

**تمهيد :**

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لكل المؤسسات إذ يمثل القاسم المشترك لاهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، ويرجع الاهتمام المتزايد بالأداء إلى كثرة المتغيرات وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور قياس وتقييم الأداء الهادفين إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى .

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة بدأت المؤسسات على اختلافها في التركيز على الأداء لتحقيق معدلات نمو أعلى وزيادة نسب الانتفاع من الموارد المختلفة لديها لبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

إن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بمناقشة موضوع الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه، ومن أجل التعرف أكثر على أداء المؤسسة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.**

**المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء.**

**المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم معها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وخصائصه، أنواعه، عوامل مؤثرة فيه وكذا أبعاده ومكوناته.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

## أولاً: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، وقبل التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المصطلح تجدر الإشارة بداية إلى المعنى اللغوي له.

بحيث يقابل الكلمة اللاتينية " Performe " التي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية " Performa " التي تعني " إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها " <sup>1</sup>.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، ولذا سنتطرق لمجموعة محددة من التعاريف، نذكر منها :

- " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها الإنتاجية، المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة و المحددة " <sup>2</sup>.
- " النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها " <sup>3</sup>.
- " الطريقة التي تستغل بها المؤسسة مواردها الملموسة والغير ملموسة في سبيل تحقيق أهدافها " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> وائل مجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

<sup>3</sup> راضي عبد الله علي، دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثامن، العدد 15، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 294 .

<sup>4</sup> عكاب مجد عبد الفتاح الجنابي، أثر تنفيذ الإستراتيجية في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 26 .

- كما يعرف على أنه "إنجاز هدف المؤسسة" <sup>1</sup>.
- وقد يعرف الأداء كذلك بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" <sup>2</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على النحو التالي :

هو المنظومة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة، استمراريتها وقدرتها على التفاعل مع عناصر البيئة أو فشلها وذلك وفق معايير وأسس معينة لتحقيق أهدافها المرجوة .

### ثانياً : خصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية : <sup>3</sup>

أ/ مفهوم واسع: يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للملكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة، أما مناخ العمل الملائم بالنسبة للزبون قد يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع هذه الأخيرة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

ب/ مفهوم متطور: إن مفهوم الأداء يتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون محدودة، فالعوامل التي تحكم نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة في مرحلة النمو والنضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفة متعددة ومتغيرة عبر الزمن لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المراقبون هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2002، ص 320.

<sup>2</sup> فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 231 .

<sup>3</sup> الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارة على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 128.

بالإضافة إلى أنه: <sup>1</sup>

ج/ مفهوم غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لها كلها نفس الأهمية النسبية لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

د/ ذو أثر رجعي على المؤسسة : يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أنواع الأداء : يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير أهمها: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفة، معيار طبيعة الأهداف.

#### 1 - حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى: <sup>2</sup>

✓ **الأداء الداخلي** : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

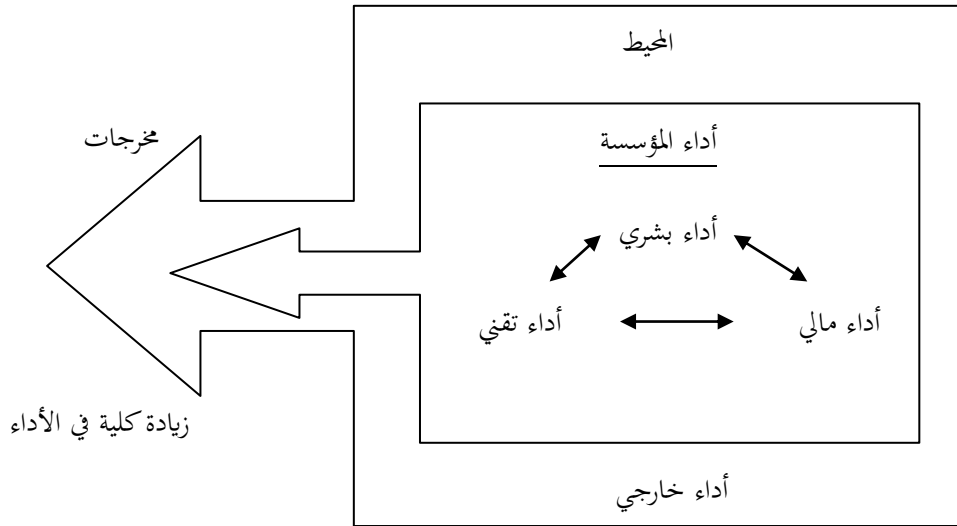
✓ **الأداء الخارجي** : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء إلا أنه قد يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على

<sup>1</sup> رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 59 .

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 118 .

المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

ويمكن توضيح أنواع الأداء حسب معيار المصدر من خلال الشكل التالي :  
الشكل رقم ( 1-2 ) : أنواع الأداء حسب المصدر



المصدر : زوبري صورية، دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة- مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 43 .

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية أو مالية، إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المؤسسة.

**2 - حسب معيار الشمولية :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي: <sup>1</sup>

✓ **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89 .

✓ 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 المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج... الخ.

**3 - حسب معيار الوظيفة :** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة إلى الإنتاج المالية، التسويق والموارد البشرية كالتالي: <sup>1</sup>

✓ أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية و تحقيق رضا العملاء بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ .

✓ أداء الوظيفة المالية : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي .

✓ أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، كفاءة العمل... الخ.

✓ أداء وظيفة الأفراد ( الموارد البشرية ) : وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح .

**4 - حسب معيار طبيعة الأهداف :**

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تنقسم إلى: <sup>2</sup>

✓ الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية .

✓ الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء .

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 25 .

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001، ص 70.

✓ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي غالب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

✓ **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

### ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة قبل كل شيء هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة للوصول للهدف المرجو، وليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه والذي يتميز بالتغير المستمر فكل هذه العوامل لها تأثير على أداء المؤسسة قد يكون ايجابيا أو سلبيا، ويمكن حصرها في قسمين أساسيين عوامل داخلية وعوامل خارجية كالتالي :

**1/ العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات التي يمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة نجد :

✓ **ثقافة المؤسسة:** يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل حيث أن المؤسسات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري ( زبائن، مساهمين وعمال ) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر .<sup>1</sup>

✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو الهيكل الذي يحدد الأنماط الادارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها ضمن المستويات الإدارية فيها كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد على بلوغ أهداف المؤسسة .<sup>2</sup>

✓ **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2012، ص 68 .

<sup>2</sup> أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 164.

<sup>3</sup> ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص 18.

- هيكل القوى العاملة .
- مستوى تأهيل الأفراد.
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- نظام الأجور والمكافآت.

## 2/ العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات التي تحيط بالمؤسسة، وبالتالي قد تؤثر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين هذه العوامل نجد :<sup>1</sup>

✓ **الزبائن:** إن شكل الزبائن بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع .

✓ **المنافسون:** يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتصاعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية، ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه مؤسسات الأعمال ينبغي عليها اعتماد رؤية ادارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت مؤسسات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

بالإضافة إلى :<sup>2</sup>

3/ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية الأزمات الاقتصادية، تدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... الخ فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي .

4/ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع والتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، ومنه يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة

<sup>1</sup> وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 56.

<sup>2</sup> بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 53 .



الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء و مكوناته

بعد التعرف على مجموعة من المفاهيم حول الأداء، لا بد من التطرق للأبعاد التي يتضمنها هذا المصطلح وأهم مكوناته

#### أولا : أبعاد الأداء

تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

✓ **البعد الاقتصادي** : بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا البعد استعانة بالقوائم المالية.

✓ **البعد البيئي** : والذي يركز على المساهمة الفعلية للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

بالإضافة إلى :<sup>2</sup>

✓ **البعد التنظيمي** : يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها وقياس فعالية هذه الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على أدائها، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والمعايير المعتمدة في القياس تلعب دورا مهما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم ادراكها من خلال أثرها الاجتماعي .

✓ **البعد الاجتماعي** : يشير هذا البعد الى مدى تحقيق الرضى لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للمورد البشري، ولتحقق المؤسسة أهدافها يجب عليها احداث انسجام بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.

**ثانيا : مكونات الأداء** : يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين يتمثلان في الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة إذا أرادت أن تحسن أدائها يجب أن تجمع بين الكفاءة والفعالية وفيما يلي تعريف لكل من المكونين:

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص ص 51-52 .

<sup>2</sup> العبداني نجوة ، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص 56 .

- **الفعالية** : تعتبر الفعالية أداة من أدوات الرقابة على التسيير في المؤسسة حيث تقاس بها درجة تحقيق الأهداف المسطرة وعرفت الفعالية على أنها : " تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف " <sup>1</sup>، كما تعرف على أنها : " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية " <sup>2</sup>.

- **الكفاءة** : قد يختلط مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية.. الخ، فتعرف الكفاءة على أنها "حسن استخدام الموارد، أي الاقتصاد في إستغلال من أجل تحقيق الهدف، أو بتعبير آخر استخدام المورد المناسب للغرض المناسب" <sup>3</sup>، كما تعرف بأنها : " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " <sup>4</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها : مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها " <sup>5</sup>.

ويمكن توضيح أبعاد الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>Abdelazize rouabeh. Compétitivité des banques luxembourgeois mommaie unique et perspectives statistique . these de doctorat en science gestion .university Nancy 2 . france . p 57.60.<sup>1</sup>

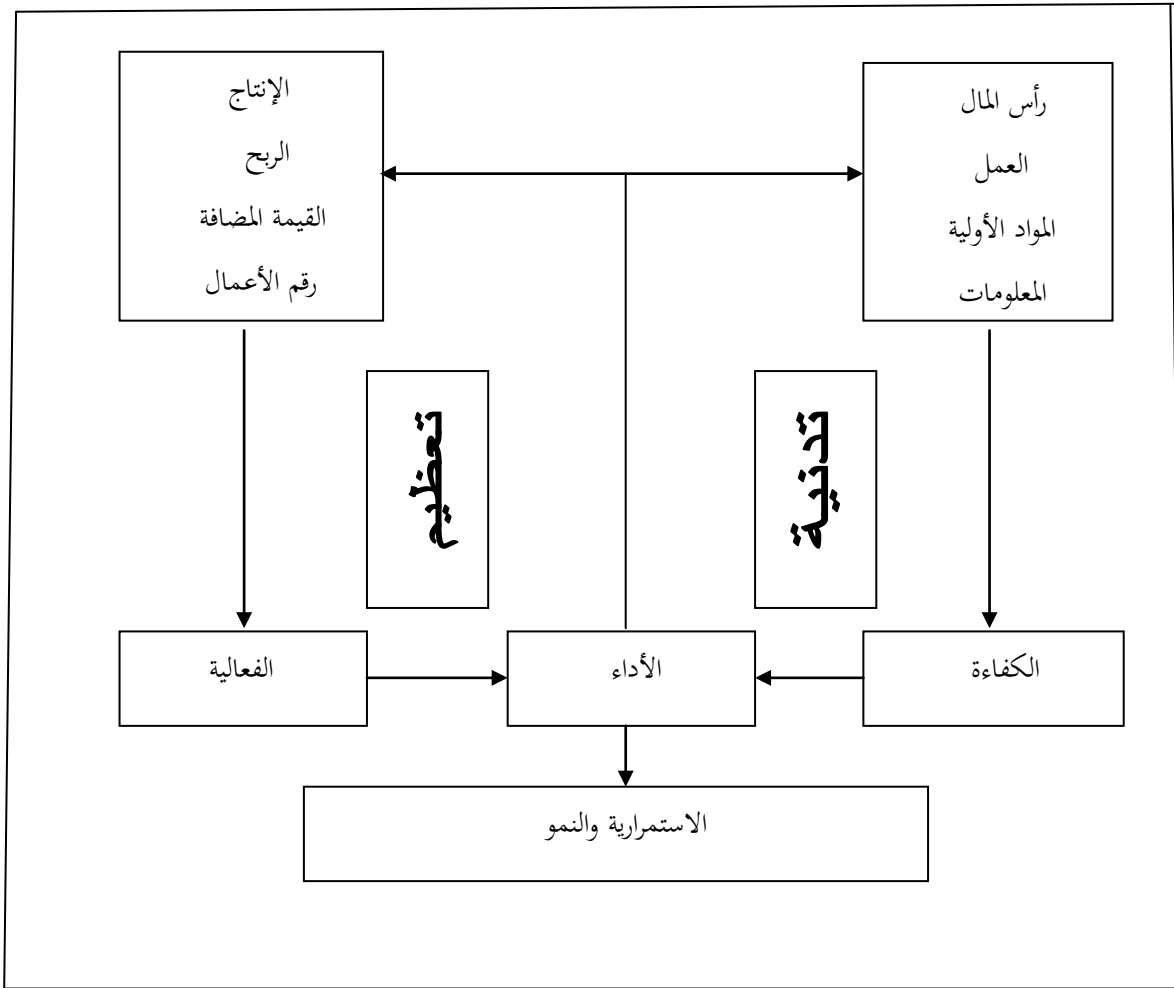
<sup>2</sup> بوبكر مجّد حسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 30 .

<sup>3</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 20 .

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد السابع، 2010، ص 219 .

<sup>5</sup> صابر سعيد، طاهر محسن، أثر الثقافة المؤسسية في كفاءة وفعالية الإصلاح الإداري، مجلة البعث، مجلد 39، عدد 35، سوريا، 2017، ص30.

الشكل رقم (2-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص88.

#### المطلب الرابع: مستويات ومحددات الأداء :

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة مستوى أدائها وتطويره وهذا لا يتحقق إلا بالعلاقة المتداخلة بين محدداته وهذا ما يضمن لها معرفة مستوى أدائها.

أولاً: مستويات الأداء : هناك مجموعة من مستويات للأداء تمكن المؤسسة الاقتصادية من التعرف على مستوى أدائها وتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>

✓ الأداء الإستثنائي: بين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عمر تيمجيدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور- مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013، ص50.

✓ الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

✓ الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

✓ الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

✓ الأداء المعتدل : يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

✓ الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، كما توجد مشاكل في الجانب المالي .

ثانيا: محددات الأداء : و يمكن تقسيمها لمجموعتين كالآتي :<sup>1</sup>

● المحددات الداخلية : وتتمثل في :

1. الجهد: وهو كمية الطاقة التي يبذلها العامل لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة عن الدعم والحافز

والدافع، وتتمثل في طاقات جسمية وحركية وعقلية.

2. القدرات: عبارة عن مجموعة من الخصائص والمهارات الشخصية، وهي نوعان، أولا قدرات فطرية وهي

القدرات الفعلية، تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدراته غير العقلية وتتمثل في الجسمية كالبنية الجسمية واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع، ثانيا القدرات المكتسبة والتي تتكون من خلال الزمن والبيئة، وتتطور بالتعلم والتدريب.

3. الإدراك : وهو عملية ذهنية تقوم بانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات، ويتضمن الإدراك

أيضا الفهم والوعي لترجمة الجهود والقدرات وتسخيرها للعمل .

● المحددات الخارجية : وتمثل في :

1. الوظيفة ( متطلبات العمل ) : كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات، إضافة إلى الطرق

والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة النشاط.

<sup>1</sup> بورطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرات ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، 2012، ص ص 9.10

2. البيئة التنظيمية : وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الآلات وطرق التنظيم والقيادة، نظم التحفيز وأيضا الاتصالات وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث أنها تحفز دافعية الأفراد .
3. البيئة الخارجية : المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير كبير على الأداء مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

### المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعدها على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تساعد في معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الكلي ومقارنتها بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعية مسبقا، وعليه سيكون تركيزنا في هذا المبحث على مفهوم تقييم الأداء وقياسه، وكذا قياس الأداء ومؤثراته.

#### المطلب الأول: : مفهوم تقييم الأداء وأهميته .

يمثل تقييم الأداء مرحلة جد مهمة في عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بما خططت له، وبمعنى آخر الوقوف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وتجسيد استراتيجياتها .

#### أولا : مفهوم تقييم الأداء

ركز معظم الباحثين على تعريف تقييم الأداء بأنه جزء من عملية الرقابة أو مرحلة من مراحل التخطيط بحيث يعرف على أنه :

✓ "مرحلة من مراحل الرقابة لأنها تكشف الانحرافات على الأهداف الموضوعية، كما أنها مرحلة من مراحل التخطيط".<sup>1</sup>

✓ " فحص تحليلي انتقادي شامل مخطط لأهداف وطرائق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 19 .

<sup>2</sup> نزار قاسم الصفار، تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 45.

✓ " تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف الموارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يمثل قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة مسبقا" <sup>1</sup>.

انطلاقا من التعاريف السابقة الذكر يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المنظمة بهدف معرفة النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج والأهداف الموضوعة مسبقا مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لهذه الانحرافات .

#### ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء بأهمية بالغة في عدة جوانب ومستويات يمكن إبرازها في النقاط التالية: <sup>2</sup>

✓ الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي في المؤسسة من مدة لأخرى زمانيا، أو مكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى .

✓ الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

✓ توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية .

✓ توجيه العاملين في أداء أعمالهم .

✓ توجيه إشراف الإدارة العليا.

✓ توضيح سير العمليات الإنتاجية.

بالإضافة إلى: <sup>3</sup>

✓ توفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ العديد من القرارات .

✓ تعطي الفرصة المناسبة لمراجعة وإعادة النظر في نظم العمل المعمول بها في المؤسسة .

✓ تعد جزءا من عملية تنظيمية مهمة، يتم من خلالها مراجعة خطط العمل.

✓ توجيه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية .

<sup>1</sup> مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> نصر محمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، ص 29 .

<sup>3</sup> محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9، العدد 4، 2014، ص692.

## المطلب الثاني : مراحل ومتطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

## أولاً : مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات لم تحظى بالاتفاق التام حول خطواتها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الفرد مثلاً تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي غير أنه بشكل عام يمكن حصر خطوات عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، دراسة الانحراف وإصدار الحكم، وفيما يلي سنتطرق إلى كل خطوة على حدى :

## 1. جمع المعلومات الضرورية :

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته فلا يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات، ولا يمكن أن تكون رقابة دون توفر معلومات فالمعلومات فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أداءها الاقتصادي والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>1</sup> وعملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي :<sup>2</sup>

✓ **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، وما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه هذه الطريقة .

✓ **التقارير الشفهية :** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه، أين يتم مناقشة الخطط والانجازات 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 تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي، أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( قياس وتقييم )، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2002، ص 28.

<sup>2</sup> ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 33.

البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة مثل: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات و معدل الإنتاجية .. الخ.

2. **قياس الأداء الفعلي** : وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف، ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم .<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الخطوات التالية:<sup>2</sup>

3. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير** : الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعة للانجاز يتم توجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعة فإن وظيفة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات .

4. **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات** : تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام المؤسسي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

#### ثانياً: متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة فإنه يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، والذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات ما يلي :<sup>3</sup>

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم .
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة .

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر-القاهرة-، الطبعة الأولى، 2013، ص17.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان-الأردن-، 2010، صص42-43.



- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم .
- أن يتوفر في المؤسسة نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر.

### المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء وأهميته

منذ أكثر من قرن كتب lord kelvin عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عن في صورة، أعداد أو أرقام فإن ذلك يعني أنك تعرف شيء عنه ولكن عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك إن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية، من هنا تظهر الأهمية الكبيرة لعملية قياس الأداء.

### أولاً: تعريف قياس الأداء

هنالك العديد من التعاريف الخاصة بقياس الأداء خاصة وأن هناك بعض التداخل بين قياس الأداء و تقييم الأداء، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم هذه التعاريف.

✓ " نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد، كما أن معيار تقييم الاستراتيجيات يجب أن يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتنبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير " <sup>1</sup>

✓ " المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدى ثم القياس التجميعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك القياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية، الاجتماعية، الشخصية ... وغيرها من جوانب العمل المختلفة " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية - دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005 ص 334.

<sup>2</sup> عبد الوهاب مجد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنس، سوريا، 2009، ص 12.

✓ كما تعرف عملية قياس الأداء بأنها: "عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيقها لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>1</sup>

ثانيا : أهمية قياس الأداء: من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرتها على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها وبالتالي لا يمكن إدارتها، ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس، ولهذا تحتاج المؤسسة لقياس أدائها بناء على الأسباب التالية :<sup>2</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: يحدد مصادر العيوب، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها.

#### المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء

اعتبر الريج لمدة طويلة من الزمن أنه الهدف الأساسي لكل مؤسسة وتسعى لتحقيقه، أي أن أداء المؤسسة يقاس بربحيتها وإيراداتها الكلية، غير أنه هناك تطورات دفعت بالمسيرين لإيجاد أدوات وأساليب لقياس الأداء بصفة أدق وصنفت هذه مؤشرات إلى تقليدية و حديثة نظرق لها في المبحث الموالي.

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا ... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة، وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة وتعتمد في ذلك على العديد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

<sup>1</sup> مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد8، المجلد 4، 2013، ص.ص.69.70

<sup>2</sup> عبد الرحيم مجد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، ص

✓ مؤشرات الإنتاج : تختص مؤشرات الإنتاج بالجوانب المتعلقة بالإنتاج، حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطة الإنتاجية ومستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة، وكذلك القيمة المضافة المتحققة من قبل المؤسسة، ومن أهم هذه المؤشرات :<sup>1</sup>

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية لدى المؤسسة والعكس صحيح .

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج .

✓ مؤشرات الإنتاجية : وقبل التطرق لمؤشرات الإنتاجية، يجب علينا أولاً تعريف الإنتاجية، حيث تعرف على أنها: " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية " .<sup>2</sup>

من خلال التعريف نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات بحيث :<sup>3</sup>

- الإنتاجية الكلية : تعد الإنتاجية الكلية مقياساً يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) وجميع عناصر الإنتاج ( المدخلات ) والتي استخدمت في الإنتاج، ويمكن التعبير عنها كالاتي :

<sup>1</sup> محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 60 .

<sup>2</sup> مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 252.

<sup>3</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص 32-33 .

$$100 \times \frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{للدخلات (العمل + رأس المال + الموارد... إلخ)}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطارا شاملا للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها صعب الأمر، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل أغلب الباحثين في هذا المجال .

- الإنتاجية الجزئية : وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) وأحد عناصر الإنتاج (مدخل واحد) وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط .

$$100 \times \frac{\text{للمخرجات (الإنتاج) (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي :

$$100 \times \frac{\text{للمخرجات (الإنتاج) (كمية أو قيمة)}}{\text{رأس المال المستخدم}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

$$100 \times \frac{\text{للمخرجات (الإنتاج) (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$100 \times \frac{\text{للمخرجات (الإنتاج) (كمية أو قيمة)}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}} = \text{إنتاجية وحدة النقد من الأجور}$$

✓ المؤشرات المالية : المؤشرات المالية متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى أربعة معايير هي :

- معيار الربحية : يعتبر من أبرز مؤشرات قياس الأداء للمؤسسات نظراً لارتباطه المباشر بمدى بنجاح

أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي، ونجد أنه هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :<sup>1</sup>

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} = \text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة}$$

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل عائد رأس المال}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

- معيار السيولة : تعني قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة سواء كانت منتظرة أو غير منتظرة عند

استحقاقها، من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى وتقاس درجة

السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة :<sup>2</sup>

$$100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{النسبة الجارية}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد

لا يكون ذلك جيداً لتجميع الأصول المتداولة أكثر من الحاجة.

<sup>1</sup> زوييري صورية، مرجع سابق، ص 65 .

<sup>2</sup> محمود فتوح، أهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010، ص 131-132 .

$$100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة .

- معيار رأس المال : هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هذه النسب ما يلي :<sup>1</sup>

$$100 \times \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{نسبة الديون إلى الأصول}$$

- معيار التشغيل : يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هذه النسب ما يلي :<sup>2</sup>

$$100 \times \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{كفاءة الإدارة}$$

- وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة، لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$100 \times \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل تكلفة البيع والتوزيع}$$

- وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من مصروفات البيع والتوزيع، فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل مصاريف ممكنة.

<sup>1</sup> بوبكر مجّد حسن، مرجع سابق، ص ص 49-50 .

<sup>2</sup> مدحت القريشي، مرجع سابق، ص ص 270.271.

✓ مؤشرات البيع : هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها :

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات المنخفضة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} = \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات}$$

استخدام هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة .

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور المبيعات}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

### المبحث الثالث : بطاقة الأداء المتوازن

إن المقاييس التقليدية لقياس الأداء كلها ركزت على الأداء المالي البحت، ومع تزايد التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام مقاييس غير مالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، ذلك لإعطاء صورة متكاملة عن الأداء، كما نجد طرق حديثة أخرى لقياس الأداء كنموذج هرم الأداء، نموذج سلسلة القيمة، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية .

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم النقاط التي تخص بطاقة الأداء المتوازن كونها أشهر الطرق الحديثة لقياس الأداء من خلال التعريف بها ونشأتها ومحاورها.

#### المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الإستراتيجي، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلا عن كونها أداة قيادة إستراتيجية لأنها تعتمد على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي بدلا من التركيز على البعد المالي بمفرده والذي أصبح غير كاف لإعطاء صورة متكاملة عن الأداء.

#### أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ 1925، وأن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ

زمن بعيد مثل ( الميزانية، التكاليف المعيارية، تسيير المخزون... الخ )، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة، حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات إلى مجموعة من التغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء مما دعا بها إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومن أبرز التغيرات نجد<sup>1</sup>:

- ✓ زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على إثر ظهور التكتلات الاقتصادية.
- ✓ ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمؤسسة ابتداء من مرحلة التصميم المنتج، مروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية و امداد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.
- ✓ ظهور تغيرات جذرية في أهداف مؤسسات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الإتمام المستمر في الجودة وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلب العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار .
- ✓ أما عن أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن كان سنة 1990 بأمريكا الشمالية من طرف الأستاذ المستشار R.Kaplan والمؤسس لوحدة KPMG المستشار D.NORTON وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها وخلال هذه الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب آخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا يسمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة، وقد وضعت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد الى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة وتوجيه سلوكهم كما تساعد أيضا على القيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 35 .

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، ط 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 78 .



### ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من التعاريف التي تطرقت إلى بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها :

✓ "إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي ذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن".<sup>1</sup>

✓ " نظام يزود المؤسسة بمقاييس وأهداف إستراتيجية يعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء فيها وتوازن بين المقاييس المالية والغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة وتقيس الأداء من خلال أربعة محاور تشتق ارتباطها من رؤية وأهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

✓ كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "إطار مفهومي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسأل وتجييب عن الأسئلة الآتية:<sup>3</sup>

- للنجاح ماليا: كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟
  - لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال: كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها؟
  - لإرضاء المستثمرين والعملاء: ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها؟
  - لتحقيق رؤية المؤسسة أيضا: ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين؟
- من التعريفات السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار يتكون من عدة معايير والتي تعطي للمؤسسة صورة عن أدائها استنادا إلى أربعة منظورات .

### المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

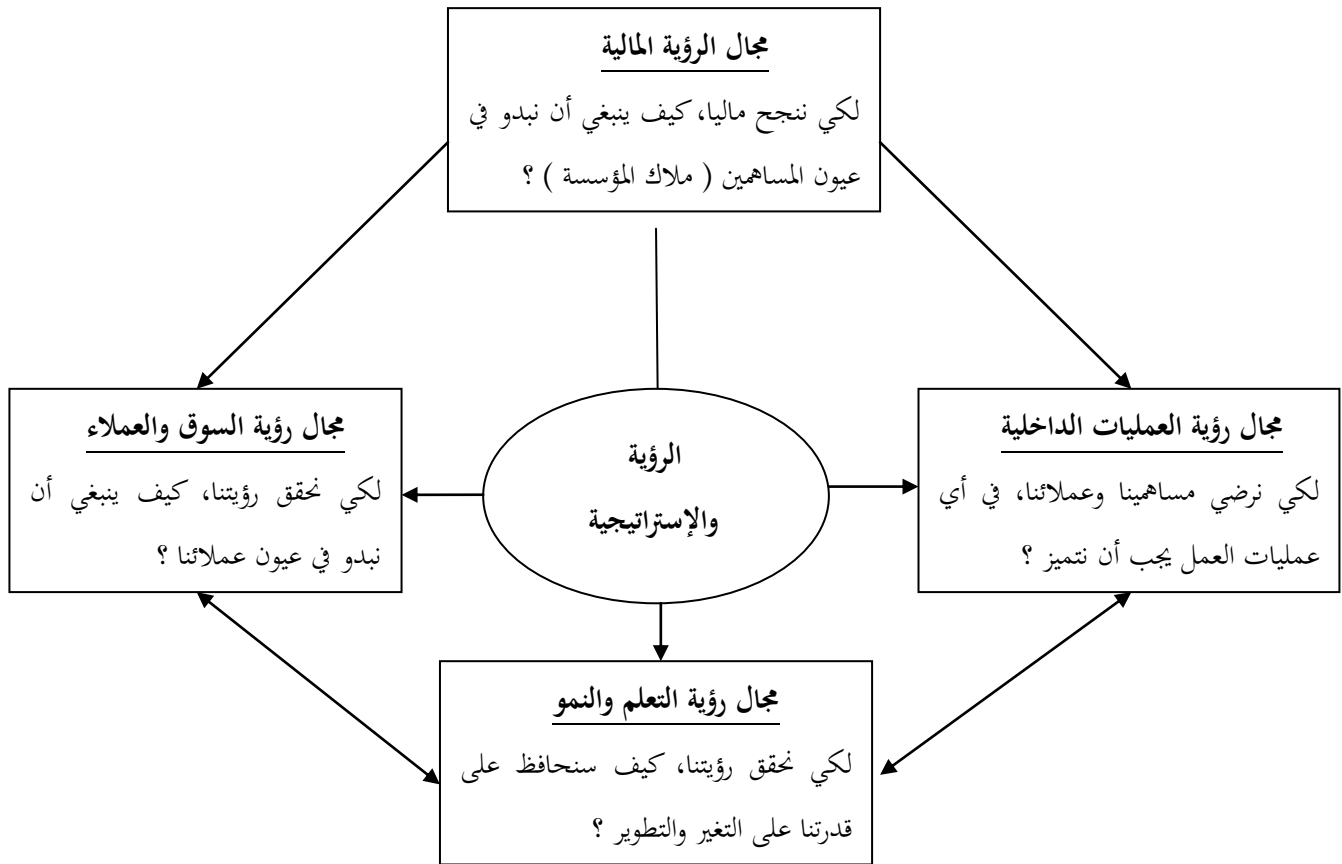
يمكن توضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي، والذي يتضمن المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور العلم والنمو كما يلي :

<sup>1</sup> رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر، مصر 2006، ص 192.

<sup>2</sup> نوال إبراهيمي، قياس الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 115.

