

## تمهيد:

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها توقع جيد في السوق وحصص سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الأساس في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن... الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه ومن بين الأدوات الحديثة في قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظير هته البطاقة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم كل من: الأداء، تقييم وقياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق

أهدافها<sup>1</sup>

و من هذا المنطلق سنذكر ابرز المفاهيم فيما يلي:

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 231.

## المطلب الأول: ماهية الاداء

### الفرع الأول: مفهوم الاداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن إنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية:

- " ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الإنجليزية في القرن (15) Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية"<sup>1</sup>

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المرادوية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة"<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Gouvernance et performance dans les établissements de sions, sitmèmoire en ligne, juillet 2003.

<sup>2</sup> عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص 62.

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الأداء

للأداء مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجوده، و يمكن تلخيصها كما يلي وفقاً لما يراه HAYNES<sup>2</sup>

**الموظف:** من حيث ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

**الوظيفة:** من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

**الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: أبعاد أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، حيث تعتبر الكفاءة والفعالية بعدين للأداء، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

<sup>1</sup> عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009، ص 48.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة. مرجع سابق، ص 62.

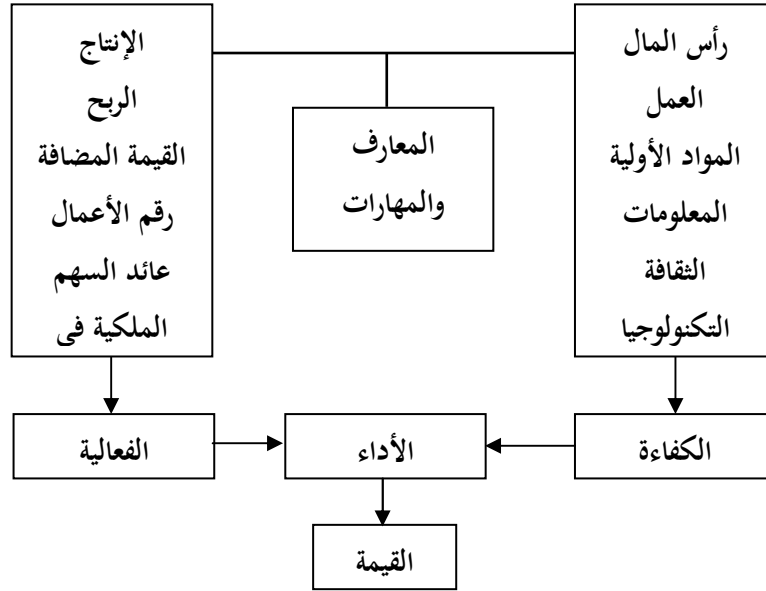
1- الكفاءة :

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية : الكفاءة = كمية أوقيمة المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات<sup>1</sup>

2- الفعالية:

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة. الخ. وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية = الانجازات المحققة الانجازات المحددة<sup>2</sup> ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

1 برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهاد الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015، ص 71

2 برني لطيفة، نفس المرجع،

يوجد هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي .

### أولاً: البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية 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 وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أحر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>1</sup> إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

### ثانياً: البعد الاقتصادي

تمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: البعد البيئي

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

### رابعاً: البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: تصنيفات الأداء في المؤسسة

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقاً لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

1 برني لطيفة، نفس المرجع السابق، ص 82

2 رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أيام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 14.

3 مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 52.

### الفرع الأول: التصنيف حسب معيار المصدر

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

أ. **الأداء الداخلي**: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

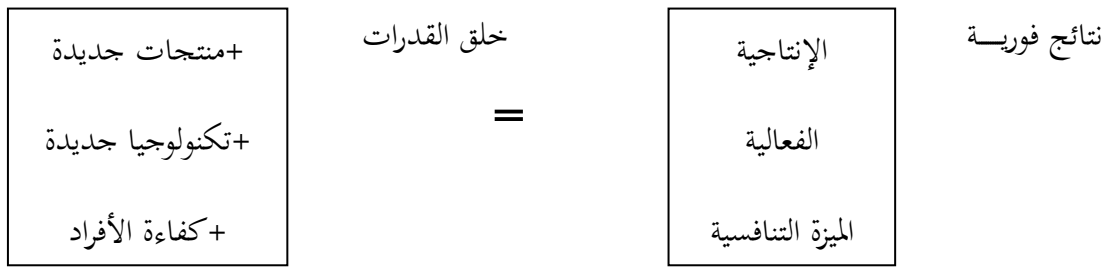
ب. **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

### الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة

حيث صنف H.Savall (Henri Savall) الأداء إلى<sup>2</sup>:

أ. **أداء اقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ). ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي<sup>3</sup>:

#### الشكل رقم (6) الأداء الاقتصادي



المصدر: كواشي مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، 2013، ص174.

<sup>1</sup> غردى، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و18 أفريل، جامعة البلدة، الجزائر، 2013، ص3.

<sup>2</sup> عيشوش، خيرة. مرجع سابق، ص70.

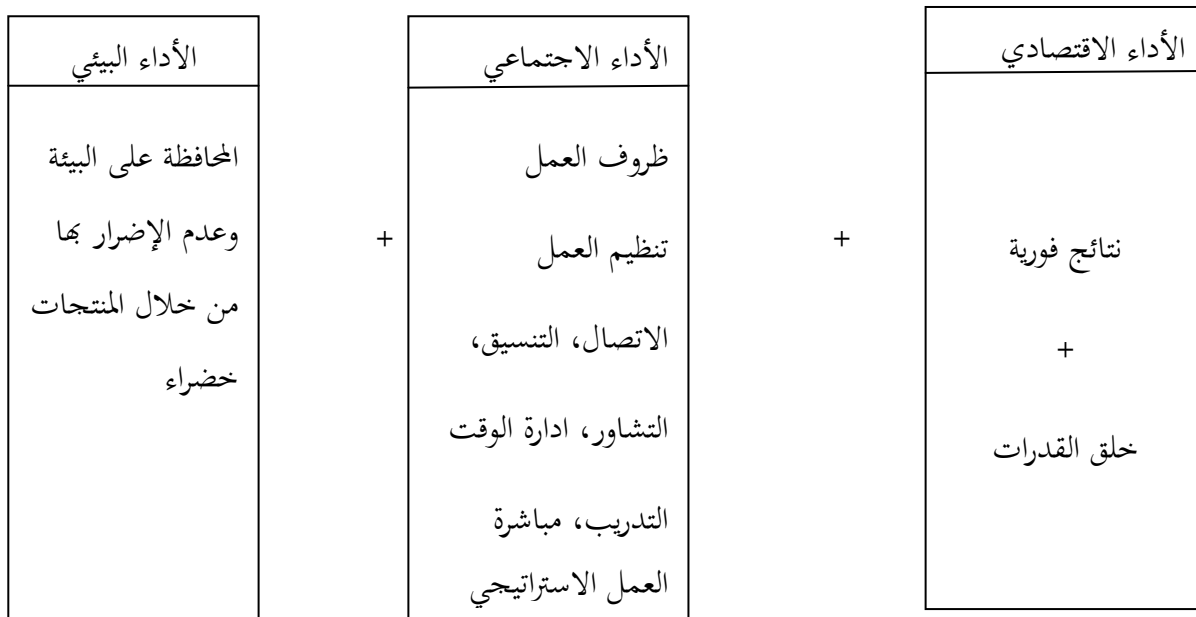
<sup>3</sup> كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، ص174.

ب. الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (7) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة



المصدر: كواشي، مراد. مرجع سبق ذكره، ص 175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من إيجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

<sup>1</sup> كواشي، مراد. نفس المرجع، ص 175.

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

د. 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<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>2</sup>:

أ. الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فان اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

### الفرع الرابع: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق<sup>3</sup>.

أ. أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات مردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها

<sup>1</sup> عيشوش، خيرة. مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> مزهودة، عبد المليك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-8 مارس 2005، ص89.

<sup>3</sup> مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP. رسالة ماجستير في العلوم

التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص26



وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدد الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

**ج. أداء وظيفة 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، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

**د. أداء وظيفة التسويق:** يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

### المطلب الثالث: مستويات الأداء في المؤسسة

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها على مستوى آدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود

كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في: <sup>1</sup>

✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي؛

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

✓ **الأداء الجيد جدا:** بين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات/أو 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/ أو 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، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والنخطيط الاستراتيجي، دار البازوزي، الأردن، 2007، ص ص، 385-386.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الاداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

#### الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>1</sup>، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

#### أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:<sup>2</sup>

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

<sup>1</sup> بريش السعيد، بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

✓ مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد

المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم،

وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم<sup>1</sup>

ج. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:<sup>2</sup>

✓ هيكل القوى العاملة؛

✓ نظام الاختيار والتعيين؛

✓ التدريب والتأهيل والتنمية؛

✓ نظام الأجور والمكافآت؛

✓ نظام تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة "<sup>3</sup>.

وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي

تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص، ص 15-16.

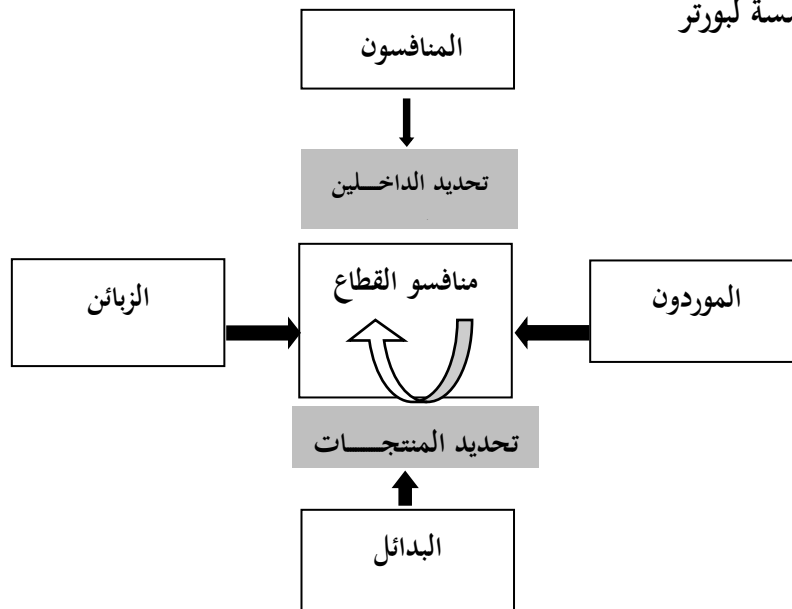
<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص ص 19-20.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

<sup>4</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

- 1- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
  - 2- **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ
  - 3- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
  - 4- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم 8 القوى الخمسة لبورتر



Source: Michael E .Porter, L'avantage Concurrentielle, traduit par Philippe de Lavergne ,edition 2,

Duonod, Belgique, op, cit, 1999, p17.

- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحد من خلال العوامل التالية:
  - نمو الصناعة؛
  - التكلفة الثابتة؛
  - تمييز المنتج؛
  - التوازن بين المنافسين؛
  - مركز العلامة .
- **خطر دخول منافسين محتملين :** المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:<sup>1</sup>
  - **حواجز الدخول المتمثلة في:**
    - اقتصاديات الحجم؛
    - تمييز المنتج؛
    - مركز العلامة؛
    - تكلفة التبديل؛
    - احتياجات رأس المال .
  - **حواجز الخروج المتمثلة في:**
    - تكلفة الخروج؛
    - العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛
    - قيود حكومية واجتماعية.
- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... إلخ، ويتوقف الموردون على العوامل التالية:<sup>2</sup>
  - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛
  - تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 151.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 176.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية<sup>1</sup>
- **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>
  - توفر بدائل قريبة؛
  - تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
  - تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
  - سعر السلعة البديلة.

<sup>1</sup> فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، نفس مرجع سابق، ص 151.

## المبحث الثاني : تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة

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 يساعد 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 الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعية مسبقا.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولكنه لم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصا مستقلا إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة<sup>1</sup>، ونجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء ومن بينها:

## الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

ان عملية تقييم الاداء في المؤسسة يعد من الأنشطة التي تقوم بممارستها الادارة للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي تطلب منها.

تعددت التعريفات لتقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض التعريفات التي تطرقت لتقييم الأداء كما يلي: تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه للأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>2</sup> كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"<sup>3</sup>

أيضا هو" فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق تشغيل و استخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها"<sup>4</sup>.

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء ليس هو قياس الأداء فالقياس هو "تحديد قيمة الشيء بمقارنة بمقياس متفق عليه" إذ أن

هناك اختلاف أساسي بينهما حيث أن التقييم ليس قياس قيمة بل ترتيب أولويات وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صديق، حسين. تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مح28، ع1، سوريا، 2012، ص212.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 75

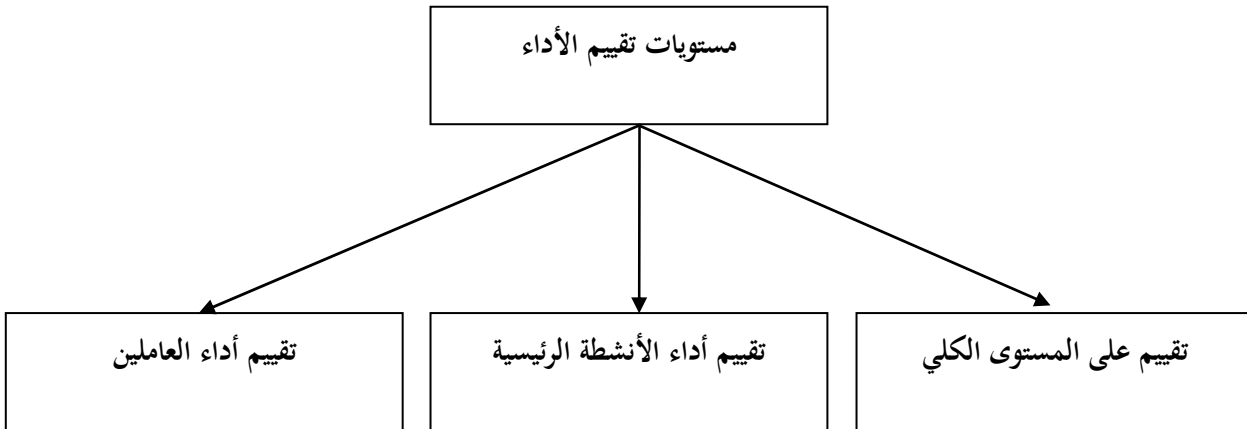
مما سبق القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسيّر نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

### الفرع الثاني: مفهوم تحسين الأداء

عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية و الإستراتيجية في المنظمة، تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة. يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مستويات تقييم أداء المؤسسة

شكل رقم (09): مستويات تقييم الأداء .



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

<sup>1</sup> وهيبة ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص

اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 64

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 85



تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة :

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

✓ **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء

العملاء

✓ **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال

العمالة المهنية... إلخ

✓ **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... إلخ

### 1. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي:

الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

✓ **تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج

بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي :

#### جدول رقم (01): أهم المؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات
	- نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة
	- متوسط فترة التخزين
	- نسبة الإسراف في الخدمات
	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

جودة المنتجات	- نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الفعلية - نسبة الطاقة العامة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة - نسبة الأجرور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 59.

✓ **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق

المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء مايلي:<sup>1</sup>

❖ مؤشرات سوق العمل: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ

❖ مقاييس الربحي: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية... الخ

❖ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة

✓ **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء

من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:<sup>2</sup>

❖ معدل نمو المبيعات؛

❖ الحصة السوقية؛

❖ كفاءة منافذ التوزيع؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 213.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، نفس مرجع، ص 232.

❖ حساسية السعر.

✓ **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى،

فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية،

فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:<sup>1</sup>

❖ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

❖ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛

❖ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

❖ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛

❖ يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛

❖ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة

تشمل عملية التقييم مراحل وهي:<sup>2</sup>

1- **مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد

العاملين... الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل

الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب

والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص ص 251-252.

3- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنها تشمل عملية

التقييم للنشاط 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، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف: التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات

التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة أيضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المنشأة.

وللتوصل لهذه الانحرافات لابد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا وجد

انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلا)، فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل

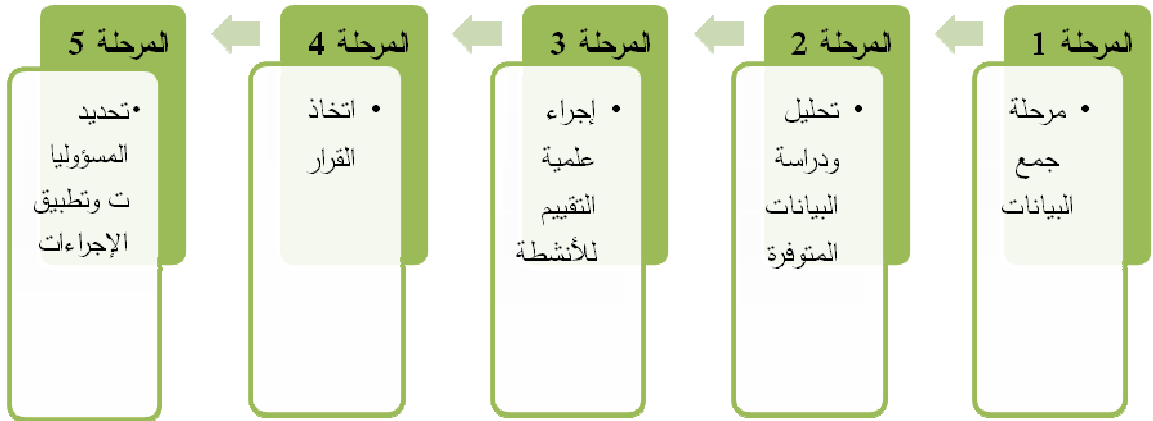
نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في

أنشطة صناعية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 81

<sup>2</sup> محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص 255.

الشكل (11): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: أداة القياس الحديثة للأداء في المؤسسة ( بطاقة الأداء المتوازن)

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام

بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية مع المقاييس التقليدية.

وهنا من الباحثين من يرى ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لان

المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد<sup>1</sup>

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة و / أو

خدمات جديدة، رضا المساهمين، بالعملاء والعمل... الخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة

واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup>تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

## الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

هناك العديد من التعريفات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن:

**التعريف 1:** تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة، وهي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد المقاييس جميعها التي تستخدمها المؤسسة"<sup>1</sup>.

**التعريف 2:** تعرف على أنها "ترجمة الإستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار"<sup>2</sup>.

وعلى فبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام يقوم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس ومعايير ومبادرات للتحسين المستمر، وهذا من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تشكل المناظير الأربعة للبطاقة المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو من أجل إعطاء صورة متكاملة حول أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة. من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بمجموعة من الخصائص كما يلي<sup>3</sup>:

✓ **العلاقات السببية** : ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.

✓ **الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)** : ينظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟

- كيف يرانا العملاء؟

<sup>1</sup> ذنون الدباغ، زهراء غازي. أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، كلية الحداية الجامعة، العراق، 2013، ص7.

<sup>2</sup> بدرأوي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي. دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار زهران للنشر، 2009، ص129.

<sup>3</sup> علي حمودي، جنان، وشاكر محمد، إيمان. إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة ف المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 6، ع14، جامعة بغداد، 2011، ص.ص 114-115.

-ماذا يجب أن نتفوق؟

-هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة؟

✓ **الصفة التوازنية** : تعتمد البطاقة على الموازنة بين:

-المقاييس المالية و المقاييس غير المالية؛

-الأهداف القصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل؛

-البيانات الكمية و البيانات الوصفية؛

-المقاييس الناتجة عن أحداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء.

✓ **الصفة المحدودية للمعلومات** : تعتمد البطاقة على إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم متخذ القرار من خلال

مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية ، وان معد بطاقة الأداء المتوازن حدد عدد المقاييس من 3 إلى 4

مقاييس لكل بعد من أبعاد البطاقة وبعده من 20 - 15 مقياس ، لتجنب إغراق الإدارة بالمعلومات الهائلة.

✓ **صفة الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت** : يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال

الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة.

**الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ. **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة** : حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع

العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من

النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

<sup>1</sup>السراج، حطي محمد شاكر ، وحامد، محمد. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ( يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009، ص 4.

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

ج. 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 الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

د. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

بالإضافة إلى ما سبق فأهمية بطاقة الأداء المتوازن تظهر في النقاط التالية<sup>1</sup>:

❖ تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، العملاء، وتطوير وتنمية الأسواق؛

❖ تساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة؛

❖ تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛

❖ تساعد في تحقيق وتنسيق المبادرات الإستراتيجية؛

❖ تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي؛

❖ تؤكد أهمية كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين.

❖ تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا.

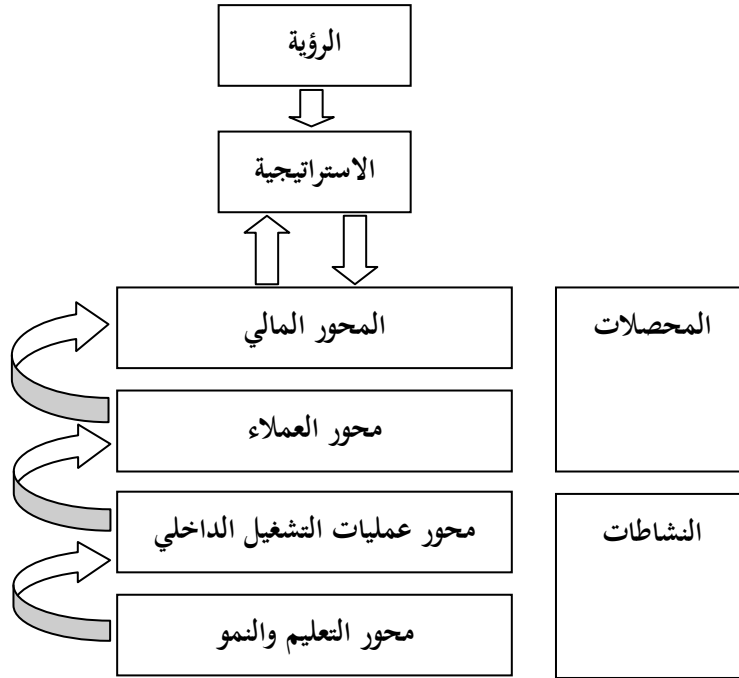
<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، مصر: الكتبة العصرية، 2009، ص.ص 68-69.



### الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

شكل رقم (12): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 140.

#### 1- المحور المالي:

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، حتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليه أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن عمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هي كيف للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 137

## 2-محور العملاء:

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل، وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:<sup>1</sup>

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد؛
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

## 3-محور عمليات التشغيل الداخلي:

يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

## 4-محور التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية للمؤسسة.

## الفرع الرابع: مراحل بناء و تنفيذ نظام تقويم الاداء المتوازن

حدد Kaplan and Norton أربعة خطوات رئيسية لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي على

النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> عماري، عمار. "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11) نوفمبر، المسيلة-الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ج1، 2009، ص.251.

### الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة الأداء:

حيث أن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق لأداء المؤسسة القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الإستراتيجية ويكون ذلك من خلال:

- 1- تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في المؤسسة والصعوبات المحتملة.
- 2- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والهداف وبالإطار العام للمؤسسة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى.

### الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

حيث أن تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المداخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، ويكون ذلك من خلال:

- 1- الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.
- 2- الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذاً في الاعتبار إستراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.
- 3- تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة من ثلاثة إلى أربعة في إستراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

### الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية:

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم إستراتيجيات وذلك من خلال:

1- تصميم المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2- عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن واتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

**الخطوة الرابعة:** وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1- وضع الإطار لأهداف الفرق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.

2- مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.

3- يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المؤسسة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

## المبحث الثالث: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء

ان الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا على زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة مهارتهم المختلفة ومحاولة اكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والابداع واكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع المشكلات العمل المتغيرة باستمرار.<sup>1</sup>

المطلب الأول: التعلم التنظيمي وتحسين الأداء<sup>2</sup>

تحتاج العلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء في المؤسسة إلى معالجة تجريبية من خلال الأبحاث لاستكشاف العلاقة بينهما. حيث تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين و اطلاق طاقاتهم و معارفهم و تنافي العيوب و تطوير طرق العمل و استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها . إن الهدف الأسمى من التعلم التنظيمي هو تحسين اليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تساهم في بقاء واثماء المنظمات وتنشيط دورها في اسعاد الافراد والجماعات.

عن المنظمات التي اعتمدت التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين أدائها شركة NOKIA تصبح عملية التعلم بشكل متزايد مسؤولية الموظف الفرد، و توفر الشركة بيئة مساعدة على التعلم دون خوف من العقاب على ارتكاب الأخطاء . و في دراسة أمريكية أجريت على 300 منظمة في القطاع الخاص و الحكومي، لتحديد تأثير العملية التعليمية على الإنتاجية. و قد كانت النتيجة ان زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10% قد أدت الى زيادة في إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11% مقارنة بزيادة قدرها 5.6% و 3.4% في الإنتاجية ناجمة عن زيادة عدد ساعات العمل و راس المال بنسبة 10% على الترتيب . و بالتالي تأكد ان الاستثمار في التعليم هو الأفضل في زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 106

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، نفس مرجع سابق، ص 106

المطلب الثاني: التعلم الفرقي وتحسين الأداء<sup>1</sup>

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، و التخلص من العوائق التي تتخلل الأنشطة و عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء. فقد أثبتت الدراسات التي اجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين أداء المنظمة.

في دراسة اجراها EDMONSON وآخرون لـ 16 مستشفى لجراحة القلب لتقييم التعلم الفرقي داخل المستشفى، أثبتت النتائج على أن التعلم الفرقي وتمكين فرق العمل لها تأثير على قدرة المنظمة على التعلم والابتكار وبالتالي تحسين أداء المنظمة على التعلم والابتكار وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

فاستخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ التداؤبية، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.

ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي ما يلي:

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية.

- ينقل أعضاء الفريق الدعم والثقة لبعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين أداء المنظمة.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 108

- الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر سدّ هذه الثغرة، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزاً ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف.

- يقل الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعياً، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة.

- المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء وفقاً لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.

### المطلب الثالث: دور التعليم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز<sup>1</sup>

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم

والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها.

فإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية،

والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. ويؤدي تعميق

وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات

الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 110

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه. وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
- خلق جو اجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم تيسير انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرصة لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.



## خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية. لذا أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار وتحسين أدائها مستقبلاً، ومن بين الوسائل الهامة التي تستعملها المؤسسة لمساعدتها على ذلك بطاقة الأداء المتوازن. التي تسعى للتأكد أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبكفاءة وملائمة لتتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا يمكن القول أن تقييم الأداء وبطاقة الاداء المتوازن ما هما إلا وظيفتان مترابطتان ومتكاملتان حيث يمكن اعتبار تقييم الأداء نتاج اعلم بطاقة الاداء المتوازن، فهذه الأخيرة تعتبر وسيلة حيوية وبناءة باستعمال تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، فيأتي تقييم الأداء من خلال استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لاستخراج نقاط القوة والضعف وتحليلها لوضع تصحيحات في حالة انحراف في التسيير أو تأكيدها إذا كان يتجه نحو الاتجاهات المرغوبة، ومن ثم السماح بوضع خطة لتحسين أداء المؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرار.