جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان

أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيْل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

من إعـــداد الطالبين:
. منصـــــور محمد الدين
. عايـــد محمد أمين

تحت إشراف الأستاذ:
بوعرار أحمد شمس

تاريخ المناقشة 2023/06/17

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/د بن عيشوش محمد ، أستاذ محاضر (أ) ، جامعة المدية.....رئيسا
أ/د بوعرار أحمد شمس الدين ، أستاذ محاضر (أ) ، جامعة المدية .....مشرفا
أ/د يرقي كريم ، أستاذ محاضر (أ) ، جامعة المدية.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2023/2022

شكر و تقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد على إتمام هذا العمل ، بجلاله و عظيم سلطانه.

و إنه لمن دواعي الاعتراف بالجميل بعد اختتام هذه المذكرة ،متوجهين بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " بوعرار أحمد شمس الدين " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة ، و لما أفادنا به من نصائح سديدة و توجيهات رشيدة و صبره معنا إلى آخر المطاف .

و لايفوتنا أن نتقدم بالشكر و العرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بتخصيص جزء من وقتهم لقراءة و مناقشة هذا العمل.

كما نشكر كل من إطارات وموظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية على حسن استقبالهم و كرمهم ، و على جميع المعلومات المقدمة لنا و إسهامهم الفعال في انجاز هذه المذكرة .

جزيل الشكر لما ساعدنا من قريب أو من بعيد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما و جعل دعائهم ذخرا لنا في الدنيا و الآخرة.

إلى الزوجة الغالية .

إلى إخواني و أخواتي.

إلى ابناي: * محمد نضال متمني له الشفاء العاجل و كذا التوفيق في دراسته.

*** محمد خليل حفظه الله.**

إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين أكن لهم الحب و الإخلاص .

محمد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما و جعل دعائهم ذخرا لنا في الدنيا و الآخرة.

إلى الزوجة الغالية .

إلى أخي و أخواتي.

إلى أبنائي* براء عاصم ، معاذ ، أويس حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين أكن لهم الحب و الإخلاص .

محمد أمين

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بالمدية بحيث قامت الدراسة عن طريق استخدام المنهـــج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المـــــــــؤسسة محل الدراسة من جهة ،ومن جهة أخرى ومن خلال تحليل استبيان أعد لهذا الغرض تبين أن المـــــــــؤسسة تهتم بمختلف أبعاد ومنظـــورات بطاقة الأداء المتوازن :العمـــــلاء، المالي ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تستطيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أدائها مع زيادة الاهتمام أكثر على بعدي العملاء و التعلم و النمو.

الكلمات المفتاحية :الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، العملاء، المالي ، العمليات الداخلية التعلم والنمو، تحسين الأداء.

Abstract:

This study aimed to identify the importance of applying the balanced scorecard in improving performance Sonelgaz Foundation in Medea, where the study was carried out by using the descriptive analytical method, And the case study method by conducting a study of the application of the balanced scorecard in the organization. The subject of the study on the one hand, and on the other hand, and by analyzing a questionnaire prepared for this purpose, it was found The organization is concerned with the various dimensions and perspectives of the balanced scorecard: customer, financial, operations internal, growth and learning, and it was concluded that the organization can use the balanced scorecard In improving its performance with more attention to the dimensions of customers and learning and growth.

Key words: performance, balanced scorecard, customer, financial, operations internal, learning and growth, performance improvement.

الفهرس

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	I
الفهرس	II
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول : مبادئ و أساسيات الأداء و تقييمه في المؤسسة	
تمهيد.	01
المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء.	02
المطلب الأول: تعريف الأداء .	02
المطلب الثاني:أهمية و أنواع الأداء.	05
المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أنواعه .	09
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء .	09
المطلب الثاني: أهمية و أنواع الأداء.	10
المبحث الثالث: مستويات و مراحل تقييم الأداء .	13
المطلب الأول: مستويات الأداء .	13
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء.	15
المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء.	17
المطلب الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء .	17
المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات تقييم الأداء.	18
خاتمة الفصل الأول.	22
الفصل الثاني : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن .	
تمهيد.	24
المبحث الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن.	25
المطلب الاول : نشأة بطاقة الأداء المتوازن .	25
المطلب الثاني: تطور بطاقة الأداء المتوازن.	26
المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن .	28
المطلب الاول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.	28
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن .	30
المبحث الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن .	32

المطلب الاول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.	32
المطلب الثاني: أهداف بطاقة الاداء المتوازن .	33
المبحث الرابع: أبعاد وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	34
المطلب الاول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	34
المطلب الثاني : خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	39
خاتمة الفصل الثاني.	43
الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية-	
تمهيد	45
المبحث الاول : تقديم عام لشركة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية-	45
المطلب الأول :نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة المدية	45
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية.	46
المبحث الثاني :منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات.	52
المطلب الأول :منهجية الدراسة.	52
المطلب الثاني :التحليل الوصفي للبيانات.	54
المبحث الثالث : نتائج تحليل برنامج spss.	59
المطلب الاول : عرض و تحليل إجابات العينة .	59
المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة.	63
خاتمة الفصل الثالث .	74
الخاتمة	76
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح سلم ليكارت الخماسي.	59
02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	60
03	توزيع العينة حسب الجنس.	61
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	62
05	يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.	63
06	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	64
07	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.	65
08	اتجاهات أفراد العينة للمحور الاول : بعد العملاء.	66
09	اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني :البعد المالي.	67
10	اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث :بعد العمليات الداخلية.	68
11	اتجاهات أفراد العينة للمحور الرابع:بعد التعلم و النمو.	69
12	اتجاهات أفراد العينة للأداء المتوازن بشكل عام.	70
13	نتائج اختبار t المتعلقة ببُعد العملاء.	71
14	نتائج اختبار t المتعلقة بالبعد المالي.	73
15	نتائج اختبار t المتعلقة ببُعد العمليات الداخلية.	74
16	نتائج اختبار t المتعلقة ببُعد التعلم و النمو.	76
17	نتائج اختبار t المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن .	77
18	نتائج اختبار t للعينات المستقلة حسب عامل الجنس.	78
19	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل العمر.	79
20	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل المستوى التعليمي	80
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل سنوات العمل.	81
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل عدد الدورات التدريبية .	82

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة.	د
02	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاثة.	30
03	يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن.	32
04	بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .	40
05	سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية.	41
06	يوضح مقاييس منظور التعلم والنمو.	43
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية.	55
08	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.	57
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	61
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	63
12	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .	64
13	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	65

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	معامل الفا كرونباخ للعينة.
02	معامل الفا كرونباخ لبعد العملاء
03	معامل الفا كرونباخ للبعد المالي
04	معامل الفا كرونباخ لبعد العمليات الداخلية
05	معامل الفا كرونباخ لبعد التعلم و النمو
06	التحليل الوصفي للبيانات حسب الجنس
07	التحليل الوصفي للبيانات حسب العمر
08	التحليل الوصفي للبيانات حسب المستوى التعليمي
09	التحليل الوصفي للبيانات حسب سنوات العمل
10	التحليل الوصفي للبيانات حسب عدد الدورات التدريبية
11	تحليل إجابات العينة لبعد العملاء
12	تحليل إجابات العينة للبعد المالي
13	تحليل إجابات العينة لبعد العمليات الداخلية
14	تحليل إجابات العينة لبعد التعلم و النمو
15	نتائج اختبار t على بعد العملاء
16	نتائج اختبار t على البعد المالي
17	نتائج اختبارt بعد العمليات الداخلية
18	نتائج اختبار tبعد التعلم و النمو
19	نتائج اختبارt بطاقة الاداء المتوازن اجمالا.
20	نتائج اختبار t للعينات المستقلة حسب عامل الجنس.
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل العمر
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل المستوى التعليمي
23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل سنوات العمل.
24	t الجدولية

مقدمة

مقدمة

إن تسارع التطورات لبيئة الأعمال والتكنولوجيات الحديثة والتغيرات التي طرأت على أنظمة الإدارة ومراكز اتخاذ القرار في ظل المنافسة الشديدة أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة الاقتصادية لاستراتيجيات جديدة من أجل مواجهة هذه التحديات و محاولة التأقلم معها و التسليم بوجود ها في بيئة الأعمال المعاصرة ، أين أصبحت عملية تقويم الأداء التقليدية التي تعتمدها الوحدات الاقتصادية في كشف أدائها أداة غير كافية لمساعدة الإدارة في توفير المعلومات والتي تمكنها من جهة من معرفة و تشخيص مواطن القوة والضعف في أدائها وتوجيهها لكيفية تحسين الوضع التنافسي لها و بما يسهم في دعم قدرتها على الاستمرارية والنمو، ومن جهة أخرى استغلال الفرص المتاحة وتذليل التهديدات المحتملة .

إذ تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها أهمية كبرى في تحقيق النجاح للمؤسسة ، على عكس المفاهيم الإدارية التقليديةً التي اعتمدت على المقاييس المالية فقط في عملية تقويم الأداء وهذه المقاييس كشفت قصورا كبيرا و أصبحت غير مناسبة بمفردها في تقويم أداء الوحدات في بيئة الأعمال المعاصرة ، و التي تتجلى في متغيرات أساسية متمثلة في الابتكار والجودة والمرونة والتوقيت و رضا الزبون على عكس ذلك فإن الاتجاه المعاصر وضع مقاييس غير مالية إضافة إلى المقاييس المالية لتتكامل معاً في نماذج حديثة تمكن الوحدة الاقتصادية من تقويم أدائها بنظرة شمولية، بدلاً من الاقتصار في تقويم آدئها على المقاييس المالية فقط لذا ظهر منهج جديد يطلق عليه " بطاقة الأداء المتوازن " توصلت إليه أبحاث كل من Norton و Kaplan سنة 1992 لاستحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ويجعلها في مركز تنافسي متميز وقوي يمكنها من البقاء والنمو، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، كما تعمل على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية، و التي تعمل على تقديم صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة مما يمكن لمتخذي القرار من اتخاذ قرارات فعالة تحقق بها أهدافها واستراتيجياتها من خلال أبعادها الأربعة " بعد العملاء، البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو ".

- **إشكالية البحث:**

لقد تعددت أساليب التقييم المعتمدة من طرف المؤسسات لاسيما الأساليب التقليدية ، و التي تعتبر غير كافية بمفردها لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ، و من هنا تنطلق الإشكالية الرئيسية المنبثقة من خلال معاينتنا الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز المدية" و التي تم صياغتها كما يلي:

ما مدى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

- **الإشكاليات الفرعية :**

من أجل توضيح الإشكالية، تم طرح مجموعة أسئلة فرعية، قصد الإلمام الشامل تتطلّبها هذه الدراسة :

* كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة؟

* ما مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

*هل يوجد اهتمام جدي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة ؟

*هل يوجد أثر ملموس أو تغير في الأداء و هذا بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؟

- **الفرضيات:**

إن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة " بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو " في تقويم الأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من تقويم الأداء وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية.

من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة، قمنا بصياغة بعض الفرضيات و المتمثلة فيما يلي :

الفرضيات الرئيسية :

* هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، و التي تنبثق منها أربعة فرضيات فرعية حسب كل بعد من أبعاد البطاقة :

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد العملاء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق البعد المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد العمليات الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد التعلم و النمو في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين المؤسسة الاقتصادية على حسب المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

و التي تنبثق منها هي الأخرى خمسة فرضيات فرعية حسب المعلومات الشخصية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل الجنس عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل العمر عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل عدد سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية البحث في تطبيق أحد النماذج الحديثة في تقييم الأداء و تحسينه والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن و الذي يؤهل المؤسسة الاقتصادية لمواكبة التطورات والتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار لاسيما في مؤسسة اقتصادية عمومية .

- **أهداف الدراسة:**

تكمن أهداف هذه الدراسة في الإجابة عن الإشكالية بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى:

- دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل المتغيرات المعاصرة.

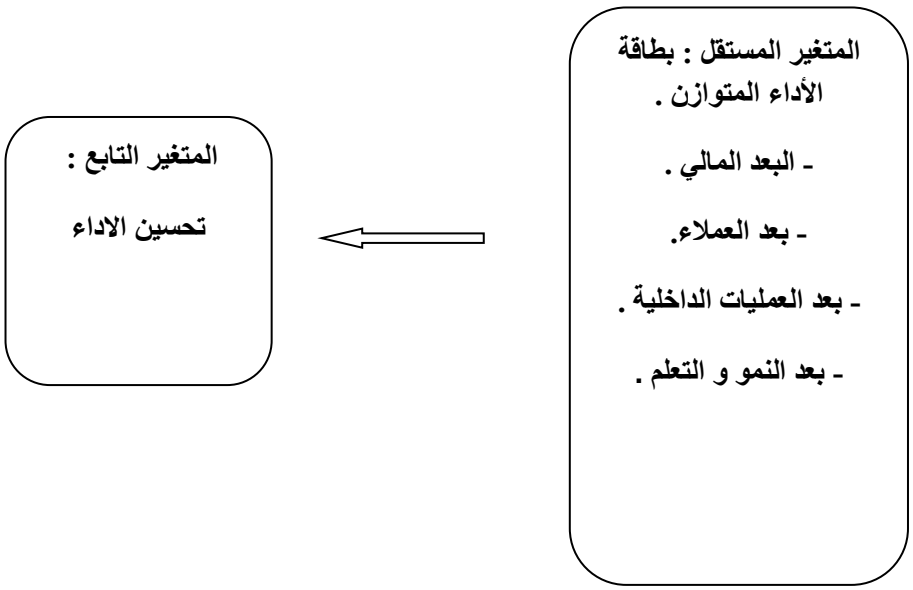
- تناول بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى هذه النماذج الحديثة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

- دراسة الأبعاد الأربع التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

- المساهمة في تبيان المعارف النظرية و التطبيقية عن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.

- **نموذج الدراسة:**

شكل رقم (01) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين.

- **المنهج المتّبع والأدوات المستخدمة في الدراسة:**

من أجل الإجابة عمى التساؤلات المطروحة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد عمى المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات ثم تبويبها وتفسيرها ، بعدها يتم اختبار الفرضيات

واستخلاص النتائج من خلال تقديم استبيان لبعض الموظفين بداخل المؤسسة و تحليله باستخدام برامج **SPSS 26.**

- **حدود الدراسة :**

الحدود الزمانية: تم إجراء دراسة الحالة ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022-2023.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية و هو فرع من فروع مجمع سونلغاز.

- **الدراسات السابقة :**

نظرا لأهمية الموضوع و حداثته، لقد تعدد الدراسات السابقة أين نذكر البعض منها كما يلي:

- **دراسة سمارة ياقوتة (2019-2020):** أُعدّت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية – دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية-بجامعة المدية ، و التي هدفت إلى معرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و كذا مدى استخدام المصارف الجزائرية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن. و التي خلصت الى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء باستخدامها المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء وترتبط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة حيث يؤدي الاهتمام بالعاملين إلى تحسين العمليات الداخلية مما يساهم في كسب رضا العملاء، ومنه تحسين الأداء المالي.

- **دراسة رايس وفاء (2016) :** أُعدّت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه تحت عنوان مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، جامعة محمد خيضر، بسكرة والتي هدفت إلى معرفة مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن و تطوير نموذج يحتوي على عدد من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة صور شامل عن فاعلية أداء المؤسسات الاقتصادية، وتقييم أدائها بناءً على النموذج المقترح. و التي خلصت الى تبني مؤسسة سونطراك النموذج المقترح لتقييم أداء مديرية الصيانة الأغواط، وذلك كخطوة أولى في سبيل تعميم النموذج على باقي الهياكل المكونة لسونطراك محل الدراسة .

- **دراسة عريوة مراد (2011) :**أُعدّت هذه الدراسة كرسالة ماجيستير تحت عنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية :دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة لمسيلة وملبنة التل بسطيف، جامعة

فرحات عباس، الجزائر .هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج منظور خامس و المتمثل في الاجتماعي والبيئي. بحيث خلصت معظم النتائج بعدم فهم أبعاد بطاقة الاداء المتوازن أي المقاييس غير المالية وأهمية التكامل بين المنظورات الخمسة، فكل منظور يخدم الأخر.

-**دراسة ريغة أحمد الصغير (2014):** أُعدّت هذه الدراسة كرسالة ماجيستير تحت عنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- جامعة قسنطينة 2 و التي هدفت إلى معرفة تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي و دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة و التي توصلت الى أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على المحور المالي و تهمل محاور الأداء الأخرى.

- **هيكل الدراسة :**

تحتوي الدراسة على ثلاث فصول منها فصل تطبيقي ، بحيث يستعرض الفصل الأول مدخل نظري حول تقييم الأداء، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، في حين يدرس الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع– وحدة المدية-.

الفصل الأول
مبادئ و أساسيات الأداء
و تقييمه في المؤسسة

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، لذا فقد لقي منذ ظهوره إهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير .

غير التطور في تكنولوجيا المعلومات وتبرير الأسواق و اتساعها إلى خارج حدوا الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر بإعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة و أسس و عناصر الأداء .

من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات و أساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية وضوح المفاهيم والمسميات التي تمهد الطريق أمام عملية التقييم سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة بعض الأسس النظرية لمفهوم الأداء و التطور الذي عرفه مع مرور الزمن ، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء بإعتبارها السبب الرئيسي لوجود مفهوم الأداء وفي الأخير سوف نقوم بعرض كل من الأساليب التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية و التجارية منها إهتمام الباحثين سواء على مستوى الكلي أو على المستوى الجزئي ، وهذا راجع إلى أن الباحثين عن الأداء المرتفع بإعتباره مقياس النجاح الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ، لذلك فقد تولد عن هذا الإهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد ، لذا سنسعى من خلال هذا المبحث إلى معالجة مفهوم الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى مفهوم الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها[1] .

هو سلوك يؤدي إلى نتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا قد يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج[2] .

كما يعرف الأداء أيضا على انه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[3].

هو عبارة عن العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة[4].

على الرغم من تنوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع أداء المؤسسة، وكذا استمرارية اهتمام وتركيز المؤسسات الاقتصادية على مختلف عناصره، إلا أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم موحد ومحدد له.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009 ص38.

[2] حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية معاصرة-، مطابع دار الهندسة ، الطبعة 02 ، القاهرة - مصر 2008 ، ص 386.

[3] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث -عدد 2009/7 – 2010، ص 218.

[4] عمر تمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة - الجزائر 2012 – 2013 ، ص 48.

غيـر أنــه تبقى التعاريـف المقترحـــة مـــن طـــرف كل من A. Bourguignon و M. Lebas هي من أكثر التعاريف تداولا في حقل علوم التسيير، وذلك قد يرجع إلى كون هذين الباحثين من أكبر المتخصصين في هذا الميدان.

حيث ترى A. Bourguignon أن الأداء هو[1]" :إنجاز الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، كما أنه يعد مفهوما متعدد الأبعاد، وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة[2] ".

و من أجل توضيح هذا التعريف أكثر اقترحت هذه الباحثة مجموعة من الخصائص المميزة للأداء حيث أنها ترى أن هذا الأخير هو مفهوم ديناميكي وليس ستاتيكي، كما أن معنى الأداء مرتبط بمدى إمكانية قياسه من خلال الاعتماد على مجموعة متوازنة من المؤشرات والمقاييس، وذلك في إطار ميدان نشاط محدد وأفق زمني معين وفيما يلي عرض لهذه الخصائص.

- ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل .

كما أنه لا يكون للأداء دلالة، إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تجديد نتائجها الإيجابية في المستقبل.

- ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا قياسه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد.

- لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المقاييس المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحيانا، وذلك لوصف نتيجة ما أو السيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة.

- إن الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني .

كما اعتبرت A. Bourguignon بأنه[3] " لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فإن كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم وفقا لخصوصياتها الداخلية والخارجية[4] ".

---

[1] مراد كواشي،" بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة "، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 34 ، ديسمبر 2010 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي الجزائر، ص 181.

[2] Annick BOURGUIGNON " peut-on définir la performance ? ", revue française de comptabilité, N°269, P65.

[3] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 181،182.

[4] Annick BOURGUIGNON Ibid.P65.

أما M. Lebas فقد كان يربط الأداء دائما بالمستقبل، حيث يرى أن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن " القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد[1] ".

كما أنه يقترح معنيين للأداء، أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء: هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه وحسب المعنى الواسع فإن الأداء: هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة.

كما أنه ومن أجل الزيادة في توضيح مفهوم الأداء اقترح هذا الباحث مجموعة من الخصائص المميزة له حيث يعتبر أن الأداء هو مفهوما ذاتيا ومتعدد الأبعاد وهو مرتبط دوما بمرجع معين وبمجال مسؤولية، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص.

- يعد الأداء مفهوما متعدد الأبعاد، وذلك لتعدد أهداف المؤسسة.

- يرتبط الأداء دوما بمرجع معين(هدف أو غاية) .

- يعد الأداء مفهوما ذاتيا وليس موضوعيا، لأنه ناجم عن عملية بطبيعتها ذاتية تعتمد على مقارنة ما هو مستهدف مع ما هو منجز فعلا.

- يرتبط الأداء بمجال مسؤولية، وذلك لأن المسؤول هو من ينبغي عليه المناورة من خلال مجموعة من المعايير التي من شأنها التأثير على مستوى الأداء.

غير أنه وحسب M. Lebas ، فإن الأداء يبقى دائما مفهوما غامضا وذلك لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني[2] ".