<sup>3</sup> سعد علي ريحاني، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2017، ص 250.

الشكل رقم (2-3) : محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن ( IT Scorecard ) في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص11.

من الشكل السابق نلاحظ بأنه هناك أربعة منظورات جوهرية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في :

### 1. منظور العمليات الداخلية<sup>1</sup> :

تحدد المؤسسة في هذا المنظور العمليات التي ستميز فيها مقارنة بالمنافسين لتحقيق مقترح قيمة متميز يقدم للعميل، ولأجل تحقيق الأهداف المالية ويركز هذا المنظور على ثلاث دورات في عمليات المؤسسة تتمثل في دورة الإبداع، دورة العمليات ودورة الخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، 2016، ص 587.

## 2. منظور الزبائن :

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن، ويوصف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية ( الوقت، الجودة، الخدمة، التكلفة ) وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية، هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع وخدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم،<sup>1</sup> كما يؤدي منظور العملاء إلى تحديد شرائح السوق المستهدفة بالنسبة للمؤسسة وكذا مؤشرات الأداء المرتبطة بهذا المنظور والتي تلمس من جهة ولاء العملاء، ومن جهة أخرى على أهمية توفير الخدمات للعملاء المستهدفين، هذه الأهمية التي توليها المؤسسة للعملاء تحدد عادة من إخلاصهم، وتقوي العلاقة فيما بينهم مما يؤدي بها إلى الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات،<sup>2</sup> ومؤشرات هذا المحور عادة ما توجه من خلال تقييم التقدير، وفاء العملاء، تزايد العملاء، المعلومات المقدمة عن توقعات المستقبلية من العملاء حول المؤسسة، بالإضافة إلى الحصة السوقية،<sup>3</sup> ولتحقيق رضا العملاء ينبغي على المؤسسة الاهتمام به من خلال حسن استقطابه واختياره وغرس ثقافة التعاون وفلسفة الجودة فيه، أي الاهتمام به كمرأس مال معرفي للمؤسسة، تعزيز طرق الاتصال لمعرفة احتياجاته والكشف عن رغباته وتحديد توقعاته في جودة مخرجات المؤسسة لكي يتم تلبيتها، تشجيعه على المشاركة في تقديم ما من شأنه تحقيق الجودة التي تفوق التوقعات في سلع المؤسسة وخدماتها، وبمثل القبول العام لمخرجات المؤسسة والتفاعل معها، والمشاركة الفعالة لتطوير عملياتها ومخرجاتها وبيئتها، مؤشرا على تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها .<sup>4</sup>

## 3. منظور التعلم والنمو :

تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تطوير منتجات جديدة وخدمات جديدة، كما تعمل على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافا أخرى مثل تطبيق أسلوب إداري جديد وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء، إضافة لتقديم الحوافز الكافية للموظفين من أجل دعم روح الابداع والتطوير والابتكار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب، مزغيش عبد الحليم، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، مجلد 2، العدد 2، ص 33 .

<sup>2</sup> Pierre Bérubé, **Les Indicateurs Mesurables en relations publiques dans un contexte de tableau de bord de gestion**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Communication, inédit, Faculté de communication , Université Du Québec a Montréal, canada, 2005, p50 .

<sup>3</sup> Mohssine Karim, **Le Tableau De Bord Prospectif « Balanced Scorecard » -Cas de Marjane Holding-**, Rapport de stage de fin de formation, Ecole Nationale De Commerce Et De Gestion – Agadir-, Maroc, 2005, p68 .

<sup>4</sup> محمد قريشي، مرجع سابق، ص 69 .

<sup>5</sup> كامل إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 29 .

حدد لمنظور التعلم والنمو ثلاثة محددات أساسية تتعلق بمؤشرات التعلم والنمو والمتمثلة في :<sup>1</sup>

✓ **إعادة توجيه المهارات :** في حالة إحداث تغييرات جوهرية، أو تغييرات تتعلق بطرائق العمل (العلمية والتكنولوجية) وجب على المؤسسة إدخال تغييرات مماثلة بالنسبة لأدوار ومهام الأفراد، وكذا من حيث المسؤولية وهذا للاستجابة للأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية (الإبداع، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع) والعملاء والمنظور المالي .

✓ **محددات البنية التحتية التكنولوجية وقدرات أنظمة المعلومات :** تطوير المهارات والمعارف العلمية للأفراد وضرورة الاهتمام بتحفيظهم، هما بعدان أساسيان لتحقيق الرضا إلى جانب الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية والعملاء، لكن وجب أيضا الاهتمام أكثر بالاتصال، وتبادل المعلومات، و لكي يكون للمؤسسة أحسن أداء وجب إيصال المعلومات المناسبة والمحددة للأفراد بدقة حول العملاء، العمليات الداخلية والآثار المالية للقرارات المتخذة .

✓ **تحفيز الأفراد :** المساهمة الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة لا تتعلق فقط بمستوى المؤهلات والمعلومات التي يمتلكونها، بل تتعداها إلى العديد من الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وخاصة التحفيز وتنمية روح المبادرة للأفراد لتحقيق الأهداف المتوخاة من منظور التعلم والنمو .

