

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم



مدخيزد -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: مطاحن الأوراس - وحدة أريس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

عادل بومجان

إعداد الطالبة:

سناء أونيس

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى من كان لي سندا و عوناً إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل طلبة العلم.

# الشكر والعرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "عادل بومجان" على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لي النصح والتوجيه طيلة فترة البحث  
فبارك الله فيه

كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذة الدكتورة وفاء رايس، والأستاذة أحلام خان

فشكرا لهم جميعا

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، حيث قامت الدراسة باقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال تحليل استبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض تبين أن المؤسسة تهتم بمختلف أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن سواء تعلق الأمر بالمحور المالي والعملاء (المنظورات الخارجية)، العمليات الداخلية والنمو والتعلم (المنظورات الداخلية)، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تستطيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها والتركيز أكثر على المنظورات الداخلية للبطاقة بهدف تحسين أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، تحسين الأداء

## Résumé:

Cette étude visait à faire la connaissance de La contribution de la Balanced Scorecard en Amélioration de la performance LES MOULINS DES AURES UP ARRIS, où étude proposée modèle Pour mettre en œuvre le Balanced Scorecard dans l'organisation à l'étude.

Il a été atteint que cette organisation peut utiliser le tableau de bord prospectif pour évaluer et améliorer leurs performances.

**Mots-clés:** Performance, Balanced Scorecard.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
13	المطلب الأول: ماهية الأداء
13	الفرع الأول: مفهوم الأداء
14	الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بالأداء
18	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
18	الفرع الأول: البعد التنظيمي للأداء
18	الفرع الثاني: البعد الاجتماعي للأداء
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
20	الفرع الأول: العوامل الخارجية
21	الفرع الثاني: العوامل الداخلية
22	المطلب الرابع: أنواع الأداء
22	الفرع الأول: حسب معيار الشمولية
23	الفرع الثاني: حسب معيار المصدر
24	المبحث الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء

24	المطلب الأول: قياس الأداء
24	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء
25	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء
26	المطلب الثاني: تقييم الأداء
26	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
27	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء
28	الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء
29	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
29	الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء التقليدية
32	الفرع الثاني: أنظمة قياس الأداء الحديثة
34	خلاصة
35	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن</b>
36	تمهيد
37	<b>المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن</b>
37	المطلب الأول: الماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
37	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
38	الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
39	الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن
40	المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها
40	الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
41	الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الرابع: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن
45	<b>المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن</b>

45	الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
46	الفرع الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
50	المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
50	المطلب الأول: البعد المالي
52	المطلب الثاني: يُعد العملاء
53	المطلب الثالث: بُعد العمليات الداخلية
55	المطلب الرابع: بُعد التعلم والنمو
56	المطلب الخامس: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن:
57	المبحث الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة
57	المطلب الأول: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء مساهمة
58	المطلب الثاني: بُعد العملاء في تحسين الأداء
58	المطلب الثالث: مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء
58	المطلب الرابع: مساهمة بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء
60	خلاصة
61	الفصل الثالث: دراسة واقع عملية تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس
63	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
63	الفرع الثاني: تقديم المؤسسة الأم "الرياض"
63	الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة
66	المطلب الثالث: منتجات الوحدة ومراحل إنتاجها
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة

68	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
68	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
68	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
69	المطلب الرابع: أداة البحث
70	المطلب الخامس: صدق وثبات أداة البحث
70	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
71	الفرع الثاني: ثبات الأداة
72	المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
72	المطلب الأول: عرض نتائج البحث
73	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
74	الفرع الثاني استعراض مستوى الأداء الكلي
77	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
84	المطلب الثالث: استخدام الوثائق المالية لاختبار الفرضيات
86	المطلب الرابع: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس
86	1- تحديد رسالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس
86	2- تحديد رؤية مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس
86	3- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
87	4- المؤشرات المقترحة لتقييم أداء مطاحن الأوراس - وحدة أريس
93	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس
96	خلاصة
97	خاتمة
100	قائمة المراجع
108	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي	1
53	مقاييس العمليات الداخلية	2
66	أنواع منتجات الوحدة	2
69	درجات مقياس سلم ليكرت	3
71	معاملات الصديق والثبات ألفا كرونباخ	4
72	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	5
74	معامل الالتواء والتفلطح	6
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	7
78	نتائج اختبار t المتعلقة بـ بعد التعلم والنمو	8
79	نتائج اختبار t المتعلقة بـ بعد العمليات الداخلية	9
81	نتائج اختبار t المتعلقة بـ بعد العملاء	10
82	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	11
83	دراسة الارتباط بين المتغيرات	12
84	مجموعة النسب المالية من السنة 2011 إلى السنة 2015	13
87	تطور معدل دوران أصول الوحدة	14
88	تطور معدل العائد على الاستثمار للوحدة	15
88	تطور المردودية التجارية	16

89	تطور رقم أعمال الوحدة	17
89	درجة الاحتفاظ بالعميل في الوحدة	18
90	تطور إنتاج العامل	19
91	تطور إنتاج كل عامل في الوحدة	20
91	رقم الأعمال المتوسط للعامل في الوحدة	21
92	معدل التوظيف في الوحدة	22
93	معدل التأخير في الوحدة	23
93	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس	24
94	بطاقة الأداء المتوازن	25
95	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	1
16	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2
23	أنواع الأداء حسب المصدر	2
33	نموذج القيادة أو الملاحظة	3
45	الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن	4
53	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	5
54	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	6
67	مراحل الإنتاج	7

## قائمة الملاحق

الملاحق	
الاستبانة	1
قائمة محكمي الاستبانة	2
الهيكل التنظيمي	3
الميزانية المالية لسنة 2013	4
جدول حسابات النتائج 2013	5
الميزانية المالية لسنة 2014	6
جدول حسابات النتائج 2014	7
الميزانية المالية لسنة 2015	8
جدول حسابات النتائج 2015	9

مقدمة

بعد الأداء مفهومها هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما أن تحسينه أصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات قطاع الأعمال الأمر الذي ألزم المؤسسات إلى تبني أدوات إدارية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها.

ومن بين أهم تلك الأدوات، أدوات قياس الأداء ولقد اعتمد المسيرون عليها إلا أن عملية التقييم اقتصر على المعايير المالية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، فالتركيز عليها فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي شكل عائق أمام قدرة المؤسسة في خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل. مما استدعى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسات ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، إلى جانب العديد من الأدوات الأخرى كنموذج القيادة أو الملاحظة لـ Skandia، نموذج التقييم الوظيفي...

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو؛ فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

انطلاقا من ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟**

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تساهم مؤشرات بُعد التعلم والنمو في تقييم أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟
- 2- ما مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تقييم أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟
- 3- هل يساهم بُعد العملاء في تقييم أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟
- 4- إلى أي مدى تساهم مؤشرات البعد المالي في تقييم أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟
- 5- إلى أي مدى يؤثر تحليل السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس؟

### فرضيات الدراسة:

يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يساهم تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يساهم بُعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.
- لا يساهم بُعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.
- لا يساهم بُعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.
- لا يساهم بُعد المال في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد تحليل السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

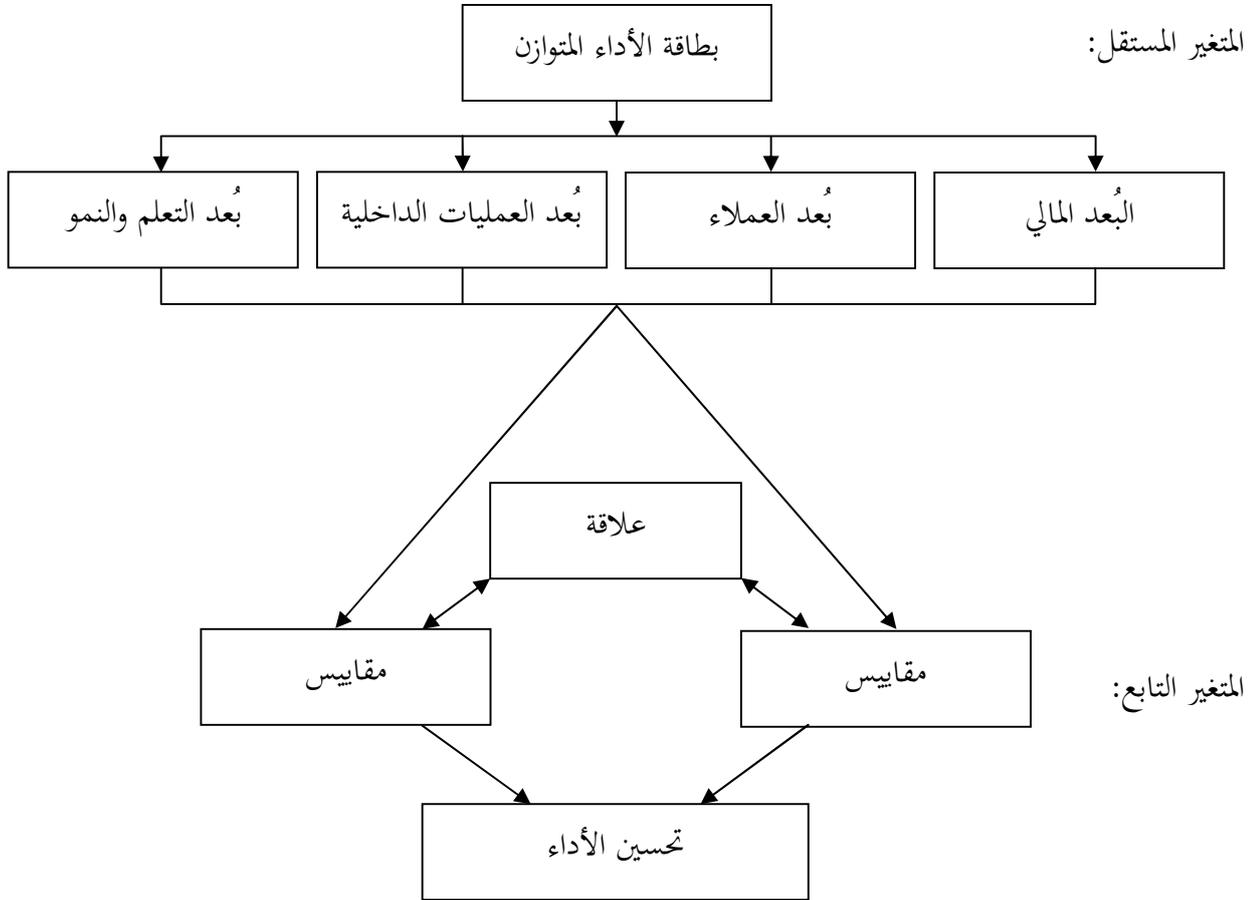
- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء.
- اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس بهدف تحسين الاداء.

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في المستوى العلمي في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسة، وكمدخل لتحسينه. أما على المستوى العملي في محاولة تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس، من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

## نموذج الدراسة:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

## منهج الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وكذا اختبار الفرضيات، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي في عرض وتحليل كافة متغيرات الدراسة و استندنا من خلاله على نموذج الافتراض الاستنباطي من خلال البحث عن الافتراضات التي تحدد العلاقات بين الظواهر والأسباب فيما بينها، وهذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة وإسقاطها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

## حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء.
- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.
- ✓ الحدود الزمانية: تم إجراء البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2016/2015

## التعريفات الإجرائية:

- ❖ **الأداء:** هو انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ❖ **بطاقة الأداء المتوازن:** وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.
- ❖ **البعد المالي:** يركز هذا البعد على الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح بأقل التكاليف
- ❖ **بُعد العملاء:** يركز هذا البُعد على أداء الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم وجعلهم أوفياء لها.
- ❖ **بُعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البُعد على الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساسا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- ❖ **بُعد التعلم النمو:** يعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطور في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المؤسسي.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لأداء المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثالث: بعنوان دراسة واقع عملية تقييم وتحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

## الدراسات السابقة:

1. دراسة رايس وفاء (2016). بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن،
- التعرف على مدى توفر المناخ المناسب.
- التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

- التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
  - كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تطوير أنموذج يحوي على عدد من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فاعلية أداء المؤسسات الاقتصادية، وتقييم أدائها بناءً على الأنموذج المقترح.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- تبني مؤسسة سوناتراك النموذج المقترح لتقييم أداء مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك كخطوة أولى في سبيل تعميم النموذج على باقي الهياكل المكونة لسوناتراك، والتي طبعاً وان اتفقت في أبعادها فإنها تختلف في مؤشراتها باختلاف طبيعة النشاط وحجم العمليات المنجزة.
  - ضرورة إعطاء درجة من الاستقلالية للمؤسسة محل الدراسة سواء في ما يتعلق بتحديد الإستراتيجية والرؤية والرسالة، أو في ما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة بها، حتى يتسنى لها الاندماج في ثورة المنافسة والنهوض بمستوى أدائها، وتنويع نشاطها بحيث تتجه إلى تلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي زيادة حصتها السوقية.
  - ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة وفي جميع المستويات، الأمر الذي يحفز العمل الجماعي وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين.
  - ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بالتشخيص الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي يمكن أن تعترضها، والاستفادة منه في معرفة مدى ملائمة الموارد المتاحة مع الأهداف المسطرة، وكذا في اختيار الإستراتيجية المناسبة.
2. دراسة ربيعة أحمد الصغير (2014). بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2.
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
  - دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
  - محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

- لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى .

- من خلال الاستنتاجات التي خرجت بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة مريم شكري محمود نديم (2013). بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

4. دراسة صالح بلاسكة (2012). بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
  - محاولة إيجاد أنجح الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم استخراجها.
  - بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات.
  - بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بغرض الزيادة في قدرتها التنافسية.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
- ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

5. دراسة عريوة محاد (2011). بعنوان: دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة

للصناعات الغذائية. دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المستدام في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما للحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هاتين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثيرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة.
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظورتها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.

6. دراسة شنن نبيل (2010). بعنوان: استخدام بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات.
- بحث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل جديدة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة.
- تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء الموزونة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات على منظورات متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة .
- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لقياس وتحسين أدائها.
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، ولكن ما يميزها عن الدراسات السابقة أنها تطبق في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

# الفصل الأول

## الإطار النظري لأداء المؤسسة

### تمهيد

يعتبر الأداء موضوع حيوي وحساس في المؤسسة، ويعد مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة سلبا أو إيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسة تواجه اليوم تحديات تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات لم يصل إليها غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما، ولتفادي الوقوع في المشاكل والخسائر، تسعى المؤسسة دائما للارتفاع بمستوى أدائها مما يضمن الديمومة والاستمرار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام مفكري الإدارة. لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء ومختلف أنواعه، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، التنافسية. بغية الإحاطة به، وإبراز أهم الفروقات بينها.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل.<sup>1</sup>

يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء منها:

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

كما يمكن تعريفه على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ".<sup>3</sup>

ويقصد بمفهوم الأداء: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Oxford learner's pocket dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003, p318.

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010، ص 198.

<sup>3</sup> عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

<sup>4</sup> عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 2.

وهناك من يعرفه على أنه: "انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

وعرف على أنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على المدخلات".<sup>2</sup> ويعرف أيضا على أنه: "ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الأداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال الأهداف الموضوعية والاستغلال الأمثل لمواردها في ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة.

### الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بالأداء

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

#### 1. الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها".<sup>4</sup> كما تعرف على أنها: "درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديدا إنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقا".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي منصور مجد بن سفاع، تقييم الأداء باستخدام نموذج CAMEL مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد 2، ديسمبر 2008، ص 13.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 115.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيهان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64.

<sup>4</sup> Richard L. Daft, **Organization theory and Desing**, Tenth edition, United State of America: South Westen Cengage Learning, 2010, p 20.

<sup>5</sup> محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 71.

كما تعرف أيضا على أنها: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " <sup>1</sup>.  
وتحسب بالعلاقة التالية: <sup>2</sup>

الأهداف المحققة

\_\_\_\_\_ = الفعالية

الأهداف المحددة

## 2. الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل) " <sup>3</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال " <sup>4</sup>.  
وتحسب بالعلاقة التالية: <sup>5</sup>

قيمة المخرجات

\_\_\_\_\_ = الكفاءة

قيمة المدخلات

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل المشكلات)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 196.

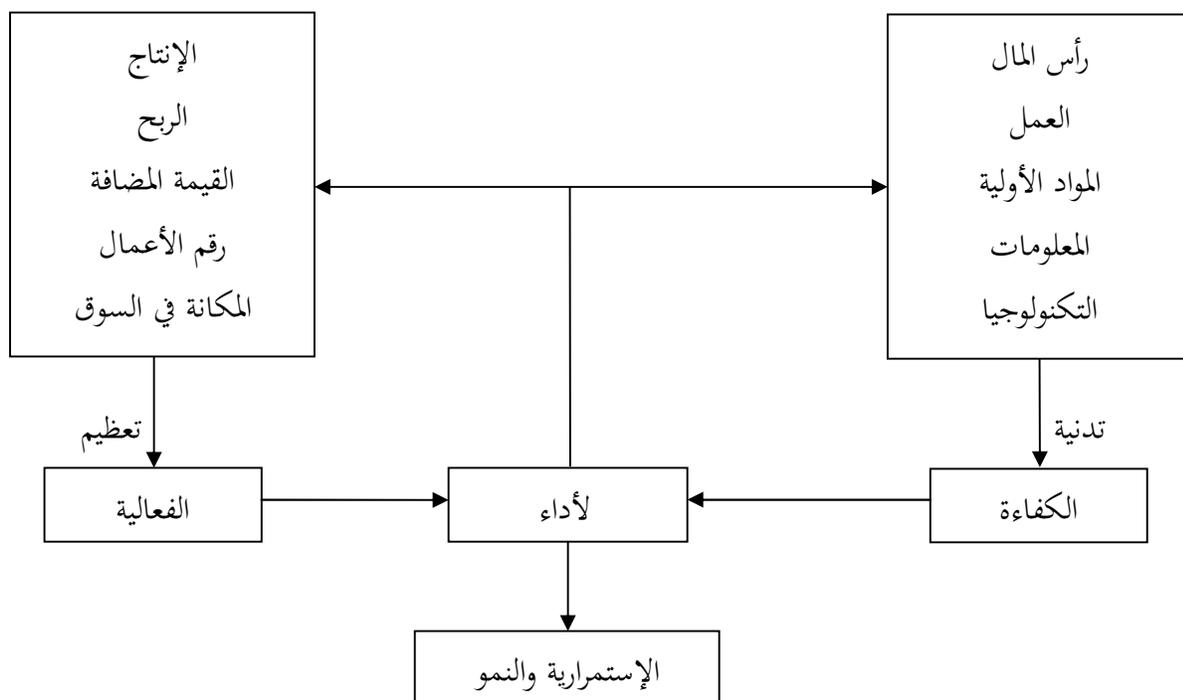
<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

<sup>3</sup> بن ثامر كلثوم، تاهمي تادية، لعذور صورية، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 3.

<sup>4</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

<sup>5</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 105.

الشكل رقم (2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



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

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

### 3. الإنتاجية:

الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات).<sup>1</sup> وتعرف على أنها: "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية".<sup>2</sup>

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

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

وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

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

إن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة من أجل تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>. فالإنتاجية تتماشى مع مفهوم الكفاءة من حيث العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة بالنسبة للأداء في العديد من تعاريف الأداء.

#### 4. التنافسية:

يمكن تعريف التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها أو خدماتها في الأسواق التي تتواجد بها، وذلك من خلال تقديم قيمة كمية أو نوعية أفضل للمستهلكين تفوق ما يقدمه المنافسون لها، وبالتالي زيادة ربحيتها والحفاظ على بقائها واستمرارها ".<sup>3</sup>

كما عرفت على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنوا الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام ".<sup>4</sup>

وعرفت أيضا على أنها: " القدرة على بيع منتج معين لمواجهة منافسين آخرين، أي أنها القدرة على الحصول على حصص أخرى، فليس السعر فقط هو المبرر ولكن كذلك الجودة، الآجال، نوعية الخدمة... ".<sup>5</sup>

إذن التنافسية هي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك من خلال الحصول على ميزة تنافسية.

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

<sup>2</sup> Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, édition économique, Paris, 7eme édition, 2000, p15.

<sup>3</sup> عمر الخلف، ثامر النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، محمود الشويبات، الحاكمة والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 256.

<sup>4</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005، ص 461.

<sup>5</sup> مفيدة مجياوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005، ص 89.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء:

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

#### الفرع الأول: البعد التنظيمي للأداء

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

#### الفرع الثاني: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهمت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...)<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أبعاد الأداء الأخرى هناك من يضيف أبعاد أخرى تتعلق بـ:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 219.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص 11.

### 1: الأداء الاقتصادي

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

### 2: الأداء الإستراتيجي

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

### 3: الأداء التنافسي

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

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

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، ويمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل خارجية وعوامل داخلية.

#### الفرع الأول: العوامل الخارجية.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة. إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.<sup>1</sup>

وتنقسم هذه العوامل إلى:<sup>2</sup>

1- **العوامل الاقتصادية:** والتي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما ما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور في القطاع ...

2- **العوامل الاجتماعية الثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم. وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام بالإتجاهات والقيم، الأهداف، العادات.

3- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الإستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، إنتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم ...

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

<sup>2</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمدخضر، بسكرة، 2014، ص 50، 49.

4- العوامل التكنولوجية: أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

#### الفرع الثاني: العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>1</sup>. وتتمثل في:<sup>2</sup>

#### 1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

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

<sup>1</sup> السعيد بريس، نعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> بن عبد فريد، حدادة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص ص 8، 9.

2- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.

#### المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن الاختلاف الموجود بين الباحثين حول نظرهم إلى مفهوم الأداء أدى إلى تعدد تصنيفات الأداء، حيث نجد أن كل باحث يصنف الأداء حسب معايير معينة وذلك حسب ما تهدف إليه دراسة كل واحد وعموما يمكن تصنيف الأداء حسب ثلاثة معايير هي: معيار الشمولية، معيار المصدر.

#### الفرع الأول: حسب معيار الشمولية:

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

#### 1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون أفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ويعكس هذا النوع من الأداء كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو ...

#### 2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء

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

وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

### الفرع الثاني: حسب معيار المصدر

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

#### 1- الأداء الداخلي: وهو ناتج عن عدة عوامل:

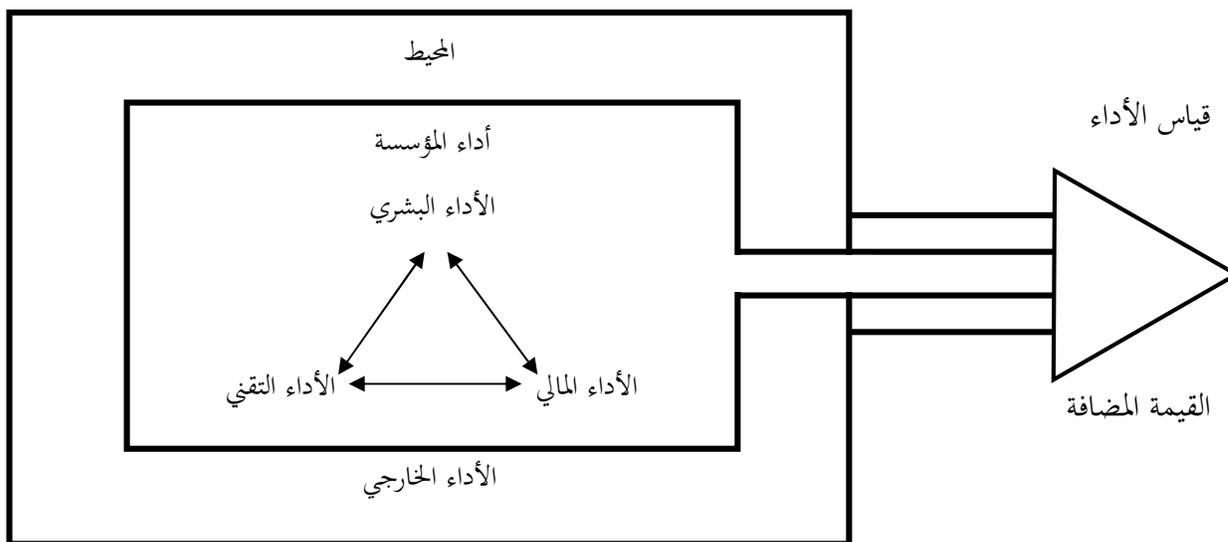
✓ الأداء البشري: وهو بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية.

✓ الأداء التقني: استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.

✓ الأداء المالي: ويتحدد بفعالية استخدام المؤسسة لإمكاناتها المالية.

2- الأداء الخارجي: يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة.

#### الشكل رقم (3): أنواع الأداء حسب المصدر



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

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

<sup>1</sup> Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 2 edition, librairie vubibert, 1999, p 236.

## المبحث الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء

يعتبر موضوع قياس وتقييم الأداء أحد أهم المواضيع التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكرين المحاسبي والإداري نظراً لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: قياس الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسة، من حيث التعريف والأهمية ومؤشرات قياسه.

### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء. ويقصد بالقياس: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس".<sup>1</sup> ويعرف قياس الأداء بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية".<sup>4</sup>

إذن يعتبر قياس الأداء ضروري للمؤسسات من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها.

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

<sup>2</sup> عبد الرحيم مجدي، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 193.

<sup>3</sup> خالد مجدي، طلال بني حماد، وائل مجدي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 389.

<sup>4</sup> عيسى مرازقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مجدي بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 2.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه.

إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية مابين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملاتها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.

إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس. فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، والتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص

## الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن التطرق إلى التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات أساليب معالجتها".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه: "جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء اتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة".<sup>3</sup>

كما عرف على أنه: "عملية مهمة في إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو مجموعة العمل أو المنظمة ومقارنته بالأداء المستهدف".<sup>4</sup>

نجد من خلال التعاريف السابقة أن أهم العناصر المتعلقة بتقييم الأداء يمكن إيضاحها فيما يلي:

- التقييم كخطوة من خطوات عملية الرقابة على الأداء.
- التقييم يساعد على معرفة جوانب الضعف ونقاط القوة.
- نتائج التقييم يمكن اعتبارها كتغذية عكسية في عملية التخطيط وإعداد مؤشرات أو بمثابة أهداف مسطرة فيما بعد.
- عملية التقييم تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 47.

<sup>2</sup> كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013، ص 16.

<sup>4</sup> حاتم نبيل، إدارة الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل: متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري، اسطنبول، 2013، ص 104.

## الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

**أولاً: جمع المعلومات والبيانات اللازمة:** تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة والتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

1. **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

2. **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة من المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

3. **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.<sup>1</sup>

**ثانياً: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

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

<sup>1</sup> ريغة أحمد، مرجع سابق، ص 33.

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

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

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

### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:<sup>3</sup>

يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار؛ إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص 39.

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

<sup>3</sup> سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 8، 9.

المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛

يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛

يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة؛

يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛

يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء على العناصر غير الكفأة؛

يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛

توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛

تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء:

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لمؤشرات الأداء التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة؛ ونسلط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديثة.

**الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء التقليدية:** لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات، نذكر منها مايلي:

1. مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وأهم هذه المؤشرات هي:<sup>1</sup>

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

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

قيمة الإنتاج المخطط

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

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

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

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

2. مؤشرات الإنتاجية: وتمثل الإنتاجية " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج " <sup>2</sup>، فهي تعكس مدى

كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومن هذا يتضح أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي والثاني جزئي، وهما:<sup>3</sup>

❖ الإنتاجية الكلية: يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته.

ويمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي (المخرجات)

= الإنتاجية الكلية

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 253.

<sup>2</sup> نبيل إبراهيم محمود، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 201.

❖ الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج حيث يعبر عنها بالعلاقة التالية:

المخرجات (قيمة أو كمية)

$$\frac{\text{المخرجات (قيمة أو كمية)}}{\text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)

و بالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الأجور وغيرها.

3. المؤشرات المالية: الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لعدة جوانب، وتصنف هذه المؤشرات إلى أربع معايير هي:

❖ معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤشرات الاقتصادية.<sup>1</sup>

لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. وأهم معايير الربحية مايلي:<sup>2</sup>

مالي الربح المتحقق

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

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

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

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالسنة السابقة.

<sup>1</sup> عمر عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 69.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 261.

الأرباح الإجمالية أو الصافية

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

رأس المال المستثمر

يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

4. مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:<sup>1</sup>

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

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

قيمة المبيعات المخططة

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

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

قيمة المبيعات للسنة السابقة

تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة.

الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء الحديثة:

إن التصورات التي اتسمت به مقياس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو

استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، ومن الأنظمة الحديثة نجد:

1- نموذج القيادة أو الملاحه لـ **Skandia :le navigateur Skandia** هي شركة تأمين سويدية،

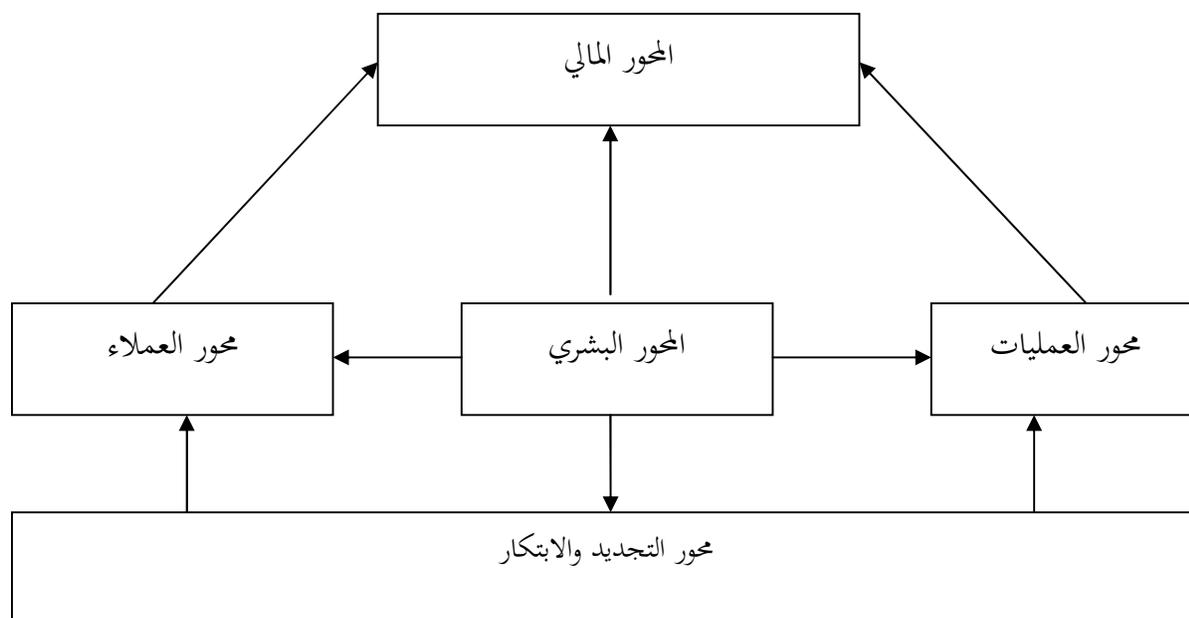
اهتمت بالبحث عن الكيفية المناسبة التي يتم من خلالها قياس العائد اللاملموس لرأسمالها الفكري، حيث تم اعتبار أن نظام

التسيير ككل يعتمد ويرتكز بدرجة كبيرة على متغيرة أساسية وهامة وهي الموارد البشرية ومدى تعنية أفرادها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

هذا النموذج للقيادة يجمع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، مع التركيز أكثر على أفرادها البعد البشري بالنسبة لجميع الأبعاد السابقة، على اعتبار أن فكرة رأس المال البشري هو المنتج والمولد الرئيس للقيمة بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup> كما يظهر الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): نموذج القيادة أو الملاحظة



Sours: J. Mourtisen, H.T. Larsen, **Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia**, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14, No. 4, 2001, P 405.

من خلال هذا الشكل، يبرز جليا دور الموارد البشرية باعتبارها أصول إستراتيجية، ومورد أساس من الموارد الداخلية، والتي يجب مراعاتها عند بناء إستراتيجية المؤسسة، وكذا في نشرها وتحويلها إلى أهداف عملية، تتعلق بمختلف المحاور السابقة، وخاصة المحور القاعدي المتعلق بالنمو والتعلم .

## 2- بطاقة الأداء المتوازن: سنتطرق لها في الفصل الموالي

<sup>1</sup> عادل بوجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 69.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو انعكاس للطريقة التي تتم بها المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها الطويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والنمو ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية.

كما أن عملية التقييم تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، فقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث. غير أن الأنظمة التقليدية واجهت العديد من الانتقادات، مما جعل المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة ومن أهمها استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث دجت بين المؤشرات المالية وغير المالية، كما اهتمت أيضا بموازات طويلة الأجل وذات البعد الإستراتيجي إلى جانب المستوى العملي.

## الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

## تمهيد

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال. إذ أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء.

ونتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المالية، إلى أن تم التوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المؤسسات.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

## المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، نشأتها وتطورها، وأسباب ظهورها.

### المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت مجموعة من التطورات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

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

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".<sup>1</sup>

عرفها " R.Kaplan and D.Norton على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة".<sup>2</sup>

وقد عرفت على أنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة".<sup>3</sup>

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " تترجم المهمة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ويتم تنظيمها في أربعة أبعاد مختلفة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم

<sup>1</sup> أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015، ص 66.

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

<sup>3</sup> نعمة عباس الحفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية ( منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 43.

<sup>4</sup> Ricardo Corèa Gomes, Joyce Liddle, **The balanced Scorcard as a performance Management toll for third sector organization: The cas of the Arthur banardes foundation**, Brazil, Brazilian Administration Review, V16, N 4, artor oct/des 2009, P356.

الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من التصرفات والأعمال، وتساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تعكس بطاقة الأداء المتوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.
- توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- تعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لتحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

في بداية الثمانينيات شهدت المقاييس المالية انتقادا واسعا، وتفسير هذا الانتقاد أن حصول المديرين على المعلومات المالية فقط يوجه طاقتهم إلى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل، حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمؤسسة.

في بداية 1983 كتب Kaplan عن كيف تقيس المؤسسة وذكر أن هناك أبعاد مهمة وأساسية لم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية قياس الأداء، وتمثل في المقاييس غير المالية.

وفي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix and James Riggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من المقاييس التي تعكس توازن الأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في قياس الأداء.

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان "Relevant". وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. وناد بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم.<sup>2</sup>

وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1990، على يد الباحثان Robert Kaplan أستاذ المحاسبة في جامعة هارفرد، وDavid Norton مستشار بولاية بوسطن، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثني عشر

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص 520-521.

مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وحلا الدراسة لاحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها على خلق القيمة، وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن

هناك ثلاثة أجيال لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

❖ **الجيل الأول:** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات سبب ونتيجة.<sup>2</sup>

❖ **الجيل الثاني:** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي روية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

1. للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين (المنظور المالي).
2. لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا (منظور العملاء).
3. لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز فيها (منظور العمليات الداخلية).

<sup>1</sup> Raul R. Niven, **Balanced Scorecard ( step-by-for government and Nonprofit Agencies** , John wiley & son, Canada, 2003, p 14.

<sup>2</sup> وائل مُجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 146-

4. لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).

وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

❖ **الجيل الثالث:**<sup>1</sup> مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليمت إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

) بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

) الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

) نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم فصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على منظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء، والمنظور المالي.

) المقاييس والمبادرات: وهي تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

**المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها**

**الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن**

الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:<sup>2</sup>

- الاعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافيا لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 149، 150.

<sup>2</sup> Paol R. Niven, **Balanced Scorecard Dignostics (Maintaining Maximum Performance)**, wiley & sons, USA, 2005, P 2.

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

### الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:

- ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض؛
- تنظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:
  - ج) كيف نبدو أمام المساهمين؛
  - ج) كيف يراونا العملاء؛
  - ج) بما يجب أن نتفوق؛
  - ج) هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة.<sup>1</sup>
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة بالأهداف الفرعية للإستراتيجية؛
- تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر؛
- تحقيق الاستفادة في تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
- تسهل وتحسن تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة؛
- تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جنان علي حمودي، إيمان شاكّر مجّد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 113.

<sup>2</sup> مجّد الفيومي مجّد، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص ص 215، 216.

هذا ولقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بالنظام المتوازن لأنها تحاول إيجاد توازن بين:<sup>1</sup>

- الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- المؤشرات المالية وغير المالية.
- الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

### المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة.

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:<sup>3</sup>

- تصميم الإستراتيجية المؤسسية ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد.
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية، في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية.
- تفعيل ودفع أساليب القياس الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة بغرض الوصول إلى هدف أمثل.

<sup>1</sup> أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 6، 19، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 118.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 131، 132.

<sup>3</sup> عبد الرحيم علام، عمرو صدق، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 634.

### المطلب الرابع: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

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

#### الفرع الأول: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

حيث تمكن المؤسسات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح رؤية المؤسسة بخصوص السوق المستهدف، وشريحة العملاء، الذين ستقوم المؤسسات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة بوضع مقياس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمؤسسة ويجب أن توضح المقاييس التي يتم اختبارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة ما يجب أن تقوم وما يجب أن تقوم به الوحدة من أجل تحقيق إستراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: تخطيط الأعمال

تساعد عملية التخطيط للمؤسسات على تحقيق التكامل بين خطط الأعمال والخطط المالية، هذا وأن جميع المؤسسات اليوم تقوم تقريبا بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج، وهذه البرامج تتنافس على موارد المؤسسة المحدودة، ولهذا يجد المدراء صعوبة في تحقيق التكامل بينها لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهذا الوضع يؤدي إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج. لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأمد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان مجد ياغي، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> علاء مجد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص 310.

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan, David Notrton, *Using the Balanced Dcorecard as a Stratiegic Management System*, Harvard Business Review, January – February, 1996, P P 76,77.

## الفرع الرابع: التغذية العكسية والتعليم

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الإستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية المخططة أولاً، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد نموذج القياس المتوازن لأداء المؤسسات على تعديل إستراتيجيتها لتناسب مع الظروف المتغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014/2015، ص ص 99، 98.

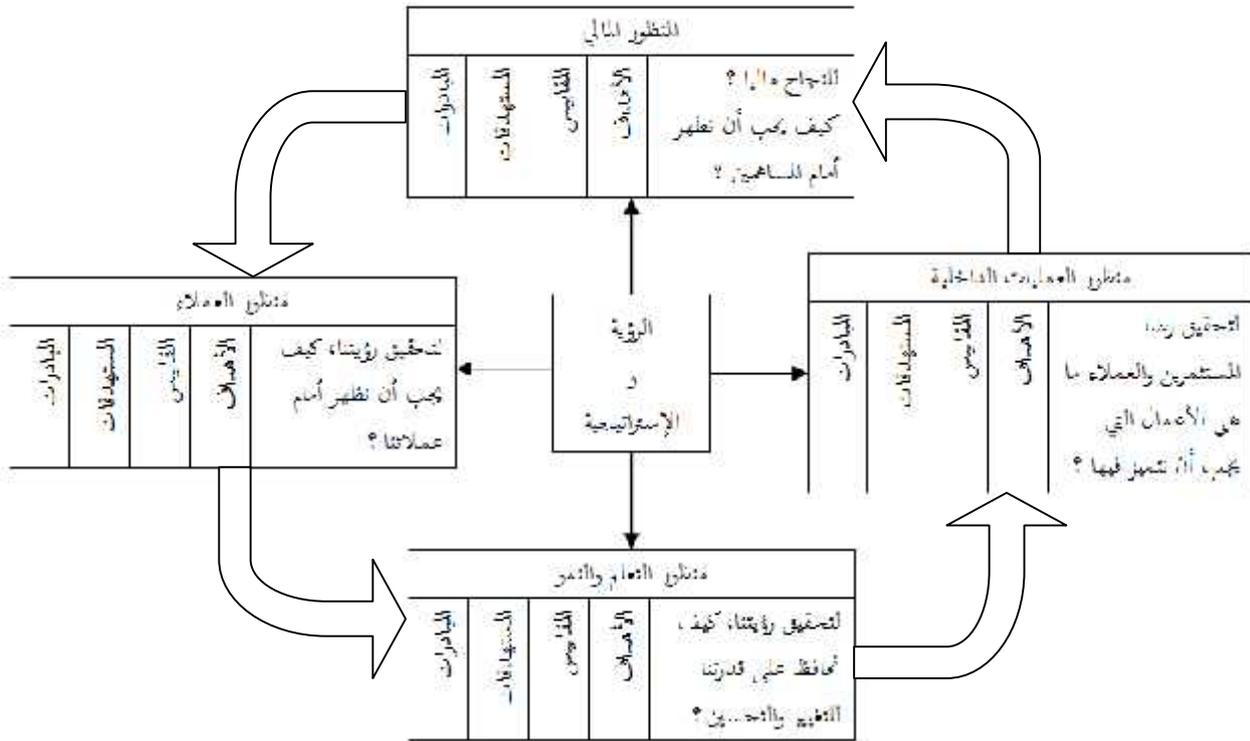
### المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

سنترك في هذا المبحث إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن وخطوات إعدادها/ بالإضافة إلى المقومات الأساسية لضمان نجاحها وفي الأخير أهم الانتقادات الموجهة لها.

#### المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة جوانب جوهرية تظهر صورتها العامة كما في الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (5): الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن



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

1- الأهداف: وهي النتائج المنشود تحقيقها، حيث توزع الأهداف بشكل عام على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتتمتع بنفس الأهمية الإستراتيجية ولهذا يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإنجازها.

2- المؤشرات: وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنة بقيمة محددة مسبقا.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص ص 131 132.  
45

3- **المستهدف:** وهو مقدار محدد يتم القياس استنادا عليه من أجل الوقوف على مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.

4- **المبادرات:** وتمثل الأنشطة التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

### المطلب الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:

#### الفرع الأول: تحديد الرؤية

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

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

وتمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل:<sup>3</sup>

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

- تحليل المدراء والإمكانات الداخلية للمؤسسة.

- تحديد القيم الإدارية.

- المتابعة والفحص المستمر.

#### الفرع الثاني: تحديد الإستراتيجيات

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

<sup>1</sup> وائل مُجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 74.

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

<sup>3</sup> خالد مُجّد بني حمدان، وائل مُجّد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 127.

وتعتبر الإستراتيجية عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تعريفها على أنها: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup> إن عملية صياغة تطوير الإستراتيجية تتطلب جهداً كبيراً من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية.

### الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح على أنها: تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة. يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: تحديد المؤشرات

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

### الفرع الخامس: تحديد وتطوير خطط العمل

يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة، وتحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض.<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 93.

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

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

### الفرع السادس: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.<sup>1</sup>

### الفرع السابع: المتابعة والتقييم

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة. فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث، وأن يتم استبدالها في الحالات في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

- يوجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>3</sup>
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
  - يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
  - يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.
  - ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
  - ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن تدرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 128.

<sup>2</sup> ريغة أحمد، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> ماهر موسى، درغام، مروان مجد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، 2009، ص 751.

- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- كما يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن توفر ثلاثة أبعاد أساسية:<sup>1</sup>
- الأفراد كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
- العمليات كمطلب ضروري يفترض أن يضاف لهذه العمليات ما هو جديد لجعل المنظمة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.
- التكنولوجيا والتي تديم وتدعم عمليات التحسين المستمر.

### المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

- عدم وجود أسلوب تفضيلي 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 الأهداف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.
- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الإستراتيجية والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات لا تملك مقاييس لأهدافها وإستراتيجيتها.<sup>2</sup>
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي الحصول عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وائل مُجدّ صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمخاذاة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 84.

<sup>2</sup> معتمص فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 68.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، المجلد 9، العدد 2، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، 2009، ص 10.

## المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

## المطلب الأول: البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها.

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية؛ وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهذه المراحل هي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم؛ أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة؛ أما في مرحلة النضج، فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يرى كل من "كابلان ونورتن" أنه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة، هناك ثلاثة إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 30.

الجدول رقم (1): تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي

الإستراتيجيات المالية			
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنويع المبيعات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات.</li> <li>- نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيرادات والعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل نمو المبيعات في كل قطاع.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد.</li> </ul>	النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات رأس المال العامل.</li> <li>- العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول.</li> <li>- معدلات استغلال الأصول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.</li> <li>- معدلات تخفيض التكلفة.</li> <li>- النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة الزبائن المستهدفين.</li> <li>- البيع المتعدد.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.</li> </ul>	الاستقرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترة الاسترداد.</li> <li>- دورة التشغيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربحية العميل وخط الإنتاج.</li> <li>- نسبة العملاء غير المرشحين إلى إجمالي العملاء.</li> </ul>	النضج

مراحل دورة حياة وحدة الأعمال

المصدر: ريغة أحمد، مرجع سابق، ص 79.

يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل

الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاثة إستراتيجيات مختلفة:

- إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

- إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتعتبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.

- إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها. وبناءً على ما سبق يتضح أن البعد المالي ذو أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك يؤكد كابلان ونورتن في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: يُعد العملاء

تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>2</sup>

ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس وهي:<sup>3</sup>

- الحصة السوقية.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- اكتساب عملاء جدد.
- رضا العملاء.
- ربحية العميل.

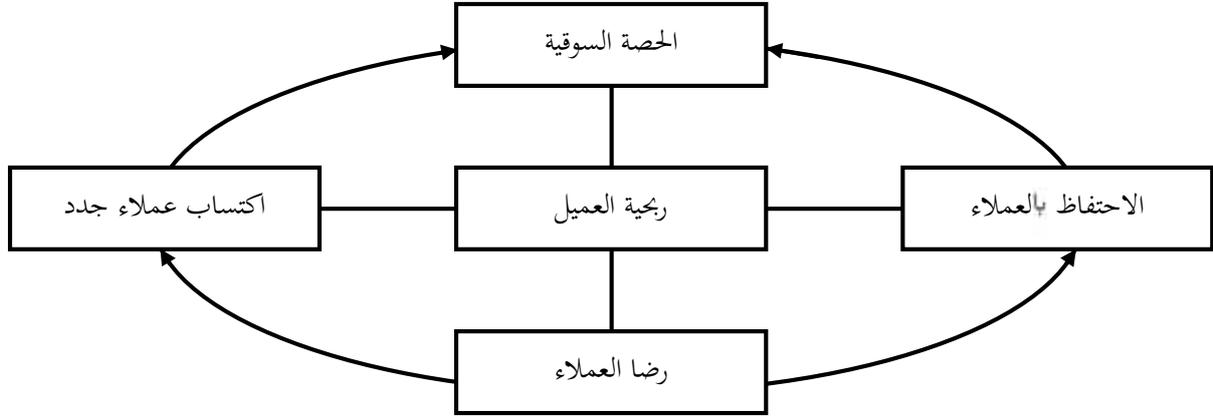
والشكل التالي يوضح المؤشرات الأساسية لمحور العملاء.

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص ص 79، 80.

<sup>2</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 82.

<sup>3</sup> Robert's Kaplan, David P.Norton, **Le Tableau de bord prospectif (pilotage strategique : les 4 axes du succes)**, op.cit, p83.

الشكل رقم (6): المقاييس الأساسية لمحور العملاء



**Source :** Robert's Kaplan, David P.Norton, **Le Tableau de bord prospectif (pilotzge strategique : les 4 axes du succes)**, Quatrième tirage, édition d'organisation, 2000, paris, p 84.

❖ **الحصة السوقية:** وتمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن التعبير عنها من خلال:

) عدد العملاء.

) قيمة الإيرادات.

) حجم المبيعات.

❖ **اكتساب العملاء جدد:** يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب

عن طريق:

) عدد العملاء الجدد.

) عدد العملاء المرتقبين.

❖ **الاحتفاظ بالعملاء:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بكل مستمر.

❖ **رضا العميل:** يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم

إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

المطلب الثالث: بُعد العمليات الداخلية:

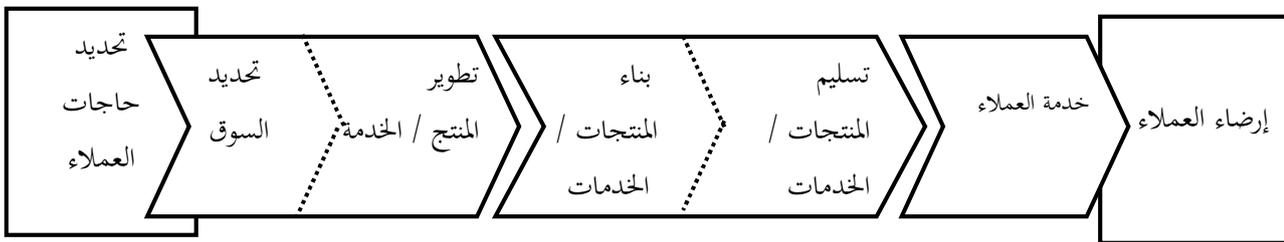
يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.<sup>1</sup>

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل إلى ثلاث مراحل وهي:<sup>2</sup>

1. الإبداع: يتم في هذه المرحلة تحديد السوق المستهدف، وتطوير منتج جديد يلبي احتياجات السوق.
2. الإنتاج: يتم إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجودة، التكاليف، الآجال.
3. خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في الخدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء للحفاظ على رضاهم وولائهم، وتتمثل في الضمان، التركيب، الصيانة...

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية:

الشكل رقم(7): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



**Source :** Robert S.Kaplan, **David P.Norton, Translation strategy into action the Balance Scorcard**, Haverd Business Scool press, 1996, p96.

نلاحظ من خلال الشكل أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تبدأ من مرحلة الإبداع أين تقوم المؤسسة بتحديد السوق لمعرفة حاجات العملاء، ثم تطوير منتجات وخدمات لتلبية حاجاتهم. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى مرحلة العمليات أين يتم إنتاج السلع والخدمات وتسليمها للعملاء، وفي الأخير مرحلة خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في تقديم معلومات حول استخدام المنتجات، الصيانة...

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> Robert's Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, OP, Cit, P 111.

والجدول التالي يوضح مقاييس العمليات الداخلية:

الجدول رقم (2): مقاييس العمليات الداخلية

التسليم في الوقت المحدد	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
نسب المعيب	زمن تقديم المنتجات الجديدة
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	عدد الحملات الإعلانية
التحسين المستمر	معدل دوران العمل

Source : paul R.Niven, **Balanced Scorcard step bay step :maximizing performance and maintaining results**, John Wiley&sons,Inc New yurk, 2002, p134.

#### المطلب الرابع: بُعد التعلم والنمو

يعتبر بُعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البُعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب.

ويتكون محور التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية.<sup>1</sup>  
ويُقاس هذا المحور ب:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> مريم شكري نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 ص 29.

<sup>2</sup> سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 362.

– مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.

– درجة رضا العاملين عن المؤسسة.

2. الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ

بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى.

3. إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية

التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات

### المطلب الخامس: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن:

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فإن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية.

حيث إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تطوير المهارات واكتساب الخبرات التي تعمل على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي. وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي، مجلة دلائير، المجلد 5، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2014، ص 321.

## المبحث الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

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

## المطلب الأول: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.<sup>1</sup> وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الإستراتيجيات التالية:<sup>2</sup>

**أولا: إستراتيجية نمو المبيعات:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

**ثانيا: إستراتيجية نمو الإنتاجية:** تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم إستراتيجيات تحسين الأداء المالي، ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

1) الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

2) تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> Bose Sanjoy, Keith Thomas, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007, P 659.

<sup>2</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 137.

### المطلب الثاني: مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء

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

### المطلب الثالث: مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه. إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والإنتاج) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتكيب والصيانة إلى غير ذلك.<sup>1</sup> وهذا من منطلق تحليل سببي يبين سلسلة النتائج والأداء المرغوب بما يضمن توفير وتحويل وتوظيف الوسائل والموارد في إطار الإستراتيجية المتبناة.

### المطلب الرابع: مساهمة بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء:

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

<sup>1</sup> بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 19.

زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.

التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع.

كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.<sup>1</sup>

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

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

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن تلخيص النقاط التالية:

- جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية.
- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرض رئيس وهو وجود علاقات السببية بين الأبعاد الأربعة.
- يتطلب بناء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات، تتمثل في تحديد الرؤية، فالاستراتيجيات، فتحديد المقاييس، فإعداد خطط العمل، فإعداد تقييم الأعمال التنفيذية، ثم المتابعة والتقييم.
- بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء.

## الفصل الثالث

دراسة واقع عملية تقييم وتحسين أداء مطاحن الأوراس - وحدة أريس

## تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بتطبيق بعض المؤشرات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمة كل بُعد في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس، وسنحاول اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، وقسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها وهيكلها التنظيمي والمنتجات التي تنتجها الوحدة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة الأم "الرياض"

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات، ونظرا لأهميتها في تطوير الاقتصاد الوطني وتطوير مستلزمات المجتمع عملت الدولة الجزائرية على تطويرها وإنشاء مؤسسات ووحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي وهذا إثر المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات منها: باتنة ، قسنطينة، سطيف.

فالوحدة الإنتاجية تقوم بتحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه الصلب واللين إلى منتج نهائي أما الوحدات التجارية تقوم بنقل وتخزين وتوزيع المنتج النهائي.

#### الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس:

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض أو ما يسمى بمجموعة سميد، إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09-65 المؤرخ في 25-03-1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، ومع هيكلية مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع - سميد، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس وولاية بسكرة، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة أريس والتي تبعد بدورها عن مركز ولاية باتنة بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1967م، ودامت مدة إنجازها 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيتري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986م برأس مال قدره 5,000,000,00 دج، وفي سنة 1999م تم رفع رأسمالها من 115.000.000,00 دج ثم إلى 120.000.000.00 دج، 367.000.000,00 دج إلى يومنا هذا.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة

تنقسم مطاحن الأوراس وحدة أريس إلى عدة مصالح (الملحق رقم 3) وهي:

◀ **المدير:** وهو المشرف على إدارة الوحدة، وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

◀ **الأمانة:** وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

◀ **مصلحة الإنتاج:** تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التمويل بالمادة الأولية ( القمح بنوعيه اللين والصلب) حيث يتولى فرع استقبال الحبوب واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعاييرها في المخبر، وبعدها يقوم فرع البرمجة بتخطيط الكمية التي ستنتج، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعاييرها مرة ثانية في المخبر.

◀ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بجميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل لممارسة الرياضة، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، كما تقوم بدراسة الحالة الاجتماعية للعمال، بالإضافة إلى الرعاية الصحية.

◀ **مصلحة التجارة:** تتمثل مهمتها الأساسية في بيع ونقل المنتجات من سميذ ودقيق ونخالة لزبائنهم الممثلين في تجارة الجملة والشركات والتعاونيات الفلاحية وتحتوى على أربعة فروع وهي:

- فرع التجارة: والتي تتمثل مهمتها في تسويق منتوج الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم.

- فرع الفوترة: الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير وإرسالها إلى قسم المحاسبة.

- فرع التوزيع: يقوم بنقل المادة الأولية ونقل منتجات الوحدة، كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع

التابعة للوحدة.

- نقاط البيع: من أجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها.

◀ **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين وذلك من أمها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتشيت والترسيم والعلاوات والنقل والأجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال، وتهتم أيضاً بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين.

◀ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة، ومن أبرز المهام التي تقوم بها:

- يقوم فرع الخزينة بالتكفل بالعمليات الاقتصادية من مداخيل ونفقات مالية للوحدة.
- يقوم فرع المحاسبة العامة بمراقبة كل الوثائق المستلمة من مختلف مصالح الوحدة وتمثل هذه الوثائق في: الطلبية، الفاتورة، وصل الاستلام، طلب التسديد...، كما تقوم بعملية التقييد في اليومية وترحيل اليوميات المساعدة وبعد ذلك تسجل في جهاز الإعلام الآلي.
- ويقوم فرع المبيعات بالاهتمام بوثائق البيع من فواتير وشيكات.

◀ **مصلحة الصيانة:** تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل، ويشرف عليها رئيس المصلحة وعمال ذوي خبرة في الميكانيك، ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على فروع كهروميكانيك وميكانيك وتسيير الصيانة، ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين.

◀ **مصلحة التموين:** تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، والحاجيات الأخرى، عدا المادة الأولية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج وتربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى، مصلحة المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تمدها بقطع الغيار ومصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة.

◀ **مصلحة الوقاية والأمن:** تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، والعمل على تطبيق جميع التعليمات المتعلقة بحفظ الأمن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلة والخارجة من وإلى الوحدة سواء كانت تابعة لها أو غير تابعة.

◀ **مصلحة المخبر:** مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتوج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل.

### المطلب الثالث: منتجات الوحدة ومراحل إنتاجها

تتمثل منتجات الوحدة في الدقيق بنوعيه العادي والممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي والممتاز، منتوج النخالة، ويمكن عرض منتجات الوحدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أنواع منتجات الوحدة

المنتوج	النوع	سعة الكيس
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
	سمولات	25 كلغ
النخالة		25 كلغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الإنتاج.

وتتم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية وذلك للحصول على منتج ذو جودة عالية، وتتمثل هذه المراحل في:

المرحلة الأولى: بعد استقبال المادة الأولية (القمح الصلب والقمح اللين) يتم التنظيف الأولي للقمح المستقبل بنوعيه، ويتم التخلص من الفضلات والشوائب كالحديد، الأعواد، الحجارة... الخ، ثم تخزين المادة الأولية.

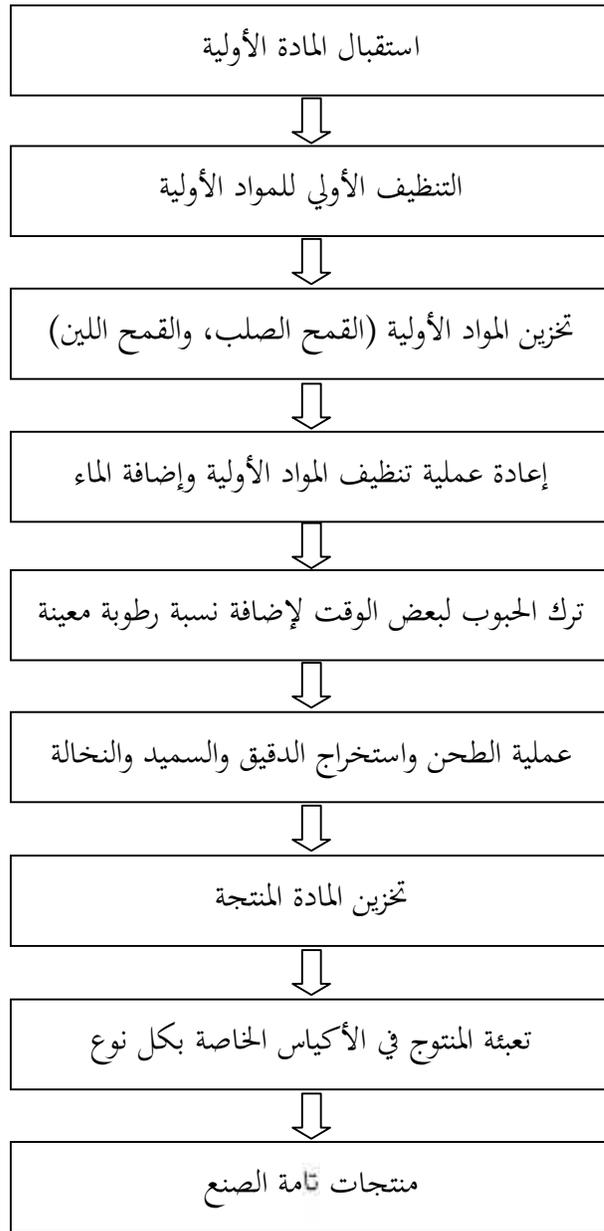
المرحلة الثانية: وهي مرحلة تهئية الطحن، حيث يتم إعادة تنظيف القمح بنزع القشور والحبوب المنكسرة وإزالة الغبار العالق بالقمح، ثم إضافة الماء وترك الحبوب لبعض الوقت لتأخذ درجة رطوبة معينة (فترة راحة).

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الطحن، بعد انقضاء فترة الراحة المقررة للقمح الصلب أو القمح اللين، يتم إدخاله في آلات الطحن أين ينتج عن عملية الطحن منتج ثانوي النخالة ومنتج نصف مصنع ممتثل في سميد ممتاز، ودقيق الخبز، هذه الأخيرة

بعدها تتم عملية غربلتها تنتج عنها منتجات ثانوية أخرى متمثلة في النخالة والسمولات، وفي هذه المرحلة يتم تخزين المنتجات نصف المصنعة.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تعبئة المنتجات النهائية في أكياس بأحجام مختلفة لتلبية مختلف رغبات الزبائن. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): مرحل الإنتاج



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إطارات وأعوان التحكم في مطاحن الأوراس - وحدة أريس، وبالنسبة لعينة البحث فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف، ممثلين في جميع إطارات وأعوان التحكم في الوحدة والبالغ عددهم 50 عامل، وقمنا بتوزيع 50 استبانة وقد تم استرجاع 48 استبانة بعد أن تم استبعاد 2 لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

## المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع المعلومات

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

1. **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة مع إطارات مطاحن الأوراس - وحدة أريس، وكذا من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V19 (Statistical package for Social Science)، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.19، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- ✓ معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.

- ✓ معامل الالتواء (Skewness): للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- ✓ معامل التفلطح (Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- ✓ معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- ✓ اختبار T (One Samples T Test): لاختبار الفرضيات.
- ✓ المتوسط الحسابي الفرضي (النظري): بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي، فإن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للإجابات المقترحة هو:  $(1+2+3+4+5)/5=3$ ، بالتالي فالمتوسط الحسابي الفرضي يأخذ القيمة (3).

#### المطلب الرابع: أداة البحث : وتتمثل في:

أولاً: المقابلة: تم إجراء مقابلات غير مهيكلة مع إطارات الوحدة، من أجل معرفة نظام العمل داخل الوحدة، والحصول على وثائق الوحدة.

ثانياً: الاستبانة: تم تصميم الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتتكون من قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: ويحتوي على متغيرات الدراسة ويتضمن (21) عبارة، وذلك كما يلي:

1. بُعد العملاء: تمثله العبارات المرقمة من (1-7).

2. بُعد العمليات الداخلية: وتمثله العبارات المرقمة من (8-13).

3. بُعد التعلم والنمو: وتمثله العبارات المرقمة من (14-21).

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم(3): درجات مقياس سلم ليكرت

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

من إعداد الطالبة

**ثالثاً: التحليل المالي لوائح الوحدة:** القيام بتحليل وفاق الوحدة والميزانيات، وجداول حسابات النتائج قصد استخراج وحساب المؤشرات التي تستخدمها الوحدة في تقييم أدائها، اعتماداً على التقارير المالية للسنوات من 2011 إلى 2015. وذلك للوقوف على جوانب الأداء فيها من خلال مجموعة من المؤشرات، واقتراح المؤشرات المناسبة لتقييم كفاءة أدائها.

#### المطلب الخامس: صدق وثبات أداة البحث

**الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة هذا البحث نعتد على ما يلي:

##### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال علوم التسيير بجامعة بسكرة، لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

##### ب. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ "، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-2)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,931) وهو معامل مرتفع جداً، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق المتعلقة بالأبعاد كبيرة جداً، وهذا يمكننا القول أن جميع عبارات البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفرع الثاني: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كُـرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ "، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60، حيث كانت النتائج كما يلي:

## جدول رقم: (4): معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ.

رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	بعد التعلم والنمو	8	0,772	0,878
2	بعد العمليات الداخلية	6	0,759	0,871
3	بعد العملاء	7	0,816	0,903
	الاستبيان ككل	21	0,867	0,931

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV.19

فمن خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0,867 وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بالأبعاد مرتفعة جدا، وهذا نكون قد أكدنا من ثبات أداة البحث.

المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض نتائج البحث

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم(5): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	87,5
	أنثى	6	12,5
	المجموع	48	100
العمر	أقل من 30 سنة	22	8,45
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	2,29
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	5,12
	من 50 سنة فأكثر	6	5,12
	المجموع	48	100
المؤهل العلمي	ثانوي	10	20,5
	تكوين مهني	13	27,1
	جامعي	25	52,1
	المجموع	48	100
مجال الوظيفة الحالية	عون تحكم	36	75
	إطار	12	25
	المجموع	48	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	60,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	16,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	2,1
	15 سنة فأكثر	10	20,8
	المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

ل من حيث الجنس: غالبية المبحوثين ذكور، حيث بلغت نسبتهم (87,5%) في حين بلغت نسبة الإناث (12,5%).

ل من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة احتلت أعلى نسبة (45,8%)، أما الفئة أقل من 30 إلى 40 تقدر نسبتها ب (29,2%)، في حين بلغت الفئة من 40 إلى أقل من 50 نسبة (12,5%) والفئة التي أكثر من 50 سنة فبلغت نسبتها أيضا (12,5%)، وهذا يدل أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف فئة الشباب. بالنسبة للمؤهل العلمي: فإن النسبة الأكبر للمستوى الجامعي بنسبة (52,1%)، وأن (27,1%) لمستوى التكوين المهني، و(20,5%) للمستوى الثانوي.

ل مجال الوظيفة الحالية: فإن (75%) من المبحوثين عبارة عن أعوان تحكم، أما (25%) يمثلون إطارات الوحدة. سنوات الخبرة: نجد أن (60,4%) من المبحوثين تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، وأن (20,8%) من المبحوثين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ أيضا بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة. ونجد أن (16,7%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وفي الأخير نجد أن (2,1%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يكمن الهدف من هذا الاختبار التحقق من أن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين [3، -3] و معامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين [7، -7]، والجدول التالي يوضح معامل الالتواء والتفلطح:

الجدول رقم(6): معامل الالتواء والتفلطح

أبعاد الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
بُعد التعلم والنمو	0,056	0,050
بُعد العمليات الداخلية	-1,053	1,652
بُعد العملاء	-1,516	2,972
الاستبيان ككل	<b>-0,665</b>	<b>2,907</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الالتواء لكل بُعد من أبعاد الاستبيان محصورة بين  $[-3, 3]$ ، كما أن معاملات التفلطح لكل بُعد محصورة بين  $[7, -7]$ ، وهو الأمر بالنسبة للاستبيان ككل، وبالتالي فإن بيانات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### الفرع الثاني: استعراض مستوى الأداء الكلي:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل مستوى الإجابة عن أسئلة البحث ، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- 2.49) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.50- 3.49) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.50- 5) دالا على مستوى مرتفع، وذلك من أجل الإجابة على السؤال التالي: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في تحسين أداء المؤسسة؟

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً: بُعد التعلم والنمو</b>					
1	يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.	3,60	1,067	2	مرتفع
2	توفر الوحدة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.	3,35	1,139	5	متوسط
3	تقدم الوحدة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2,92	1,200	6	متوسط
4	تقوم الوحدة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم.	3,50	1,111	4	مرتفع
5	تحرص الوحدة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3,54	1,031	3	مرتفع
6	تحرص الوحدة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.	3,73	0,962	1	مرتفع
7	تعمل الوحدة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	2,65	1,101	7	متوسط
8	تتوفر لدى الوحدة بنية قاعدية حديثة (الوسائل، الشبكات...)	2,33	1,155	8	منخفض
<b>ثانياً: بُعد العمليات الداخلية</b>					
1	تحرص الوحدة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.	3,35	1,021	5	متوسط
2	تركز الوحدة على تخفيض تكاليف الإنتاج.	3,52	0,850	3	مرتفع
3	لدى الوحدة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.	3,04	0,967	6	متوسط
4	تعمل الوحدة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.	3,58	0,846	2	مرتفع
5	تسهر الوحدة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.	3,48	0,875	4	متوسط

مرتفع	1	1,042	4,25	تركز الوحدة على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.	6
مرتفع	1	0,55677	3,7798	ثالثا: بُعد العملاء	
مرتفع	2	0,934	3,98	تتمت الوحدة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر.	1
مرتفع	1	0,699	4,02	تحرص الوحدة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.	2
مرتفع	3	0,885	3,94	تعمل الوحدة على إرضاء العملاء من خلال تحسين جودة منتجاتها.	3
مرتفع	6	0,893	3,60	تتمت الوحدة بدراسة شكاوى الزبائن.	4
مرتفع	4	0,683	3,79	تبني الوحدة علاقات طيبة مع زبائنهم من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.	5
مرتفع	5	0,805	3,77	تنتج الوحدة منتجات بأسعار تنافسية.	6
متوسط	7	1,120	3,35	تتمت الوحدة بالترويج لجذب عملاء جدد.	7
متوسط	-	0,51232	3,4911	الأداء المتوازن بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v19.

1- بُعد العملاء: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العملاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، إذ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد عينة البحث بلغ (3,7798) وانحراف معياري (0,55677)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بُعد العملاء يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,35 - 4,02)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,120 - 0,805)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثانية (4,02) وانحراف معياري (0,966) التي تشير إلى أن الوحدة تقوم بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد. بينما كان أقل متوسط للعبارة السابعة (3,35) وانحراف معياري قدره (1,120) التي تشير إلى أن الوحدة لا تتم بعملية الترويج لجذب العملاء.

2- بُعد العمليات الداخلية: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العمليات الداخلية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة، إذ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد عينة البحث بلغ (3,5382) وانحراف معياري (0,67656)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بُعد العمليات الداخلية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من

متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,04-4,25)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,846-1,042)، وكان أعلى متوسط للعبارة السادسة (4,25) بانحراف معياري (1,042) التي تشير إلى أن الوحدة تركز على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج. بينما كان أقل متوسط للعبارة الثالثة (3,04) بانحراف معياري قدره (0,967) التي تشير إلى نقص في المرونة الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.

3- **بعد التعلم والنمو:** نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التعلم والنمو جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث بلغ (3,2031) وانحراف معياري (0,68155)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد التعلم والنمو يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,65-3,73)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,962-1,200)، وكان أعلى متوسط للعبارة السادسة (3,73) بانحراف معياري (0,962) التي تشير إلى أن الوحدة تحرص على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة. بينما كان أقل متوسط للعبارة الثامنة (2,33) بانحراف معياري قدره (1,155) التي تشير إلى أن الوحدة لا تتوفر على بني قاعدية حديثة (الوسائل، الشبكات...).

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

لا يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

تم تحليل البعد المتعلق بالتعلم والنمو في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس والذي حصل على متوسط حسابي عام 3.2031 و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) وانحراف معياري 0.68155، وهذا يعني أن بعد التعلم والنمو يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة الواحدة والاختبار من طرف واحد (One Sample T-Test) وكانت فرضية العدم:

$H_0$ : لا يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

مقابل الفرضية البديلة:  $H_1$ : يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

ويظهر الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم(8): نتائج اختبار t المتعلقة ببعء التعلم والنمو

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة t الجدولية	نتيجة الاختبار =0.05
1	3,60	1,067	3,924	0,000	1,684	رفض
2	3,35	1,139	2,154	0,036	1,684	رفض
3	2,92	1,200	-0,481	0,633	1,684	قبول
4	3,50	1,111	3,118	0,003	1,684	رفض
5	3,54	1,031	3,641	0,001	1,684	رفض
6	3,73	0,962	5,252	0,000	1,684	رفض
7	2,65	1,101	-2,229	0,031	1,684	رفض
8	2,33	1,155	-4,000	0,000	1,684	رفض
البعء ككل	3,2031	0,68155	2,065	0,044	1,684	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v19.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على مساهم ببعء التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة ، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 = ).

من خلال قيم t المحسوبة لكل عبارة من هذا البعد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.
- 2) توفر الوحدة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.
- 3) تقوم الوحدة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم.

- ج) تحرص الوحدة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.
- ج) تحرص الوحدة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.
- ج) تعمل الوحدة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.
- ج) تتوفر لدى الوحدة بنية قاعدية حديثة (الوسائل، الشبكات...).

وفي مقابل ذلك من الضروري على الوحدة الاهتمام بـ:

- ج) تقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.

1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على:

لا يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

تم تحليل البعد المتعلق بالعمليات الداخلية في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس والذي حصل على متوسط حسابي عام 3.5382 و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) والانحراف المعياري 0.67656، وهذا يعني أن بعد العمليات الداخلية يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة الواحدة والاختبار من طرف واحد (One Sample T-Test) وكانت فرضية العدم:

$H_0$ : لا يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

مقابل الفرضية البديلة:  $H_1$ : يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

ويظهر الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(9): نتائج اختبار t المتعلقة ببعد العمليات الداخلية

نتيجة الاختبار =0.05	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
رفض	1,684	0,020	2,404	1,021	3,35	1
رفض	1,684	0,000	4,244	0,850	3,52	2
قبول	1,684	0,767	0,299	0,967	3,04	3

رفض	1,684	0,000	4,775	0,846	3,58	4
رفض	1,684	0,000	3,924	0,875	3,48	5
رفض	1,684	0,000	8,314	1,042	4,25	6
رفض	<b>1,684</b>	<b>0,000</b>	<b>5,511</b>	<b>0,67656</b>	<b>3,5382</b>	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v19.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 =).

من خلال قيم t المحسوبة لكل عبارة من هذا البعد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) تحرص الوحدة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.
- 2) تركز الوحدة على تخفيض تكاليف الإنتاج.
- 3) تعمل الوحدة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.
- 4) تسهر الوحدة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.
- 5) تركز الوحدة على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

وفي مقابل ذلك من الضروري على الوحدة الاهتمام بـ:

- 1) الاهتمام بالمرونة الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

لا يساهم بُعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

تم تحليل البعد المتعلق بالعملاء في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس والذي حصل على متوسط حسابي عام 3.7798 و هو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) وانحراف معياري 0.55677، وهذا يعني أن بُعد العملاء يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة الواحدة والاختبار من طرف واحد (One Sample T-Test) وكانت فرضية العدم:

$H_0$ : لا يساهم بُعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

مقابل الفرضية البديلة:  $H_1$ : يساهم بُعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

ويظهر الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار  $t$  المتعلقة ببعد العملاء

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$ المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة $t$ الجدولية	نتيجة الاختبار = 0.05
1	3,98	0,934	7,265	0,000	1,684	رفض
2	4,02	0,699	10,115	0,000	1,684	رفض
3	3,94	0,885	7,339	0,000	1,684	رفض
4	3,60	0,893	4,687	0,000	1,684	رفض
5	3,79	0,683	8,032	0,000	1,684	رفض
6	3,77	0,805	6,632	0,000	1,684	رفض
7	3,35	1,120	2,190	0,033	1,684	رفض
البُعد ككل	3,7798	0,55677	9,703	0,000	1,684	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v19.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة بُعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 =).

من خلال قيم  $t$  المحسوبة لكل عبارة من هذا البعد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) تهتم الوحدة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر.
- 2) تحرص الوحدة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.
- 3) تعمل الوحدة على إرضاء العملاء من خلال تحسين جودة منتجاتها.

ج) تهتم الوحدة بدراسة شكاوى الزبائن.

د) تبني الوحدة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.

هـ) تنتج الوحدة منتجات بأسعار تنافسية.

و) تهتم الوحدة بالترويج لجذب عملاء جدد.

3- اختبار الفرضية الرئيسية: لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

لا يساهم تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

تم تحليل الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس والذي حصل على متوسط حسابي عام 3.4911 وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3) والانحراف المعياري 0.51252، وهذا يعني أنه يساهم تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة الواحدة والاختبار من طرف واحد (One Sample T-Test) وكانت فرضية العدم:

$H_0$ : لا يساهم تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

مقابل الفرضية البديلة:  $H_1$ : لا يساهم تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس.

ويظهر الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نتيجة الاختبار =0.05	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
رفض	1,684	0,000	6,641	0,51232	3,4911	الأداء المتوازن بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.19.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 =).

دراسة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم(12): دراسة الارتباط بين المتغيرات:

التعلم والنمو		العمليات الداخلية		العملاء		
مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	
0,000	0,538**	0,000	0,657**			العملاء
0,000	0,505**					العمليات الداخلية
						التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV.19.

درجة المعنوية 0,01.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه عند درجة ثقة 0,01:

- هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين بُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية قدر بـ: 0,657 وبمستوى الدلالة 0,000.

- هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين بُعد العملاء وبُعد التعلم والنمو قدر بـ: 0,538 وبمستوى الدلالة 0,000.

- هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو قدر بـ: 0,505 وبمستوى الدلالة 0,000.

وهذا ما يتماشى مع طرح كابلان ونورتن حول تحليل السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثالث: دراسة واقع عملية تقييم وتحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

المطلب الثالث: استخدام الوثائق المالية لاختبار الفرضيات:

أولاً: تشخيص الوضعية المالية:

قمنا بحساب مجموعة من النسب المالية للوقوف على بعض جوانب الأداء في المؤسسة من الناحية المالية، وهذا

خلال الدورات المالية الممتدة من 2011 إلى غاية 2015 كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مجموعة من النسب المالية من سنة 2011 إلى سنة 2015.

2011	2015	2011	2014	2011	2013	2011	2012	2011		
-0,01	518813185,21	-0,15	447929702,63	0,15	448025626,76	0,03	542279237,67	526447496,86		1
0	367000000	0	367000000	0	367000000	0	367000000	367000000		2
-0,4	4627065,33	-0,6	3089518,08	-0,50	3856573,21	-0,14	6626659,95	7708016,53	ديون جارية	3
0,67	45168673,88	-0,15	23040807,29	0,26	34167218,17	0,18	31819223,74	27066854,07	الخزينة	4
0,35	670994124,6	0,5	747469002,78	0,46	729183694,9	0,53	760066365,53	497966143	المبيعات والمنتجات	5
0,41	706930461,1	0,5	751139333,78	0,51	757657709,6	0,57	785506727,38	500913965,9		6
0,23	94715076,5	0,4	107480399,17	0,27	97098151,27	0,33	101656304,62	76698216,47	القيمة المضافة	7
0,1	26137342,52	0,89	44858514,26	0,55	36710854,2	-1,26	-6146178,03	23732727,4	نتيجة الاستغلال	8
0,27	31353324,91	0,87	46376636,33	0,5	37172902,26	-1,09	-2295177,33	24749790,75	النتيجة الصافية	9
0,37	1,2933	0,76	1,6687	0,72	1,6275	0,48	1,4016	0,9459	→ (5/1)	10
0,27	0,0854	0,87	0,1264	0,50	0,1013	-1,09	-0,0063	0,0674	مردودية رأس مال (9/2)	11
0,12	0,0504	1,22	0,1001	0,82	0,0819	-1,25	-0,0113	0,0451	المردودية الاقتصادية (8/1)	12
-0,06	0,0467	0,25	0,0620	0,03	0,0510	-1,06	-0,0030	0,0497	المردودية التجارية (9/5)	13
1,78	9,7618	1,12	7,4577	1,52	8,8595	0,37	4,8017	3,5115	نسبة السيولة الفورية (4/3)	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ ما يلي:

✓ نجد أن هناك ارتفاع في قيمة الأصول بحوالي 3% في سنة 2012 مقارنة بـ 2011 أما في سنة 2013 فزادت

قيمتها بـ 15%، أما في سنة 2014 فانخفضت قيمة الأصول بـ 15%، وفي سنة 2015 بـ 1% ويرجع هذا

الانخفاض إلى انخفاض الأصول الجارية.

✓ بالنسبة للديون الجارية: انخفضت في سنة 2012 بـ 14%، وفي سنة 2013 بـ 50%، وفي سنة 2014 بـ

60%، وفي سنة 2015 بـ 40%، وهو ما أثر كثيرا على الخزينة: حيث ارتفعت خزينة المؤسسة سنة 2012 بـ

18%، وفي سنة 2013 بـ 26%، ثم انخفضت في سنة 2014 بـ 15%، ثم عادت الارتفاع في سنة 2015 بنسبة 67%.

✓ بالنسبة لإنتاج الدورة: زادت مبيعات المؤسسة في سنة 2012 بـ 50% وفي سنة 2013 بـ 51%، أما سنة 2014 بـ 50%، وفي سنة 2015 ارتفعت بـ 41% مقارنة بـ 2011.

✓ نتيجة الاستغلال: نلاحظ أن هناك انخفاض في نتيجة الاستغلال في سنة 2012 بـ 12,6%، ثم ارتفعت في السنوات الأخرى.

✓ النتيجة الصافية: في سنة 2012 كانت النتيجة خسارة بـ 29517.3 دج ثم ارتفعت وبلغت سنة 2015 حوالي 31353324.91 دج.

✓ بالنسبة للمردودية الاقتصادية: انخفضت نسبتها من 4.51% إلى 1.13% سنة 2012 وهذا راجع إلى انخفاض نتيجة الاستغلال، ثم ارتفعت سنة 2013 وبلغت نسبتها 8.199% وفي سنة 2014 بلغت 10.1% وفي 2015 بلغت 5.04%.

✓ أما المردودية التجارية: انخفضت نسبتها من 4.97% إلى خسارة بـ 0.03% سنة 2012 وهذا راجع إلى انخفاض نتيجة الاستغلال، ثم ارتفعت سنة 2013 وبلغت نسبتها 5.1% وفي سنة 2014 بلغت 6.2% وفي 2015 انخفضت إلى 4.67%.

✓ نسبة السيولة الفورية: انخفضت بـ 27%، سنة 2012، وفي سنة 2013 انخفضت بـ 60%، وفي سنة 2015 بـ 64%.

✓ وعموما نلاحظ زيادة إنتاجية الدورة ففي سنة 2015 بـ 41% مقارنة بـ 2011، وحققت المؤسسة نتيجة صافية بقيمة 31353324.91 دج.

وإلى جانب اعتماد الوحدة محل الدراسة على المؤشرات غير المالية والتي تم إثباتها بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة، تعتمد الوحدة أكثر على المؤشرات المالية، وهو ما يبيته دراسة وتحليل وثائق المؤسسة.

### المطلب الرابع: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس

سنقوم في هذا المطلب باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن قصد تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس.

ولتصميم بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن نتبع عدة خطوات تتمثل في:

#### 1- تحديد رسالة مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس:

من خلال إجراء مقابلات مع إطارات الوحدة توصلنا إلى أن رسالتها تتمثل في: النمو والبقاء.

#### 2- تحديد رؤية مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس: تتمثل في:

الزيادة في الأرباح.

الزيادة في القدرة الإنتاجية.

تقديم منتجات ذات جودة عالية فهي تسعى للحصول على شهادة ISO 9001 و ISO 14001.

#### 3- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل الأهداف الإستراتيجية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

✓ الأهداف الإستراتيجية للبُعد المالي: وتتمثل في:

- الاستغلال الأمثل للأصول.

- تعظيم العائد على الاستثمارات.

- زيادة صافي ربحية المبيعات.

✓ الأهداف الإستراتيجية لبُعد العملاء: وتتمثل في:

- زيادة حجم المبيعات.

- درجة الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد.

✓ الأهداف الإستراتيجية لبُعد العمليات الداخلية: وتتمثل في:

- زيادة إنتاجية العاملين.

✓ الأهداف الإستراتيجية لبُعد التعلم والنمو:

وتتمثل في:

- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل الوحدة.

4- المؤشرات المقترحة لتقييم أداء مطاحن الأوراس - وحدة أريس: وتتمثل في:

أ. مؤشرات الأداء للبعد المالي:

لتقييم الأداء المالي للوحدة سوف نعتمد على المؤشرات التالية:

❖ **معدل دوران الأصول:** يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على استغلال كافة أصولها في تحقيق المبيعات، ويحسب

بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تطور معدل دوران أصول الوحدة

البيانات	2011	2012	2013	2014	2015
صافي المبيعات	497966143,00	760066365,53	729183694,90	747469002,78	670994124,60
إجمالي الأصول	526447496,86	542279237,6	448025626,76	447929702,63	518813185,21
المعدل	94,59	140,16	162,75	166,87	129,33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الوحدة تستغل مجموع أصولها في توليد المبيعات، حيث نلاحظ أن هناك تطور مقارنة بسنة الأساس 2011 بـ 129,33%.

❖ **معدل العائد على الاستثمار:** يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول الوحدة، ويحسب بالعلاقة

التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تطور معدل العائد على الاستثمار للوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
نتيجة الدورة الصافية	24749790,75	-2295177,33	37172902,26	46376636,33	31353324,91
إجمالي الأصول	526447496,86	542279237,6	448025626,76	447929702,63	518813185,21
معدل العائد على الاستثمار	4,70	-0,42	8,30	10,35	6,04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الاستثمار بلغ 4,70% سنة 2011، وفي سنة 2012 انخفض بـ 0,42% بسبب الخسارة في نتيجة الدورة، وفي سنة 2013 ارتفع من 8,30% سنة 2013 إلى 10,35% سنة 2014 و هذا لزيادة مبيعاتها في هذه السنة و تحسن مردودية أصولها، وفي سنة 2015 ارتفع بـ 6,04% مقارنة بسنة 2011 أين نلاحظ انخفاض في النتيجة و كذا مبيعاتها مع زيادة قيمة أصولها (انخفاض مردوديتها الاقتصادية).

❖ معدل هامش الربح:

يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = 100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تطور المردودية التجارية

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
نتيجة الدورة الصافية	24749790,75	-2295177,33	37172902,26	46376636,33	31353324,91
صافي المبيعات	497966143	760066365,53	729183694,9	747469002,78	670994124,6
المردودية التجارية	4,97	-0,30	5,10	6,20	4,67

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل المردودية التجارية انخفضت سنة 2012، ثم ارتفعت لتصل سنة 2015 إلى 4,67% ويسجل أكبر مستوى لها في 2014 وهذا لزيادة مبيعاتها والتي رافقتها أيضا تحسن في النتيجة الصافية، وعموما نلاحظ أن متوسط معدل المردودية ما يقارب 5%.

ب. مؤشرات الأداء لُبعد العملاء: وتتمثل في:

❖ معدل النمو في رقم الأعمال: ويحسب بالعلاقة التالية:

رقم الأعمال المحقق سنة (n+1) - رقم الأعمال المحقق سنة (n)

معدل النمو في رقم الأعمال =  $\frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة (n+1)} - \text{رقم الأعمال المحقق سنة (n)}}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة (n)}}$

رقم الأعمال المحقق سنة (n)

والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم (17): تطور رقم أعمال الوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	497966143,00	760066365,53	729183694,90	747469002,78	670994124,60
المعدل	-	0,53	-0,04	0,03	-0,10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل النمو في رقم الأعمال متذبذب من 2012 إلى 2015، حيث ارتفع سنة 2012، ثم انخفض سنة 2013، ليعود للارتفاع سنة 2014، ثم يعود للانخفاض من جديد سنة 2015، ويعود ذلك إلى محدودية نشاطها و قدراتها التسويقية.

❖ درجة الاحتفاظ بالعميل: والجدول التالي يبين درجة احتفاظ الوحدة بعملائها.

الجدول رقم (18): درجة الاحتفاظ بالعميل في الوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العملاء	50	56	57	73	74
المعدل	-	0,12	0,02	0,28	0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن درجة احتفاظ الوحدة بعملائها في ارتفاع من 2011 إلى 2015، وهذا يدل على أن الوحدة تعمل على المحافظة على عملائها وزيادة رضاهم.

ج. مؤشرات الأداء لبعدهم العمليات الداخلية: وتمثل في:

❖ معدل إنتاج العامل: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاج العامل} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): تطور إنتاج كل عامل في الوحدة

الوحدة: قنطار

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
قيمة الإنتاج	219472,35	355161,05	349753,45	364933	328088,3
عدد العمال	75	75	70	83	83
إنتاج العامل	292629,8	473548,0667	499647,7857	439678,313	395287,1084
المعدل %	--	0,62	0,71	0,50	0,35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العمال ارتفع من 292629.8 قنطار سنة 2011 إلى

395287.1084 قنطار سنة 2015، لكن في حدود متقاربة بسبب محدودية نشاطها (الطابع الجهوي) على الرغم من

زيادة عدد العمال في سنتي 2013 و 2014.

❖ معدل إنتاجية العامل: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = 100 \times \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): تطور إنتاج كل عامل في الوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة	76698216,5	101656304,62	97098151,3	107480399,17	94715076,5
عدد العمال	75	75	70	83	83
إنتاجية العامل	102264289	135541739,5	138711645	129494456,8	114114550
المعدل	-	0,33	0,36	0,27	0,12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العامل ارتفعت مقارنة بسنة 2011 بنسبة 33% سنة 2012، وبنسبة 36% سنة 2013، وبنسبة 27% سنة 2014 بالرغم من تسجيلها نتيجة جيدة مقارنة بباقي السنوات لكن في المقابل زيادة عدد العمال، كما بلغت نسبة التطور 12% في سنة 2015.

د. مؤشرات بُعد التعلم والنمو: وتتمثل في:

❖ رقم الأعمال المتوسط للعامل: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال المتوسط للعامل} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{عدد العمال}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): رقم الأعمال المتوسط للعامل في الوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	497966143,00	760066365,53	729183694,90	747469002,78	670994124,60
عدد العمال	75	75	70	83	83
رقم الأعمال المتوسط للعامل	6639548,57	10134218,21	10416909,93	9005650,64	8084266,56
المعدل	-	0,53	0,57	0,36	0,22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة واقع عملية تقييم وتحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع رقم الأعمال المتوسط للعامل من 6639548,57 دج سنة 2011، إلى 8084266,56 دج سنة 2015، مع ارتفاع كل من رقم الأعمال وعدد العمال، و هي تبين لنا ما يحققه كل عامل من مبيعات صافية.

❖ **معدلات التوظيف:** وتتعلق عملية التوظيف بعدد الأفراد الذين اختارهم المؤسسة على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وخبراتهم في مناصب عمل معينة، ويتم حساب معدل التوظيف من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عدد الموظفين في السنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n)$$

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n)}{\text{عدد الموظفين في السنة } (n)}$$

عدد الموظفين في السنة (n)

الجدول رقم (22): معدل التوظيف في الوحدة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الموظفين	75	75	70	83	83
معدل التوظيف	-	0	-0.07	0.11	0.11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التوظيف في سنة 2012 منعدم 0% و يعود السبب إلى عدم الحاجة لتوظيف عمال جدد، وفي سنة 2013 انخفض معدل التوظيف ب 7% و يعود السبب إلى التقاعد المبكر لعدد من العمال، ثم ارتفع في سنة 2014 بنسبة 11% و يعود السبب إلى توظيف الوحدة عاملين في المناصب الشاغرة، وبنفس النسبة 11% سنة 2015.

❖ **معدل التأطير:**

ويشمل عدد الإطارات المتواجدة في الوحدة، و يحسب بالعلاقة التالية:

عدد العمال (إطارات)

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات)}}{\text{عدد العمال}}$$

عدد العمال

الجدول رقم (23): معدل التأطير في الوحدة

السنة	2011	2014	2013	2014	2015
عدد الإطارات	10	9	9	12	12
عدد العمال	75	75	70	83	83
المعدل	0,13	0,12	0,13	0,14	0,14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التأطير في الوحدة بنسب متقاربة، فقد ارتفع من 13% سنة 2011 إلى 14% سنة 2015.

#### المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

يمكن إجمال الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس وكذا المقاييس المستخدمة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

الجدول رقم (24): بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس

المبادرات	المؤشرات والمقاييس	الأهداف الإستراتيجية	البُعد
تخفيض التكاليف. زيادة مبيعات المنتجات المرهجة.	معدل دوران الأصول. معدل العائد على رأس المال. معدل هامش الربح.	الاستغلال الأمثل للأصول. تعظيم العائد على الاستثمار. زيادة ربحية المبيعات.	البُعد المالي
زيادة المبيعات من خلال فتح أسواق جديدة. تحسين جودة المنتجات.	معدل النمو في رقم الأعمال. درجة الاحتفاظ بالعميل.	زيادة حجم المبيعات. درجة الاحتفاظ بالعميل. رضا العاملين.	بُعد العملاء
تخفيض تكاليف الإنتاج. إبداع منتوجات جديدة.	معدل إنتاجية العامل. معدل دوران المخزون.	زيادة إنتاجية العاملين. التسيير الأمثل للمخزون.	بُعد العمليات الداخلية
تطوير مهارات العمال. تحسين المناخ الاجتماعي	معدل دوران العاملين. معدل التأطير	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل الوحدة.	بُعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبة.

ونظرا لعدم قدرتنا على الحصول على الأداء المستهدف قمنا بإقتراح النموذج ومحاولة إلقاء الضوء على شكلها وطريقة حساب النتيجة.

ولاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة.

- الأبعاد: وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- المؤشرات: وتمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة.
- الوزن: هو إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد بشكل كبير على توزيع نسب الأهمية على الأبعاد المحددة في البطاقة حتى يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي لأبعاد البطاقة.
- القيم المستهدفة: تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.
- النتائج الفعلية: تُعبر عن ما تم إنجازه فعلا من طرف المؤسسة.
- النتيجة النهائية: وتتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيم المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

ويكون شكلها كما يلي:

الجدول رقم (25): بطاقة الأداء المتوازن

النتيجة	الأداء المحقق	الأداء المستهدف	المؤشرات	المحاور والأهداف

ولإيضاح أكثر نبين نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي كما يلي :

الجدول رقم (26): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي

النتيجة	الأداء المحقق	الأداء المستهدف	المؤشرات	المحور والأهداف
			معدل دوران الأصول. معدل العائد على رأس المال. معدل هامش الربح.	المحور المالي الاستغلال الأمثل للأصول. تعظيم العائد على الاستثمار. زيادة ربحية المبيعات.

المصدر: من إعداد الطالبة

### خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس، وتوصلنا إلى عدة نتائج، نذكر منها:

بُعد التعلم والنمو يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي عام 3,2031 وانحراف معياري 0,68155.

بُعد العمليات الداخلية يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام 3,5382 وانحراف معياري 0,67656.

بُعد العملاء يساهم في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام 3,7798 وانحراف معياري 0,55677.

وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، وبالتالي يوجد تحليل السببية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن في الوحدة محل الدراسة.

تتبع المؤسسة محل الدراسة بالمؤشرات المالية في تقييم أدائها

توفر المؤسسة برضا العملاء لديها وهذا ما يفسر نسبة احتفاظ المؤسسة بعملائها.

تتوفر لدى المؤسسة مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تقديم نموذج مقترح لتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس، وبناء على الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن عرضها كما يلي:

## أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

### 1- النتائج النظرية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من المحور النظري، وهذه النتائج كما يلي:

- 1) إن الأداء من منظور إستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.
- 2) تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير للمسيرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.
- 3) يساهم تحليل السببية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء من منظور متوازن.
- 4) ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية ومراقبة التكاليف وتدنيها إلى الأدوات الحديثة والتي تبين أبعاد جوهرية للأداء كمحصلة لتفاعل وانعكاس موارد المؤسسة المنظورة منها أو غير المنظورة (اللامادية).

### 2- النتائج التطبيقية:

تحتوي النتائج التطبيقية على مجمل النتائج التي خلصت من المحور التطبيقي، وهذه النتائج كما يلي:

- 1) تقوم الوحدة باستخدام مقاييس بُعد العملاء بشكل مرتفع. حيث كان المتوسط الحسابي (3,7798) وانحراف معياري (0,55677)، وهذا يدل على أن الوحدة محل الدراسة تركز وتهتم بمقاييس بُعد العملاء بشكل مرتفع.
- 2) بُعد العمليات الداخلية جاء بمتوسط حسابي (3,5382) وانحراف معياري (0,67656)، وهذا يدل على أن الوحدة محل الدراسة تقوم باستخدام مقاييس بُعد العمليات الداخلية بشكل متوسط. وهذا ما يتماشى مع تفسيرات محدودة نشاط الوحدة وطابعها الجهوي.
- 3) بُعد التعلم والنمو كان بمتوسط حسابي (2,7969) وانحراف معياري (0,84725)، وهذا يدل على أن الوحدة محل الدراسة لا تهتم ببعد التعلم والنمو بشكل كبير (متوسط) ويرجع سبب ذلك للجوانب التنظيمية المتعلقة به سيما من حيث التكوين وتنمية مهارات الأفراد، والاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي.
- 4) توجد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة حيث:

- هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين بُعد العملاء وُبعد العمليات الداخلية قدر بـ: 0,657 وبمستوى الدلالة 0,000.

- هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين بُعد العملاء وُبعد التعلم والنمو قدر بـ: 0,538 وبمستوى الدلالة 0,000.

- هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين بُعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو قدر بـ: 0,505 وبمستوى الدلالة 0,000.

) تعتمد الوحدة بدرجة كبيرة على المؤشرات المالية في تقييم أدائها.

) الوحدة تتم برضا العملاء لديها وهذا يفسر نسبة احتفاظ الوحدة بعملائها.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

) التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم الوحدة بأهمية تطبيقها.

) ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية سيما من جانب الاتصالات.

) الاهتمام بالمرونة في العملية الإنتاجية.

) العمل أكثر على تدريب وتكوين العمال.

### ثالثاً: آفاق البحث

) مساهمة في إعداد نموذج عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.

) مكانة ودور بطاقة الأداء المتوازن في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المرجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. خالد مُجد طلال بني حماد، وائل مُجد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
7. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
9. عبد الرحيم علام، عمرو صدق، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
10. عبد الرحيم مُجد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.
11. عبد الرحيم مُجد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
12. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
13. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. عمر الخلف، ثامر النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي، محمود الشويبات، الحاكمة والفساد الإداري والمالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16. كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
19. محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
20. مُجَدّ الفيومي مُجَدّ، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.
21. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013.
22. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
23. مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
24. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات- التغيير التقني- العمل ورأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
25. نعمة عباس الخفاجي، احسان مُجَدّ ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية ( منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل المشكلات)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
27. وائل مُجَدّ صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
28. وائل مُجَدّ صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29. وائل مُجَدّ صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ❖ المجالات:
30. أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015.

31. أحمد هاني مُجَّد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010.
32. أحمد هاني مُجَّد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.
33. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، المجلد 9، العدد 2، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، 2009.
34. جنان علي حمودي، إيمان شاعر مُجَّد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011.
35. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، 2010/2009.
36. زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد 5، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2014.
37. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، جامعة بغداد، العراق، 2013.
38. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات، العدد 1، الجزائر، 2012.
39. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010.
40. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.
41. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2012.
42. علاء مُجَّد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

43. علي منصور مُجّد بن سفاع، تقييم الأداء باستخدام نموذج CAMEL، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد 2، ديسمبر 2008.
44. ماهر موسى، درغام، مروان مُجّد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، 2009.
45. مُجّد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 1، ديسمبر 2014.
46. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2015.

#### ❖ الدوريات:

47. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مراح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005.
48. بن ثامر كلثوم، تاهمي نادية، لعذور صورية، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجّد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
49. بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجّد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
50. بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجّد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
51. حاتم نبيل، إدارة الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل: متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري، اسطنبول، 2013.

52. سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجَد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

53. عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجَد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

54. عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

55. عيسى مرازقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجَد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

56. مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2005.

#### ❖ الرسائل الجامعية:

57. رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

58. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

59. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.

60. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2016.

61. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.82.

62. عمر عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

63. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015/2014.

64. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

65. مريم شكري نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

66. وهيبية ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب:

67. Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale, 2 edition, librairie vubibert, 1999.

68. Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale, 2 edition, librairie vubibert, 1999.

69. Oxford learner's pocket dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003.

70. Paul R. Niven, Balanced Scorecard Dignostics (Maintaining Maximum Performance, wiley & sons, USA, 2005.

71. Paul R. Niven, Balanced Scorcard step bay step :maximizing performance and maintaining results, John Wiley&sons, Inc New yurk, 2002.

72. Raul R. Niven, Balanced Scorcard( step-by-for government and Nonprofit Agencies , John wiley & son, Canada, 2003.

73. Richard L. Daft, Organization theory and Design, Tenth edition, United State of America: South Westen Cengage Learning, 2010.
74. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translation strategy into action the Balance Scorcard, Haverd Business Scool press, 1996.
75. Robert's Kaplan, David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif (pilotzge strategique : les 4 axes du succes), Quatrième tirage, édition d'organisation, paris, 2000.
76. Robert's Kaplan, David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif (pilotzge strategique : les 4 axes du succes), op.cit, 2003.

❖ المجالات:

77. Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007.
78. J. Mourtisen, H.T. Larsen, Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14, No. 4, 2001.
79. Ricardo Corèa Gomes, Joyce Liddle, The balanced Scorcard as a performance Management toll for third sector organization: The cas of the Arthur banardes foundation, Brazil, Brazilian Administration Review, V16, N 4, artor oct/des 2009.
80. Robert S. Kaplan, David Notrton, Using the Balanced Dcorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January – February, 1996.
81. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Linking the Balanced Scorcard to Strategy, California Management Review, V.39, N.1, 1996.
82. Robert S. Kaplan and David P. Norton, The balanced Scorcard–Measures The Draive Performance, Harvard Busines Review, January–February, 1992.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير استراتيجي للمنظمات



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان:

"مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة"

دراسة حالة: مطاحن الأوراس - وحدة أريس-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الوحدة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: سناء أونيس

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الوحدة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ثانوي  تكوين مهني  جامعي

4-مجال الوظيفة الحالية: عون تنفيذ  عون تحكم

إطار محاسبي ومالي  إطار إداري

5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الوحدة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - بُعد التعلم والنمو</b>						
1	يتم توزيع الأعمال والمهام بين العاملين بشكل عادل.					
2	توفر الوحدة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.					
3	تقدم الوحدة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.					
4	تقوم الوحدة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الموظفين وزيادة ولائهم.					
5	تحرص الوحدة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.					
6	تحرص الوحدة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.					
7	تعمل الوحدة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.					
8	تتوفر لدى الوحدة بنى قاعدية حديثة ( الوسائل، الشبكات...)					
<b>ب - بُعد العمليات الداخلية</b>						
9	تحرص الوحدة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.					
10	تركز الوحدة على تخفيض تكاليف الإنتاج.					
11	لدى الوحدة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.					
12	تعمل الوحدة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.					
13	تسهل الوحدة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.					
14	تركز الوحدة على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.					

ج- بُعد العملاء

					تهتم الوحدة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر.	15
					تحرص الوحدة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.	16
					تعمل الوحدة على إرضاء العملاء من خلال تحسين جودة منتجاتها.	17
					تهتم الوحدة بدراسة شكاوى الزبائن.	18
					تبني الوحدة علاقات طيبة مع زبائنهم من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.	19
					تنتج الوحدة منتجات بأسعار تنافسية.	20
					تهتم الوحدة بالترويج لجذب عملاء جدد.	21

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	بن ساهل وسيلة	1
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	قريشي مُجَّد	2
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	منصوري كمال	3
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	رايس وفاء	4

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية "سميد أريس"

