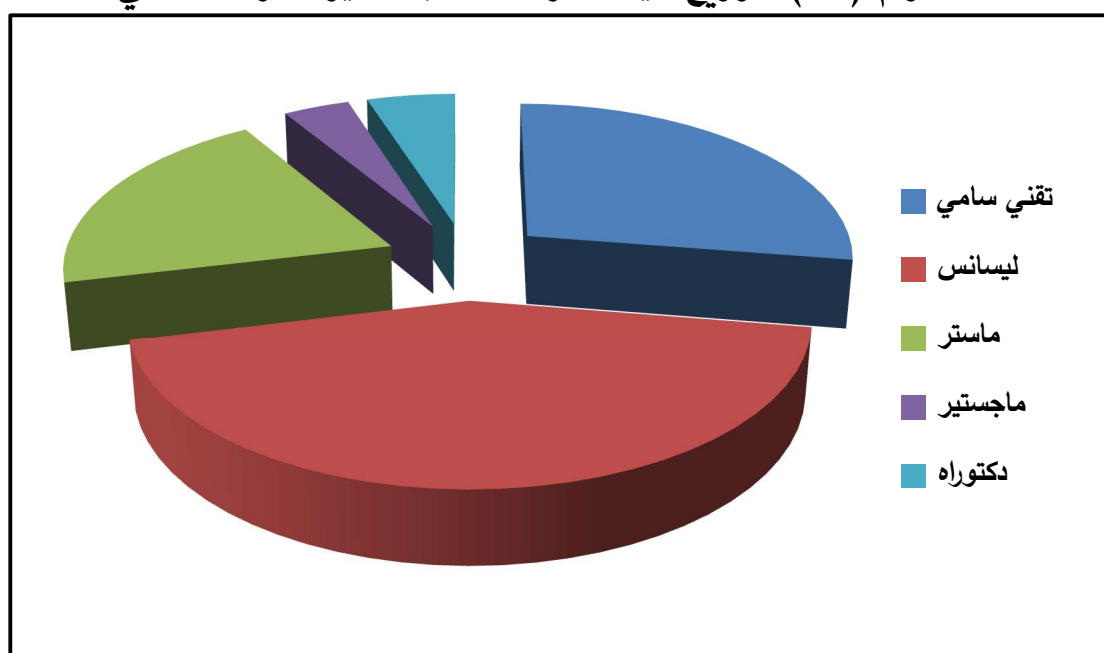
#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-------|------------------|
| تقني سامي     | 22    | 27.5             |
| ليسانس        | 35    | 43.7             |
| ماستر         | 16    | 20               |
| ماجستير       | 3     | 3.8              |
| دكتوراه       | 4     | 0.5              |
| المجموع       | 80    | 100              |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابق يظهر أن مؤهل ليسانس هو الأكثر في عينة الدراسة بنسبة 43.7% ومؤهل تقني سامي هو الذي يليه بنسبة 27.5% ثم الماستر بـ 20% فمؤهل الماجستير 3.8% ثم مؤهل الدكتوراه بنسبة ضعيفة 0.5%.

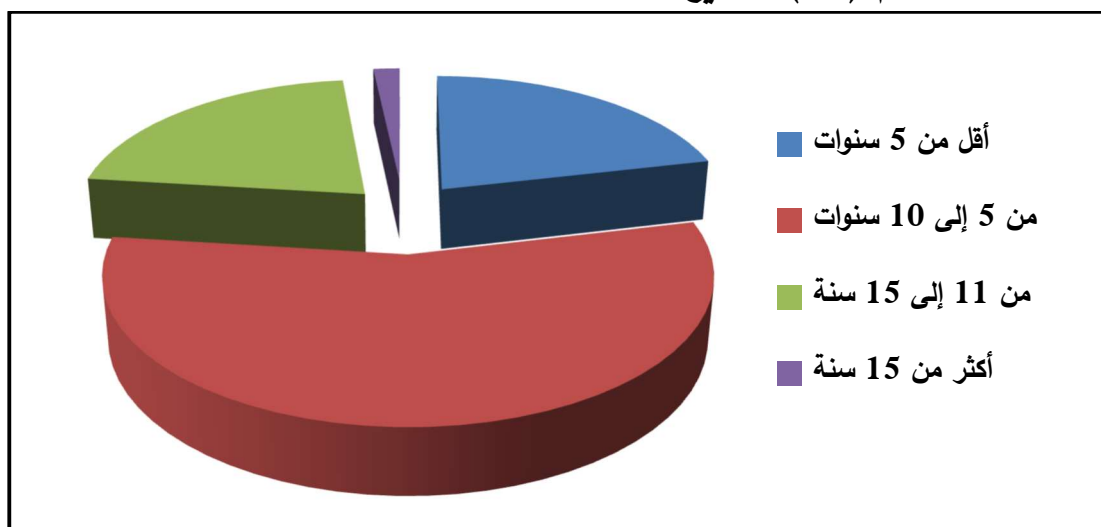
## 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية    | العدد | النسبة المئوية% |
|-------------------|-------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 15    | 18.8            |
| من 5 إلى 10 سنوات | 39    | 48.7            |
| من 11 إلى 15 سنة  | 15    | 18.7            |
| أكثر من 15 سنة    | 11    | 13.8            |
| المجموع           | 80    | 100             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات من خلال الشكل الجدول تظهر أنها أكبر نسبة أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة 48.7%، تليها الخبرة الأقل من 5 سنوات مع الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18.7% حيث كانتا متساويتان، ثم أصحاب الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 13.8.

المبحث الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول عينة الدراسة  
المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة لبطاقة الأداء المتوازن  
لتحليل اتجاهات أفراد العينة نقوم بتحليل اتجاهات الأفراد تجاه الأبعاد الأربعة كالتالي:  
1- تحليل اتجاه أفراد العينة تجاه البعد المالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاثر للبعد المالي

| الرقم | السؤال                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاثر |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1     | تتمتع المؤسسة بقرارات مالية صائبة                               | 2.85            | 0.359             | مرتفع       |
| 2     | تهدف المؤسسة إلى تعظيم عائدها المالي                            | 2.75            | 0.626             | مرتفع       |
| 3     | تقوم المؤسسة بتحديد نقاط الضعف المالية ومعالجتها                | 2.81            | 0.505             | مرتفع       |
| 4     | تضع المؤسسة أهداف تخدم الاقتصاد والمجتمع                        | 2.31            | 0.686             | متوسط       |
| 5     | تستغل المؤسسة جميع الموارد المالية المتاحة لتطوير أدائها المالي | 2.58            | 0.588             | مرتفع       |
| 6     | تضع المؤسسة استراتيجيات لخدمة أهدافها المالية                   | 2.80            | 0.513             | مرتفع       |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                        | 2.68            | 0.279             |             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد المالي كان مرتفعاً، وهو ما يدل على أن لبعد المالي يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

2- تحليل اتجاه أفراد العينة تجاه بعد العملاء:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعـد العملاء

| الرقم | السؤال                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأثر |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1     | تهتم المؤسسة لآراء زبائنـها حول جودة منتجاتها                                   | 2.67            | 0.545             | مرتفع       |
| 2     | تسعى مؤسسة لاكتساب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية                               | 2.65            | 0.575             | مرتفع       |
| 3     | تهتم المؤسسة باقتراحات وشكاوي العملاء لقياس مستوى رضاهم                         | 2.61            | 0.665             | مرتفع       |
| 4     | تستخدم المؤسسة وسائل الترويج لمنتجاتها (مثل اللافتات الإشهارية والجرائد... الخ) | 2.23            | 0.767             | متوسط       |
| 5     | تمتلك المؤسسة القدرة على التفاوض مع عملائها                                     | 2.76            | 0.533             | مرتفع       |
| 6     | تمتلك المؤسسة سجلات خاصة ببيانات عملائها                                        | 2.75            | 0.539             | مرتفع       |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                                        | 2.61            | 0.360             |             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لبعـد العملاء مرتفع، ويدل هذا على أن بعـد العملاء يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعء العمليات الداخلية

| الرقم | السؤال                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأثر |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1     | تسعى المؤسسة إلى ترشيد التكاليف لتحقيق النتائج المخطط لها | 2.72            | 0.449             | مرتفع       |
| 2     | تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتجات    | 2.18            | 0.676             | متوسط       |
| 3     | تمتلك المؤسسة أساليب تواصل داخلي متنوعة                   | 2.40            | 0.492             | مرتفع       |
| 4     | تقوم المؤسسة بتطوير أجهزتها التقنية في ظل التطور السريع   | 2.27            | 0.762             | متوسط       |
| 5     | يشارك العمال في عمليات صنع القرار                         | 1.65            | 0.657             | ضعيف        |
| 6     | تملك المؤسسة القدرة على تحديد تكلفة المنتج                | 2.66            | 0.475             | مرتفع       |
|       | <b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>           | <b>2.31</b>     | <b>0.321</b>      |             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء العمليات الداخلية مرتفع عموماً لكن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من باقي الأبعاد، وذلك لأن السؤال الخامس كانت أغلب الإجابات عليه بغير موافق، وعموماً فإن بعد العمليات الداخلية من خلال المتوسط الحسابي يظهر أنه يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعء النمو والتعلم

| الرقم                                    | السؤال                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأثر |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1                                        | تخصص المؤسسة جانب من العائد المالي في تدريب وتكوين العمال        | 2.06            | 0.785             | متوسط       |
| 2                                        | تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقية                              | 2.41            | 0.806             | مرتفع       |
| 3                                        | تهتم المؤسسة بالحفاظ على الكوادر والخبراء ضمن عمالها             | 2.52            | 0.502             | مرتفع       |
| 4                                        | تساهم دورات تكوين العمال في تطوير الجودة وطرق الإنتاج            | 2.42            | 0.791             | مرتفع       |
| 5                                        | تقوم المؤسسة بتطوير الإجراءات والمهارات التنظيمية                | 2.38            | 0.584             | مرتفع       |
| 6                                        | تحفز المؤسسة العمال على الابتكار والإبداع وتطوير القدرات الفكرية | 2.28            | 0.555             | متوسط       |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |                                                                  | 2.35            | 0.425             |             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء النمو والتعلم مرتفع، ويدل هذا على أن هذا البعد يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة الأربعة وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في المطلب السابق.

#### الفرضية الأولى: يساهم البعد المالي في تقييم أداء المؤسسة

من خلال الجدول رقم (10) والذي من خلاله وجدنا أن المتوسط الحسابي للبعد المالي يساوي 2.68 وانحراف معياري يساوي 0.279 ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن البعد المالي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يظهر أن البعد المالي يساهم في تقييم أداء المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الأولى.

#### الفرضية الثانية: يساهم بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة

من خلال الجدول رقم (11) والذي من خلاله وجدنا أن المتوسط الحسابي لبعد العملاء يساوي 2.61 وانحراف معياري يساوي 0.360 ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن لبعد العملاء مساهمة مرتفعة في تحسين أداء المؤسسة، مما يدل على أن بعد العملاء يساهم في تقييم أداء المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الثانية.

#### الفرضية الثالثة: يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة

من خلال الجدول رقم (12) الذي من خلاله وجدنا أن المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية يساوي 2.31 حيث كان أقل من الأبعاد الأخرى، ووجدنا الانحراف المعياري يساوي 0.321، من خلال هذه النتائج تبين لنا أن بعد العمليات مساهمة مرتفعة في تحسين أداء المؤسسة، مما يدل على أن بعد العمليات الداخلية يساهم في تقييم أداء المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الثالثة.

#### الفرضية الرابعة: يساهم بعد النمو والتعلم في تقييم أداء المؤسسة

من خلال الجدول رقم (13) الذي من خلاله وجدنا أن المتوسط الحسابي لبعد النمو والتعلم يساوي 2.35 حيث كان مرتفعاً مقارنة ببعد العمليات الداخلية، ودون البعدين الأول والثاني، ووجدنا الانحراف المعياري يساوي 0.321، من خلال هذه النتائج تبين لنا أن بعد النمو والتعلم يساهم في تحسين أداء المؤسسة، مما يدل على أن هذا البعد يساهم في تقييم أداء المؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الرابعة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق في هذا الفصل تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد أنه لا يمكن قياس أداء المؤسسات ومعرفة وضعها الحقيقي بالاختصار على المؤشرات والنتائج المالية فقط رغم أن للبعد المالي أهميته في تقييم أداء المؤسسة؛ إلا أنه لا يكفي أن يتم الاعتماد عليه منفردا دون باقي الأبعاد، كما تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع تقديم تحليل يعكس الوضع الفعلي ومستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة، الأمر الذي يسمح لنا بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات التقييم الأكثر ملاءمة لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة.

إن بطاقة الأداء المتوازن إضافة مهمة للمؤسسات الطامحة إلى تطوير نتائجها، إذ أنها تعطي اهتماما لكل الأبعاد التي لم تهتم بها الطرق التقليدية في تقييم الأداء، حيث أن الأخيرة لا تعطي تصورا واضحا حول مستوى أداء المؤسسة الحقيقي.

# خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إحدى الأدوات الحديثة والتي تستخدم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، وتبيان مدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسة، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى المداخل الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسات، بل تعتبر نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال ونتائج، حيث أثارة الدراسة تساؤلا محددا وقدمت مجموعة من الفرضيات للإجابة عنه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن التساؤل والفرضيات المتعلقة به، من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات.

ويمكن سرد أهم ما توصلنا إليه فيما يلي:

#### 1- نتائج الدراسة النظرية:

- الأداء نشاط يتميز بالإستمرارية يعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة؛
- الأداء من منظور إستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية؛
- يهدف تقييم الأداء إلى معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف في المؤسسة لمعالجتها؛
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات حيث أن تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة؛

- من الضروري على المؤسسات الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية ومراقبة التكاليف وتدنيها إلى الأدوات الحديثة والتي تبين أبعاد جوهرية للأداء كمحصلة لتفاعل وانعكاس لموارد المؤسسة؛

#### 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها.
- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المرتبطة بمحور الزبائن في تقييم أدائها، وهذا ما يوضح أن استراتيجية المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالزبائن ناجحة وإيجابية، حيث تعطي اهتماما لهذا المحور وذلك بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لزيائنها والتنويع فيها إضافة إلى التواصل المستمر معهم ومحاولة كسب ثقتهم.

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التعلم والنمو يأتي في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة لهذا البعد والذي ينعكس سلباً على بقية الأبعاد وعلى الأداء بصفة عامة ويعتبر مؤشر سلبي بعدم الاهتمام بعملية الابتكار والابتكار.

- بينت نتائج الدراسة أن بعد العمليات الداخلية يأتي في المرتبة الرابعة وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهمل هذا البعد والذي قد يؤدي إلى الاستخدام الغير عقلاني لموارد هذه المؤسسات.

- بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم أدائها.

### 3- توصيات:

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها من الجانبين النظري والتطبيقي فإننا نقدم التوصيات التالية:
- على المؤسسات الاقتصادية أن تعطي إهتماماً أكبر لبعد العمليات الداخلية، وخاصة في نقطة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؛
  - الحرص على تكوين العمال في بعد النمو والتعلم والاهتمام بالإطارات التي يتم تكوينها؛
  - الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية من أجل الاستفادة من مزاياها؛
  - على المؤسسات إعطاء الأبعاد غير المالية أهمية أكثر من أجل نتائج أفضل مستقبلاً؛
  - مواكبة التطور الحاصل صار ضرورة ملحة للمؤسسات الحالية لذلك يجب استخدام الوسائل الحديثة قدر المستطاع؛
  - يجب الاهتمام بالكوادر القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتفعيلها في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع



## أولاً: الكتب

- 1- أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015.
- 2- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 3- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، مجموعة من المؤلفين، 2009.
- 6- السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 7- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 9- صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012.
- 10- طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة

- الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 14- علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- عمر الخلف، مر النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، محمود الشوت، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- 16- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
- 17- عداوي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 18- عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 19- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009 .
- 20- علي السلمي، (إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب ، القاهرة، مصر، 2002.
- 21- علاء محمد ملو العين ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد 1 ، الجامعة الأردنية، الأردن ، 2015.
- 22- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32 ، العدد 100، العراق، 2010
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009.
- 24- عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة

- الجامعية، مصر، 2002.
- 25- علي منصور محمد بن سفاع، تقييم الأداء استخدام نموذج CAMEL، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد 2، ديسمبر 2008.
- 26- فارس نصيب الشبيري، غسان سالم الطالب: المبادئ المالية (1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 27- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007/2008.
- 28- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- محفوظ جودة، حسن الزعبي، سر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 30- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 32- محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 33- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لاستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، عمان.
- 34- مدحت أبو النصر، مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 35- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات- التغيير التقني- العمل ورأس المال)، دار البداية شرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- 36- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 37- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 38- وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية**
- 39- عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة 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.
- 40- بن ثامر كلثوم، تاهمي نادية، لعذور صورية، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة 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.
- 41- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 42- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014.
- 43- تالي رزيقة: تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011/2012.
- 44- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

45- وهيبة ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

46- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص أسواق المالية والبورصات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

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

48- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

49- أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015.

50- بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

#### المجلات:

51- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010.

52- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

- 53- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد2، يونيو 2013.
- 54- ماهر موسى، درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17 ،العدد 2، 2009 .
- 55- السعيد بريش، نعيمة يحيائي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات، العدد 1، الجزائر، 2012.
- 56- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 1، ديسمبر 2014.
- 57- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 ،العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.
- الملتقيات:**
- 58- مفيدة يحيائي، 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، 2005.
- 59- بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، 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.
- 60- عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10 - 11 نوفمبر 2009.

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

62- سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة 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.

63- مراد كواشي، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية، مداخلة، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2011.

64- برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة 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.

المواقع:

65- <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>

مراجع أجنبية:

66- Robert S.Kaplan and David P.Norton, The balanced Scorecard-Measures The Draive Performance, Harvard Busines Review, January-February, 1992.

67- Raol R.Niven,Baianced Scoreard Dignostics(Maintaining Maximum Performance), wiiey & sons, USA , 2005

68- Robert S. Kaplan, David Notrton, Using the Balanced Dcorecard as Management System, Harvard Business Review, . 66-a Stratiegic January – February, 1996

69- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Linking the Balanced Scorcord California Management Review, V.39, N.1, 1996 67-to Strategy

- 70- R.kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, le 4 axes succès, édition d'Organisation, Paris, 2002.  
 Alian Burlaud et al, Control de gestion , Vuibert, Paris, 2004
- 71- R.kaplan, D.Norton, strategy map converting intangible assets into tangible outcome, Congress cataloging, USA, 2004
- 72- Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007

A yellow pencil with a red eraser tip is positioned diagonally across the page, pointing towards the bottom right. The pencil is positioned over a sheet of white paper with horizontal lines. The word 'الملاحق' is written in the center of the page.

الملاحق

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

استمارة استبائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعدادنا لمذكرة الماستر تحت عنوان: **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة**، وقع اختيارنا على مؤسستكم لتواجدها في الواقع الاقتصادي محل الدراسة في مجتمعنا، لذلك نرجو منكم أن تساهموا في هذا الاستبيان حتى نستطيع إتمام هذا البحث العلمي، مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

لكي تكتمل الصورة نضع بين أيديكم هذه الملاحظات:

- إجاباتكم ستستخدم في أغراض علمية بحثية، فلا حاجة في ذكر الاسم أو وضع التوقيع على الاستمارة.

- نرجو أن تكون الإجابات تعكس الواقع الفعلي المعاش الذي ترونه، وليست على أساس ما تريدونه.

- تكون الإجابة بوضع علامة (✓) أمام خيار واحد ترونه يعكس الواقع أو قريب منه.

تحت إشراف: د. محمد فيصل مايدة

من إعداد الطلبة:

- خنوفة العيد
- رحيم نصر الدين
- شكيمة مصطفى
- زهري خامسة

شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.. والله ولي التوفيق.

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

• طابع الملكية للمؤسسة: ☐ عمومية ☐ خاصة ☐ مختلطة ☐

• مجال المؤسسة: مالي ☐ خدماتي ☐ تجاري ☐ صناعي ☐

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

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

☐ دكتوراه

• الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

## القسم الثاني: محاور الدراسة

### المحور الأول: البعد المالي للمؤسسة

| الرقم | السؤال                                                          | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تتمتع المؤسسة بقرارات مالية صائبة                               |       |       |           |
| 2     | تهدف المؤسسة إلى تعظيم عائدها المالي                            |       |       |           |
| 3     | تقوم المؤسسة بتحديد نقاط الضعف المالية ومعالجتها                |       |       |           |
| 4     | تضع المؤسسة أهداف تخدم الاقتصاد والمجتمع                        |       |       |           |
| 5     | تستغل المؤسسة جميع الموارد المالية المتاحة لتطوير أدائها المالي |       |       |           |
| 6     | تضع المؤسسة استراتيجيات لخدمة أهدافها المالية                   |       |       |           |

### المحور الثاني: بعد العملاء في المؤسسة

| الرقم | السؤال                                                                          | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تهتم المؤسسة لآراء زبائنهم حول جودة منتجاتها                                    |       |       |           |
| 2     | تسعى مؤسسة لاكتساب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية                               |       |       |           |
| 3     | تتهتم المؤسسة باقتراحات وشكاوي العملاء لقياس مستوى رضاهم                        |       |       |           |
| 4     | تستخدم المؤسسة وسائل الترويج لمنتجاتها (مثل اللافتات الإشهارية والجرائد... الخ) |       |       |           |
| 5     | تمتلك المؤسسة القدرة على التفاوض مع عملائها                                     |       |       |           |
| 6     | تمتلك المؤسسة سجلات خاصة ببيانات عملائها                                        |       |       |           |

### المحور الثالث: العمليات الداخلية في المؤسسة

| الرقم | السؤال                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تسعى المؤسسة إلى ترشيد التكاليف لتحقيق النتائج المخطط لها |       |       |           |
| 2     | تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإبداع والتجديد في المنتجات    |       |       |           |
| 3     | تمتلك المؤسسة أساليب تواصل داخلي متنوعة                   |       |       |           |
| 4     | تقوم المؤسسة بتطوير أجهزتها التقنية في ظل التطور السريع   |       |       |           |
| 5     | يشارك العمال في عمليات صنع القرار                         |       |       |           |
| 6     | تملك المؤسسة القدرة على تحديد تكلفة المنتج                |       |       |           |

### المحور الرابع: النمو والتعلم

| الرقم | السؤال                                                           | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تخصص المؤسسة جانب من العائد المالي في تدريب وتكوين العمال        |       |       |           |
| 2     | تمتلك المؤسسة نظام الحوافز والترقية                              |       |       |           |
| 3     | تهتم المؤسسة بالحفاظ على الكوادر والخبراء ضمن عمالها             |       |       |           |
| 4     | تساهم دورات تكوين العمال في تطوير الجودة وطرق الإنتاج            |       |       |           |
| 5     | تقوم المؤسسة بتطوير الإجراءات والمهارات التنظيمية                |       |       |           |
| 6     | تحفز المؤسسة العمال على الابتكار والإبداع وتطوير القدرات الفكرية |       |       |           |