**4. المنظور المالي:** يعد هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغييرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، وينصب حول معدل العائد المرتفع على الأصول المستثمرة، وتمثل المؤشرات المالية هنا تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي حدثت داخل المؤسسة، وكذلك توضح هذه المؤشرات مدى إمكانية إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ وتشمل المؤشرات المالية بالتركيز على إرضاء المساهمين، ومستوى الربحية، العائد على رأس المال العامل، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة السوقية، نمو المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل.<sup>2</sup>

و يقوم المنظور المالي على ثلاث أهداف مالية محددة توجه الإستراتيجية :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل" بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، صص 100-103 .

<sup>2</sup> صفاء تايه مجّد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن -دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف-، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة العراق، العدد28، 2013، صص 233 .

<sup>3</sup> Gabrielle Geze, Elise Panet, **Le Balance Scorecard est-il une nouveauté?**, DESS CGS-Controle de Gestion, Hotforg France, 2003, p p 7-8.

✓ نمو وتنوع رقم الأعمال : حيث أن المؤسسة يمكنها النظر في معدل الزيادة في المبيعات من منتجات جديدة، تطبيقات جديدة، فضلا عن العملاء الجدد، أسواق جديدة.

✓ تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية : وهذا من خلال الجمع بين النمو والتنوع في المبيعات من أجل تحسين الإنتاجية وخفض تكاليف التشغيل .

✓ استعمال الأموال والاستثمارات: وهذا من أجل الحد من الدورة النقدية من أجل الاستثمار في رأس المال المادي والغير المادي.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يظهر لنا أن المحاور الثلاثة ( المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية ) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في ( التعلم والنمو ) الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية لقياس الأداء الحديثة، وتتمثل أهميتها في مايلي :

✓ توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء، كما أنها تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.<sup>2</sup>

كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على:<sup>3</sup>

✓ تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وإرضائه .

✓ السعي للحصول على زبائن جدد والدخول في أسواق جديدة مستهدفة .

✓ تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها لضمان تحقيق الهدف من المعلومات أول بأول .

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة-الأردن-، المجلد09، العدد02، 2009، ص8 .

<sup>2</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 19 .

<sup>3</sup> أحمد رامي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، عدد1، 2016، العراق، ص 227 .

و يمكن أن نورد أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1. توضيح وترجمة رؤية إستراتيجية المؤسسة :** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتطور والتعلم، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .

**2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطلوبة :** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الاستراتيجية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي .

**3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي .

**4. تقييم الإستراتيجية :** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ووضع حلول المساعدة على تحقيق الأهداف كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل .

#### المطلب الرابع : انتقادات بطاقة الأداء المتوازن .

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور، وتمثلت هذه الانتقادات في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
- لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف لآخر.
- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الإستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها وإستراتيجياتها.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص ص 25-26 .

<sup>2</sup> معتصم فضل عيد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن المنصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 2، ص ص 68-69 .

- معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط، حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم الأرباح المباشرة .
- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .
- وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها .  
وبالإضافة كذلك إلى:<sup>1</sup>
- عدم وجود تكامل بين إجراءات المستويات العليا والمستويات التشغيلية، مما يشير إلى عدم فهم المستويات التشغيلية لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وعلاوة على ذلك فإن غياب التكامل يحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستويات العليا فقط، ونتيجة لذلك قد تفشل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بسبب ضعف التماسك والتكامل بين المستويات .
- التركيز داخليا، واحدة من الانتقادات على بطاقة الأداء المتوازن هو أن إطارها يشجع على الجوانب الداخلية ويذكر ( Mohobbot ) أن بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتحركات المنافسين بالإضافة إلى ذلك بطاقة الأداء المتوازن لا تقيم التغيرات الكبيرة في الظروف الخارجية .
- تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الأبعاد عالية جدا، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذه المقاييس .

<sup>1</sup> ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 55 .

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء وأهم ما يتعلق به خاصة و أنه من بين المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام والتحليل، إن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بشكل جيد، وتحقيق الروح المعنوية العالية لعمالها، من خلال التميز والتفوق والترجمة لأهدافها، ووجدنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها: الكفاءة، الفعالية والأداء يميزه عدة خصائص أهمها: الأداء مفهوم واسع، مفهوم متطور، مفهوم شامل، مفهوم غني بالتناقضات، ذو أثر رجعي على المؤسسة، وهناك جملة من المعايير تصنف أداء المؤسسة من بينها: معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الوظيفية، معيار طبيعة الأهداف، والأداء تؤثر فيه عدة عوامل تم تقسيمها إلى قسمين: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها من أجل قياس أداء المؤسسة، وهذه المؤشرات عادة يتم تصنيفها وفقا لمعيارين أساسيين المتمثلين في المؤشرات التقليدية ( أي المؤشرات المالية والغير المالية )، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنموذج حديث، وبعد عملية القياس تأتي عملية تقييم أداء المؤسسة على كل المستويات بالمؤسسة لأن عملية التقييم ليس نظاما جامدا بقدر ما هو أسلوب ومنهج تشخيصي مبسط، يدعم ويساهم في تصميم سياسات فعالة تدفع بالمؤسسة إلى قمة الأداء، وهنا تبرز أهمية التقييم، وعملية تقييم الأداء يميزها مجموعة من الخطوات التي تساعد على تزويد المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف القابلة للتحسين في أداءها في فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى وجوب توفر مجموعة من المتطلبات لضمان نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة .