الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان :علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص :مالية المؤسسة

عنوان المذكرة

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة النقل عبر الانابيب

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي

من إعداد الطالبة:

أحمد سيسطة ســارة

تحت إشراف:

د/ مقيمح صبري

أعضاء لجنة المناقشة

إسم و لقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة
د. مقيمح صبري	مشرفا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوفامة عمر	رئيسا	أستاذ مساعد	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
فروم محمد الصالح	ممتحنا	أستاذ مساعد	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2013-2014

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

-النمل19 -

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره شكرا وحمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي لا تعد ولا تحصى والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد بن عبد الله

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل **مقيمح صبري** المشرف على هذه المذكرة لما بذله من جهد وقدم من توجيهات سديدة و الأستاذ **فروو محمد الصالح** الذي لم يبخل علينا بالنصح و الإرشاد

و أسأل الله أن يجازيهما خيرا ، ولكما مني خالص الشكر و التقدير.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث العلمي خاصة عمال وموظفي مؤسسة النقل عبر الانابيب خاصة الموظف بن خليفة الذي ساعدني كثيرا ولم يبخل علي ومد لي يد العون أثناء فترة التربص.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، إلهي

أنت خلقتني، علمتني و أنر ت دربي، و ما أنا إلا أمة تحمدك و تشكرك

فالحمد لله، الحمد لله، الحمد لله.

إلى معنى الحب و الحنان إلى منبع العطاء، إلى من كان دعاؤها ضياء دربي و سر نجاحي

إلى أمي و ابي حفظهما الله لي.

كما أهدي هذا العمل الى إخوتي ريمة بسمة إلهام و اخوي عبد الرحمن(فاتح) وأيمن

و الى جدتي التي أحبها

و الى أخواتي الاتي لم تلدهن أمي صديقاتي فطيمة وردة نسيمة أمال كريمة أسماء دلال أمينة حنان

و الى كل الذين حملتهم ذكرياتي و لم تحملهم مذكرتي

سلام الذين أحبهم

سـارة

قائـــمة الأشكال

الرقم	عنـــــــــــوان الشكل	الصفحة
01	مستويات تقييم الاداء	29
02	الفئات المشاركة في ادارة الاداء	46
03	مؤشرات قياس الاداء	59
04	مؤشرات بعد العملاء	*63*
05	الهدف الاستراتيجي و محركات و مقاييس بعد العمليات الداخلية	*64*
06	محور التعليم و النمو و علاقتها بالمحاور الاخرى	*67*
07	الابعاد الرئيسية الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن	*69*
08	الخريطة الاستراتيجية	73
09	وظائف الاداء المتوازن	78
10	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن	79
11	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	91
12	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عبر الانابيب بسكيكدة	94
13	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية	97
14	تطور مؤشرات الاداء المالي	113
15	تطور مؤشرات بعد العملاء	113
16	تطور مؤشرات العمليات الداخلية	113
17	تطور مؤشرات بعد التعلم و النمو	114
18	تطور مؤشرات تطور الاداء الكلي	114

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائـــمة الجداول

الرقم	عنـــــــــــوان الجدول	الصفحة
01	تصنيفات مقاييس الاداء	22
02	البعد المالي	61
03	تطور معدل المردودية الاقتصادية	100
04	تطور معدل المردودية المالية	*101*
05	تطور معدل نسبة السيولة العامة	*102*
06	تطور حجم المبيعات	*103*
07	درجة الاحتفاظ بالعميل	*103*
08	تطور معدل الاداء اليومي للعامل	105
09	تطور معدل التحسين في الانتاجية	106
10	تطور معدل التأطير بالمؤسسة	107
11	معدلات التوظيف في المؤسسة	108
12	النموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن الخاص بمؤسسة النقل عبر الانابيب	112

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
تشكر	
إهداء	
مقدمة	أ-ه
الفصل الأول: مدخل للأداء	
تمهيد	15
المبحث الأول: ماهية الأداء	16
المطلب الأول: مفهوم الأداء	16
المطلب الثاني: أهمية الأداء	17
المطلب الثالث: أنواع الأداء	17
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات	18
المبحث الثاني: قياس الأداء	20
المطلب الأول: مفهوم و أهمية قياس الأداء	20
المطلب الثاني: كيفية قياس الأداء	23
المطلب الثالث: خطوات و معايير قياس الأداء	24
المطلب الرابع: مقاييس الأداء المالية والغير المالية	27
المبحث الثالث: تقييم الأداء	29
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	29
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء	30
المطلب الثالث : مراحل وأساليب تقييم الأداء	32
المطلب الرابع : صعوبات و عوامل نجاح تقييم الأداء	36
المبحث الرابع: إدارة الأداء.	38
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء	38
المطلب الثاني: أهمية إدارة الأداء	40

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: خطوات إدارة الأداء	42
المطلب الرابع: أساليب ومقومات إدارة الأداء	42
خلاصة الفصل	47
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن	
تمهيد	49
المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن	50
المطلب الأول: لمحة عن نشأة و تطوير بطاقة الأداء المتوازن	50
المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	52
المطلب الثالث: أسباب الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن و مميزاتها	53
المطلب الرابع : أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن :	56
المبحث الثالث : أبعاد و صفات بطاقة الأداء المتوازن	58
المطلب الأول : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	58
المطلب الثاني: صفات بطاقة الأداء المتوازن:	70
المطلب الثالث : مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن	71
المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	72
المطلب الاول : الخريطة الاستراتيجية	72
المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن	75
المبحث الرابع: قواعد إعداد بطاقة الأداء المتوازن	79
المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	79
المطلب الثاني: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن	84
المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	85
خلاصة الفصل	87
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد:	89
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل التربص	90
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك	90

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لنقل البترول عبر الانابيب	92
المطلب الثالث: الإطار التنظيمي للمؤسسة محل التربص	94
المطلب الرابع: دراسة تعريفية بالدائرة محل التربص	96
المبحث الثاني: قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	99
المطلب الأول: البعد المالي	99
المطلب الثاني: بعد العملاء.	102
المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية	104
المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو	106
المبحث الثالث: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن	108
المطلب الاول: تحديد أوزان مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	108
المطلب الثاني: تحديد أهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	110
المطلب الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	111
خلاصة الفصل	119
خاتمة	120
قائمة المراجع	123
ملاحق	128
ملخص	143

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

في ظل عصر المعلومات والمعرفة ونتيجة للتغيرات السريعة التي مست العديد من المجالات وجب على المؤسسات إتباع أساليب وطرق أكثر فعالية، من اجل الحفاظ على استمراريتها والصمود في ظل زيادة حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة للمعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية تشكل ضرورة ملحة للمؤسسة على اعتبارها المرشد والدليل لاتخاذ القرارات، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكثر، ويتم ذلك من خلال قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة على اعتباره من العمليات الإدارية المهمة.

وان عملية قياس وتقييم الأداء يمكن أن تحقق للمؤسسة البقاء والاستمرارية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة، حيث أن العديد من المؤسسات اتجهت لتطبيق نظم رقابية تعمل على تقييم الأداء من جوانب متعددة وذلك بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية نتيجة للقصور في مقاييس الأداء التقليدية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، وان مقاييس الأداء لها دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات عن وضعية المؤسسة حتى يتسنى تصحيح وتصويب الانحرافات بأقل تكلفة.

لذلك ظهر أسلوب جديد من أهم واحدث أدوات تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، يلم بكل جوانب الأداء حيث اتجهت العديد من المؤسسات العالمية الكبرى والناجحة لاستخدامه ويدعى هذا النظام ببطاقة الأداء المتوازن، ولقد طرحت هذه البطاقة من طرف الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتن عام 1992م وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

وبطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية التي تحرك وتحفز الأداء المستقبلي، وهي تعد نظاما قياديا متكاملا، يسعى لتوجيه وتحسين الأداء، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على رؤيا استراتيجية طويلة المدى وتبحث عن قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس ايجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة، ويساهم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في صياغة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية من اجل بلوغ أهدافها المسطرة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وهذا ناتج عن نقص اهتمام المسيرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تركز على الجوانب المالية فقط، وان مؤسسة النقل عبر الأنابيب بسكيكدة محل تربصنا تعاني من نقص كبير في الاهتمام بهذه الأساليب التي يمكن أن تحسن من أدائها إلى حد كبير.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم وقياس الأداء الشامل لمؤسسة النقل عبر الأنابيب؟

ومن الإشكالية تتدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ماهي الأبعاد التي تحويها بطاقة الأداء المتوازن؟
- ماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة النقل عبر الأنابيب ؟
- ماهي العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسة ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تحسين أداء مؤسسة النقل عبر الأنابيب؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر كبديل فعال عن المؤشرات المالية التقليدية؛
- تواجه مؤسسة النقل عبر الأنابيب العديد من العقبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

نظرا إلى أن الأداء أصبح لا يقاس من جانبه المالي فقط، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة لذلك ظهر مفهوم الأداء الشامل الذي يلبي رغبات كل الأطراف ويساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها وذلك من خلال ظهور ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومحاولة إظهار الأهمية والفوائد الناجمة عن استخدام هذه البطاقة وبيان دورها في تقييم الأداء بالإضافة إلى ذلك التعرف على العوامل والمقومات التي تساهم في تطبيق هذه البطاقة بشكل فعال في المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نريد بلوغها ما يلي:

- إعطاء صورة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات والإداريين؛
- دفع المؤسسات للاهتمام أكثر بأساليب الإدارة الحديثة؛
- توضيح الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- إبراز مدى نجاعة بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الشامل للمؤسسة؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية من اجل تشجيع المؤسسات على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة:

لقد قمنا بدراستنا الميدانية في مؤسسة النقل عبر الأنابيب بسكيكدة، من خلال اقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن لهذه المؤسسة، وقمنا بحصر هذه الدراسة في الفترة الممتدة من (2010 – 2012).

منهج الدراسة:

من اجل بلوغ أهداف هذه الدراسة في تحديد أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن ومن اجل الإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب دراسة حالة، عن طريق جمع المعلومات اللازمة من خلال الملاحظة والمقابلة والحصول على الوثائق اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتوصل إلى النتائج المطلوبة.

الدراسات السابقة:

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع فيما يلي:

– صلاح بلا سكة " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات) " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جامعة فرحات عباس، سطيف، (2011 – 2012)، تهدف هذه الدراسة إلى بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية وتحديد أسباب عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني هذا الأسلوب ولقد توصل الباحث إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة استراتيجية، تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقا، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤذي إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة ومن الدراسة الميدانية توصل إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تتمتع بالمقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب وهو غير مطبق في هذه المؤسسات.

– عريوة محاد " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف) " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، (2010 – 2011)، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية مقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة وتوصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب، بالإضافة إلى انه يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية توصل إلى أن المؤسستين لا يحويان مصلحة لمراقبة التسيير، تشرف على قياس وتقييم الأداء وهما يعتمدان على النتائج المالية فقط ويهملان الجوانب غير المالية.

– حنان نبيه تركمان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء (استخدام بطاقة التصويب المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادرة الأعمال، جامعة دمشق، (2007– 2006)، وتهدف هذه الدراسة إلى تصميم نموذج بطاقة تصويب متوازنة وتطبيقه في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المؤسسات في الزيادة من أدائها وتحقيق أهدافها، وتوصلت الباحثة إلى ضرورة تصميم نظام

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فعال لجمع المعلومات اللازمة لتقويم الأداء وأن كلا من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني لا يستخدمون بطاقة التصويب المتوازن.

تقسيم الدراسة:

لقد قسم هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث أن الفصل الأول تضمن مفاهيم حول الأداء وأهميته، وطرق وأساليب قياسه، ومراحل وصعوبات تقييمه، وخطوات وأساليب إدارته.

أما الفصل الثاني فتناول مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها، وأبعادها وصفاتها، وطرق إدارتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى خطوات إعدادها وصعوبات ومقومات نجاحها.

أما الفصل الثالث فتضمن التعريف بالمؤسسة محل التربص، وقياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء، وفي الأخير قدمنا النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمهيد:

لقد حظي مصطلح الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين على اعتباره من المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة و إبراز مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، و هو ناجم عن الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في السعي لقياس و تقييم الأداء بطريقة فعالة حتى تكون المؤسسة رؤيا شاملة من أجل اتخاذ قرارات سليمة. وفي ضوء هذا قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث ،يتضمن المبحث الأول مفاهيم حول الأداء و أهميته و أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فيتناول مفاهيم حول قياس الأداء و كيفية و خطوات قياسه و المبحث الثالث يتضمن مفاهيم حول تقييم الأداء و مراحل و أساليب تقييمه و صعوبات و عوامل نجاح عملية التقييم أما المبحث الرابع يتناول مفاهيم إدارة الأداء، و خطوات و أساليب إدارته.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها, يجب عليها أن تسعى لقياس وتقييم الأداء بصفة مستمرة, من اجل الحفاظ على استمراريتها وبقائها, لدى فان مفاهيم الأداء تعددت واختلفت حسب وجهات النظر. وسنحاول في هذا المبحث أن نبين مفهوم الأداء وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات و يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم كما يلي :

– يعرف الأداء على أنه " شكل من أشكال الرقابة يركز على تحليل النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المؤسسات باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ".[1]

- كما عرف أيضا على أنه "مجموعة من النشاطات و الأعمال التي تقوم بها الإدارات و الأقسام و الوحدات و الأفراد في المنظمة ,لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله المنظمة ". [2]
- و عرف EcceLes الأداء على أنه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها. ويتفق مع هذا السياق كل من Robins & wiersema إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى ".[3]

و من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء :

على أنه مدى كفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها, من خلال استغلال مواردها بطريقة عقلانية على مختلف المستويات, من اجل الحفاظ على استمراريتها وبقائها.

---

[1] – حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق**، عمان، 2004، ص 81.

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 29.

3 – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص58.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: أهمية الأداء

أما عن أهمية الأداء فإنه يعد من المواضيع الإدارية المهمة التي ركز عليها الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الشأن كما تولي منظمات الأعمال أهمية كبرى للأداء، فتصمم البرامج الخاصة لتقويمه و تدريب الموظفين من أجل تنفيذ النشاطات بأحسن صورة، كما يشكل الأداء وسيلة مهمة لاختيار و اختبار إستراتيجية المنظمة، من خلال النتائج المحققة يتم الحكم على الأداء و الإستراتيجية. [1]

وللأداء أهمية أيضا تتجلى، في كونه أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها ويستعمل أيضا كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق هذه الأهداف، وهو يمكن من معرفة حالة المنظمة. وتحديد سبل تطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.[2]

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية إلى:[3]

1 ـ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الأرباح و النمو.

2 ـ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى(أداء الوظيفة المالية, وأداء وظيفة التسويق, وأداء وظيفة التموين، و أداء وظيفة الإنتاج) أما حسب معيار الطبيعة فيمكن تصنيفه إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني....

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج" إذا بناءا على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف

---

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] – صالح بلا سكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 /2012، ص3.

[3] – عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص89.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية تكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي مع الأداء الاجتماعي, والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة الفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو ايجابيا و تتجلى أهم هذه العوامل فيما يلي[1]:

1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

بناءا على معيار التحكم فان هذا النوع من العوامل يشمل " مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " و بالتالي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده و الذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المؤسسة "و باعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها و تفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة اتجاه أثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف. و لذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكييف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات, التعقد, تنوع الأسواق.

2 ـ العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتحقيق أو إلغاء آثارها السلبية و تعظيم آثارها الايجابية و مع كثرة و تداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في

[1] - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقاتها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها التفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها.

و على الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

2 ـ 1 ـ العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن, الو رشات, 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 للمؤسسة.

2-2- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهل العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين و المنفذين؛
- نوعية المعلومات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و بصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوافيق بين كفاءتها و فاعلية استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه و منها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه, ونشير إلى أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط و التدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه خاصة ما يعرف باقتصاديات الحجم أو فضليات التعاضد.

المبحث الثاني: قياس الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من متابعة عملية الأداء, يجب عليها كخطوة أولى أن تقوم بقياس الأداء لتحديد الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها. وسنحاول أن نوضح هذا من خلال مفهوم قياس الأداء, وأهميته وكيفية وخطوات قياسه.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية قياس الأداء

يـ مـكن تحديد مفهوم وأهمية قياس الأداء من خلال ما يلي:

1ـ مفهوم قياس الأداء

- لقد عرف قياس الأداء على أنه " المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحدة منها على حدى ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية و الاجتماعية والشخصية و الإعلامية و غيرها من جوانب العمل المختلفة ".[1]
- كما عرف قياس الأداء على أنه " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة و توثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا, وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء وهي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة".[2]
- إذن قياس الأداء يعتبر نظام ووسيلة مهمة لمراقبة سير الإنجازات التي تقوم بها المؤسسة, وتقييم مدى قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة بشكل فعال.

[1] – نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص181.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص69.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- أهمية قياس الأداء:

تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي[1]:

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
- قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعامليها؛
- قياس الأداء يساعد على تبرير وتنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث القياس, يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة؛
- عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتجية للبرنامج, فضلا عن غاياته و مستوى أدائه كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

3- تصنيف مقاييس الأداء:

من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة و ذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس, ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية [2]:

3-1 - الفاعليـة: وهـي خاصـية مـن خصـائص العمليـات التـي تشـير إلـى درجـة مطابقـة المخرجـات لمتطلبات المنظمة.

3-2- الكفاءة: وهي خاصية من خصائص العمليات التي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالناتج المطلوب بأدنى تكلفة.

3-3 - الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

3-4 - التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له إذ لابد من وضع معايير خاصة تضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

3-5 - الإنتاجيـة: هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] - نفس المرجع السابق، ص ص 70- 77.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3-6 – السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

ومن خلال الجدول التالي نبين تصنيفات مقاييس الأداء كما يلي:

الجدول رقم 01: تصنيفات مقاييس الأداء.

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد وإن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد و إن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**, مرجع سبق ذكره, ص 78.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: كيفية قياس الأداء

لاشك إن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء، من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة وهي:[1]

1 – الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:

بعض التكوينات تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية إن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف التوسع أو غيره ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية إن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف و إن كانت أهدافا عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدى ولكل خطوة على حدى.

وقياس الأداء في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقيس مدى تحقيقها على ارض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

وطريقة قياس الأهداف و مدى تحقيقها لا يعني بأي حال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس, وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع .

2 – البرنامج التنفيذي:

المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل و يدخل في الأهداف السابق ذكرها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ.

و يتم القياس عبر المشاركة من العاملين و معهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

[1] – عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف)**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 08.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- العوامل الخارجية:

وهي المستوى الثالث من مستويات القياس و يقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤذاة أو الإنتاج المعروض؛
- المعوقات الخارجية؛
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي؛
- الخصوم الخارجيين.

و هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها و إهمال أي عامل منها يؤدي إلى إهمال للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح .

المطلب الثالث: خطوات و معايير قياس الأداء

تتجلى أهم خطوات ومعايير قياس الأداء فيما يلي:

1 - خطوات قياس الأداء

تمر عملية قياس الأداء بالخطوات التالية: [1]

1-1- تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية:

و هذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة, ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

1-2- وضع الخطة الإستراتجية:

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لا بد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف وتوضيح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة، للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، الأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوعية الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.**1**

[1] - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-3- تحديد معايير الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة؛
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها, وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.[1]

1-4- تفسير الانحرافات : بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء و اكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات والتي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان القياس والتقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة في المستقبل, وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.[2]

1-5- تحديد مراكز المسؤولية:أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة, ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناءا على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.[3]

---

[1] – رشيد الجمال، أيمن شتيوي، **المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 19.

[2] - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[3] – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، القاهرة، ص 127.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 ـ معايير قياس الأداء:

وتتضمن معايير قياس الأداء مايلي: [1]

2-1- المعايير المالية التقليدية:

وتتضمن مجموعة من المعايير التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح وهي:

2-1-1- العائد على الاستثمار بالموجودات:

وتحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات (الصيغة الأصلية).

2-1-2- ربحية السهم الواحد:

وتحسب بقسمة الدخل الصافي على عدد الأسهم العادية المصدرة.

2-1-3- العائد على حق الملكية:

تحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين) يعبر هذا الأخير عن رأس المال المدفوع والاحتياطات و الإرباح المحتجزة.

2-2- معايير أصحاب المصالح:

وتتضمن مجموعة معايير من شأنها أن تحدد الأثر المباشر والغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح.

2-3- معايير قيمة حاملي الأسهم:

تعرف قيمة حاملي الأسهم على أنها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا إليه قيمة المنظمة عند التصفية. ويقوم تحليل قيمة حاملي الأسهم على الارتكاز على مجرى النقض كمعيار رئيسي في أداء المنظمة و فاعلية الإدارة الإستراتيجية فيها. إذ يخصم المجرى النقدي المستقبلي لحساب القيمة الحالية على وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق حساب القيمة الحالية الواردة في أغلب أدبيات الإدارة المالية. ولعل من أشهر هذه الطرائق هي طريقة القيمة الاقتصادية المضافة في قياس أداء المنظمة أو وحدات أعمالها الإستراتيجية، تعتمد هذه الطريقة على حساب الفرق بين قيمة المنظمة على وفق الإستراتيجية السابقة وبين قيمة المنظمة الناجمة عن اعتماد الإستراتيجية الراهنة.

- وبنفس الوقت يمكن الاعتماد على طريقة القيمة السوقية المضافة والتي تعتمد بدورها على حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وبين رأس مال المساهمين والدائنين وفق الخطوات التالية:

[1] - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 398 - 400.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– حساب رأس المال الممتلك (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة)؛

– إعادة تصنيف بعض النفقات مثل نفقات البحث والتطوير لغرض تحديد مساهمة أي منها في تحقيق الأرباح المستقبلية؛

– حساب القيمة السوقية للمنظمة بجمع إجمالي قيمة الأسهم المصدرة مع مديونية المؤسسة.

2-4- مدخل البطاقات المتوازنة:

يدمج هذا المدخل بين المعايير المالية وبين المعايير غير المالية (التشغيلية) ومن المناسب القول أن نوع المعيار المالي أو غير المالي يحدد حسب طبيعة عمل المنظمة وظروفها البيئية.

المطلب الرابع: مقاييس الأداء المالية والغير المالية

إن الهدف من خلق وإيجاد مقاييس أداء هو لتمكين مديري الشركات من امتلاك الأدوات والأساليب التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال شركاتهم، وبالتالي القدرة على امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة ويمكن إظهار المقاييس الأكثر استخداما في تقييم الأداء كما يلي:

1- مقاييس الأداء المالية :

إن قياس الداء المالي يعد القاسم المشترك بين جميع الكتاب و المهتمين بهذا الشأن و كذلك المنظمات, إذ يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة سيما لقياس أداء المنظمات مهما كانت طبيعة عملها، إذ أن عدم تحقيق المنظمة للأداء المالي حسب المستوى المطلوب يعرض وجودها للخطر، ففي المنظمات الخاصة يعد تحقيق الربح الهدف الأهم و الأبرز لها، ويمكن تحقيق باقي الأهداف ضمنيا في حال تحقيق الهدف المالي (الربح) حتى يمكنها ذلك من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية وإن التفوق المالي للمنظمة يضمن لها مركزا تنافسيا قويا و يفتح المجال أمامها للانطلاق إلى أفاق رحبة, يقاس الأداء المالي من خلال التحليل المالي والتحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية، وأيضا تحليل النسب المالية ومدى تحقيق الربح ونسبة السيولة، ونسب سوق الأوراق المالية. [1]

2- مقاييس الأداء غير المالية:

يركز هذا الميدان على اعتماد مقاييس الأداء غير المالية، لقياس أداء المنظمة إذ يتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية في الأداء، والتي يتم استخدامها عادة في نماذج تقييم الأداء المختلفة كما يلي: [2]

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2] – وحيد رتعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف**، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد الثاني ،2010، ص338.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2-1- نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة :

تمثل المبيعات من المنتجات الجديدة، مؤشرا على قدرة إدارة الشركة في معرفة الاحتياجات المتجددة للزبون في السوق المستهدف وتعتبر دليلا على مدى النجاح في تنفيذ الأنشطة التي تسبق إنتاج سلع وخدمات جديدة.

2-2- وقت التسليم:

يعتبر وقت التسليم من المقاييس غير المالية المهمة، وذلك لأنه احد عوامل تحقيق رضا العميل، ويمكن أن يعرف وقت التسليم بأنه: الوقت الذي يمضي بين تاريخ تسلم الشركة لطلب الزبون، وتاريخ تنفيذ هذا الطلب، أي تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون.

2-3- الجودة:

أصبحت الجودة خلال العقود الأخيرة من المفاهيم الإدارية المهمة ، و تعتبر عنصرا رئيسيا في تقييم الأداء ، وتزداد أهمية الجودة بتزايد المنافسة الإنتاجية بين الشركات ، و أمام هذا الاهتمام المتزايد في الجودة نتج لدينا مفاهيم جديدة لقياس و تقييم الأداء تعبر عن هذا المضمون.

2-4- إرضاء العملاء:

يعتبر إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من المقاييس المهمة التي تمكن إدارة الشركة من تقييم عملياتها وخدماتها المقدمة إلى الزبائن وذلك لان هذه المقاييس هي نتاج لمجموعة الأنشطة التي تتضمن قيمة معينة تحقق الإشباع للزبون.

2-5-الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات:

ينطلق نشاط الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات في الأساس من استعداد المديرين لتوفير ورصيد الميزانيات الخاصة بأنشطة البحث والتطوير، لذلك فان الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات يأتي نتيجة عمل يقوم على إجراء التجارب والتصاميم الخاصة بإيجاد منتجات مختلفة ترضي الزبائن.

2-6- مقاييس خاصة بالعاملين:

(الرضا، الولاء، و التدريب، و التأهيل، و المكافآت، والمشاركة) إن قيام المديرين بقياس و تقييم أداء العاملين, ومعرفة مستوى رضاهم يعتبر من الأعمال المهمة التي تقدم للشركة معلومات تفيد في تقييم الخطط التي تضعها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: تقييم الأداء

تسعى المؤسسات للحصول على نتائج مرضية, من خلال الاهتمام بتقييم أدائها بصفة مستمرة والتعرف على الانحرافات وإيجاد الأسباب. ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض مفهوم تقييم الأداء, وأهميته ومراحل وأساليب تقييمه, وصعوبات وعوامل نجاح عملية التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

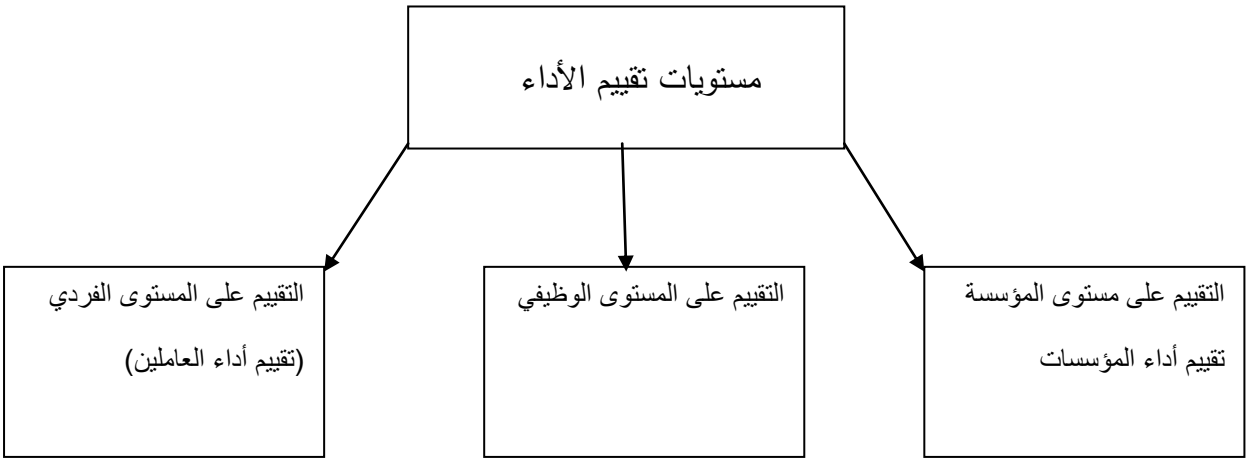
إن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة، للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي (الحقيقي) مع الأداء المخطط له، وفي مايلي يتم عرض التعاريف التالية:

ـ يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة, من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة, لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منه ا".[1]

ـ كما يعرف أيضا على انه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة, وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء ".[2]

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: يبين مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت, **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**, دار قباء للطباعة والنشر, 2001, ص15.

[1]– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2]– زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ـ إذن فتقييم الأداء هو عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي المحقق مع الأداء المخطط من قبل المؤسسة, وتحديد الانحرافات وتقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أما أنها تحتاج للتدخل بغرض التصحيح.

المطلب الثاني:أهمية وأهداف تقييم الأداء

يمكن تحديد أهمية وأهداف تقييم الأداء فيما يلي:

1 – أهمية تقييم الأداء:

تنتج أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها. وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية: [1]

– تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية, التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛

– تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها, وكذلك العناصر الغير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها. أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها؛

– تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛

– المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز؛

– تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض؛

– تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة؛

– جمع البيانات المتعلقة بالأداء من خلال استخدام أساليب وطرق مختلفة وذلك يتيح للمؤسسة فرصة عمل مقارنات للمعلومات التي تم جمعها.[2]

[1]– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2]– مار برنارد، **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة،2009، ص 127.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- أهداف تقييم الأداء:

تتجلى أهداف عملية تقييم الأداء في مايلي[1]:

- يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداء من الأهداف لغرض التأكد من أن قيامها تم طبقا لتلك الأهداف؛

- التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي؛

- اكتشاف الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها, ويساعد بذلك مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفرغون لمهامهم الأخرى؛

- ترشيد الإدارة و إعداد الخطط المستقبلية؛

- ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشاة لمواردها المتاحة؛

- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛

- إجراء المقارنة بين أداء المنشآت ضمن المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات في الوزارة الواحدة بين الوزارات في القطاع؛

- الرقابة على المدراء التنفيذيين أو مدراء الأقسام حينما تتبع الإدارة العليا نظاما لتقييم العاملين، فهي تكرم المدراء التنفيذيين بمراقبة العاملين بصورة منتظمة و تقديم نتائج ذلك على شكل تقارير دورية مرفوعة لها؛

- وسيلة عادلة لإنصاف المجدين لان التقييم الموضوعي البعيد عن التحفيز يقلل من إغفال كفاءة العاملين المجدين؛

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب ومعرفة اثأر ذلك وانعكاساته على العاملين وقدراتهم؛

- توجيه الإدارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمنظمة القدرة التنافسية، من خلال احتواء و تضمين عملية التقييم مؤشرات تكشف عن أداء و مراكز المنافسين والأطراف الخارجية؛[2]

- تعطي الفرصة للمشرفين في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.[3]

---

[1]- فارس رشيد البياتي ، **محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية** ، دار ايلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 20 – 19.

[2] – إبراهيم محمد الحربي، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية، 2007، ص22.

[3]- سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء**، مصر،2009، ص، 53.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث : مراحل وأساليب تقييم الأداء

تتجلى أهم مراحل وأساليب تقييم الأداء فيما يلي:

1 - مراحل تقييم الأداء:

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتين للمعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة و يمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة كمايلي:

1-1-تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات و السياسات والخطط والبرامج المطلوب، متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعها للقياس، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت و موضوعي.[1]

2-2- وضع معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى المراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط منظمة الأعمال، وبالتالي تعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المعايير والمؤشرات المتاحة لذا كان من الضروري انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية وبالنسبة للمنظمة ككل.[2]

---

[1] - محمد أحمد محمد أبو القمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 24.

[2] - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-3- قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموما لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي حيث أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات والأمتار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين وما إلى غير ذلك, حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية.[1]

1-4- مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات:

ويتم تحليل النتائج وإجراء المقارنات من خلال ما يلي:[2]

ـ يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي كما هو وارد بالخطة.

- كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضوع التقييم وبين النتائج الفعلية المحققة في فترة أو فترات سابقة. وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطوير النتائج المختلفة.

1-5- مرحلة قياس التغيرات و تفسيرها:

ويتم في هذه المرحلة تحليل و تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي كما ورد بالخطة، وكذلك أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

ويمكن تلخيص أسباب النتائج الفعلية عن الأهداف وعن نتائج الفترات السابقة فيما يلي:[3]

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية و الزمنية؛
- وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ وإستراتيجيته؛
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة؛
- عدم توفر نظام فعال للرقابة الداخلية؛
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة؛

[1] – محمد احمد محمد أبو القمر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2] – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص118.

[3] – نفس المرجع السابق، ص118.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

1-6- انجاز الإجراءات التصحيحية:

و هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين :

– تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتباع عملية الرقابة؛

– وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطا في تطبيق العمليات ؟) للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب. [1]

2- أساليب تقييم الأداء:

في هذا الإطار لا بد من التعرض لبعض أساليب قياس و تقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية وهذه الأساليب هي: [2]

2- 1- أسلوب تحليل القوائم المالية :

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر شيوعا ويهدف هذا الأسلوب للحصول على معلومات ملائمة وكافية عن أعمال ونشاطات الشركة، كما أن لهذا الأسلوب فوائد عدة تتمثل في:

– بيان مستوى الربحية وهو تحليل قدرة المنشاة على تحقيق الأرباح؛

– بيان مستوى السيولة وهي لقياس قدرة المنشاة على تسديد ديون قصيرة الأجل؛

– بيان فاعلية العمليات التشغيلية وهي لقياس فاعلية و كفاءة العمليات الإنتاجية في المنشاة و إظهار العلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات.

– بيان درجات المخاطرة (المديونية) وهي لقياس قدرة المنشاة على تسديد ديونها طويلة الأجل.

[1] – محمد احمد محم ابو القمر ،مرجع سبق ذكره، ص24 .

[2] – احمد يوسف د ودبن، **بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص24.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 2 - الأساليب المعتمدة على الأنشطة :

تقوم هذه الأساليب على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال تحليل الأنشطة المختلفة التي تم استخدامها في استغلال هذه الموارد, وذلك بربط النشاط على التكلفة وتقييم الأداء على هذا الأساس يقسم هذه الأساليب إلى قسمين هما:

أ - أسلوب احتساب التكلفة على أساس النشاط :

وهنا يتم ربط التكلفة إلى أدق حد مع النشاط المطلوب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة مما يؤدي إلى دقة تخفيض التكاليف على النشاط وبالتالي على المنتج اعتمادا على معدلات استخدام الأنشطة، وتوجد هناك علاقة ارتباط عالية بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط و تحسين الأداء المالي.

ب- أسلوب الإدارة المعتمد على النشاط:

و يقوم هذا الأسلوب على إدارة سلسلة الأنشطة المختلفة اعتمادا على منهجية الإدارة السليمة للموارد، وبما يضمن تحقيق الأهداف بزيادة الربحية وتقوم هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة رئيسية وهي:

- تحليل مسببات التكلفة؛
- تحليل الأنشطة؛
- قياس الأداء.

ج- أسلوب تقييم الأداء الشامل:

أصبح هناك توجه لدى إدارة المنظمات لاستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء تدعى بأساليب قياس وتقييم الأداء الشامل، وتقوم هذه الأساليب على استخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، ومن هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة.

3 - أساليب وطرق تنمية فاعلية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة و مطبقة على نطاق واسع لذلك ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة ونشير هنا إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية وهي: [1]

- تحسين مصداقية تقييم الأداء و درجة الوثوق به؛
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد؛
- تدريب المسئولين على تقييم الأداء؛
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل؛

[1] - عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 312.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية؛

– ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

المطلب الرابع: صعوبات وعوامل نجاح تقييم الأداء

وتتجلى أهم صعوبات وعوامل نجاح تقييم الأداء فيما يلي:

1- عوامل نجاح برامج تقييم الأداء:

وتكمن أهم العوامل التي يمكن من خلالها نجاح برامج تقييم الأداء كما يلي: [1]

– تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة؛

– أن يتوافر في عناصر التقييم ما يلي:

– العمومية بحيث ينطبق العنصر على اكبر قدر من العاملين؛

– إمكانية الملاحظة بحيث يمكن تقيمه بشكل مادي وملموس؛

– إمكانية التمييز بحيث يمكن التفرقة بين العنصر و الأخر، لتجنب التداخل و سوء الفهم بما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة؛

– وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداة لكل وظيفة، بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛

– ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم، كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر؛

– يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه وانه لم يكن متحيز لواحد أو أكثر من العاملين؛

– ضرورة توافر المعلومات و الوسائل الضرورية في نظام قياس الأداء؛[2]

– التغذية العكسية في الوقت المناسب .[3]

[1] – المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص131.

[2] – إبراهيم محمد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 23.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- صعوبات تقييم الأداء:

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفيما يلي بعضا من هذه الأسباب: [1]

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد؛
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
- المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين؛
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء؛
- الافتقار إلى صدق و أمانة المديرين عند التقييم؛
- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار "التقييم المتتالي والمستمر"؛
- ضعف نظام الرقابة الداخلية؛[2]
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسات، مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة العملاء. [3]

[1]- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص56

[2] - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص120.

[3] - نفس المرجع السابق، ص120.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الرابع:إدارة الأداء.

إن عملية إدارة الأداء تعد كمنهج لتحسين وتطوير الأداء سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الجزئي أو على مستوى الأقسام والإدارات. وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مفهوم إدارة الأداء, وأهميته, وخطوات وأساليب إدارته.

المطلب الأول:مفهوم إدارة الأداء

لقد أعطيت عدة تعاريف لعملية إدارة الأداء وسنقوم بعرض بعض هذه التعاريف كمايلي:

– تعرف إدارة الأداء على أنها " الكيفية التي تدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لابد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي ".[1]

– كما تعرف إدارة الأداء على أنها " عبارة عن منهج متكامل تندمج فيه عملية تحديد الأهداف, وتقييم الأداء وتطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي ".[2]

– وتعرف إدارة الأداء على أنها " الارتباط النظامي بين إستراتيجية المؤسسة، واستثماراتها وعملياتها وتعتبر مفهوم إداري شامل ومتكامل ".[3]

ومما سبق نستطيع القول بان إدارة الأداء، هي مختلف التدابير والإجراءات والمجهودات المبذولة من قبل أفراد المؤسسة، من اجل تخطيط وتقييم وتوجيه وتطوير الأداء على جميع المستويات، من اجل أن تحقق المؤسسة الأهداف المراد بلوغها والوصول إلى النتائج المرغوبة.

[1] - بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين**، ايتراك لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة،2009، ص39.

[2]- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص39.

[3] - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 335.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني:أهمية إدارة الأداء

تتجلى أهمية عملية إدارة الأداء فيما يلي: [1]

– أنها ترتبط ارتباطا مباشر بمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة؛

– تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على الدمج المتكامل بين:

– تحديد الأهداف؛

– تقييم الأداء؛

– تطوير العاملين؛

– أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات إن تقييم الأداء التقليدي يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج والإنتاجية؛

– إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير ايجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث إن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

– كما إن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر, وهو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل المجهودات المستمرة والمتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد؛

– تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغير؛

– كذلك تتمثل فائدة إدارة الأداء على مستوى المؤسسة ككل بالارتقاء بفاعلية المؤسسة، وتوثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة وتسجيل كافة الخطوات الايجابية التي تتخذ لتحسين الوضع الحالي؛[2]

[1] - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 40.
[2] - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.[1]

المطلب الثالث: خطوات إدارة الأداء

يجب فحص مشاكل الأداء عن طريق عملية إدارة الأداء فهي تعد الوسيلة الأمثل والأسهل في الحل والمحافظة على عدم تسرب الموظفين من العمل للبحث عن فرصة عمل أخرى, وذلك عن طريق دراسة الأدوات المناسبة والوقت الذي تحتاجه للانجاز, بالإضافة إلى تدريب الموظف المستمر لرفع كفاءته وتطويره وظيفيا يمكن تلخيص الخطوات الهامة والمتعلقة بإدارة الأداء كالتالي: [2]

1- الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء:

عادة ما يعتبرها المدراء مضيعة للوقت ولكن الحقيقة بمجرد وضع الهدف التطويري الأول لها، سيقلل الوقت المطلوب لإدارتها بشكل تلقائي، مع الحرص على إشراك الموظفين فيها للحصول على نتائج أفضل وتكون عن طريق:

– تعريف الهدف من الشركة والمسؤولة والمهمات الخاصة بها؛

– تعريف أهداف الانجاز والأداء مع حساب النتائج المترتبة عليه؛

– تعريف كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في الشركة ومسؤولياتها وأهدافها؛

– تحليل أداء الموظفين الحاليين كل على حدا، مع وضع تقرير خاص بكل موظف في ملفه؛

– تحليل المعايير المطلوبة لتطبيق ما تقدم عرضه مع دراسة فرص التطبيق مع الكوادر الموجودة؛

– عقد اجتماع لتقييم أداء الموظفين على أن يكون بشكل يومي أو على فترات معينة للبحث في مستوى أداء الموظفين وتقييم انجازاتهم؛

– العمل على إيجاد وتطوير خطة تطويرية وتدريبية للموظف إذا لم يكن أداءه على مستوى التوقعات.

[1] - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 41.
[2] - جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21** ،الدار الجامعية،الاسكندرية،2006 ، ص404.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- تنظيم الأداء الوظيفي:

ويتم ذلك عن طريق مايلي:

- تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة بكل موظف؛

- تحديد قنوات الاتصال والمراجعة لكل موظف؛

- وضع اللوائح والقوانين بشكل واضح ومفصل.

3- توجيه الأداء الوظيفي:

ويتم ذلك من خلال مايلي: [1]

- الإرشاد الوظيفي الذي يقوم بتوجيه الموظف إلى كيفية وطرق الانجاز المتوقعة منه؛

- التقييم المستمر من قبل الموظفين لطبيعة العمل والوسائل المتاحة له يمكن تسميتها بالتغذية العكسية؛

- العمل على تصحيح أي خطا قد يطرأ أو ينتج عن طريق العمل؛

- قياس التقدم في العمل والانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة والقيام بأية تعديل عند الضرورة.

4-تقييم الأداء الوظيفي:

وتكون عملية التقييم وفق النقاط التالية:[2]

- تقييم المهارات المتوفرة في الإطار الوظيفي مع مقارنتها مع المهارات المستهدفة والتي يجب توفرها في نفس الإطارات؛

- مراقبة وتوثيق الأداء بشكل مستمر لكل موظف مع الاحتفاظ بجميع الملاحظات في ملفه الخاص؛

[1] - عامر محمد العطوي، عباس التردي، **اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية، المجلد 11، العدد الثاني، العراق ،2009، ص44.

[2] - نفس المرجع السابق، ص44.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– مكافأة السلوك الايجابي والمتقدم لتعزيز وضمان التقدم المستمر نحو الأهداف الخاصة والعامة لكل من الموظف والمؤسسة ككل.

الخطوات السابقة الذكر والخاصة بإدارة الأداء إذا تم تطبيقها بدقة من قبل المدير ستؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية الموظف وتحسن أدائه بالدرجة المطلوبة للتقدم قدما باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة وتميز إنتاجياتها وبالتالي تعظيم الأرباح.

المطلب الرابع:أساليب ومقومات إدارة الأداء

يمكن تحديد أساليب ومقومات إدارة الأداء فيما يلي:

1- أساليب إدارة الأداء:

لقد تعددت أساليب إدارة الأداء ويمكن تحديد ابرز هذه الأساليب فيما يلي: [1]

1-1- مدخل تمكين العاملين:

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريديك ثايلور في الولايات المتحدة، في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض للمزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية، ويتضح من هذا أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وتمكين العاملين له أهمية في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال.

1-2- مدخل إعادة الهندسة:

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من اجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء، وهو وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من

[1]- بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتحقيق التكلفة وجود المنتج.

1-3- مدخل الهندسة القيمة:

يقوم هذا الأسلوب في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفرات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون وهي دراسة تحليلية ذات منهج

محدد، تجري بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة وتصنيف الوظائف التي يؤديها بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية اقل أو بهما معا من خلال بدائل ابتكاريه دون المساس بالمتطلبات الأساسية.

1-4- مدخل إدارة الجودة:

و يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة و في كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وإدارة الجودة الشاملة نحو تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية على أنها "البدء من قمة الإدارة تعليم جميع مستويات الإدارة، التعرف على متطلبات العملاء الخارجيين منع حدوث الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات تدريب كل الموظفين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات.

1-5- القياس المقارن:

القياس المقارن يقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من اجل التعلم منها و التفوق عليها في الميدان المقارن، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء وهو إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- مقومات عملية الإدارة:

لكي تتم عملية إدارة الأداء على النحو الذي يساهم في تحقيق أهدافها فإنها تحتاج إلى مقومات عديدة ومحددات متنوعة تدعم مجهودات التطبيق وبنجاح، ومن خلال استقراء البحوث الميدانية والدراسات التطبيقية التي تمت في الشركات الأمريكية دول أوروبا، يمكن القول بان هذه المقومات تتمثل في : [1]

- بناء نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات ومقاييس موضوعية وعادلة لقياس أداء العاملين مثل: الإدارة بالأهداف، أسلوب قياس الأداء المتوازن؛

- أثبتت إحدى الدراسات نجاح التطبيق في ظل توافره أربعة عوامل هي:

- وجود خطة للأداء؛

- التغذية المرتدة للأداء؛

- تطوير أداء العاملين؛

- تقييم فعال للأداء.

- مشاركة العاملين في وضع نظم ومقاييس الأداء وأيضا في اقتراح نظم التحفيز مع التركيز على أهمية التقييم الذاتي للأداء؛

- تطبيق مفهوم إدارة الأداء المعتمد على احد المخاطر في الحسبان يعظم من القيمة المضافة للمساهمين ويؤكد على إدراك ومعرفة المخاطر وكيفية إدارتها؛

- تحتاج عملية تقييم وإدارة الأداء إلى تدريب المشرفين والمديرين في مستوى خط الإشراف الأول، مع تحفز جميع الأطراف نحو إمكانية إدارة الأداء؛

- تجنب التطبيقات النظرية لعملية إدارة الأداء؛

- المراجعة المستمرة لدورة إدارة الأداء من خلال مشاركة جميع الأطراف في ذلك؛

[1] - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 494.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– أوضح نتائج بحث تم في 2006 لإدارة الأداء, النتائج الأساسية التالية العمل معا يمكن من تعظيم نظم إدارة الأداء بكفاءة و هذا يشمل:

– إيجاد الخطط التي تساعد العاملين نحو تطوير أدائهم و مهاراتهم في الفترة التي تعقب تقييم الأداء؛

– تدريب المدريين لإدارة مقابلات التقييم؛

– قياس جودة عملية التقييم؛

– وضع النظام بالطريقة التي تحسن من الأداء غير الفعال؛

– استخدام المعلومات من مصادر مختلفة؛

– التأكيد على أن إدارة الأداء هي عملية تتكامل داخل المنظمة ككل.

3– إدارة الأداء عملية متكاملة :

يمكن ملاحظة وإدراك هذا التكامل من خلال مايلي: [1]

– إن أي عمل ناجح في أي منظمة لا يأتي من فراغ ولا يأتي نتيجة مجهود فردي لكنه يكون نتيجة تكامل وتعاون ومشاركة أطراف متعددة، وإذا كان مفهوم عملية إدارة الأداء يعني التكامل من حيث المراحل التالية:

– مرحلة تحديد الأهداف والاستراتجيات التنظيمية؛

– مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل؛

– مرحلة تقييم الأداء؛

– مرحلة تحسين وتطوير الأداء؛

– مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمنظمة.

[1] - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فان لكل مرحلة أطرافها الذين يقع عليهم عاتق القيام بها والشكل التالي يوضح أن الإدارة العليا والمديرين، إدارة الموارد البشرية، المشرفون، العاملون هم أطراف متكاملة لتحقيق أداء استراتيجي ومتميز كما يلي:

الشكل رقم02: يبين الفئات المشاركة في إدارة الأداء.



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال وهو يساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها، إذا تمكنت من قياس وتقييم الأداء وإدارته بكفاءة عن طريق تضافر جميع الجهود والمراقبة المستمرة لأنشطة وبرامج المؤسسة والتأكد من مدى تطابق المخطط له مع الأداء الفعلي واكتشاف الانحرافات وتصحيحها, بالإضافة إلى أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط أصبح غير كافي ولا يعطينا الأسباب الحقيقية للانحرافات الناتجة, وبالتالي يصعب تصحيحها وتقليصها. لذلك أصبح من الضروري الاعتماد والالتزام بالمقاييس غير المالية التي تعمل على الإلمام بكل جوانب المؤسسة التي تساعدها في تحسين تقييم وقياس أدائها الكلي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

لقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمواجهة القصور في مقاييس الأداء المالية التقليدية وهي تعتبر كأسلوب حديث لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة، على اعتباره أداة تقوم بالجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية وهي تقوم على ترجمة إستراتيجية المؤسسة وتعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة و قصيرة الأجل.

ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متكامل ومتوازن وأداة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات، المتعلقة بالنمو والبقاء في بيئة تتميز بالتطورات والتغيرات السريعة ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث أن المبحث الأول تضمن مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأسباب الاهتمام بظهورها، والمبحث الثاني تناول أبعاد وصفات بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها، أما المبحث الثالث يحتوي على الإدارة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، والمبحث الرابع تضمن قواعد و خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومقومات وصعوبات تطبيقها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة تهتم بكل جوانب الأداء في المؤسسة، وذلك حتى تتمكن من تقييم وقياس الأداء الكلي بشكل فعال، وفيما يلي سنقوم بعرض نشأت وتطور هذه البطاقة، ومفهومها، وأسباب الاهتمام بظهورها، وأهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

وجدت أول بطاقة أداء متوازن عام 1987 م على يد arthur m.schneider man الذي تولى منصب في شركة analog devices و هي شركة توصيل متوسطة الحجم في الفترة ما بين (1986-1992) التي كانت خلاصة لأفكاره مند بداية الثمانينات وكانت البطاقة عبارة عن خطة إستراتيجية وضعت لخمس سنوات من (1988-1992) وقد حدد الهدف المشترك للمدى الطويل من خلال خمس مجموعات للتقييم هم الزبائن والمستخدمين والمساهمين والموردون والجمهور، وتزود الخطة برسم لكيفية تحقيق الأهداف وكانت إدارة الجودة الشاملة احد الأدوات الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف. [1]

وتعود جذور بطاقة الأداء المتوازن إلى سنوات الخمسينات وفي الأصل وجدت هذه البطاقة من اجل التركيز على الجوانب المالية وغير المالية، ومن اجل تحفيز و تقييم أداء المؤسسات حيث قامت شركة الكهرباء العام بالإشراف على مشروع من اجل تطوير الأداء الذي ركز على جانب واحد مالي و سبعة جوانب غير مالية هي[2]:

- الإرباح؛
- حصص السوق؛
- الإنتاجية؛
- قيادة الإنتاج؛

[1] – حنان نبيه تركمان، **الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء استخدام بطاقة التصويت المتوازن كيفية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2007، ص59.

[2] – Kaplan Robert، Norton David، **linking the balanced scorecard to strategy**، California management review، 1996، p 35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- المسؤولية العمومية (السلوك العرفي و القانوني)؛

- التطور الشخصي؛

- مواقف العاملين؛

- التوازن بين الأهداف القصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

ولقد تطورت فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى وقت مبكر من عام 1990 من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن إذ صممت هذه البطاقة بشكل تجاوزت العيوب والغموض التي تعاني منها مقاييس الأداء المالية وتوفر وصف واضح للأنشطة والفعاليات المطلوبة قياسها من اجل توازن الرؤيا المالية للأداء وقد

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن احد أهم الاتجاهات المعاصرة لقياس الأداء بشكل عام، والأداء المالي بشكل خاص، كونها تضم مجموعة مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والتعامل معها على أساس وحدة أو نظام متكامل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة. [1]

و قد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجه سلوكياتهم وتساعد على القيادة. [2]

[1]– عدنان تايه النعيمي، فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي**، دار اليازوري، العلمة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008 ص150.

[2] – نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 23 نوفمبر، 2011، ص 78.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الساخنة في تحليل أداء المؤسسات، كونها تمثل مدخل جديد في تحليل الأداء وسنقوم بعرض بعض التعاريف لهذا المفهوم كما يلي:

– تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " وسيلة لترجمة الرسالة والرؤيا والاستراتيجيات إلى أهداف ومؤشرات انجاز عبر المستويات التنظيمية والإدارية والأقسام المختلفة، كما أنها وسيلة لتزويد منفذ القرارات بمعلومات عن الانجاز الفعلي والحقيقي ". [1]

– كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " عبارة عن نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ أو خارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة

من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال استراتيجي بالأعمال، لمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وانجاز الأهداف العامة ". [2]

– ولقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام لقياس أداء المؤسسات وترجمة رؤيتها الإستراتيجية، وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة ". [3]

– كما تعرف على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم". [4]

و بالتالي فان بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام يشمل جوانب متعددة وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للإدارة العليا نظرة متكاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة وتساعد على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة.

[1] – احمد ماهر، **التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 326.

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[3]– Kaplan Robert، Norton David، **the balanced scorecard measures that drive performance**، Harvard business review، January February 1992، p 22.

[4] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، **إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 151.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها

إن الأسباب والمميزات التي دعت إلى الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن يتجلى أهمها فيما يلي:

1ـ أسباب الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، لذلك كان سبب الاهتمام بها كما يلي:[1]

- وسيلة لمسح و فهم حاجات ورغبات العملاء، والإجراءات الداخلية، والتعلم النمو، والبعد المالي؛
- تحديد غايات وأهداف الأبعاد الأربعة، ومقاييس هذه الأهداف؛
- تحليل استراتيجية وعمليات المنظمة بواسطة بطاقة قياس الأداء المتوازن؛
- الملائمة بين النتائج ومقاييس الأداء؛
- لوحة تحكم لأداء المنظمة؛
- تقوم بترجمة الإستراتيجية إلى برنامج عمل؛
- تساعد في اتصال وربط وتوصيل جميع عناصر المؤسسة؛
- وسيلة للتدريب والتعليم؛
- وسيلة لتصميم برامج المكافآت المبنية على الأداء؛
- وسيلة لقيادة عملية التغيير داخل المؤسسة؛
- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل و قصيرة الأجل.[2]

[1] – عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص69.

[2] ـ محمد احمد أبو قمر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تعمل على المراجعة الدورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من اجل معالجتها.[1]

2– مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها :[2]

2–1– توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة:

على سبيل المثال يتمثل هدف الشركة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو لأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة إرضاء العميل وحصة السوق وأيضا الدخل التشغيلي وثروة المساهمين . إن كل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية .

2–2– تساعد على توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة:

ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. واسترشادا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا و قرارات تهدف إلى تحقيق

إستراتيجية الشركة وقامت بعض الشركات بتطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى مستويات الأقسام.

حيث تتطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقة مقاييس مختلفة، فبفرض شركة معينة تتبع إستراتيجية معينة لمفاضلة المنتج وذلك بتصميم منتجات معبئة لعمل رقائق شبكات الاتصالات فالأمر يتطلب هنا تصميم لبطاقة أداء تتناسب مع إستراتيجيتها.

على سبيل المثال في الجانب المالي تقيم كم من دخلها التشغيلي يأتي من وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها

أما في جانب العميل تقيس نسبة إيراداتها من المنتجات الجديدة والعملاء الجدد، أما في جانب النمو والتعلم تقيس وقت تطوير المنتج الجديد، وبالطبع تستخدم بعض المقاييس المتواجدة في بطاقة الأداء المتوازن لشركة أخرى على سبيل المثال نمو الإيراد و معدلات إرضاء العميل، أوامر وقت التوصيل،

[1] – محمد احمد أبو قمر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 – 71.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والتسليم في الحال، نسبة عمال الصنف الذين تم تشجيعهم لإدارة العمليات، معدلات رضاء الموظف، هي مقاييس هامة في الإستراتيجية الجديدة، وما يجب الحرص عليه ومراعاته بدقة أن تتناسب بطاقة الأداء المتوازن مع إستراتيجية الشركة.

2-3- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية:

في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد على الابتكار والجودة ورضاء العميل في حد ذاتها حتى لو لم تحقق أرباحا مادية، كما تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية كجزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي، وعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة، فان العديد من المقاييس غير المالية تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي، ففي العديد من الشركات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على :

- إيجاد علاقات طويلة مع العملاء؛
- تقديم منتجات حديثة ومتطورة وبجودة عالية؛
- تقديم منتجات تواكب الحاجات والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة؛
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم؛
- التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام.

2-4- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل :

فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية و التقارير ربع السنوية و يركز هذا النموذج على بناء الأصول الداخلية الملموسة و يجب على هذا النموذج التوسع ليتضمن تقييما للأموال غير الملموسة و التي تمثل عنصرا حرجا في نجاح المنظمات.

إن إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم تمكن المنظمة من:

- توصيل التطوير إلى الأطراف الداخلية والخارجية؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأسهمها في الأصول غير الملموسة.

2 – 5 – تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد و نوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس:

وهي تتجنب توالد مقاييس عوامل الإدارة لنجاح الإستراتيجية.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

وتتجلى أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن فيمايلي:

1– أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تتبلور أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالاتي:[1]

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛
- تجمع بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية؛
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

كما تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيمايلي[2]:

- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأفراد والعملاء وتطوير وتنمية الأسواق؛
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع؛

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[2] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات؛
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
- التأكيد على التغذية العكسية الإستراتيجية على أساس كمية ورقمية واضحة؛
- تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنظر إلى كيفية إتمام النجاح المستقبلي للمنظمة ككل؛
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية في حين انه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية؛

ـ تهتم بطاقة الأداء المتوازن بتصميم ومتابعة وتطبيق إستراتيجية المؤسسة. [1]

1 – أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

تكمن أهم الأهداف التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن لتحقيقها فيمايلي:[2]

- تمكين الشركة من توضيح رؤيتها وتفسير إستراتيجيتها؛
- توفير تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي؛
- توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل الشركة؛
- تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الإستراتيجية وكيفية تخفيض الموارد بكفاءة؛
- ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.

[1] – قمادي تقوى، حجيلة خلدون، **بطاقة الاداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات**، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية تحليل الموجود من أجل استشراف الابداعات المستقبلية، جامعة الشيخ العربي التبسي، ص 4.

[2] – عدنان تايه النعيمي، فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: أبعاد وصفات بطاقة الأداء المتوازن

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من اجل التواصل وتقديم المعلومات بشكل مستمر وتتضمن هذه البطاقة أربعة أبعاد التي تساهم في تحقيق إستراتيجية المؤسسات، بالإضافة إلى الصفات التي تتميز بها والمزايا الناتجة عن استخدامها والتي سنقوم بعرضها كما يلي:

المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن المكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن تتضمن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي ومحور العملاء محور العمليات الداخلية) وهي تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير والمتمثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة ويمكن استعراض هذه الأبعاد كما يلي:

1- البعد المالي:

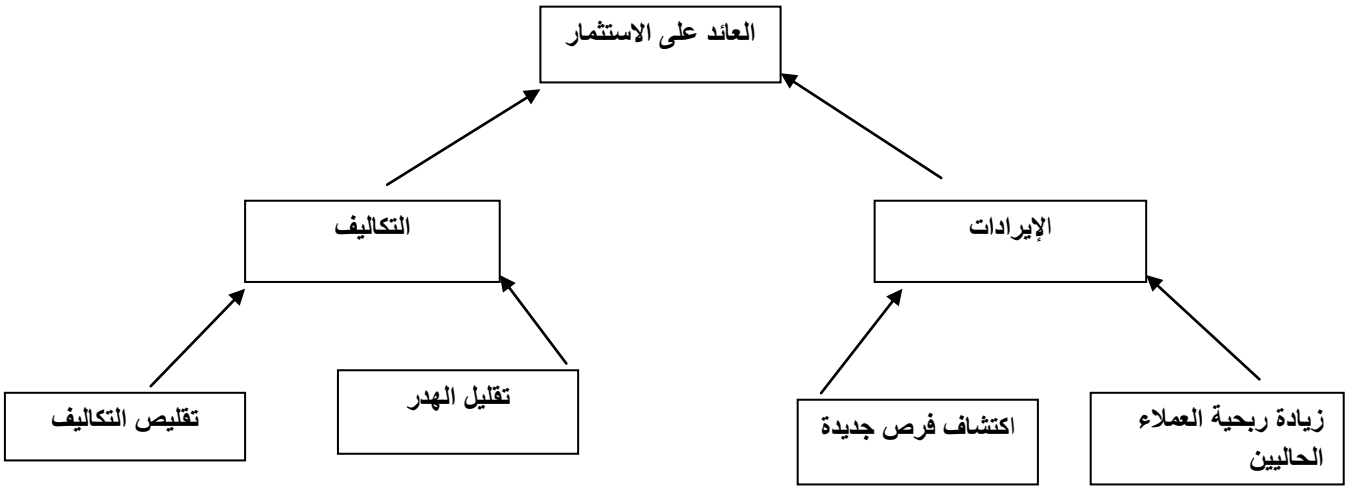
يعد البعد المالي احد محاور قياس وتقويم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، كما يركز هذا البعد على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الموظف والعائد من الاستثمار والعائد نتيجة لتخفيض التكاليف، والعائد من نمو حجم المبيعات، والعائد من نمو حجم منتجات أوسلع جديدة والعائد على حقوق المالكين، كما يركز المنظور المالي على معرفة مدى إسهام إستراتيجية المنظمة بتحسين الحد الأدنى. [1]

وبالتالي يمكن القول إن المحور المالي يتكون من مؤشرات رئيسية كما هي بالشكل التالي:

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم03: يبين مؤشرات الأداء المالي



اجتذاب	منتجات جديدة	إدارة الطاقة الحالية	الهندرة
عملاء جدد	سوق جديدة	للأصول بأقصى كفاءة	

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص107.

ولاشك أن جميع المنظمات تسعى إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها من جميع النواحي، من حيث الأصول الثابتة والمتحركة ورأس المال إلى غير دلك ويشكل الهدف المالي للمنظمة مبتغى طويل الأجل. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يتعارض مع ذلك وهو في حقيقة الأمر يجعل الهدف المالي أكثر وضوحا لدى الجميع، إذ انه عندما يتم تحديد الهدف المالي وفقا لبطاقة الأداء المتوازن تجعله قابلا للقياس وتحدد وسيلة القياس المناسبة والتي تتلاءم مع الإستراتيجية، وبالتالي فان الأهداف المالية ووسائل القياس يجب أن تلعب دورا مزدوجا حيث أنها تحدد الأداء المالي المتوقع، أي الأداء الذي يحقق الربح المالي، وقد يكون ذلك بتحديد الأداء المتوقع من خلال الإستراتيجية، وتعد الهدف النهائي أو الهدف بعيد المدى من منظور بطاقة الأداء المتوازن.[1]

و يسعى المنظور المالي كمحور من محاور بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] – نفس المرجع السابق، ص 112.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-1- نمو العوائد وتعظيمها: ويشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات أو الاثنين معا، والوصول إلى أسواق جديدة ومستهلكين جدد، أو إجراء بعض التعديلات والتغيرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة وتسعى للحصول على:

أ- **تقديم منتجات جديدة:** ويشير ذلك إلى قيام المنظمة بإنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وتطرحها بالأسواق، وبالطبع لا بد أن تتضمن هذه المنتجات تحسينات مميزة، مثل سعر اقل، خدمة ما بعد البيع إلى غير ذلك.

ب- **تطبيقات جديدة:** وهو أسلوب تلجا إليه المنظمة لتحقيق نمو في عوائدها وتعظيمها، ويعني إيجاد تطبيقات جديدة لمنتجاتها أو خدماتها، أي إيجاد أو تطوير فوائد إضافة إلى المنتج أو الخدمة لم تكن موجودة أو معروفة سابقا مثل: منتجات الأدوية قد يصلح مستحضر معين لعلاج أكثر من مرض.

2-1- إيجاد مستهلكين وأسواق جدد: وتشير هذه إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجات أو خدمات المنظمة، وتقاس هذه بمعرفة نسبة المبيعات المتحققة من هؤلاء الجدد.

3-1- علاقات جديدة: إن غالبية المنظمات تسعى إلى تحقيق التناغم والانسجام بين جميع دوائرها وأقسامها، ولذلك تسعى إلى إيجاد تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية وتعزيز عمليات التنسيق لتحقيق

أعلى درجات التنسيق، ويساعد في ذلك استخدام التقنيات الحديثة لا سيما في مجال الاتصال.

4-1- أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المنظمة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتستطيع المنظمة عمل ذلك بالاستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة بحيث تعمل على أن يكون السعر يغطي التكاليف.

5-1- تقليل التكاليف: مقابل تحسين الإنتاجية كما تسعى المنظمة لإنشاء أهداف تعمل على نمو وتعظيم الأرباح لديها فإنها تسعى أيضا لتقليل التكاليف وتحسين أدائها الإنتاجي.

وقد تأخذ بطاقة الأداء المتوازن لهذا المحور الشكل التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 02: يبين البعد المالي

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	المؤشر	النتيجة	الفترة الزمنية
زيادة الأرباح بنسبة 10%	– زيادة المبيعات – زيادة الأسعار – تدريب مندوبي البيع	– زيادة الطلب – نفاذ الكمية	%80	

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص117.

2- بعد العملاء:

من اجل بلوغ رؤية المؤسسة يتطلب الإجابة على السؤال هو كيف تظهر الشركة أمام الزبون. إذ تختار الشركة المقياس المناسب للإجابة على هذا السؤال والذي يحدد النجاح من وجهة نظر الزبون فمثلا يمكن اعتماد نسبة التسليم الفوري أو معدل الاهتمام بالزبون كمقياس للرضاء أو ربحية الزبون ومدة الاحتفاظ به[1].

ويصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة العملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي تجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تسترشد بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل، لن تتولد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانبا كبيرا من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله، يجب أن تلم إلماما واقيا بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم ما مدى أهمية السعر بالنسبة للعميل مقارنة بالقيم الأخرى مثل الجودة والوظيفة ووقت التسليم والصورة الذهنية والعلاقات.....الخ ولا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم تنتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلى بعد أن تكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل، ومن المهم أن تعتمد هذه التحليلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة و إن الاستراتيجيات المختارة ينبغي أن ترتكز على التحليلات المذكورة أعلاه

1 – kaplan Robert، Norton David، putting the balanced scorecard to work، Harvard business review، sep-oct 1993، p52.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وأن تصف قطاعات العملاء، وتحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة وكذا السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي، أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الاختيارات الإستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور العميل، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن:

- الأنصبة في السوق؛
- ولاء العملاء مقاسا مثلا: بمعدل تكرار شراء المنتجات؛
- رضا العملاء عن المنتجات؛
- ربحية العملاء والأسواق.

ومن المهم أيضا التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغييرات في تفصيلات العملاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية حسبما يشير مؤشر رضا العملاء، وأيضا ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغييرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم.....الخ ويفصل بيان ردود الفعل قبل أن تقع الخسائر الكبيرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم، بعبارة أخرى ينبغي أن تنتبه المنشأة للتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة وسريعة لها، علاوة على ذلك ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة، فقد يكون لديها من الإمكانيات ومنها قدرات الموظفين، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة.[1]

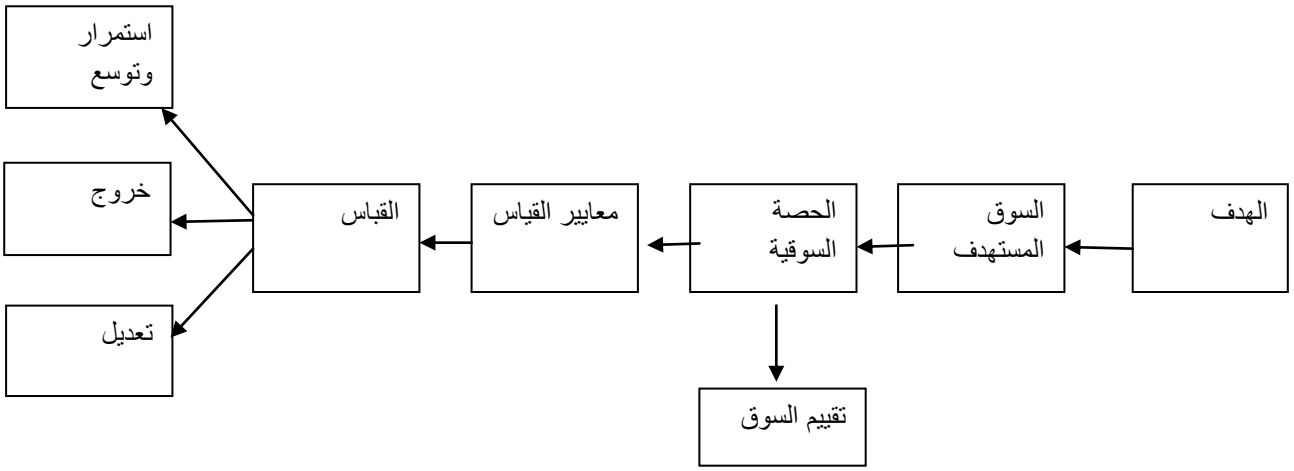
ولا تقوم المنظمة إلا من أجل تحقيق هدف معين لذا تقوم المنظمة تحديد هدفها منذ البداية وبناء عليه تقوم بتحديد الاستراتيجيات والنشاطات اللازمة لذلك، كما تقوم بتحديد السوق المستهدفة والحصة السوقية، ووضع المعايير اللازمة لقياس مدى النجاح، فإذا نجحت تستمر وتتوسع والعكس، أو قد تدخل التعديلات اللازمة لتحقيق النجاح يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:[2]

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم04: يبين مؤشرات بعد العملاء



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ص 137.

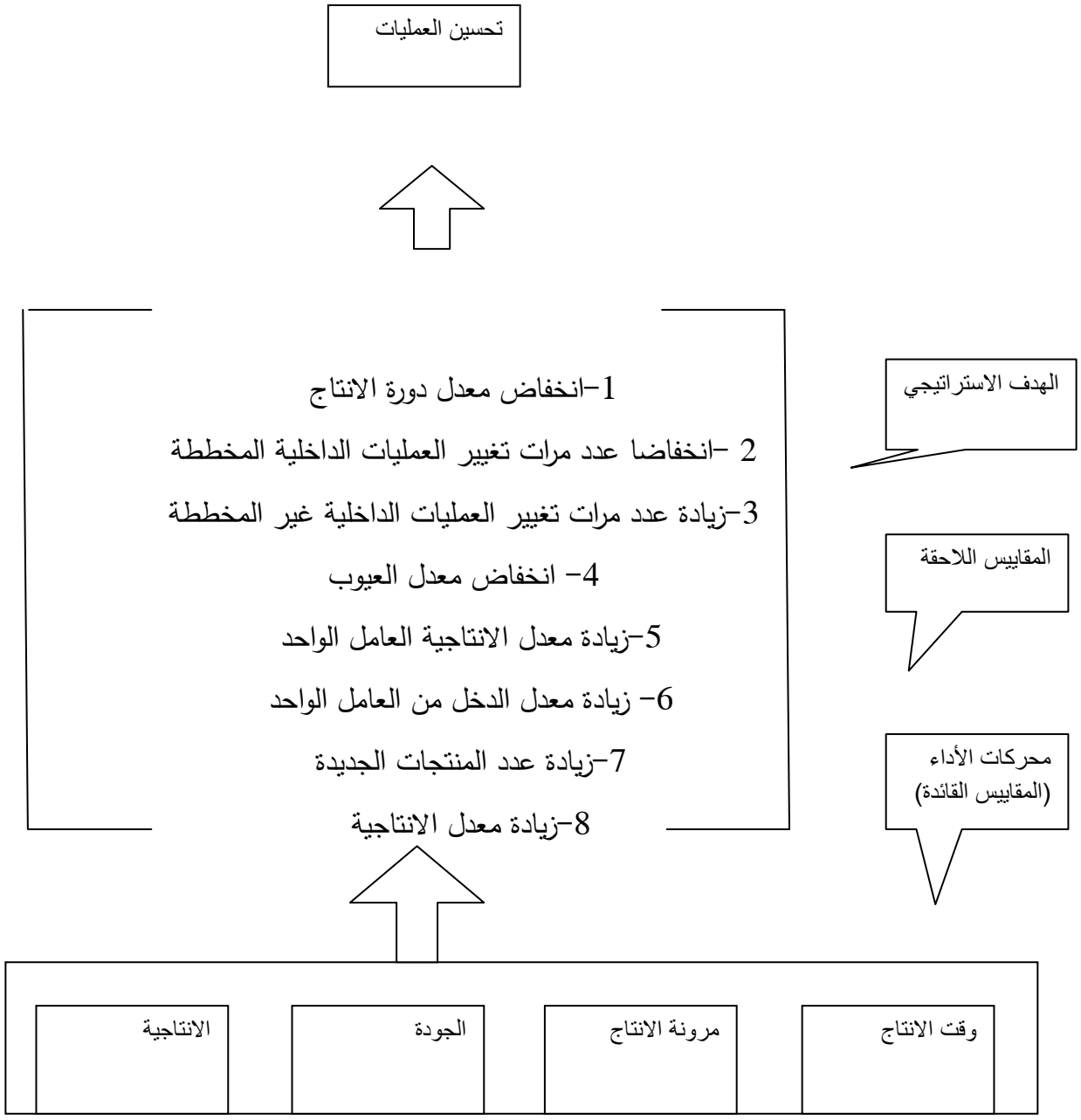
3- بعد العمليات الداخلية:

إن الهدف الاستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة، لأن النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها، ولتحقيق هذا الهدف فإن هناك عدة محركات تم اختيارها وتمثلت في مرونة العمليات، والجودة، والإنتاجية، ووقت العملية الإنتاجية كما هو مبين في الشكل التالي: [1]

[1] – وحيد رثعان الخناتته، منصور إبراهيم السعايدة، مرجع سبق ذكره، ص 347.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم05: يبين الهدف الاستراتيجي ومحركات ومقاييس بعد العمليات الداخلية



المصدر: وحيد رثعان الختانته، منصور إبراهيم السعايدة، مرجع سبق ذكره، ص 347.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور العملاء بخلق قيمة العملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين.[1]

و هذا البعد يحتوي على عمليات مختلفة تتمثل فيما يلي: [2]

3-1-العمليات التشغيلية :

وهي العمليات الأساسية واليومية التي تقوم بها الشركة لإنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية المستويات الآتية :

- الحصول على المواد الأولية من الموردين؛
- تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة؛
- توزيع المنتجات الجاهزة على العملاء.

3-2- العمليات الإدارية للعملاء: إن عمليات إدارة العملاء هي من اجل توسيع وتعميق العلاقة مع العملاء المستهدفين وتوجد أربع مجالات للعمليات الإدارية:

- اختيار العملاء؛
- اكتساب العملاء؛
- الاحتفاظ بالعملاء؛
- تطوير وتنمية الأعمال مع العملاء.

3-3- العمليات الإبداعية: تتمثل العمليات الإبداعية في تطوير منتجات جديدة وعمليات وخدمات ودخول أسواق جديدة، وبالتالي فان نجاح المؤسسة في العمليات الإبداعية تؤدي إلى اكتساب عملاء جدد والمحافظة على ولائهم لمنتجات المؤسسة وبالتالي تعزيز مبيعات الشركة.

3-4-العمليات التنظيمية والاجتماعية: وتعتبر آخر مجموعة في العمليات الداخلية والتي تجني من خلالها المؤسسة السمعة والعلاقة الحسنة مع موظفي المؤسسة والمجتمع المحلي والتنظيمات تكون على المستوى الوطني والمحلي ملائمة مع البيئة والمحافظة على صحة وأمان الموظفين.

[1] – وحيد رثعان لختاتته، منصور إبراهيم السعايدة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[2] – أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص 48– 51 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- بعد التعلم والنمو:

و يرتكز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور وهي: [1]

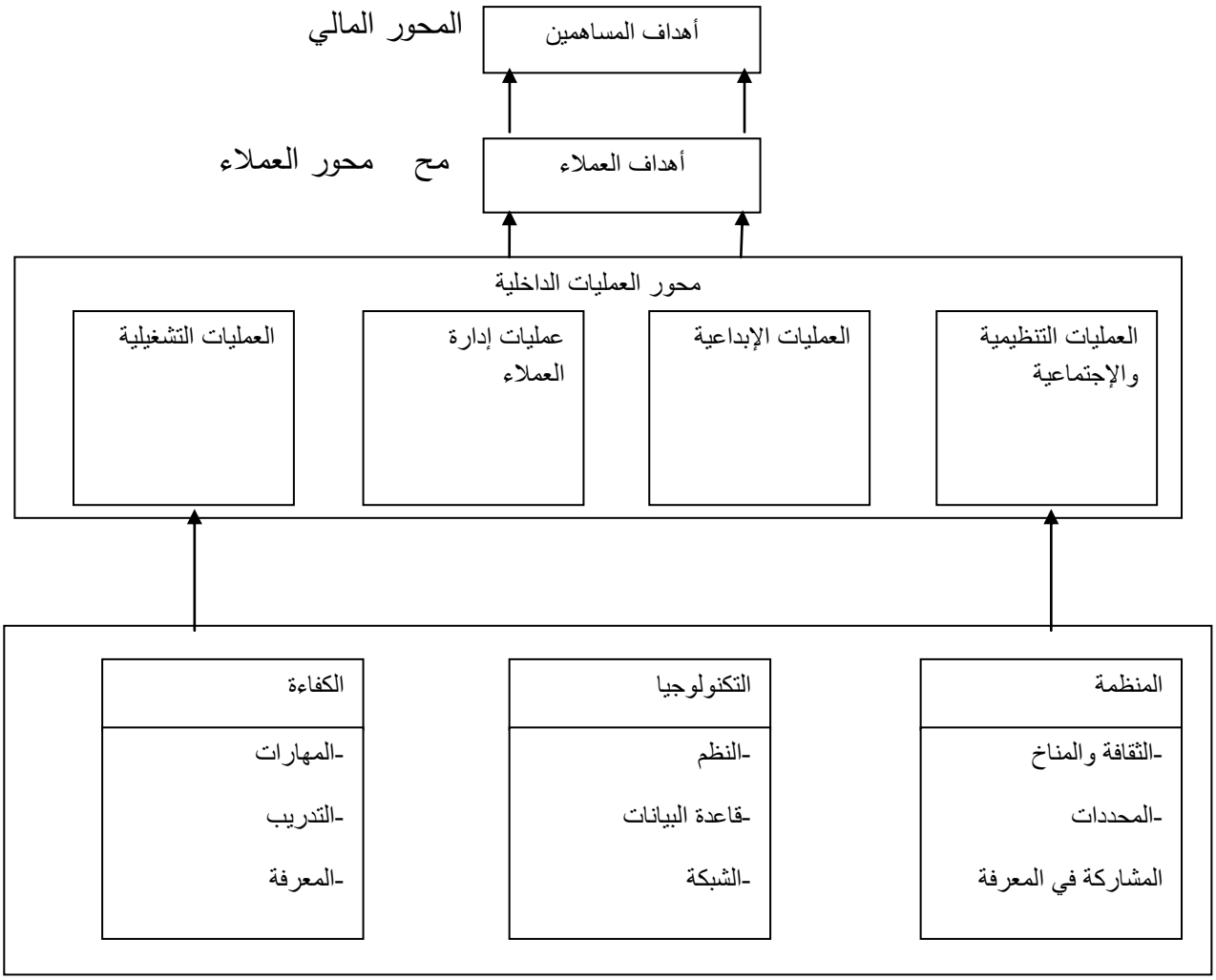
- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم؛
- النظم؛
- الإجراءات التنظيمية.

و الشكل التالي يوضح العلاقة التي تربط أهداف محور التعلم والنمو مع المحاور السابقة كمايلي:

[1] – احمد يوسف دويدين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 54

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم06: يبين محور التعلم والنمو وعلاقتها بالمحاور الأخرى



المصدر: احمد يوسف دويدين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 53.

و تركز وجهة نظر التعلم على كيفية تكييف المؤسسة بفعالية مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الجيدة التي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار والذي يمكن المؤسسة من اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات و هوامش الأرباح، وهو يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين، الإضافة إلى تحقيق رضا العاملين الذي يعتبر أساسا في انجاز أعمال الشركة بكفاءة و فعالية.[1]

[1] – احمد يوسف دويدين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص55.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهذه بعض الأهداف الإستراتيجية والمقاييس التي تكونت في ثلاث أجزاء لمحور النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن من خلال مايلي:[1]

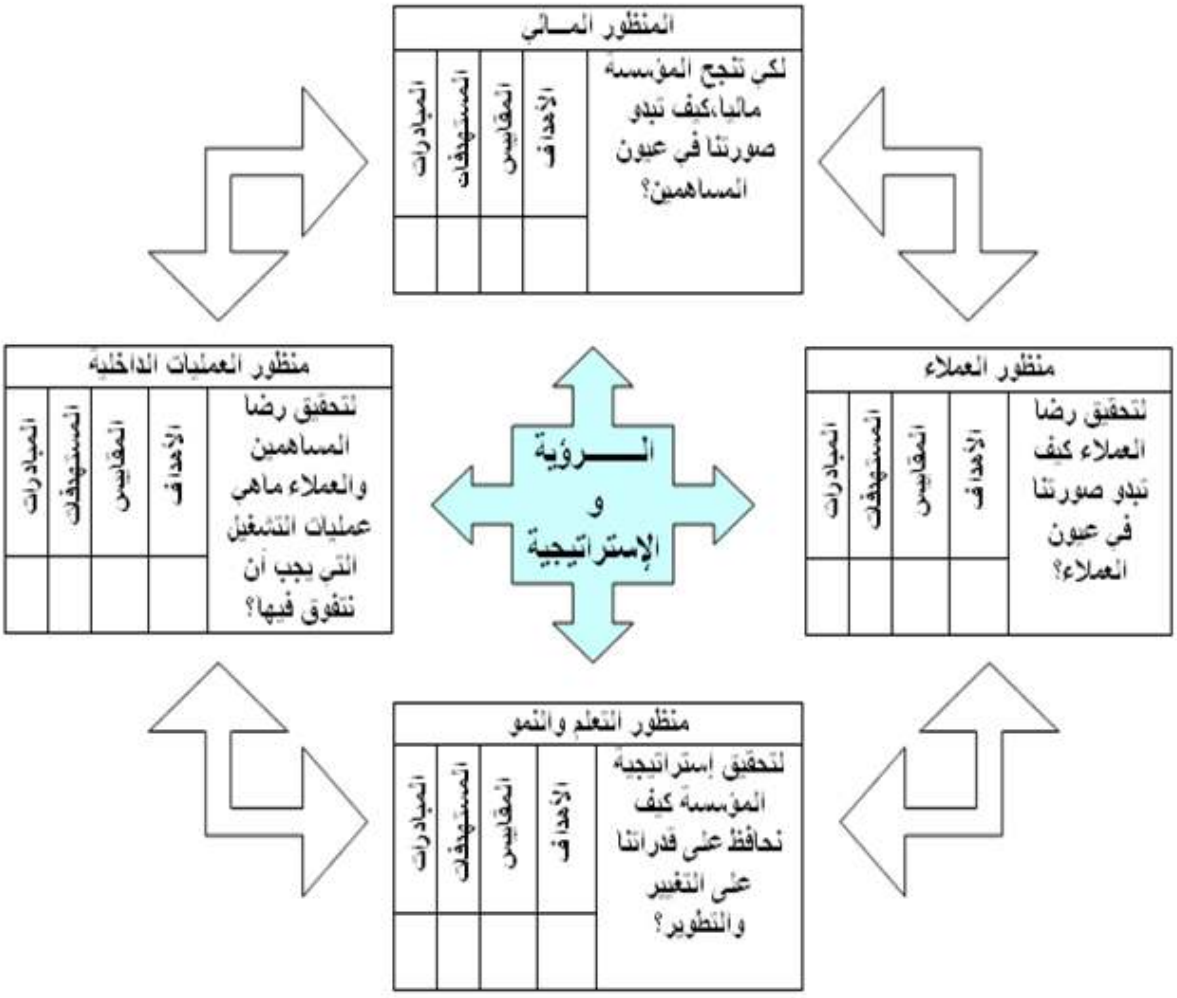
- **كفاءة الموظفين:** يجب على الشركة توفير استراتيجيات خاصة بكفاءة الموظفين وذلك بهدف إيجاد موظفين يمتلكون مزيجا من المهارات والمواهب الإبداعية ومعرفة بالأنشطة التي يجب أن ينجزوها.
- **القدرات المعلوماتية:** يجب على المؤسسات توفير استراتيجيات معلوماتية، والتي يتم من خلالها توفير نظام معلوماتي، ومعرفة كافية لدعم تطبيق الاستراتيجيات، وتقاس كفاءة أنظمة المعلومات بالوقت اللازم لتوصيل معلومات دقيقة عن الزبائن والعمليات الداخلية إلى الإدارة.
- **الإجراءات التنظيمية:** وتختبر الإجراءات التنظيمية مدى اتفاق حوافز العاملين مع عوامل النجاح بالمؤسسة.

ويمكن من خلال الشكل التالي إبراز الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

[1] - احمد يوسف دويدين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 55.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم07: يبين الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert، Norton David ،**the balanced scorecard translating strategy into action**، Harvard Business school press، September 1996، p76

.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: صفات بطاقة الأداء المتوازن

تتقسم بطاقة الأداء المتوازن لمجموعة من الصفات وهي:

1-العلاقات السببية:

ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فان الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا البرنامج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجة ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل مع بعضها ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.[1]

2- الصفات التعددية:

تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.[2]

3-الصفة التوازنية:

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج.

---

[1] – جمال حسن محمد أبو شرخ، **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 43

[2] – عبد الملك أحمد رجب، **مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2006، العدد 2، ص 80.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي عليها البطاقة، بمعنى لا يتم اهتمام ببعد على حساب إهمال بعد آخر.[1]

4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):

لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقة الأداء المتوازن القائم بخطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقا لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت، وأن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار.

ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظرا لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

5-الصفة المحدودية للمعلومات:

نظرا لأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر من 4 إلى 5 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها البطاقة، ومما لاشك فيه أن وضعا كهذا يقضي على ظاهرة انحراف الإدارة بكم هائل من المعلومات التي تزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.[3]

[1] – جمال حسن محمد أبو شرخ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] – عبد الملك أحمد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 58.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

تستخدم المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق مايلي : [1]

ـ توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة؛

ـ ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛

ـ تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛

ـ إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة؛

ـ تمديد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع؛

ـ تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛

ـ تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة؛

ـ تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية؛

ـ تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛

ـ تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن بعد استراتيجي تسعى من خلاله إلى توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال وضع خارطة المسار لتوجيه المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سوف نوضح، الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ووظائفها.

المطلب الأول: الخريطة الإستراتيجية

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان نورتون مفهوم الخريطة الإستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، وتحديد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها.

ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الإستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلية في تحقيق الأهداف فان المؤسسة تصنع معدلات مستهدفة أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو

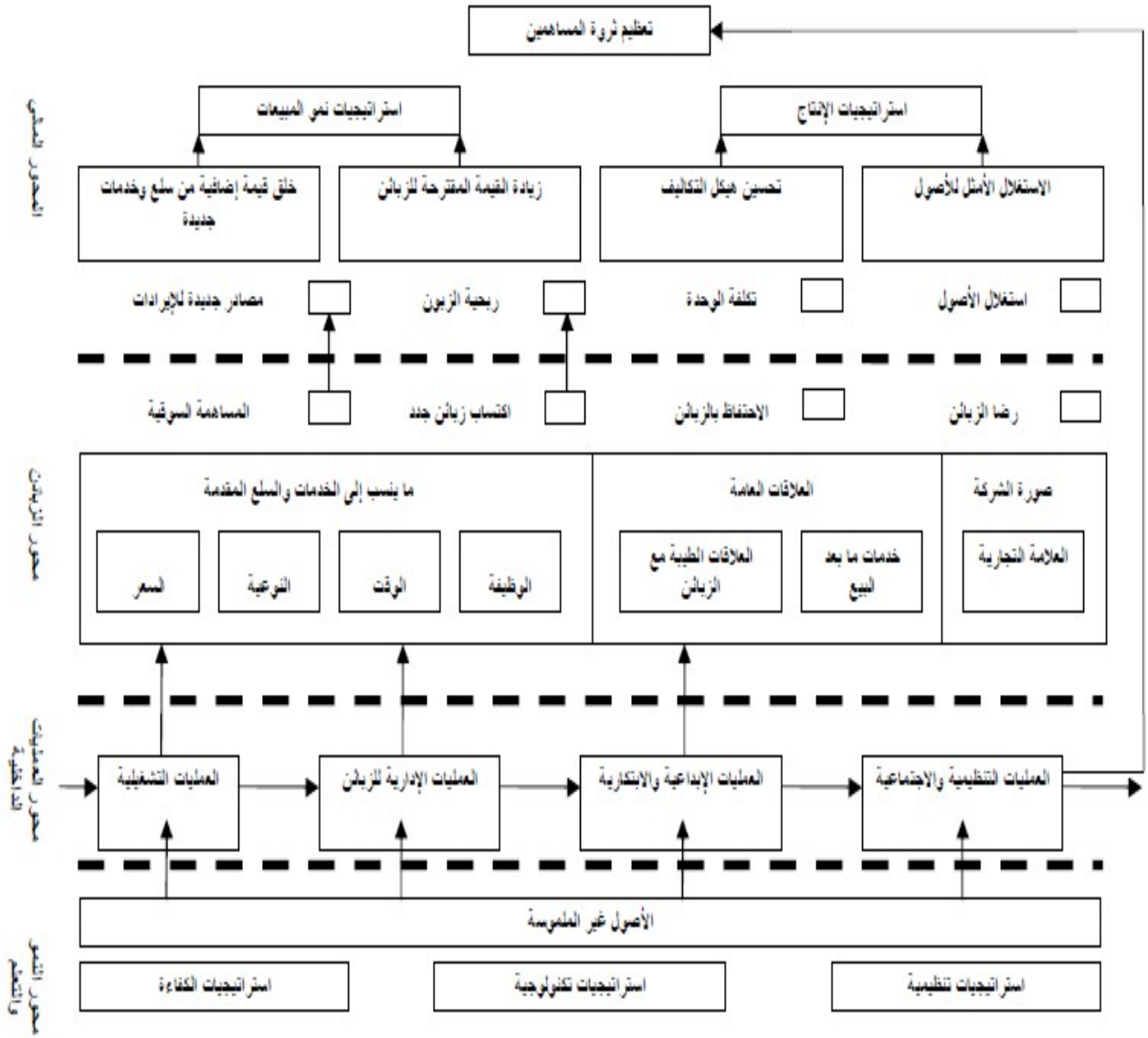
[1] – نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 19.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعة مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة، تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم، والرقابة، وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل. [1]

و الشكل التالي يوضح الخريطة الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم08 : يوضح الخريطة الإستراتيجية



[1] – أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد 2، 2009، ص 6.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المصدر: أحمد يوسف دويدين، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 06 .

إن الخارطة الإستراتيجية باعتبارها أداة تصف الإستراتيجية وتؤشر اتجاهاتها، فان هذه الخارطة قائمة على مجموعة من المبادئ و هي: [1]

- الإستراتيجية توازن مجموعة قوى متعارضة، حيث أن الاستثمار بالأصول غير الملموسة في الأمد البعيد تتعارض مع خفض التكاليف لغرض تحقيق أداء مالي للأمد القصير؛
- الإستراتيجية قائمة على اقتراح قيم مختلفة للعملاء، إن إرضاء العملاء يشكل المصدر الرئيسي والمستدام لصناعة القيمة، فالإستراتيجية تتطلب موازنة واضحة للمستهدفات في أجزاء السوق والقيم المعروضة لإرضاء هؤلاء العملاء فقد تكون اقل أسعار أو ارقي المنتجات أو أفضل حلول للعملاء؛
- صناعة القيمة تتم عبر العمليات الداخلية للمنظمة، فالمنظور المالي ومنظور الإستراتيجية تصف المحصلات النهائية المرغوبة من قبل المنظمة وبالأخص صناعة القيمة للمساهمين، في حين أن منظور التعلم والنمو والعمليات الداخلية يفترض أن تكون أنشطة تقود الإستراتيجية وتنفيذها؛
- الإستراتيجية تتكون من قضايا مترابطة متممة أساسية حيث أن مختلف الأنشطة في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو يفترض أن ينظر إليها في إطار تكاملي ومن المفترض موازنتها بشكل دقيق ومقبول لكي تتحقق النتائج المرغوبة من الإستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يفترض أن تقوم به الخارطة الإستراتيجية؛
- المحاذاة والرصف الاستراتيجي تحدد قيمة الأصول غير الملموسة، حيث إن المنظورات الأربعة للبطاقة والمأخوذة في إطار الخارطة الإستراتيجية يفترض إن تفرز التعلم والنمو باعتبار إن الأصول غير الملموسة لها دور كبير في تعزيز جوانب الأداء وتنفيذ الإستراتيجية، فالأصول غير الملموسة يمكن وضعها في إطار ثلاثة مجاميع :

– رأس المال البشري؛

– رأس المال ألمعلوماتي؛

– رأس المال التنظيمي.

[1] – وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 219–222.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتتجلى أهمية الخارطة الإستراتيجية من خلال الإشارة إلى أن الإستراتيجية ما هي إلا وصف سبل قيام المنظمات بإيجاد وتوليد قيمة لأصحاب المصلحة، فإذا كان بعض المديرين لا يبدلون جهودا لصياغة إستراتيجية واضحة لمنظماتهم، فان هذا لا يعني انه من الممكن إهمال الإستراتيجية، حيث أن النجاح المتحقق لبعض المنظمات دون إستراتيجية محددة يعتمد على الصدفة وغياب المنافسة وعليه فان أهمية الخارطة الإستراتيجية تتجلى في الأمور التالية:

- تعمل على توليد القيمة بطريقة مباشرة، حيث أن الأصول غير الملموسة من قبل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثير مباشر بالمحصلات المالية من قبل زيادة الإيرادات، تخفيض الكلف؛
- تعمل على تطوير اطر ومحيط توليد القيمة وتشكيلها كأصل غير ملموس يعتمد على قدرة المنظمة لرصف ومحاذاة هذا الأصل غير الملموس مع إستراتيجية المؤسسة؛
- تعمل على توليد القيمة الكامنة، حيث أن هذه القيمة وتشكيلها رغم عدم وجودها في إطار السوق إلا أنها تعمل على توليد قيمة حقيقة من خلال تجسيدها في مختلف جوانب العمل؛
- تعمل على توليد قيمة بحد ذاتها، لكن أي القيمة لا يمكن فصلها عن الإطار التنظيمي وإستراتيجية الأعمال.

المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

تتجلى وظائف بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1-ترجمة رؤية إستراتيجية المنظمة:

العمل وفق بطاقة الأداء المتوازن ضمن هذا المنظور يبدأ من الإدارة التنفيذية كفريق واحد لتحويل استراتيجيات الوحدات الإدارية إلى هدف استراتيجي عام، أي أن كل وحدة إدارية لها هدفها وإستراتيجيتها، فالعمل وفق بطاقة الأداء المتوازن يكون بإجماع مدراء الإدارات كفريق عمل واحد بحيث يتم الاتفاق على هدف استراتيجي عام يحقق بجزء منه أهداف الإدارات الأخرى. [1]

وتساعد هذه العملية في ربط الأهداف الإستراتيجية العامة للمنشاة بالأهداف الخاصة بقطاعات المنشاة ويتميز هذا المدخل بأنه يؤكد على أن المستويات الإدارية المختلفة تتفهم إستراتيجية المنشاة طويلة الأجل ويتحقيق ذلك عن طريق مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين نموذج القياس المتوازنة. [2]

2 ـ تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة:

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[2] – أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تستعمل بطاقة الأداء المتوازن الاتصال في المنظمة من خلال وسائل الاتصال التي تعمل على تفعيلها مثل : الوسائل التنظيمية، لوحة الإعلانات، الفيديو، وسائل الاتصال الالكترونية.

الاتصال يعمل على نقل الأهداف المهمة إلى جميع العاملين وبالتالي تحديد النشاطات اللازم انجازها لنجاح إستراتيجية المنظمة.

نستطيع القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر قاعدة اتصالات مهمة للمنظمة وتكسبها التزام من قبل جميع الموظفين، في جميع المستويات التنظيمية كما أنها تشجع الحوار بين الإدارة العليا والدنيا ومجلس الإدارة ليست فقط الأهداف المالية قصيرة الأجل ولكن حول صياغة وتطبيق الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء للمستقبل.

ونلخص أن نظام الاتصال والربط الاستراتيجي في المنظمة يؤدي إلى فهم و استيعاب الأهداف التشغيلية والعامة طويلة الأجل من قبل جميع الموظفين والوحدات المختلفة، كذلك الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، وعلى المستوى الفردي يقوم الفرد بصياغة النشاطات ذات العلاقة بتحقيق هدف الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها و تكييفها مع إستراتيجية المنظمة.

وان الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يسهل عملية الاتصال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة ويسهل الحصول على المعلومات وتوصيلها للمعنيين.

و هذا يشير إلى تسهيل عملية التغذية العكسية في المنظمة و هنا تركز بطاقة الأداء المتوازن على تنشيط عملية الاتصال، الأمر الذي ينعكس على إيصال المعلومات للمحتاجين بالوقت المناسب ما ينعكس على حل المشاكل بسرعة وفاعلية أكثر من نظم الإدارة التقليدية، كما يسهل ذلك من عملية استغلال الفرص المتاحة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن تربط الفجوة مابين الأهداف التي يضعها المديرون وما بين التنفيذيون المسؤولين فعليا عن الأداء. [1]

2 ـ تخطيط الأعمال:

تساعد هذه العملية على تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية وإن معظم المنشات تحاول تطبيق عدد كبير من البرامج المختلفة والتي تتنافس فيما بينها على موارد المنشاة ويساعد استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازنة على تحيد الأهداف التي توفر أساسا لتوزيع الموارد، حيث يتم تركيز انتباه الإدارة

[1]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص92.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

على تقييم النتائج المحققة في مجالات نموذج القياس المتوازنة للأداء، وهي المجال المالي، ومجال العملاء، ومجال عمليات التشغيل الداخلي، ومجال النمو والتعلم. [1]

و يكون تأثير بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم نشرها بجميع أنحاء المنظمة لتقود عملية التغيير، وتسهم بتحقيق التعلم والنمو وإعادة هندسة العمليات لتتلاءم مع الإستراتيجية وإستراتيجية تحقيق الأهداف وعملية الموازنة السنوية التخطيط وعملية وضع الأهداف تمكن المنظمة من تحديد كمية ونوعية الأهداف التي ترغب بتحقيقها، وتحديد الوسائل والمصادر اللازمة لانجازها، وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية على المدى القريب.[2]

4-التغذية العكسية والتعلم:

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الاستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشاة أو أقسامها أو العاملين بها، قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية المخططة، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا تساعد بطاقة الأداء المتوازنة المنشات على تعديل إستراتيجيتها التناسب مع الظروف المتغيرة.

وتستخدم العديد من المنشات بطاقة الأداء المتوازنة فيما يلي:

- تحديد وتوضيح الإستراتيجية؛
- توصيل الإستراتيجية لكافة المستويات الإدارية داخل المنشاة؛
- ربط أهداف المنشاة بالأهداف الخاصة بإدارتها بالاستراتيجية العامة للمنشاة؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية وضمان اتساعها؛
- مواجهة الأداء الدوري لأغراض التعلم وتطوير الاستراتيجية؛

وبطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من قياس الأداء بشكل دوري قد يكون شهري أو ربعي، كما تمكنها من معرفة الأقسام التي حققت أهدافها أو اقتربت منها سواء الأهداف المالية أو غير المالية أو المتعلقة بالعملاء أو الموظفين .....الخ.[3]

وبالتالي تمكن المنظمة من مراجعة أدائها الماضي وتحديثه والتعلم للمستقبل، فالمدير لا يناقش فقط كيف تم تحقيق الأهداف المالية بل ينظر إلى المستقبل لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف المستقبلية.

[1] – أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ص88.

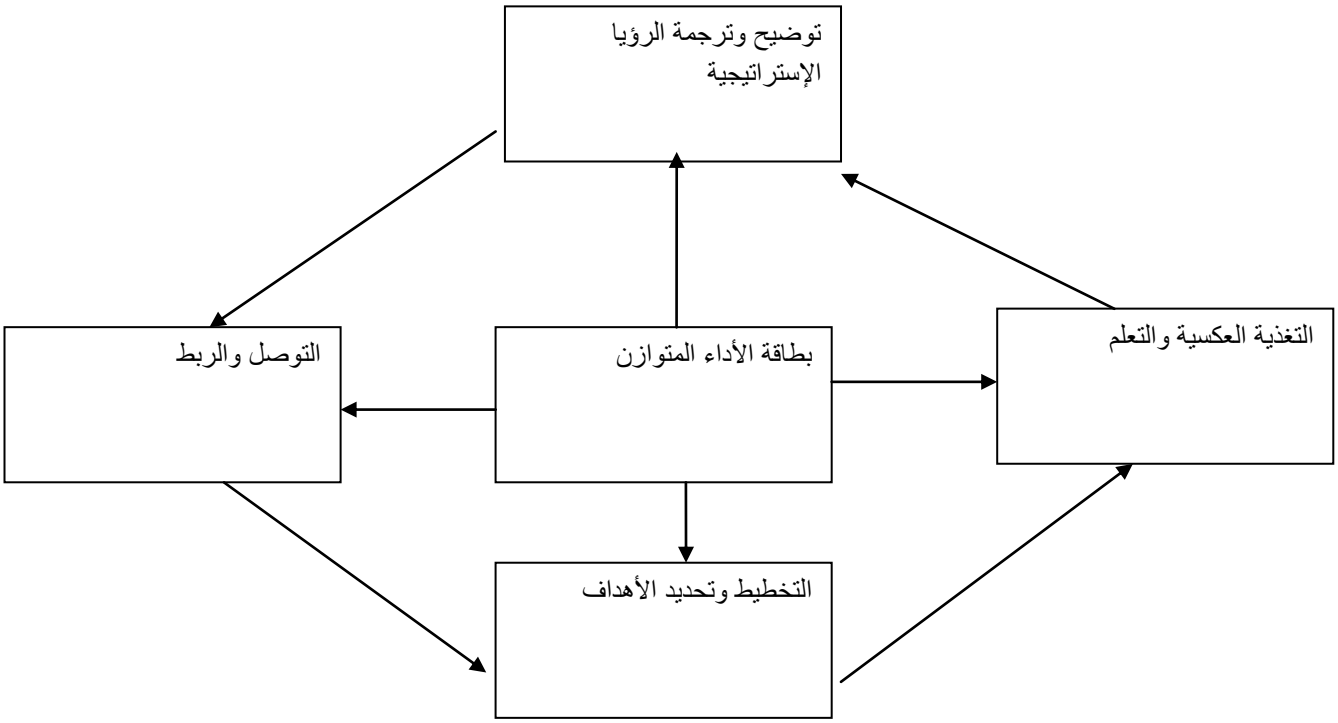
[3] – أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره ص 36.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إن أنظمة الإدارة والعمليات تم تصميمها للتأكد من أن المدراء والموظفين يسيروا حسب الخطة الإستراتيجية التي تم تصميمها من قبل الإدارة العليا، هذه العمليات الخطية لانجاز الرؤية الإستراتيجية التي تربط وتوصل رؤية المنظمة وإستراتيجيتها لجميع المشاركين والعاملين في المنظمة وتكييف الأداء التنظيمي والمبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل. [1]

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح وظائف بطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

الشكل رقم09: يبين وظائف بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan، Norton، **using the balanced scorecard as strategic management system**، 1996 p 37.

[1]– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ص 90.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الرابع: قواعد إعداد بطاقة الأداء المتوازن

لكي تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، يجب أن تمر بالعديد من الخطوات والمراحل ويجب أن تتوفر كل مؤسسة على المقومات اللازمة لتطبيقها، وفي هذا المبحث سوف نقوم بعرض خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وصعوبات ومقومات نجاحها.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك سبعة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن قدمها كابلان و نورتن في 2001 سميت خطوات النجاح، ويعبر الشكل التالي عن هذه الخطوات كما يلي:

الشكل رقم10: يبين الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة	النشاط	التساؤلات
1	تحديد الرؤية التنظيمية	ما هي الرؤية العامة والخاصة بالصناعة وكذلك المنظمة؟
2	تحديد الاستراتيجيات	أي الإستراتيجيات يجب إتباعها ومبررات الاختيار الإستراتيجي؟
3	تحديد عوامل النجاح الحرجة	أي الأشياء يجب التركيز عليها حتى تنجح المنظمة؟
4	تحديد المقاييس	ما الذي يجب قياسه؟
5	تحديد وتطوير خطة العمل	كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل؟
6	تحديد الأفعال التنفيذية	أي الأفعال يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف؟
7	المتابعة والتقييم	كيف سيتم إجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة ؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص 10.

وفي ما يلي نستعرض الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتفصيل كمايلي:

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن وتمر هذه الخطوة بعد مراحل على النحو التالي: [1]

1-تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر:

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطوير رؤيتنا وإستراتيجيتنا المستقبلية، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيرا في المنشأة.

2-صياغة رؤية المنظمة:

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ولذا فإنه من الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظرا لأن المقاييس سيتم بناءها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية مضللة وغير حقيقية.

3-صياغة مجالات الرؤية:

بعد الانتهاء من صياغة الرؤيا الشاملة ومفهوم العمل يأتي دور دراسة مجالات اختيار الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها وحسبما اقتراح نموذج كابلان ونورتون فإن هناك أربعة مجالات رؤية، مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء، مجال رؤية العمليات الداخلية، مجال رؤية التعلم والنمو.

واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجالات الرؤية، وبذالك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطرق التي تعتزم الإدارة

[1] – عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 101- 104.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العليا إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات أو إضافة قيمة للعملاء، وهذه التأثيرات ينبغي أن تكون قابلة للملاحظة من المنظور المالي.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات

تصف الاستراتيجيات القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطلقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. والمنطلق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة كما ذكر هو:

– للنجاح ماليا لابد من تحقيق رضا العملاء وبالتالي لابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسية لتصبح أكثر كفاءة؛

– للحصول على رضا العملاء لابد من التفوق في عمليات العمل؛

– لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

عند الانتهاء من هذه المرحلة سينتج عبارات لكل محور تشير إلى الاستراتيجيات الرئيسية بالترتيب حسب الأولوية لإنجاز الرؤية المرغوبة .[1]

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفا إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوبا لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحرجة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدأ هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير مثلا العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة التي تعقب ذلك تلخص وتواصل النقاش، يتم عادة التوصل لاتفاق واسع النطاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية، توفر عندئذ أساسا للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

وقبل البدء في وضع المقاييس، ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي وراسي بين عوامل النجاح الحرجة، وبمعنى أكثر وضوحا يجب التعرف بوضوح على ما إذا كانت المقاييس منسقة داخليا بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينهما أم لا؟ ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحرجة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث

[1]– أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره ص 63.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة إستراتيجية بيانية وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي.

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق درجة جديدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر، وينطبق هذا التحذير أيضا على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقا، إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى القصور في بلوغ المستوى الأمثل، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما. [1]

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات (مقياس الأداء)

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينهما وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن ويفضل أن يشترك كل الأفراد دوي الصلة في عمل المشروع في كل وحدة الشكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصل مع الإدارة العليا، الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس. [2]

وهناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب و النتيجة و خلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فان التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف طويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الكلية.[3]

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة العمل ويتم ذلك من خلال:[4]

1ـ صياغة الأهداف:

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

---

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص ص 119-120.

[2] – أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[3] – نفس المرجع السابق، ص 121.

[4] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المنشاة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف منسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينهما، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا.

2-وضع خطة عمل:

لكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤلين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشاة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.[1]

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

من الضروري أن نتابع المنشاة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشاة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية.

ولذا فان خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة، وفي النهاية، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة،

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ولاسيما من اجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة اكبر.[1]

المطلب الثاني : مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن وهي ترتكز على مؤشرات نجاح حرجة للنجاح يفترض أن تجد المزيج الصحيح من مؤشرات الأسباب والنتيجة للقياس، ويمكن مناقشة عوامل النجاح الحرجة لبطاقة التقييم المتوازن كالآتي: [2]

– العمل على فهم الذات **لان** العديد من المنظمات تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لحشد إستراتيجيتها عندما تجد صعوبة بالتعبير وبوضوح عن هذه الاستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن المنظمة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات؛

– معرفة الخارطة الإستراتيجية حيث إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية و قبل كل شيء؛

– اعتبار بطاقة التقييم المتوازن مشروع متكامل إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة التقييم المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الأعمال، وذلك يجعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة للمنظمة، أما إذا اعتمدت المنظمات توجها بخلاف ذلك فان النظام يصبح جزءا من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشبعة لكنها غير عملية ومفيدة عند الاستخدام؛

كما تتمثل عوامل النجاح في: [3]

– ترجمة رسالة رؤية المؤسسة الإستراتيجية ضمن الأهداف الواضحة لبطاقة الأداء المتوازن؛

– شرح وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن لجميع العاملين حتى يتمكنوا من فهم أدوارهم وواجباتهم الوظيفية وربطها بالأهداف على المستويات العليا؛

بالإضافة إلى: [4]

---

[1]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[2] – وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 86.

[3] – محمد محمد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 783.

[4] – وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره ص 164.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– سرعة التنفيذ لان بطاقة الأداء المتوازن وضعت الاستخدام في المستويات التنفيذية ومن ثم يمكن نشرها بشكل صحيح للمستويات الأدنى للأعمال أن هذا يساهم في إعطاء ترابط منطقي للمؤشرات باتجاه النتائج المستهدفة؛

– التخطيط التنفيذ والمراجعة وإن الاختلاف الجوهري بين عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي ومدخل التركيز على المنتج هي قضية التخطيط، التنفيذ، المراجعة كدورة متكاملة لتحسين النتائج.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي على النحو التالي: [1]

– نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛

– يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛

– يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛

– صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل مواجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية؛

– نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها؛

– عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛

– عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فان عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي الى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها؛

كما تتمثل أيضا في: [2]

عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز؛

[1] – أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عدم واقعية خطط الأداء (المغالاة أو التقليل)؛
- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات؛
- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد و الحوافز.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مفهوم حديث لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وهي أداة تعتمد على الرؤية الإستراتيجية وتساعد على توصيلها لكافة أعضاء المؤسسة، وهي تتضمن أربعة أبعاد يمكن للمؤسسة من خلالها أن تقييم أداءها المالي وغير المالي، لتتمكن من تحديد الانحرافات وتصحيحها من اجل تحقيق أهدافها المسطرة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذا النموذج بنجاح يجب أن تقوم بإعدادها وفق عدة خطوات تساعد على تنفيذها داخل المؤسسة، ويجب أن تتوفر كل مؤسسة على عوامل ومقومات تساهم في نجاح تنفيذ هذه البطاقة، ويجب العمل على التقليل من الصعوبات التي تواجهها حتى تتمكن من تنفيذها بنجاح ومن خلال هذا الفصل سنقوم بمعالجة الجانب التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد:

في ظل بيئة تتميز بالسرعة وشدة المنافسة, تحتاج المؤسسات إلى أساليب حديثة لمواكبة التطورات السريعة وطرق اثر نجاعة في قياس وتقييم الأداء الشامل ولعل أهم هذه الأساليب هي بطاقة الأداء المتوازن, التي تطرقنا إليها في الجانب النظري وسنحاول في هذا الفصل تقديم هذا النموذج, من خلال اقتراح بطاقة أداء متوازن, عن طريق تربصنا في مؤسسة النقل عبر الأنابيب بسكيكدة, على اعتبار أن هذه المؤسسة لا تقوم باستخدام هذا النموذج.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول التعريف بمؤسسة النقل عبر الأنابيب, وتناولنا في المبحث الثاني قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن, أما المبحث الثالث فتضمن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل التربص

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض تعريف مؤسسة سوناطراك التي تعتبر الشركة الأم وفرع النقل عبر الأنابيب مكان التربص كما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة سونا طراك

1- نشأتها: أنشأت سوناطراك أو الشركة الوطنية لنقل المحروقات بمرسوم وزاري رقم 63-491 بتاريخ 31 ديسمبر 1966 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 لتشمل الاكتشاف والإنتاج وزيادة عن النقل والتوزيع وبعد التأميمات التاريخية في 24 فيفري 1971 أصبحت تقوم سونا طراك بإبرام عقد احتياطي الغاز، كما أصبحت تقوم 100 % بنقله وتشارك بـ 77 % من إنتاج البترول ومشتقاته حيث لم يكن هناك تواجد للشركات الأجنبية ماعدا في ميداني الاكتشاف والإنتاج بمساهمة جد بطيئة أي ضئيلة في هذا السياق عملت هذه الأخيرة على تطوير شركتها الإنتاجية وقدرتها التجارية وإنشاء مركبات في كل من أرزيو بالغرب وسكيكدة شرقا.

وفي سنة 1981 خضعت لإعادة هيكلة حوالي 14 مؤسسة وطنية, وهذا اختصارا عن تطور شركة سوناطراك من الناحية الهيكلية, أما من الناحية التسييرية فإنها تعتبر إحدى شركات القانون الخاص حيث تخضع للقانون التجاري وهي شركة وطنية ذات طابع عمومي.

2- أهدافها:

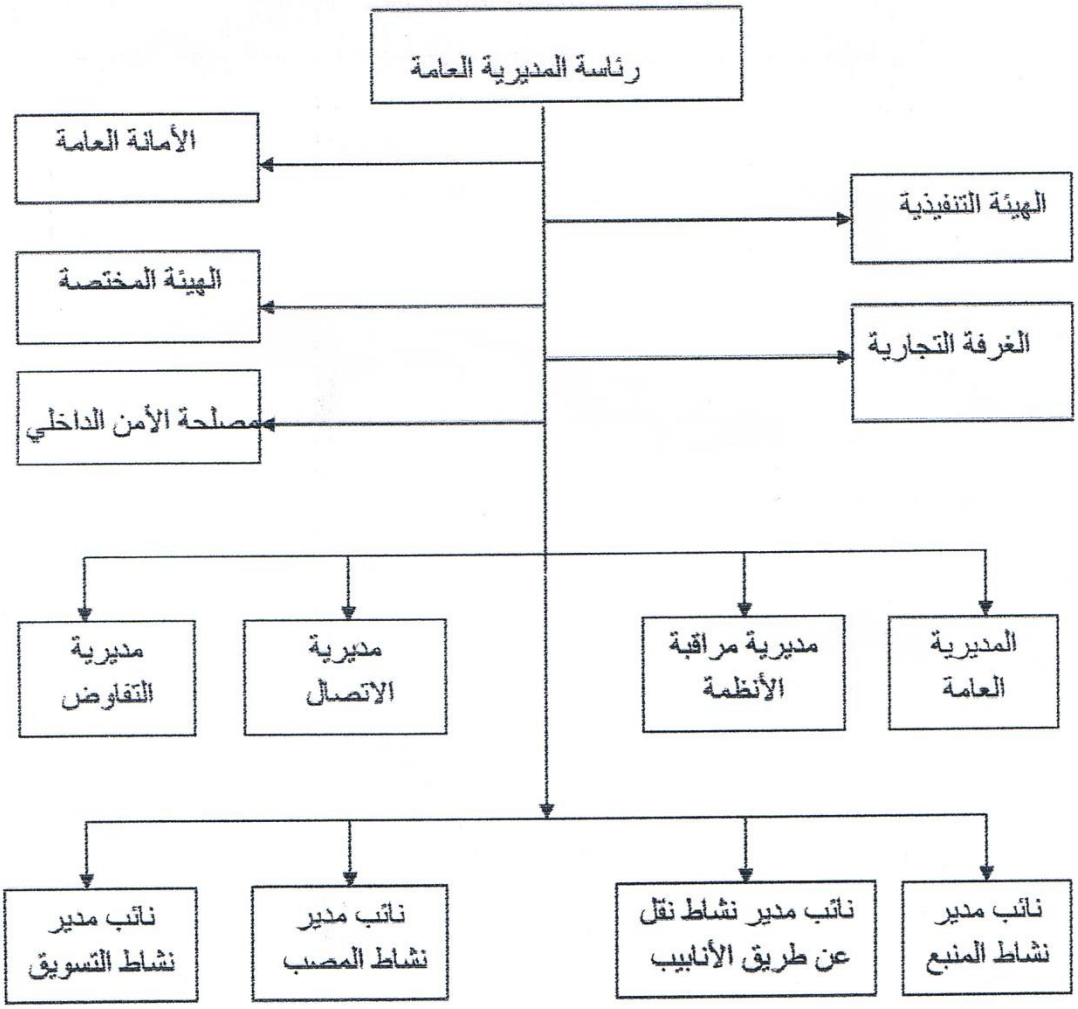
- البحث والتنقيب عن حقول البترول؛
- استغلال حقول البترول؛
- تسويق أكبر كمية ممكنة من الغاز والبترول وتحقيق أرباح من وراء العملية؛
- تحديد شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن أوجه, ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة وهذا لبعد منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق ويعتبر أول ميدان اعتمدت عليه الشركة حيث يتفرع قسم النقل إلى 8 مديريات استغلال وهي:

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة في سكيكدة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزيو؛
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب بحوض الصحراء بحاسي مسعود؛
- المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو ايطاليا؛
- المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو اسبانيا؛
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للوسط المتواجدة ببجاية؛
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين أمناس؛
- المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط.

الشكل رقم11: يبين الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: الدائرة المالية.

المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لنقل البترول عبر الأنابيب

تعتبر مديرية النقل عبر الأنابيب فرعا هاما بالنسبة لشركة سوناطراك وسوف نقوم بعرض تعريفها من خلال مايلي:

1- تعريف المديرية الجهوية لنقل البترول عن طريق الأنابيب – سكيكدة -:

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1971 وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة, ويتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انطلاقا من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي الرمل وحاسي مسعود إلى مراكز الاستغلال والتمويل الكائنة في شرق البلاد, وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق التونسية والإيطالية وكذلك نقل البترول والغاز إلى أوربا عبر ميناءين بتروليين بالإضافة إلى صيانة منشآت النقل كما تشمل على شبكة نقل المحروقات.

2- مكانتها الاقتصادية:

إن فرع نقل المحروقات عبر الأنابيب الذي هو أحد أهم الفروع المكونة لشركة سوناطراك والذي تنبثق منه المديرية الجهوية لناحية الشرق, حيث تعتبر القلب النابض لكل المنطقة الصناعية بمدينة سكيكدة وتمدها بكمية معتبرة من الغاز والبترول وتوزعها على مختلف المركبات المزروعة فيها كل حسب مجال عمله مثل: الغاز GL1K والبترول نحو مركب تكرير البترول أو الميناء للتصدير .... إلخ.

وبهذه العملية تكون قد قامت بخدمة النظام العام لتوزيع المحروقات.

3- أهداف الوحدة:

وللوحدة اهداف مستقبلية والمتمثلة في:

- نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من حقول الإنتاج نحو مركبات التحويل والتمييع وموانئ الشمال الشرقي الجزائري؛
- الاستغلال الأمثل للميناءين البتروليين؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- صيانة منشآت المحروقات؛

- تسيير واستغلال محطات الضغط والضخ للحفاظ على قدرة الضخ المسطرة لها.

إن المدير الجهوي تفوض له صلاحية اتخاذ القرارات ومن أهم أعماله كذلك تنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح لضمان السير الحسن للمديرية.

أما نائب المدير التقني فهو يشرف على خمسة دوائر: دائرة نقل الغاز، دائرة نقل البترول، دائرة الصيانة، دائرة حماية المنشآت, دائرة الاستغلال الجديدة.

***دائرة نقل الغاز:**

مهنة هذه الدائرة تتجلى في السهر على نقل الغازات عبر الأنابيب من المنبع إلى نهايات الوصول حيث تقام عليها التحاليل ثم التسويق سواء إلى السوق الوطنية أو الأسواق الخارجية وتوجد بها 5 مصالح هي:

مصلحة تسيير الغاز، مصلحة أنبوب الغاز، مصلحة نهائي الوصول، مصلحة المخابر, ومصلحة نهائي وادي الصفصاف.

*** دائرة حماية المنشآت:**

مهمة هذه الدائرة حماية منشآت نقل المحروقات وكذلك الخزانات بواسطة خمسة مصالح هي: مصلحة التآكل (CORROSION)، مصلحة الحراسة والمراقبة، مصلحة البناء والاصلاح، مصلحة صيانة المخازن، مصلحة صيانة الأنابيب.

***دائرة الصيانة:**

هذه الدائرة مكلفة بالحفاظ والتسيير التقني والاداري لتركيبات المنطقة، وتوجد بها خمسة مصالح هي: مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية، مصلحة الآلية، مصلحة الاتصالات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

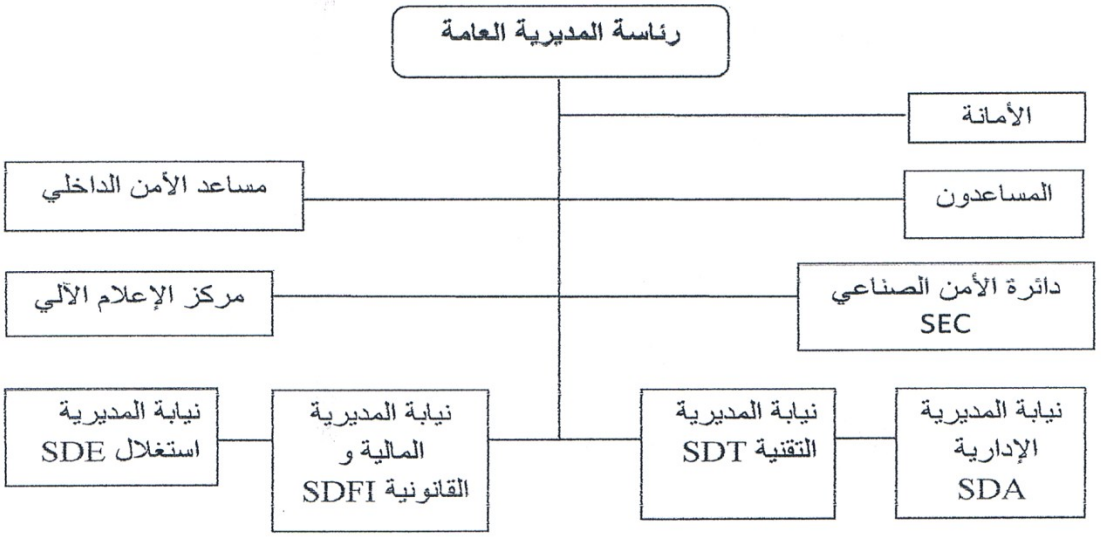
المطلب الثالث: الايطار التنظيمي لمؤسسة النقل عبر الأنابيب

سوف نقوم بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل عبر الأنابيب وشرح هذا الهيكل من خلال ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل عبر الأنابيب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم12: يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب بسكيكدة.



المصدر : الدائرة المالية

2- شرح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب:

- المدير الجهوي للشرق
- الأمانة
- **المساعدون:** هم عبارة عن إطارات سامية مختصين في المحروقات خاصة الجانب التقني.
- **مساعد الأمن الداخلي:** خلية مختصة من أجل حماية المنشآت الخارجية (قنوات الأنابيب) من الصحراء إلى الشرق.
- **دائرة الأمن الصناعيSEC:** خلية مختصة من أجل حماية المنشآت الصناعية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مركز الإعلام الآلي:** هي عبارة عن خلية متخصصة في عمليات الأنترنات (الاتصالات عبر الأنترنت أو توفير متطلبات الزبائن من المحروقات (غاز، بترول).
- **نيابة المديرية:** وهي أربع مديرات.

– **نيابة المديرية الإدارية:** وتنقسم إلى:

- **دائرة الموارد البشرية والاتصال:** وتشمل (RHURCOM)

- مصلحة التكوين؛
- مصلحة التسيير التقديري للمستخدمين.

- **دائرة الوسائل MOG:** وتشمل

- مصلحة الداخلية؛
- مصلحة الاطعام والسكن؛
- مصلحة العناية بالمباني.

- **دائرة الإدارة والخدمات الصناعية ADM SOC:** وتشمل:

- مصلحة العلاقات الصناعية؛
- مصلحة الأجور والمستخدمين؛
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

- **نيابة المديرية التقنية SDT:** وتنقسم إلى:

- دائرة الصيانة؛
- دائرة الأشغال الجديدة؛
- دائرة النقل والتموين؛
- دائرة حماية المنشآت.

– **نيابة المديرية المالية القانونية:** وتنقسم إلى:

- دائرة الميزانية؛
- دائرة قانونية؛
- دائرة مالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **نيابة المديرية استغلال SDE:** وتنقسم إلى:

  - دائرة استغلال الغاز؛
  - دائرة استغلال البترول.

المطلب الرابع: دراسة تعريفية بالدائرة محل التربص

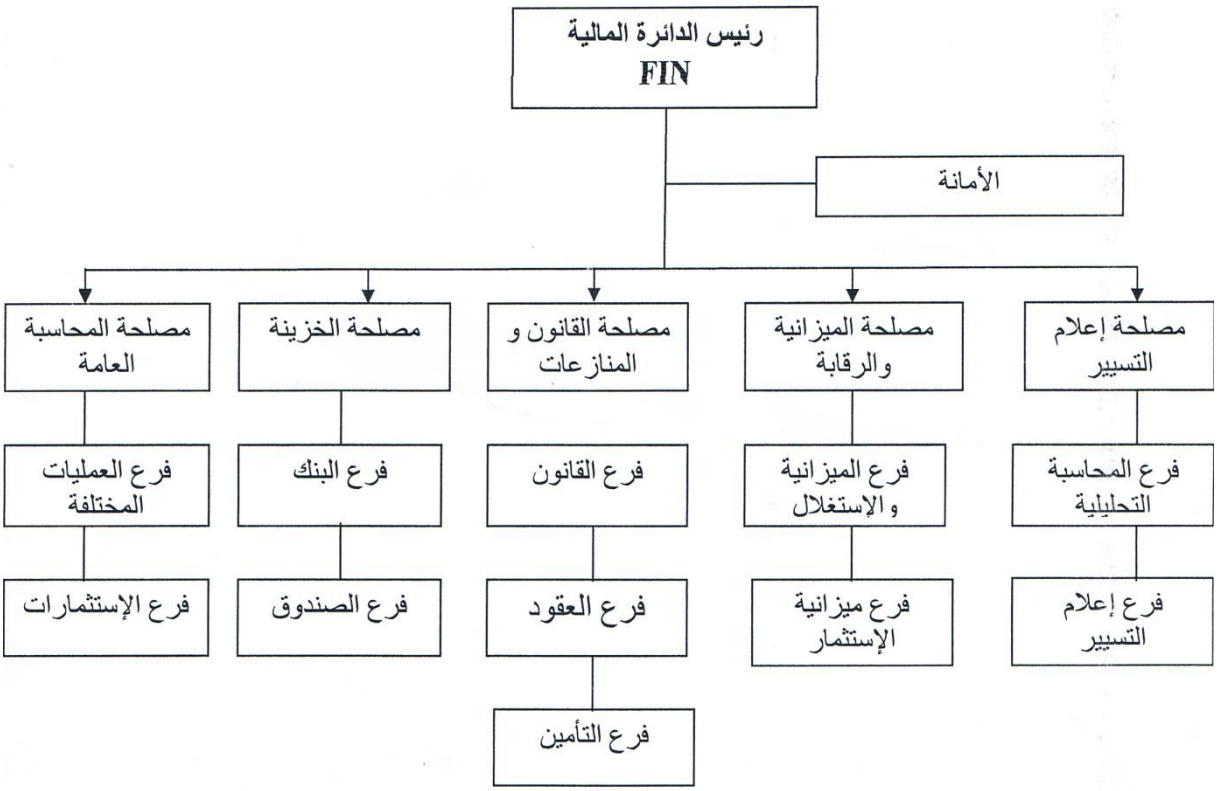
لقد قمنا بإجراء دراستنا في مؤسسة النقل عبر الأنابيب من خلال الدائرة المالية التي زودتنا بالمعلومات اللازمة وسوف نقوم بعرض هيكلها وشرحه بالتفصيل من خلال مايلي:

1 ـ الهيكل التنظيمي للدائرة المالية:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للدائرة المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم13: يبين الهيكل التنظيمي للدائرة المالية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



المصدر: الدائرة المالية

2 ـ شرح الهيكل التنظيمي للدائرة المالية:

وتتضمن هذه الدائرة مايلي:

1-1- مصلحة المنازعات القانونية:

وتقوم بكل الأعمال القانونية المتعلقة بالشركة بما فيها:

- العقود المتداولة في الوحدة؛

- متابعة النزاعات الداخلية مع العمال أو مع المؤسسات الخارجية.

1-2- مصلحة الخزينة:

تقوم بتسيير كل العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة وتتفرع إلى البنك والصندوق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-3 - مصلحة الأعلام والتسيير:

اعتمادا على هذه المصلحة تقوم المؤسسة بالتسيير الجيد واتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط وتنقسم إلى:

- فرع المحاسبة التحليلية؛

- فرع إعلام التسيير.

1-4 - مصلحة المحاسبة العامة:

تقوم هذه المصلحة بتقييد كل العمليات المحاسبية التي تجري بالوحدة بالإضافة إلى إعداد الميزانية الختامية، وتحديد نتيجة الدورة، وتنقسم إلى أربعة فروع:

أ- فرع العملاء والموردين:

وتقوم بتسجيل كل العمليات الخاصة بالموردين في دفتر خاص بشكل تسلسلي، بعد أن يكون المحاسب قد ملأ استمارة سند التسجيل، ويكون مرفقا بالوثائق الضرورية وهي: طلب الشراء، إذن الطلبية، الفاتورة، وصل التسليم، مع إصدار عدة نسخ من المرفقات، وتسوية العمليات المتعلقة بالعملاء.

ب- فرع العمليات المختلفة:

يقوم هذا الأخير بإعداد سند قيد بين الوحدات، وسند قيد العمليات المختلفة، وكذلك بتسجيل مصاريف العاميلن (حساب 63).

ج- فرع المركزية:

يقوم بتسجيل كل العمليات الصادرة من مختلف فروع مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة الخزينة وإدخالها في الحاسوب الذي بدوره يعالج المعلومات المحاسبية عن طريق برنامج إعلام آلي بصفة دورية (كل شهر) مع إرسال المعلومات المحاسبية لوحدة DRGS إلى المديرية المركزية بالعاصمة (TRC) وهذا لاستغلالها ومعالجتها لتوحيد معطيات كل الوحدات من الشمال إلى

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجنوب ومن الشرق إلى الغرب ونفس العملية تجري في آخر السنة وهذا لإصدار الميزانية الختامية لفرع TRC بمختلف وحداتها.

د – فرع الاستثمارات: ويقوم بتسجيل كل العمليات الخاصة بالاستثمارات.

المبحث الثاني: قياس الأداء وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن مؤسسة النقل عبر الأنابيب لا تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, لهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من هذه المؤسسة سنقوم باقتراح بطاقة أداء متوازن تترجم استراتيجية هذه المؤسسة, ومن خلال ما قدمناه في الجانب النظري, سوف نحدد مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب الأبعاد الأربعة للنموذج المقترح من خلال النتائج المحقق فعلا كمايلي:

المطلب الأول: البعد المالي

يقيس هدا البعد ربحية المؤسسة لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة, ويعتمد هذا الجانب على الفوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى الفوائد والأرباح المحققة, ويقيس هذا الجانب الأداء من خلال المردودية الاقتصادية والمالية المحققة والسيولة المتوفرة لها.

1- المردودية الاقتصادية:

ويقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة, وذلك من خلال مقارنة الأموال المستثمرة بالنتائج المحققة, والفوائد الناجمة عن استثمار هذه الأموال ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة العملياتية}}{\text{مجموع الأصول الاقتصادية}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يبين تطور معدل المردودية الاقتصادية (بالآلاف / دج)

السنة	2010	2011	2012
النتيجة العملياتية	712.469	11.329.576	1.032.538
مج الأصول الاقتصادية	46.664.658	40.640.812	95.339.432
المعدل	1.52	27.87	1.08

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج (2010-2012) مصلحة المالية.

نلاحظ أن معدل المردودية الاقتصادية التي حققتها المؤسسة خلال السنوات الثلاث تميزت بالارتفاع والانخفاض, حيث انه في سنة 2010 كان معدل المردودية الاقتصادية منخفض أما في سنة 2011 كان هناك ارتفاع كبير في معدل المردودية الاقتصادية وهذا مقارنة مع سنة 2010 أما في سنة 2012 فكان هناك انخفاض في معدل المردودية بشكل كبير وهذا يذل على أن المؤسسة غير قادرة على التحكم في أصولها الثابتة وهي غير قادرة على تحقيق الإرباح بشكل مستمر وهذا راجع لقلة استثماراتها.

المردودية المالية:

ويقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح, وهي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لملاكها, أي مقارنتها برأس المال الخاص ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 04: يبين تطور معدل المردودية المالية (بالآلاف / دج)

السنة	2010	2011	2012
نتيجة الدورة الصافية	697.682	11.329.750	1.032.576
الأموال الخاصة	42.712.358	35.748.711	91.281.457
معدل المردودية %	1.63	31.69	1.13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج (2010 – 2011)

بالنسبة للمردودية المالية فنلاحظ بأنها ترتفع وتنخفض خلال السنوات الثلاث وهذا ناجم عن ارتباط المردودية المالية بالمردودية الاقتصادية, حيث أن هذه النسبة كانت منخفضة في سنة 2010 مقارنة بسنة 2011 حيث ارتفع معدل المردودية الاقتصادية بشكل كبير, لتعاود الانخفاض في سنة 2012 وهذا على الرغم من ارتفاع قيمة الأموال الخاصة للمؤسسة, وهذا راجع لعدم استخدام المؤسسة الديون طويلة الأجل وعدم استفادتها من اثر الرفع المالي.

3- نسبة السيولة:

تستعمل هذه النسبة للحكم على قدرة المؤسسة في مواجهة إلتزامتها قصيرة الأجل, وهي مؤشر يوضح وضعية المؤسسة من حيث توازنها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 05: يبين تطور معدل نسبة السيولة العامة (بالآلاف / دج).

السنة	2010	2011	2012
الأصول المتداولة	2.336.695	2.390.896	3.322.736
الخصوم المتداولة	2.148.775	2.673.500	1.594.722
نسبة السيولة %	1.08	0.89	2.08

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية(2010 – 2012) مصلحة المالية.

إن نسبة السيولة العامة في سنة 2010 كانت اكبر من الواحد مما يدل على أن المؤسسة في هذه السنة لا تعاني من مشكل عدم توفر السيولة إذا هي قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل أما في سنة 2011 فان نسبة السيولة كانت اقل من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة في هذه السنة لا تتوفر على السيولة اللازمة لمواجهة التزاماتها أما في سنة 2012 فكانت نسبة السيولة اكبر من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة لها السيولة الكافية للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: بعد العملاء.

حتى تتمكن المؤسسة من تحديد حصتها السوقية ومدى قدرتها على جلب عملاء جدد, فانه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء من خلال المجموعات الأساسية لأهداف هذا البعد ومدى ارتباطها باستراتيجية المؤسسة كما يلي:

- حجم المبيعات
- عدد العملاء

1- حجم المبيعات:

ويمكن حساب معدل نمو المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة}(n+1) - \text{مبيعات السنة } (n)}{\text{مبيعات السنة } (n) \text{النتيجة الصافية}}$$

و نحدد تطور حجم المبيعات لهذه المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يبين تطور حجم المبيعات (بالآلاف/دج)

السنة	2010	2011	2012
المبيعات	18.893.783	31.989.218	23.780.181
المعدل%	7.29	69.31	25.66-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج (2010 – 2012) مصلحة المالية.

حجم المبيعات لسنة 2009 : 17.609.119 ألف دج.

نلاحظ أن حجم المبيعات كانت منخفضة في سنة 2010 مقارنة مع السنوات الموالية، وبالتالي فان الحصة السوقية كانت منخفضة كذلك، أما في سنة 2011 فارتفعت كمية المبيعات لتصل إلى نسبة 69.31% وهذا يعني أن الحصة السوقية للمؤسسة ارتفعت وهذا ناجم عن ارتفاع حجم الطلبات, أما في سنة 2012 فان حجم المبيعات انخفض بنسبة 25.66 – وهذا يعني أن الحصة السوقية للمؤسسة انخفضت وهذا راجع لانخفاض حجم الطلبات المقدمة من العملاء.

2- عدد العملاء:

- **درجة الاحتفاظ بالعمل واكتساب عملاء جدد:**

نقيس معدل الاحتفاظ بالعملاء في المؤسسة ومدى قدرتها على اكتساب عملاء جدد من خلال قياس ما يلي:

- عدد العملاء الحاليين؛
- عدد العملاء الجدد.

ويمكن توضيح هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يبين درجة الاحتفاظ بالعميل

السنة	2010	2011	2012
عدد العملاء	63	23	16
المعدل %	18.86	63.49 -	30.43-

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المصدر: مصلحة المالية.

عدد العملاء لسنة 2009: 53 عميل.

إن درجة احتفاظ المؤسسة بالعملاء واكتساب عملاء جدد، فانه في سنة 2010 كان عدد العملاء مرتفع مقارنة بالسنوات الموالية، أما فيما في سنة 2011 فانخفض عدد العملاء بشكل كبير ووصل إلى نسبة 63.49 -% وهذا يعني أن المؤسسة فقدت جزء كبير من عملائها القدم ولم تكسب عملاء جدد وهذا راجع لانخفاض الطلبات على منتجات المؤسسة أما في سنة 2012 فزاد تناقض عدد العملاء ليصل إلى نسبة – 30.43 % وهذا يؤثر سلبا على الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

إن هذا البعد يمثل المراحل والعمليات الداخلية التي تتم داخل المؤسسة من خلال عرض الأعمال المتميزة والمقدمة للزبائن والمساهمين والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا البعد كما يلي:

1- معدل الأداء اليومي للعامل

و يقيس هذا المؤشر قدرات العمال وكفاءاتهم الوظيفية، من اجل تنميتها وتطويرها بالإضافة إلى قياس وتقييم أداء العمال ومدى انجازهم للأهداف والنتائج المتوقعة ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

$$\text{معدل الاداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

و يمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 08: يبين تطور معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (بالآلاف/ طن)

السنة	2010	2011	2012
الوحدات المنتجة	33.613	33.909	28.755
أيام السنة	365	365	365
المعدل %	9.20	9.29	7.87

المصدر: مديرية إنتاج المؤسسة.

نلاحظ بان المؤسسة كانت إنتاجيتها سنة 2010 تقدر ب 9.20% أما في سنة 2011 فكان معدل الإنتاج للعامل ثابت حيث قدرت النسبة بـ 9.29% وهذا بالرغم من انخفاض عدد العمال وهذا يذل على أن أداء العمال ناجم عن تطور قدراتهم وكفاءاتهم أما في سنة 2012 فانخفضت الإنتاجية ووصلت إلى معدل 7.87% و هذا ناجم عن انخفاض أداء العمال بالرغم من زيادة عددهم.

2 ـ التحسين في الإنتاجية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد مدى كفاءتها في تحسين الإنتاجية التي تساهم في زيادة أرباحها، يمكن أن يتم قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة من خلال ما يلي:

$$\text{التحسين في الانتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة}(n+1) - \text{القيمة المضافة للسنة}(n)}{\text{القيمة المضافة للسنة } (n)}$$

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح تطور التحسين في الإنتاجية كما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 09: يبين تطور معدل التحسين في الانتاجية (بالألاف/ دج).

السنة	2010	2011	2012
القيمة المضافة	11.881.514	23.816.951	14.933.912
المعدل %	3.53	100.45	37.29-

المصدر: جدول حسابات النتائج (2010-2012) مصلحة المالية.

القيمة المضافة لسنة 2009: 11.475.701 ألف دج.

أما بالنسبة لعملية التحسين في الإنتاجية فان المؤسسة لها قيمة مضافة لسنة 2010 تقدر بـ 3.53 % أما في سنة 2011 فان المؤسسة ارتفعت قيمتها المضافة بنسبة كبيرة جدا وصلت إلى 100.45% وهذا يدل على الكفاءة الإنتاجية للعمال أما في سنة 2012 فهناك انخفاض ملحوظ في القيمة المضافة حيث قدرت هذه النسبة بـ -37.27% وهذه المؤسسة تعاني من تدبدب في إنتاجيتها من سنة إلى أخرى بالانخفاض والارتفاع.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

يعتبر هذا البعد احد نظم قياس وتقييم أداء المؤسسات, حيث انه يعتمد على مدى قدرت العاملين في المؤسسة على تطوير قدراتهم الإنتاجية وتحسينها, من خلال وضع نظام لتدريب العاملين وخضوعهم لدورات تكوينية مما يساعد المؤسسة في مواجهة المنافسة, ومن أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا البعد مايلي:

1 - معدل التأطير:

حتى تتمكن المؤسسة من الصمود في ظل زيادة حدة المؤسسة يجب عليها التحكم الناجح في مواردها البشرية من خلال الاعتماد على تأطير العمال بصورة مستمرة ويتم تحديد ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال المؤطرين}}{\text{إجمالي العمال}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و سوف نقوم بتحديد هذه النسبة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم10: يبين تطور معدل التأطير بالمؤسسة.

السنة	2010	2011	2012
عدد العمال المؤطرين	854	268	369
إجمالي العمال	1354	329	502
المعدل %	63.07	81.45	73.50

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

بالنسبة لهدا البعد نلاحظ بانه في سنة 2010 كان عدد العمال المؤطرين من طرف المؤسسة منخفض مقارنة مع السنوات الموالية، أما في سنة 2011 فان عدد العمال المؤطرين ارتفع ليصل إلى نسبة 81.45% بالنسبة لإجمالي العمال الذين انخفض عددهم في هذه السنة وفي سنة 2012 انخفض معدل تأطير العمال بنسبة قليلة حيث وصلت إلى 73.50% بالنسبة لإجمالي العمال الذين ارتفع عددهم في هذه السنة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها نظرا إلى التغيرات البيئية الحاصلة وشدة المنافسة التي تمس المؤسسة.

2 – معدلات التوظيف:

إن هذا المؤشر يحدد لنا مدى نمو المؤسسة وتوسعها, من خلال زيادة معدلات التوظيف ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كمايلي:

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

انطلاقا من هذه العلاقة يمكن تحديد معدل التوظيف من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 11: يبين تطور معدلات التوظيف في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012
عدد الموظفين	1354	329	502
معدل الزيادة %	15.95-	75.70 -	52.58

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

عدد الموظفين لسنة 2009: 1611عامل.

فيما يخص معدلات التوظيف فانه في سنة 2010 كان معدل التوظيف منخفضا حيث وصل إلى نسبة – 15.75% أما في سنة 2011 فانخفضت هذه النسبة لتصل إلى معدل – 75.70 % و هذا يدل على تراجع نشاط المؤسسة وذلك بصرف عدد كبير من العمال أما في سنة 2012 فزاد عدد الموظفين ليصل إلى معدل 52.58 % وهذا يذل على نمو المؤسسة وتوسيع نشاطها وهذا ناجم عن إدخال أنابيب نقل جديدة للمؤسسة في هذه السنة.

المبحث الثالث: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

من خلال إجراء هذه الدراسة في مؤسسة النقل عبر الأنابيب اتضح أن هذه المؤسسة تعتمد على تقدير كل مؤشر من خلال إعطائه وزن وأهمية بالنسبة للمؤسسة, من خلال تحديد نسبة معينة لهذا المؤشر وذلك وفق تقدير الإدارة العليا, بالإضافة إلى تحديد الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، بإعطاء نسبة معينة لكل مؤشر وعلى هذا الأساس يتم تحديد النتيجة النهائية وبناءا على هذا سوف نستعرض هذه المؤشرات كما يلي:

المطلب الاول: تحديد أوزان مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

و يتم تحديد هذه الأوزان بناء على رؤية الإدارة العليا وفق كل مؤشر من أبعاد هذه البطاقة كما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- البعد المالي:

بالنسبة لهذا البعد يعد الهدف الأساسي للمساهمين والعمال هو تحقيق الربح وذلك من خلال تحسين المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة والحفاظ على نسبة معينة من سيولتها لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل لذلك فالاهمية والوزن الذي يعطى لهذا البعد حسب الإدارة العليا يقدر ب: 40% وقد تم توزيع نسبة وزن هذا البعد على ثلاثة مؤشرات كما يلي :

- المردودية الاقتصادية 15%
- المردودية المالية 15 %
- نسبة السيولة 10 %

1- بعد العملاء

بالنسبة لهذا البعد فان المؤسسة تهدف للحصول على حصة سوقية معتبرة من خلال جلب عدد اكبر من العملاء وذلك بالعمل على تحسين خدماتها في عملية نقل الغاز والبترول وبناء على هذا فالوزن والأهمية الذي يعطي لذا البعد حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـ 20 % و قذ تم توزيع هذه النسب على مؤشرين كما يلي:

1- حجم المبيعات 10 %

2- عدد العملاء 10%

3- بعد العمليات الداخلية

فيما يخص هذا البعد فان المؤسسة تهتم بتوفير كافة الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحسين عملياتها وتوسيع نشاطها حيث أنها في سنة 2012 قامت هذه المؤسسة بإدخال أنبوب نقل جديد من اجل تحسين إنتاجها وبناء على هذا فان الأهمية والوزن الذي يعطي لهذا البعد حسب الإدارة العليا يقدر بـ 20 % و قد وزعت هذه النسبة على مؤشرين كما يلي:

- معدل الأداء اليومي للعامل 10 %
- التحسين في الإنتاجية 10 %

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بعد التعليم والنمو:

بالنسبة لهذا البعد فان المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وتنمية قدراتهم وذلك من اجل مواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال توفير التجهيزات الحديثة وتوفير خدمات الانترنيت للعمال وبناء على هذا فان الوزن والأهمية الذي يعطى لهذا البعد يقدر بنسبة 20 % حيث تم توزيع هذا الوزن وفق المؤشرين التاليين :

- معدل التأطير 15 %
- معدل التوظيف 5 %

المطلب الثاني: تحديد أهداف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سوف نقوم بتحديد أهداف كل مؤشر لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب ما تهدف المؤسسة للوصول إليه كما يلي:

1- البعد المالي

لقد حدد هدف معدل المردودية الاقتصادية بـ 40% لان ارتفاع هذا المعدل يدل على أن المؤسسة تحاول تحقيق أرباح تتناسب مع حجم أصولها أما بالنسبة لمعدل المردودية المالية فقد حدد الهدف بـ 40% والمؤسسة تحاول رفع دخلها من اجل تحسين مركزها المالي.

- أما بالنسبة لنسبة السيولة فالمؤسسة قدرت الهدف بـ 30 % و هذا من اجل المحافظة على قدر من السيولة للمواجهة التزاماتها.

2- بعد العملاء:

تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية من خلال رفع حجم مبيعاتها وقد حددت المؤسسة هذا الهدف بمعدل 60 %

- أما بالنسبة لدرجة الاحتفاظ بالعامل واكتساب عملاء جدد فان المؤسسة تهدف للحصول على عملاء جدد وتحتفظ بالعملاء القدم بمعدل 60 %

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:

- إن المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاجية من خلال رفع أداء العمال حيث حدد الهدف بمعدل 80%.
- تسعى المؤسسة إلى تحسين إنتاجيتها ورفعها من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرفها, حيث حدد الهدف بالنسبة لهذا المؤشر بـ 50%.

4- بعد التعلم والنمو:

- ان المؤسسة تسعى لتطوير نشاطها من خلال زيادة معدلات التكوين للعمال حيث حدد الهدف بـ 70 %.
- حتى تتمكن المؤسسة من تلبية طلبات الزبائن في إطار توسعها فأنها تلجأ إلى زيادة عدد الموظفين, حيث حدد الهدف لمؤشر معدلات التوظيف بـ 20 % ومن خلال هذا يمكن حساب النتيجة النهائية وذلك من خلال الأوزان الموضوعة والأهداف والنتائج المنجزة فعلا وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف}}$$

من خلال هذا يمكننا الحصول على نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بهذه المؤسسة وتحديد مدى بلوغها أهدافها الاستخراجية من خلال تحديد اتجاه مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

بناء على المعلومات السابقة يمكن تحديد نموذج بطاقة الأداء المتوازن, من خلال الأبعاد الرئيسة و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 12: يبين النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة النقل بالأنابيب.

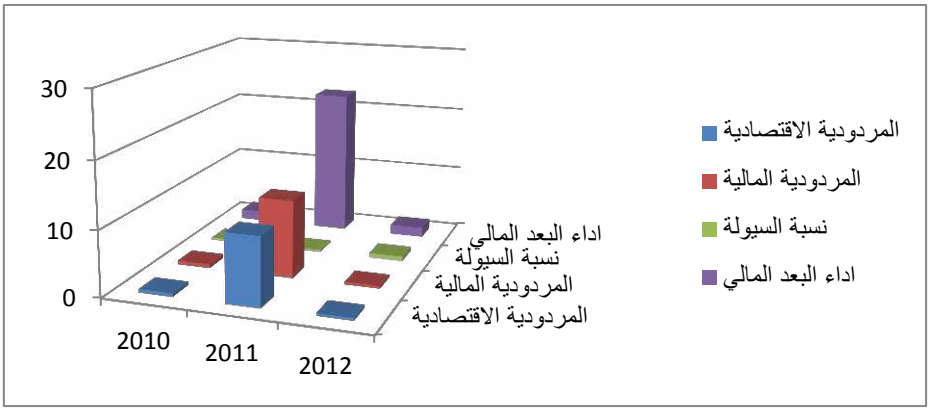
الابعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة فعلا			النتيجة النهائية		
				2010	2011	2012	2010	2011	2012
البعد المالي	المردودية الاقتصادية المردودية المالية نسبة السيولة	%15 %15 % 10	% 40 % 40 % 30	%1.49 %1.63 %1.08	%27.87 31.69 %0.89	%1.08 %1.13 %2.08	%0.55 %0.61 %0.36	%10.45 %11.88 %0.29	%0.40 %0.42 %0.69
1	اداء البعد المالي	%40	-	-	-	-	%1.52	%22.62	%1.51
بعد العملاء	حجم المبيعات عدد العملاء	%10 %10	%60 %60	%7.29 %18.86	%69.31 %63.49-	%25.66- %30.43-	%1.21 %3.14	%11.55 %10.58-	%4.27- %5.07-
2	اداء بعد العملاء	%20	-	-	-	-	%4.35	%0.97	% 9.34-
بعد العمليات الداخلية	معدل الاداء اليومي للعامل التحسين في الإنتاجية	%10 %10	%80 %90	%9.20 %3.53	%9.29 %100.45	%7.87 %37.29-	%1.15 %0.70	%1.16 %20.09	%0.98 %7.45
3	اداء بعد العمليات الداخلية	%20	-	-	-	-	%4.85	%21.25	%8.43
بعد التعليم و النمو	معدل التأطير معدلات التوظيف	%15 %5	%70 %20	%63.07 %15.95-	%81.45 %75.70-	%73.50 %52.58	%13.51 %3.98-	%17.45 %18.92-	%15.75 %13.14
4	اداء بعد التعليم و النمو	%20	-	-	-	-	%9.53	%1.47 -	%28.89
	الاداء الكلي	%100	-	-	-	-	%17.25	%43.37	%29.49

المصدر: من إعداد الطالبة

و من النتائج المتحصل عليها في نموذج الاداء المتوازن الخاص بمؤسسة النقل عبر الأنابيب و من اجل تحليل الانحرافات والتغيرات في النتائج سنقوم بالتمثيل البياني لهذه النتائج وفق الاشكال البيانية التالية :

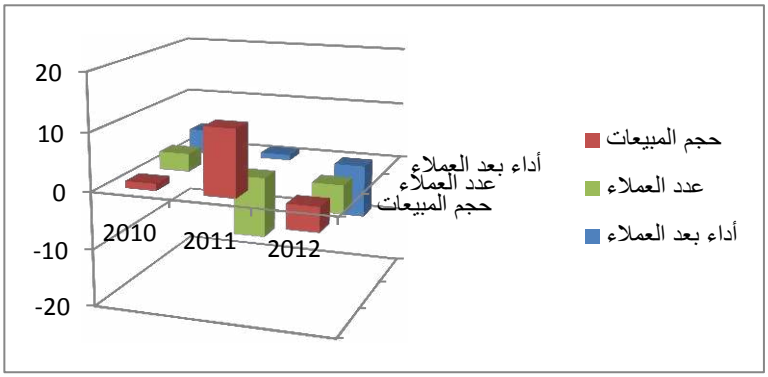
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم:14 يبين تطور مؤشرات الاداء المالي



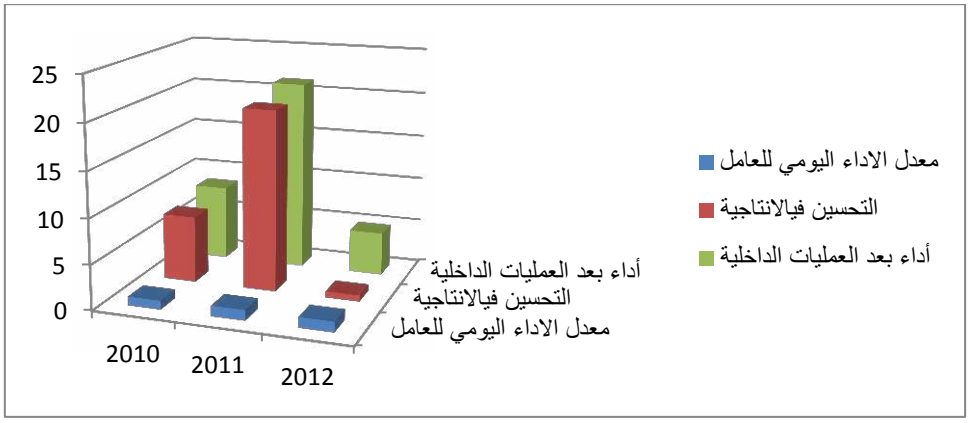
المصدر مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 12

الشكل رقم:15 يبين تطور مؤشرات بعد العملاء



المصدر مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 12

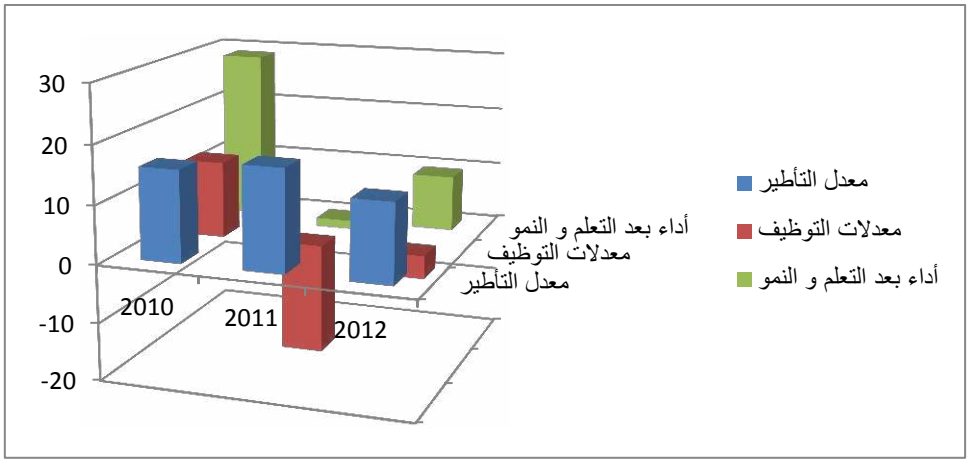
الشكل رقم:16 يبين تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية



المصدر مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 12

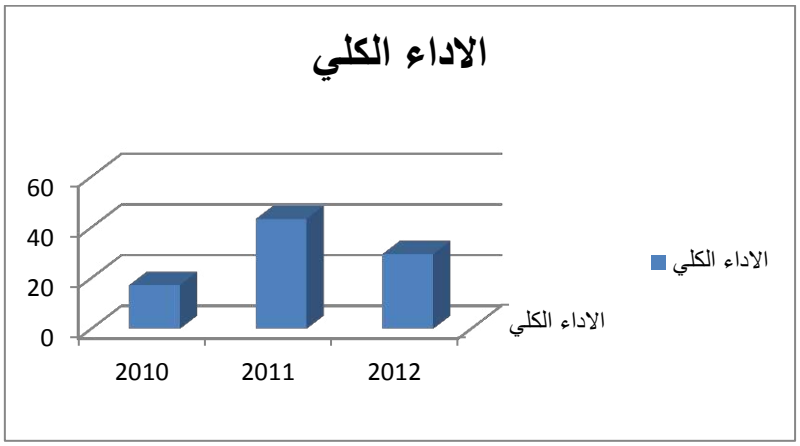
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم:17 يبين تطور مؤشرات بعد التعلم و النمو



المصدر مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 12

الشكل رقم:18 يبين تطور مؤشرات الاداء الكلي



المصدر مخرجات برنامج إيكسل لنتائج الجدول رقم 12

من خلال النتائج المتحصل عليها من نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة النقل عبر الأنابيب يتضح بأن مستوى أداء البعد المالي تميز بالانخفاض والارتفاع خلال السنوات الثلاث, حيث انه في سنة 2010 كان مستوى الأداء منخفض وهذا ناجم عن زيادة التكاليف والأعباء لهذه المؤسسة وعدم كفاءتها في استخدام أصولها، أما في سنة 2011 فتميز مستوى الأداء بالارتفاع وهذا يعود لانخفاض تكاليف العملية الإنتاجية والزيادة في مبيعاتها التي ساهمت في خلق عائد لهذه المؤسسة أما في سنة 2012 فيعاود مستوى الأداء للانخفاض بشكل كبير وهذا راجع لعدم قدرة هذه المؤسسة على التحكم في أصولها بالإضافة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إلى أن المؤسسة لا تعتمد عل استخدام الديون في تمويلها وهذا ما يجعلها لا تستفيد من اثر الرفع المالي.

أما بالنسبة لبعد العملاء فيتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها إن مستوى أداء بعد العملاء لهذه المؤسسة تميز بالانخفاض خلال السنوات الثلاث حيث انه في سنة 2010 مثل مستوى الأداء حوالي 21.75% من إجمالي وزن منظور أداء العملاء وهذا ناجم عن ضعف حجم المبيعات، وقلة عدد العملاء وهذا راجع لانخفاض حجم الطلبات من قبل العملاء، أما بالنسبة لسنة 2011 فزاد انخفاض مستوى الأداء، وهذا بسبب فقدان المؤسسة لعدد من العملاء الذين تحتفظ بهم وهذا راجع للاستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسة وفي سنة 2012 زاد انخفاض مستوى الأداء وهذا راجع لمحاولة المؤسسة احتفاظها بعملائها القدم وعدم إتباع استراتيجية جديدة لكسب عملاء جدد من خلال زيادة حجم المبيعات وتحسين خدماتها .

أما فيما يخص بعد العمليات الداخلية فان مستوى أداء هذا البعد لهذه المؤسسة كان منخفض في سنة 2010 مقارنة بالسنوات اللاحقة وهذا ناتج عن انخفاض مستوى أداء العمال وهذا أدى إلى التناقص في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة أما في سنة 2011 فان مستوى الأداء بلغ مستوى الوزن الممنوح لهذا البعد وهذا نتيجة للتحسين في الإنتاجية من خلال زيادة القيمة المضافة على الرغم من بقاء أداء العمال ثابت وهذا ناتج عن تصريف المؤسسة كل منتجاتها، أما فيما يخص سنة 2012 فان مستوى الأداء انخفض وهذا ناتج عن انخفاض أداء العمال وبالتالي أدى إلى انخفاض القيمة المضافة للمؤسسة.

بالنسبة لمستوى أداء بعد التعلم والنمو لهذه المؤسسة خلال سنة 2010 مثل 47% تقريبا من مستوى الوزن الممنوح لبعد التعلم والنمو هذا نتيجة لضعف معدلات التوظيف لهذه المؤسسة وفي سنة 2011 ينخفض مستوى الأداء لهذا البعد وذلك نتيجة لانخفاض عدد الموظفين بالمؤسسة وعدم توظيف عمال جدد بالرغم من زيادة معدل التأطير، أما في سنة 2012 فان مستوى الأداء يمثل 141% تقريبا من مستوى الوزن الممنوح لهذا البعد أي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بلوغ مستوى الوزن الممنوح لهذا البعد وهذا نتيجة لزيادة معدلات التوظيف وكذلك معدلات التأطير بالمؤسسة.

أما بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لمؤسسة النقل عبر الأنابيب فان تغيرات الأداء بالنسبة للأبعاد الأربعة لايمثل الأداء المتوازن حيث نلاحظ أن الأداء الكلي للمؤسسة في سنة 2010 يبلغ مستوى 17.25% من مستوى الأداء الكلي وهذا نتيجة لانخفاض مستوى أداء البعد المالي وبعد العمليات الداخلية أما في سنة 2011 فان مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتفع ليصل إلى نسبة 43.37% وهذا نتيجة لارتفاع مستوى أداء البعد المالي و بعد العمليات الداخلية، وفي سنة 2012 فان مستوى الأداء الكلي ينخفض ليصل إلى نسبة 29.49% وهذا ناجم عن انخفاض في مستويات الأداء بصفة عامة أي كل من البعد المالي، بعد العملاء، و بعد العمليات الداخلية.

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج مدى أهمية قياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر كوسيلة رقابية تمكن المؤسسة من معرفة الانحرافات وتصحيحها وتساعد على التحسين المستمر لأدائها من اجل المحافظة على بقاءها واستمراريتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل لاقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة النقل عبر الأنابيب, حيث اتضح أن هذه المؤسسة لا تستخدم هذا النموذج بالإضافة إلى أنها لا تمتلك المقومات اللازمة لتنفيذها, وذلك لان معظم المسؤولين لا يهتمون بأدوات التسيير الحديثة وعدم وجود استراتيجيات واضحة المعالم تساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها, كما أنها تعتمد على تقييم أداءها المالي فقط دون الاهتمام بتقييم الجوانب الغير مالية التي يعتبر تقييمها حاجة ماسة للمؤسسة, من اجل تقييم أدائها الكلي الذي يحدد مسارها لتصحيح الانحرافات الناتجة في الوقت المناسب من اجل تقليل التكاليف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة هذا باعتبارها وسيلة لسد النقص المتواجد في الأدوات التقليدية في تقييم أداء المؤسسات، وتوجيهها نحو المسار الصحيح من اجل بلوغ أهدافها، حيث وضحنا في الجانب النظري ماهية الأداء طرق و أساليب قياسه و تقييمه وإبراز كيفية إدارة الأداء في المؤسسة كما بينا الأهمية البالغة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة من خلال أبعادها الأربعة، وإبراز المقومات والعوامل التي تساهم في نجاحها في المؤسسات، ولقد اتضح لنا بان بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتقييم أداء المؤسسات وفي نفس الوقت تعتبر كأداة قيادة من خلال تحديد الانحرافات وتوجيه المؤسسة ومساعدتها على اتخاذ قراراتها, كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر كبديل فعال عن المقاييس المالية التقليدية لأنها تلم بكافة جوانب أداء المؤسسة من خلال أبعادها الأربعة مما يساهم في وضع استراتيجية مناسبة من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

فيما تبين لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة محل التربص لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، وانما تعتمد على المقاييس المالية التقليدية كما أن هذه المؤسسة لا تملك المقومات اللازمة لتطبيق هذه البطاقة على اعتبار كافة المسؤولين والمسيرين لهذه المؤسسة لا يملكون أدنى حد من المعرفة عن هذا النموذج وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقه في المؤسسة لذلك بناء على المعلومات التي تحصلنا عليها من هذه المؤسسة قمنا باقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن.

ومن خلال ما قدمنا في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال ما توصلنا إليه كما يلي:

النتائج:

- إن الاعتماد على المقاييس التقليدية لقياس وتقييم الأداء أصبح غير كافي لذلك صار من الضرورة الانتقال إلى الأدوات الحديثة التي تتلاءم مع تطورات العصر؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يجب على المؤسسات أن تهتم بكافة جوانب الأداء، و ذلك حتى يمكن إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة؛
- يجب على المؤسسات أن تركز على عملية قياس الأداء وتقييمه وإدارته حتى يتمكن من تحديد الانحرافات من اجل تصحيحها وتقليل التكاليف مما يساهم في تحقيق أهدافها؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تقوم على الإلمام بكافة جوانب الأداء المتوازن في المؤسسة؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مهمة في تحسين تقييم الأداء الشامل للمؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على عملية القيادة من خلال توجيه المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتحديد استراتيجيتها؛
- تعتمد مؤسسة النقل عبر الأنابيب على المقاييس التقليدية وتهتم بالجانب المالي فقط وهي لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من اجل تقييم أدائها الشامل؛
- وجود العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في هذه المؤسسة وهدا راجع لارتباطه بالأدوات التقليدية وعدم التطلع لاستخدام الوسائل الحديثة التي تتواكب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية؛
- تتوفر مؤسسة النقل عبر الأنابيب على كل المؤشرات التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن لكنها لا تقوم بالربط بينها على اعتبار أنها مكملة لبعضها البعض؛
- من خلال النموذج المقترح يتضح لنا بان التعامل ببطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل يمكن المؤسسة من تقليل تكاليفها باتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة في الوقت المناسب وهذا من خلال تحديد مساهمة كل منظور في الأداء الكلي للمؤسسة.

التوصيات:

- يجب على المؤسسة أن تهتم بالأساليب الحديثة لمراقبة التسيير حتى تتمكن من تقييم وقياس أداءها الكلي بفعالية؛
- ضرورة وضع استراتيجية تقوم على أساس مقاييس مالية وغير مالية على المدى الطويل؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ضرورة تبني هذه المؤسسة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال السعي للتعرف عليها والتواصل مع المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب وهذا من اجل تحسين أدائها؛
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة خدماتها من أجل أن تلقى رضا عملائها وذلك للمحافظة على استمراريتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

2- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي الدار الجامعية، الطبعة 1 الإسكندرية، 2009.

3- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2010.

4- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ايتراك لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة, 2009.

التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق عمان 2004.

7- رشيد الجمال, أيمن شتيوي, المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007.

8- زهير ثابت, كيف تقيم أداء الشركات والعاملين, دار قباء للطباعة والنشر,2001.

9- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، 2009.

10- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

11- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

12- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2007.

13- عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، مصر،2009.

14- عدنان تايه النعيمي، فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري، العلمة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

15- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار ايلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

16- مار برنارد، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.

17- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

18- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة, 2009.

19- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان الاردن, 2009.

20- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة,

21- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن, 2009.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المجلات:

22- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الجامعة الأردنية ، العدد 2، 2009.

23- عامر محمد العطوي، عباس التردي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية، المجلد 11، العدد الثاني، العراق، 2009.

24- عبد الملك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية, المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2006.

25- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

26- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، العدد 2, ديسمبر 2005.

27- وحيد رتعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد الثاني، 2010.

الملتقيات:

28- نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة, 23 نوفمبر 2011.

29- قمادي تقوى, حجيلة خلدون, بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات, الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجزائرية تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية, جامعة الشيخ العربي التبسي.

المذكرات و الرسائل الجامعية:

30- ابراهيم محمد الحربي, مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, كلية الدراسات الإدارية والمالية, جامعة عمان العربية, 2007.

31- جمال حسن محمد أبو شرخ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة), مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية, غزة، 2012.

32- حنان نبيه تركمان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء (استخدام بطاقة التصويت المتوازن كيفية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2007.

33- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة فرحات عباس 2011 /

34- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس, سطيف, 2011.

35- محمد أحمد محمد أبو القمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المجلات والمطبوعات بالغة الأجنبية:

36 - Kaplan Robert, Norton David, linking the balanced scorecard to strategy, California management review, 1996.

37 - Kaplan Robert, Norton David, the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January, February 1992.

38- Kaplan Robert, Norton David, putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, sep-oct 1993.

39- Kaplan Robert, Norton David, the balanced scorecard translating strategy into action, Harvard Business school press, September 1996.

40- Kaplan and Norton, using the balanced scorecard as strategic management system, 1996.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملخص:

إن عملية قياس وتقييم الأداء تلعب دورا هاما في المؤسسات، حيث أنها تساعد على تنفيذ البرامج والإشراف عليها وتساعد مديري الإدارات على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسات، كما إن عملية إدارة الأداء تساهم في التقويم المستمر للأداء الخاطئ والتحسين المستمر للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا لعجز الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير والتي تركز على تقييم الجوانب المالية وإهمال الجوانب غير المالية، ظهر أسلوب جديد يراعي في تقييمه الجوانب المالية وغير المالية يدعى بطاقة الأداء المتوازن والتي تحوي أربعة أبعاد تساهم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، حيث حاولنا في هذا البحث اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بهدف قياس وتقييم الأداء الشامل من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة النقل عبر الأنابيب لسكيكدة ومن النتائج المتحصل عليها هو أن هذه المؤسسة تجهل بأساليب مراقبة التسيير الحديثة ولا تملك المقومات اللازمة لتنفيذ هذه البطاقة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، قياس وتقييم الأداء، الأداء الشامل.

Abstract

And assessment of performance play an important role in any company at enables them to execute their programmers and help company managers to take their decisions which fulfill company objectives besides the operation of admiration performance contribute in the continuous evaluation of bad performance and to improve the continents operations which the company underlies because traditional methods take into account financial aspects and neglects mon financial

Ones nowadays there is a new method taking into consideration aspects financial which based up on four dimensions that contribute in ass easing the global performance of the company we tried in our expose to suggest the balanced performance card model in order to measure and assess the global performance our shady based upon a company dealing with Tran sortation pipes this company modern management and has not the ability to execute this card.

Rewords balanced scorecard measurement and performance performance sustainabl.