أما C.Bonnefous[3] و P.Lorino[4] فإنهما يتفقان على أن الأداء هو " فقط، كل ما من شأنه المساهمة في تعظيم التكلفة **و** قيمة" غير أنه ونتيجة لغياب البعد العملي لهذا التعريف، فقد اقترح هذان الباحثان تعريفا آخر أكثر واقعية، وهو :" أن الأداء هو فقط كل ما من شأنه المساهمة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة."

بالإضافة إلى ما سبق، فإن هناك من المفكرين من ركز في تحديده لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرة هذه الأخيرة على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها، فالأداء وفقا لهذا المنظور يعني

[1] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

[2] M.LEBAS " Oui, il faut définir la performance ", revue française de comptabilité, N°269, P69.

[3] Chantal BONNEFOUS " La performance et ses indicateurs éléments de définition ", in indicateurs de performance, sous la direction de Chantal BONNEFOUS et Alain COURTOIS, éd HERMES science Europe, Paris, 2001, P24-25.

[4] Philippe LORINO " Méthodes et pratiques de la performance ", 3ème édition, éd d'organisation, Paris, 2003, P5-9.

النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها مع التأثيرات الخارجية، واستغلال ذلك من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

هذا في الوقت الذي ركز فيه البعض الآخر من المفكرين على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء، حيث اعتبروا أن هذا الأخير ما هو إلا محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وفي السياق نفسه يعد مزيج الموارد والقدرات هو المحدد الرئيسي لمستوى أداء المؤسسة.

إلا أن مفهوم الأداء لن تكتمل صورته من دون التطرق إلى أنواعه، وهذا ما سوف نتناوله من خلال النقطة الموالية[1].

المطلب الثاني: أهمية وأنواع الأداء

1. أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم[2].

2. أنواع الأداء

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع الأداء في المؤسسات، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز البعض الأخر مابين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء الشامل، الأداء المستديم.

وفيما يلي سنستعرض أهم أنواع الأداء في المؤسسات التي اقترحت من طرف أبرز الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

---

[1] مراد كواشي، مرجع سابق ذكره، ص184،183.

[2] صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 4-3.

حيث يرى H.Savall أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما :الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، ففيما يتعلق بالأداء الاقتصادي، فهو يتكون بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير، وخلق القدرات على المدى الطويل.

أما أداء المؤسسة الاجتماعي فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية، وهي :ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الإستراتيجي.

كما يؤكد هذا الباحث على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي، وذلك لأن المقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي جاء بها H.Savall ترى أن هناك تكامل ما بين أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، وهذا على خلفية أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارساتها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهو ما اتفق على تسميته بالأداء الاجتماعي الاقتصادي.

غير أن ما يؤخذ على نظرة H.Savall للأداء أنها جاءت مركزة على المحيط الداخلي للمؤسسة وأهملت محيطها الخارجي.

أما P.Pinto فيعتبر أن أداء المؤسسة لا ينبغي أن يتميز بالشمولية فقط، ولكن يجب أن يحظى أيضا بالديمومة والاستمرارية، لهذا نجد أن هذا الباحث هو من أكبر المنظرين الذين نادوا بفكرة الأداء المستديم والذي يعرفه كما يلي:

الأداء المستديم :هو مدى قدرة المؤسسة على تجديد أداءاتها العادية خلال فترة طويلة نسبيا، وليس فقط ما حققته من أداءات استثنائية في لحظات زمنية متقطعة.

كما يرى هذا الباحث أن الأداء المستديم هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين :الزبائن العمال، والمساهمين، بالإضافة إلى أنه أفضل خيار مربح بالنسبة للمؤسسة، وهو يقوم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية جد قوية، وهي :القيم، الأسواق، الأفراد، الحرف، حيث أن كل ركيزة تعد رهانا رئيسيا لأداء المؤسسة:

- ركيزة القيم لضمان الاستمرارية
- ركيزة السوق لضمان التنافسية
- ركيزة الأفراد لضمان الإنتاجية
- ركيزة الحرف لضمان المردودية.

كما يعتبر هذا الباحث أن أحسن مقياس للتعبير عن الأداء المستديم هو رقم الأعمال والنتيجة التشغيلية للمؤسسة.

في حين أن R.Moore قدم تصورا للأداء المستديم بشكل متأثر بفلسفة التنمية المستديمة التي تبحث عن الترقية المتزامنة لكل من الرفاهية الاقتصادية، حماية المحيط، والعدالة الاجتماعية.

أما B.Martory و d.Crozet فإنهما قسما أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي .ففيما يتعلق بالأداء الداخلي، فإنه ينجم أساسا عن المزاوجة بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي حيث أن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية، أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش والتفاعل مع المحيط الذي تتواجد فيه.

ومن جهة أخرى نجد أن S.Brevzard عند تقديمه لكتاب:

" Le guide de la performance globale "، اعتبر أن مفهوم أداء المؤسسة ليس له معنى إلا إذا تم تناوله ومعالجته من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة وهي:

الأداء الاقتصادي :وهو الذي يأتي في مقابل الثقة التي وضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والزبائن.

الأداء الاجتماعي :وهو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة.

الأداء المجتمعي :وهو الذي يعكس مساهمة المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي تتواجد فيه، حيث أن محصلة هذه الأنواع الثلاثة من الأداء، تشكل ما يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة.

الأداء الشامل: وهو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال الموردون الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي، حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازن وعدالة وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين.

وفي هذا الإطار يقول " : H.Durouret ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجياتها العديد من الجوانب، مثل :حماية المحيط، احترام الحقوق الاجتماعية وحقوق الإنسان...، وذلك من خلال العمل على التوفيق ما بين المردودية الاقتصادية من جهة، والمسؤولية الاجتماعية واحترام المحيط من جهة ثانية، إذ أن دور المؤسسة لا ينبغي أن ينتهي عند خلق القيمة لمصلحة المساهمين، بل إن أداءها الشامل

يرتبط أيضا بكفاءة أفرادها، وكذا نوعية علاقات الشراكة التي تربطها مع مختلف المتعاملين معها...

في حين يرى A. Dayan أنه وانطلاقا من اعتبار المؤسسة خلية اقتصادية واجتماعية، فإنها لكي تبلغ المستوى المطلوب من الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ينبغي عليها المحافظة على شركائها الأساسيين: المساهمين، العمال...، وكذا العمل على تقديم المنفعة إلى المجتمع الذي تتواجد فيه .

و بناء على ما سبق، يمكن القول أن نجاح عملية تقويم الأداء تتطلب ضرورة أخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بهذا الأداء، وهو ما أتفق على تسميته بالأداء الشامل للمؤسسة، أي الأداء الذي يراعي انتظارات ومطالب مختلف فئات أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة[1].

[1] مراد كواشي مرجع سبق ذكره، ص 183-184-185-186

المبحث الثاني :مفهوم تقييم الأداء و أنواعه

لقد تعددت تعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلي تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية , فقد اختلفت التعريفات من كاتب لأخر و من باحث لأخر على غرار أنواعه أيضا , و هذا ما سنتناول توضيحه في هذا المبحث .

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف علي مدي مقدرتهم علي تحمل المسؤوليات الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلي مستقبلا[1] .

كما يعرف بأنه :مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس و تقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة و اتخاذ مجموعة من الإجراءات[2].

كما يعرف بأنه:فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

علي مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا و بيان الانحرافات الحاصلة أسبابها و اقتراح الحلول.

على مستوى المؤسسة : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف و إستخراج الإنحرافات.

على مستوى الفرد : تتبلور عملية تقييم الأداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم و المستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل[3].

كما يعرف بأنه:عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، و بعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء

---

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص169.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر و الطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى،2009،ص49

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

واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي و غير متحيز عن أداء العامل[1].

كما عرف بأنه: تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية[2] .

كما يعرف بأنه : هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبدلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا[3] .

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية الهدف منها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون وسلوكيات التي يمارسونها في موقف خططت له المنظمة سابقا.

المطلب الثاني: أهمية و أنواع تقييم الأداء

1- أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء ومدي فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الدين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل علي تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.
- يسهم في رسم خطة القوي العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت والحوافز للعاملين[4].

---

[1] خالد رحم،" أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير،غير منشورة، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة، 2012، ص 58.

[2] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد 1، نوفمبر2001 ص 9

[3] نور الدين شنوفي،" تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة،غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر،2005، ص 75.

[4] حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

2- أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للمؤسسة وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة لنشاط المؤسسة لكونها تكشف النسبة المتحققة من الأهداف المخططة والمتاحة والمعيارية وغيرها.

فتأثر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعته المؤسسة كما تتأثر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في المؤسسة الاقتصادية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تيم الأداء:

2-1 تقييم الأداء المخطط

يراد به تقييم أداء المؤسسة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق فترات زمنيــة دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3-5) سنوات حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقويم في حساباتها الظروف التي أحاطت بخطة المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية، تكون هذه الفترة ليست بالقصيرة وربما تحدث تغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية مثلا محلية كانت أم مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج وانحرافات في التسويق والأرباح وغيرها كان من الصعب على المؤسسة أن تضعها بالحسبان أو قد تظهر سلعة منافسة تزاحم منتجات المؤسسة الاقتصادية وغير ذلك من المتغيرات غير المتوقعة كل هذه الظروف سواء كان ما يدخل ضمن مسؤولية إدارة المؤسسة أو يخرج عن إرادتها لابد وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الانحرافات وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2-2 تقييم الأداء الفعلي

يقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأثير درجة

ومستوى الأداء في توظيف الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة وفي ضوء ما تكشف المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته المؤسسات الاقتصادية المتبقية من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

2-3 تقييم الأداء المعياري (القياسي)

يراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة، فإما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة بمختلف فعالياتها كالإنتاج، المبيعات الأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية موضوعية أم لا، وعادة ما تُوضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة والمؤسسات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها، أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع المعيارية، كنسبة السيولة، عائد الاستثمار ، إنتاجية الأجر ومعدل البيع.

2-4 تقييم الأداء العام (الشامل)

يقضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المؤسسة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وأخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة، كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن تعطي حجم الإنتاج أرجحية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد الاستثمار ... باستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء المؤسسة الاقتصادية[1].

[1] مجيد الكرخي، "تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية"،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 45،44،43.

المبحث الثالث: مستويات و مراحل تقييم الأداء

المطلب الأول: مستويات تقييم الأداء.

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي و التقييم على المستوى الفردي .

2.1 تقييم الأداء الكلي

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي[1] :

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها و تفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام ، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقديم.
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

2.2 تقييم الأداء الجزئي.

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى أخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج المالية التسويق...).

ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء[2].

[1] مجيد الكرخي، "تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية"،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 41.
[2] Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 122.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال[1].

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات

ضمن الصلاحيات المخول بها.

- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

2.3 تقييم الأداء الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة.

ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل[2].

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقديم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها. تدريب القائمين بالتقيم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] فارس رشيد البيتاني، "محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ص 72.

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد ،الإدارة والمؤسسة ككل.

مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم[1].

وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مراحل تقيم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييد تقييم الأداء على المستوى الكلى، غير أنه بشكل عام يمكن حسر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لحماية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

1.1 جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة و بالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية**: وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

[1] محمد الطعامنة، "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها"، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ، ص .404.

- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي ومن زاوية أخرى بعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات معدل الإنتاجية الخ.....

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير السنوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2.1 قياس الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة يقيم رقمية تماس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

3.1 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم.

وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة[1].

كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء. ضمن

4.1 تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار

[1] محمودا عبد الفتاح رضوان ، "تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر،
.القاهرة، 2012 ، ص 16.

المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية.

وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة تذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الإستراتيجية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد.

وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقيم من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن مؤشرات جديدة لتقويم أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها.

وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أداءها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية .

وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء

يمكن تعريف المؤشر على أنه "وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، والمؤشر أيضا يفسر بنتائج تقديرية وبحدود كمية التكاليف والسلوكيات والمواقف والآراء، وهذا على شكل نسب".

ويعرف أيضا على أنه "تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة والمنتهية بالحسابات ويسمح بمطابقتها كميا وكيفيا بتطورات سلوك ومواقف جميع الإجراءات".

ويعرف المؤشر بأنه " عبارة عن معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار[1]

أما عن مؤشر تقويم الأداء فعادة ما يرتبط تعريفه بالتقويم والهدف، فمدلول التقويم يهدف للوصول إلى المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أي تقويم يكون بالنسبة لهذا الهدف.

ويعرف مؤشر تقويم الأداء بأنه نتيجة لعدد صغير من المعلومات التي تتميز بكونها خاصة وذات مدلول بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم تحديثها وتحليلها بصفة منتظمة[2].

بعد تطرقنا لتعريف مؤشرات تقويم الأداء ، نتناول أنواعها في النقطة الموالية .

المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات تقييم الأداء

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقويم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها[3].

ومن أكثر التصنيفات شيوعا، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية مؤشرات الأداء المالية[4].

1- مؤشرات تقييم الأداء المالية

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداما، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى.

وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها العالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف

[1] سمية مصباح"دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الشرق، قسنطينة "مذكرة ماجستير، جتمعة قسنطينة 2010، ص 96.

[2] نعيمة يحياوي "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتراه، جامعة باتنة، 2008-2009، ص225.

[3] Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999, P.63.

[4] Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P.35.

تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة.

وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

2- مؤشرات تقييم الأداء غير المالية

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد ذهب P.Lorino إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة وذلك حسب وظيفة المؤشر[1] .

ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة.

حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية .

و بالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.

أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من أجل تعديلها.

إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل[2].

- **مؤشرات المدخلات**: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

[1] Philippe Lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, P. 131.

[2] طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس،" أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن" ، دار النشر، عمان ،2004 ،ص 77.

- **مؤشرات العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
- **مؤشرات المحصلات:** تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.
- **مؤشرات التأثير:** تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- **مؤشرات الأسباب:** تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- **مؤشرات النتائج:** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- **المؤشرات السلوكية:** وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة[1]

ويمكن تصنيف معظم مؤشرات تقويم الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة التالية، غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تتطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلاءم عملياتها، وتتمثل التصنيفات العامة فيمايلي:

- **مؤشرات الفعالية:** مستوى تحقيق الأهداف
- **مؤشرات الكفاءة:** حسن استخدام الموارد.
- **مؤشرات الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة المتطلبات وتوقعات العملاء.
- **مؤشرات التوقيت:** وهي تقيس مدى إنجاز العمل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لابد من وضع مؤشرات خاصة لضبط مواقيت العمل وعادة ما تستند هذه الأخيرة على متطلبات العملاء .
- **مؤشرات الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

[1] Pierre Voyer, Op.cit., Québec, 1999, PP. 68-71.

- **مؤشرات السلامة:** مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل[1].

وتتعدد المؤشرات وتطول قائمتها، كما أن كل مؤسسة تستطيع أن تبتكر المؤشرات التي تعتقد أنها تتلاءم وطبيعتها بما يؤدي إلى رسم صورة واضحة عن حقيقة وضعها وقياس درجة نجاحها بشكل موضوعي.

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس" الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007 الطبعة العربية، ص 380.

خاتمة الفصل

مما سبق يمكن اعتبار تقييم الأداء المالي واحد من أهم الموضوعات الاقتصادية التي ينبغي للمؤسسة أن تعطيها أهمية من خلال مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المسطرة ، عن طريق تقييم الأداء المالي في صورة الدراسة التفصيلية للبيانات المالية فهم معاني هذه البيانات بالأرقام التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة . و يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات و الذي يعتبر الدافع الأساسي بوجود أي مؤسسة من عدمه ، و يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي و هو البقاء و الاستمرارية .

الفصل الثاني
الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريـــــــع، بل أضحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغير .وتوصلت هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعني بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم " بطاقة الأداء المتوازن ." وبغية إثراء موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جانبه النظري، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتمحور حول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى أفاق ومنهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

المبحث الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ، و عليه سنتناول في هذا المبحث أهم مراحل التي نشأت عليها بطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن .

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن Scorecard Balance جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد الطبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، واتسام البيئات التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار و اللاثبات وازدياد حدة المنافسة تطلب الأمر من المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل لأن مقاييس المالية وحدها غير كافية فكان لابد لها من مقاييس أخرى تكملها للتعبير عن هذه الشمولية.

ففي بداية 1983 كتب Kaplan عن كيفية قياس الأداء للمؤسسة وذكر أن هناك أبعاد مهمة وأساسية لم يتم أخذها بعين الاعتبار في هاته العملية ، وتتمثل في المقاييس غير المالية.

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

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Kaplan and Johnson بعنوان" Relevant" وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. وناد بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم[1].

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton و ذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداءها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الأخر بل يبحثون عن تقييم

1 عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ،ص 520-521.

يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة [1]

المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تعددت تقسيمات تطور بطاقة الأداء المتوازن من باحث إلى آخر من حيث شكلها و الهدف المنشود من أجلها ، بينما تم الاتفاق على أنها نتاج تراكم معرفي و خبرات استشارية قادها العديد من الباحثين منذ بداية تسعينات القرن الماضي من خلال التطور الحاصل في مناهج عمل المنظمات و يمكن توضيح هذا التطور في ثلاثــة أجيال رئيسية و هي كما يلي:

* **الجيل الأول :** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء حيث تم إضافة قياسات غير مالية وبمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات سبب ونتيجة [2]. و لقد امتد هذا الجيل من سنة 1992 إلى غاية سنة 1995 ، خلال هذا الجيل كانت بطاقة الأداء المتوازن لا تتعدى كونها أداة تركيبية موجهة للمسيرين قصد مساعدتهم في عملية تقييم أداء المؤسسات.

* **الجيل الثاني** : تمثلت الإضافة الأساسية التي سمحت لولوج إلى هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن في التركيز على مفهوم الأهداف الإستراتيجية وكذا تطوير مفهوم السببية الذي قال عنه كل من D.CHOFFELوF.MEYSSONNIER أنه تم التطرق إليه خلال الجيل الأول، هذا وقد تغير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة التي بدأت منذ 1996 حيث انتقل من نظام لتقييم الأداء إلى نظام للإدارة في بداية الأمر وعندما اقترح كابلن ونورتن بطاقة الإستراتيجية، وفي هذا الإطار يقول E.WIERSMA الأداء المتوازن فقد اعتبارها نظاما لتقييم الأداء يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، غير أنهما شرعا مع منتصف التسعينات في إطلاق الطبيعة الإستراتيجية لهذه الأداة، والتي أصبح ينظر إليها كأداة لتنفيذ الإستراتيجية، وقد اعترف كابلن ونورتن أن القوة الحقيقة التي تميز بطاقة الأداء قد اكتسبتها عندما تحولت من نظام للقياس إلى نظام للإدارة لقد

---

1 Paul Niven, Balanced Scorrcard step by step, canada, 2002, p 29

2 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص ص 146- 148.

كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة[1]

* **الجيل الثالث :** مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في لجيل الثاني ليتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا لجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة. ركز هذا الجيل أيضا على تحسين خصائص وآليات سابقة بهدف إعطائه صيغة وظيفية أفضل وأكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، حيث تمثلت الإضافة الجوهرية لهذا الجيل بظهور ما أطلق عليه بعبارات القصد أو الغاية وهي تقدير متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية محددة لها تضمن أيضا عناصر جديدة تمثلت في الخريطة الإستراتيجية[2]، الإتصالات الإستراتيجية والتغيير التنظيمي ويمكن تلخيص مكونات الأساسية في[3]:

* **بيان الاتجاه**: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

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

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

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

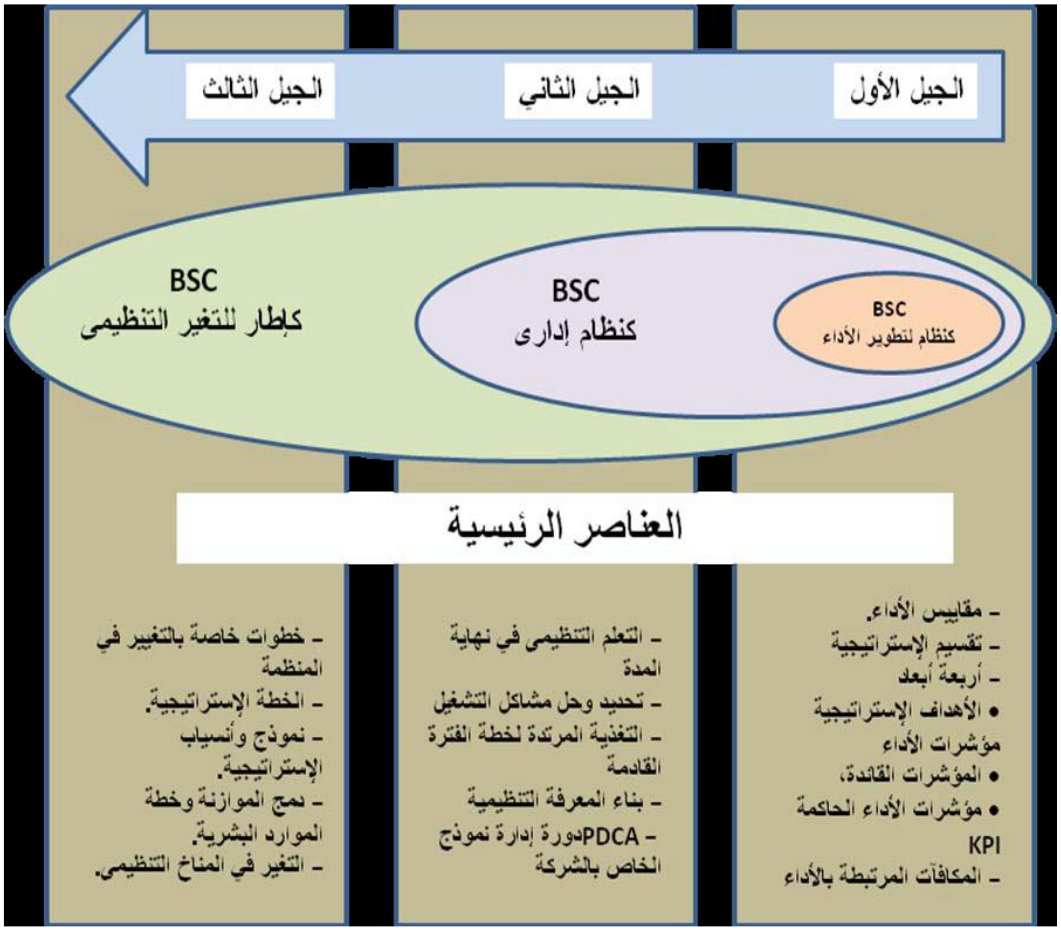
1 نادية راضي عبد الرحمن ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد 21، العدد2 ،كلية التجارة ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين ن 2005 ، ص17.

2 كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2015 ،ص 88.

3 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص150.

و الشكل الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاثة و أهم العناصر الأساسية المكونة لها .

شكل رقم (01-02) الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاثة



Source: Morisawa, T. (2002) "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن .

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات غير المالية الحديثة في تقييم الأداء، و لقد تنامت أهميتها نظرا لفاعليتها في ايجاد حلول للصعوبات التي تواجه بعض المنظمات ، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الاول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الإنجازات المتوازنة، بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة جدول القيادة الإستشرافي ، هذه من أهم التسميات و أشهرها التي ركز عليها الباحثين في هذا المجال، وعليه يمكن تعريفها :

* تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى هداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.[1]

* ويعرفها NORTON و(KAPLAN) بأنها نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .[2]

* بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. [3]

* تعرف أيضا على أنها : نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات لإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.[4]

و قد عرفها أيضا R.Kaplan and D.Norton على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة[5].

وعلى ضوء التعريفات السابقة فان بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام في شكل لوحة قيادة تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، على ضوء رؤيتها واستراتيجيتها من خلال تجسيدها في ابعاد أربعة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو[6].

كما يمكن استنتاج تعريف آخر : بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، القيادة أو

1 أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21 ،العدد 84 ،كلية بغداد، العراق، 2015 ،ص 66.

2 فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2014 ص579 .

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم،التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2006 ،ص 192.

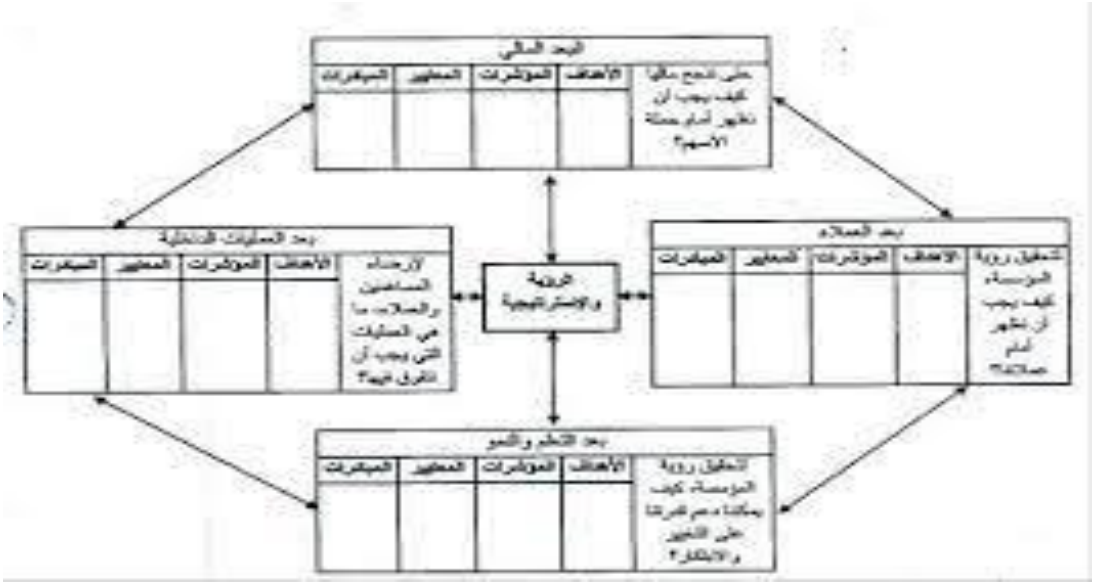
4 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ،ص 73.

5 Robert S.Kaplan and David P.Norton, The balanced Scorcard-Measures The Draive Performance, HarvardBusines Review, January-February, 1992, P 71.

6 طيباوي أمينة، بودربالة حدة سارة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ص: 107 -122.

إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية هي الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وجانب العملاء.

شكل رقم (02-02) : يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert. S. Kaplan and David. P. Norton. Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review. July-August.2007. p4.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

تتوقف بطاقة الأداء المتوازن على تأثيرات عوامل تجعلها تتميز وتختلف من بيئة لأخرى و لعل من ابرز هاته العوامل نوجزها فيما يلي :

* **حجم المؤسسة**: يعد من العوامل الرئيسية التي ستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام للتقييم فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فان هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فان المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر ميولا لاستخدامها.

* **درجة عدم التأكد في البيئة**: إن محيط المؤسسة يأخذ دورا هام في تحديد أنظمة تقييم الأداء ، لأنه يعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم استطاعة المؤسسات استغلال الكم الهائل من المعطيات و المعلومات، لذا بات من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم

معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدم أنظمة معلومات تضم مقاييس غير مالية .

* **استراتيجية المؤسسة**[1] : قد أبرز كل من Mil & Snow أنواع استراتيجيات العمل التي ترتبط مع إستراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

- **الإستراتيجية المنظمة** : وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية.

-**الإستراتيجية التحليلية :** وهي التي تعمل بشكل روتيني من خلال العمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار المنافسين للحصول عل أفكار جديدة نتبناها بسرعة.

-**الإستراتيجية الدفاعية :** وهي تسيطر على سوق المنتج لأن لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة.

- **الإستراتيجية التفاعلية** : وهي غير قادرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي،وقد وجدت الدراسات بأن المؤسسات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الإستراتيجية المنظمة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

***الهيكل التنظيمي:** [2]يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنويع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء .وقد لحظ العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكده KAPLAN وNORTON حيث يقولان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية.

1 جهاد ربحي عبد القادر الناطور،أثر بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية ،.رسالة ماجيستر غيرمنشورة جامعة أل البيت، الأردن، 2005 ، ص6 .

2 نعيمة يحياوي، ، أدوات مراقبة التسيير بين نظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 202.

المبحث الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن .

هي أحد وسائل مراقبة و تقييم الأداء الحديثة و غير المالية و المكملة للوسائل التقليدية ، وفيما يلي نتناول أهميتها و أنواعها .

المطلب الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة لصياغة رؤية إستراتيجية المؤسسة، وأداة لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، حيث تهدف البطاقة إلى التوازن بين الرؤية التنظيمية للمؤسسة والرسالة الإستراتيجية لها،و تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في العناصر الآتية : [1]

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

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

- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجلات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.

- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.

- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.

- تبقي البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

- تسهيل عملية الاتصال :تركز بطاقة الأداء المتوازن على تنشيط عملية الاتصال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على إيصال المعلومات

1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص132.

للمحتاجين بالوقت المناسب ما ينعكس على حل المشاكل بسرعة وفاعلية أكثر من نظم الإدارة التقليدية.

- يسهل من عملية استغلال الفرص المتاحة والقدرة على التكيف مع المتغيرات و سد و ربط الفجوة ما بين الأهداف التي يضعها المديرون وما بين التنفيذيون المسؤولون فعليا عن الأداء[1].

- تعظيم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات :تملك غالبية المؤسسات مستودعات للبيانات إضافة إلى المعدات والبرمجيات ذات العلاقة التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها .فبطاقة الأداء المتوازن تعمل كاستراتيجية تحليلية في المؤسسة، لا بد أن تعمل بانسجام مع مصادر جمع المعلومات و البيانات الموجودة في المؤسسة وتخزين المعلومات ونشرها[2].

المطلب الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أكثر من وسيلة قياس الأداء وتقييمه، فالمنظمات المبدعة تستخدمها كنظام إداري إستراتيجي لإدارة إستراتيجيتها على المدى البعيد، و فيما يلي مجمل الأهداف التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن لتحقيقها[3]:

* توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير.

* تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل.

* تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.

* تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال.

* يمكن تطبيق بطاقة الأداء الموازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي.

1 ابراهيم الخلوف الملكاوي،مرجع سابق، ص 93.
2 ابراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ،ص 93.
3 أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر وللتوزيع، عمان الأردن،2009، ص9.

المبحث الرابع: أبعاد وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مرتبط بقياس الأداء الكلي للمؤسسات اعتمادا على عدة مؤشرات ، لأن هذا النظام يترجم رؤية المؤسسة المستقبلية ، و تتوزع هذه المؤشرات إلى أربع منظورات أو أبعاد وهذا ما سنستعرضه في المطلب الموالي.

المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تتشكل بطاقة الأداء المتوازن عادة من أربعة محاور و هي :

***البعد المالي :** يجب أن تتماشى الأهداف المالية النموذجية مع الأرباح وقيمة المساهمين وكذا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع مؤسسة أخرى منافسة، وهنا كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تعمل على تحقيق الأهداف المالية1.

فمقاييس الأداء المالي تعكس الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها2

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

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، عمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم ، أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة

1 جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح –دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية المجلد 21، العدد 2، 2013، ص: 112.

2 مزياني نور الدين واخرون، دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني تنظيم كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة مسيلة ،13.14-5-2013 ،ص:10.

والقيمة الاقتصادية المضافة؛ أما في مرحلة النضج، فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة لإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات[1]

* **بعد العملاء :** لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فانه يجب على مديري المؤسسة أن يحدد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط .أي يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنها في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأفردت لهم بعد خاص بهم[2]

حيث يهدف هذا البعد إلى تحديد مقاطعات و مناطق حسب نوعية العملاء، ويرى NORTONوKAPLAN أنه لكل مقاطعة توجد خمسة مؤشرات تعبر عن هذا البعد هي[3]:

- **الحصة السوقية :**هي نسبة مبيعات المؤسسة من إجمالي مبيعات القطاع.

-**اكتساب العميل :**يقيس معدل جذب المؤسسة لزبائن جدد.

- **الاحتفاظ بالعميل :**يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنها.

- **رضا العميل:**تقيس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة.

- **ربحية العميل :**تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية لدعم ذلك الزبون ويخضع التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تحليل ربحية العميل.

ويقصد بالقيمة المضافة للعميل أن هذا الأخير يحدد قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة من سلع أو خدمات في ضوء الخصائص المميزة لهم، وانطباع العملاء عن تلك السلع والخدمات، فضلا عن علاقتهم مع المؤسسة، وبالمحصلة يمكن للمؤسسة من تحديد رضا العملاء وكما يوضحها الشكل الموالي :

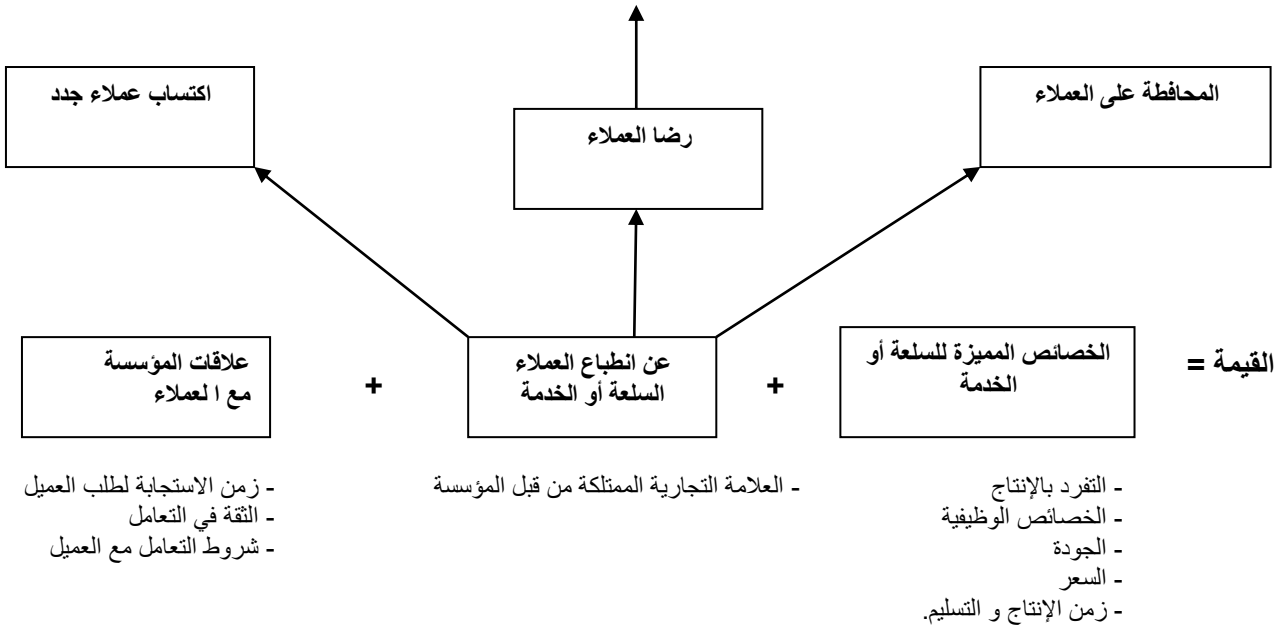
1 صالح بلاسكة، دراسة بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.2012 ص30.

2 وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص189

3 أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان :إمكانية إقامة نظام بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة إستطلاعية في الشركات العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية ، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، ص 122.

شكل رقم (03-02) يوضح بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source : Robert Kaplan & David Norton**linking the balanced scorecard to strategy**California Management Reviw1996, p. 62.

*** بعد العمليات الداخلية :**

يعتبر هذا البعد أو المنظور مرآة عاكسة لجميع العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة عن بقية منافسيها، بحيث يجب أن يكون لها أثر كبير على رضا العملاء من جهة ، وتحقيق الأهداف المالية المرجوة لها من جهة أخرى ،ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات.

و يقصد به أيضا جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين[1]ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين[2]

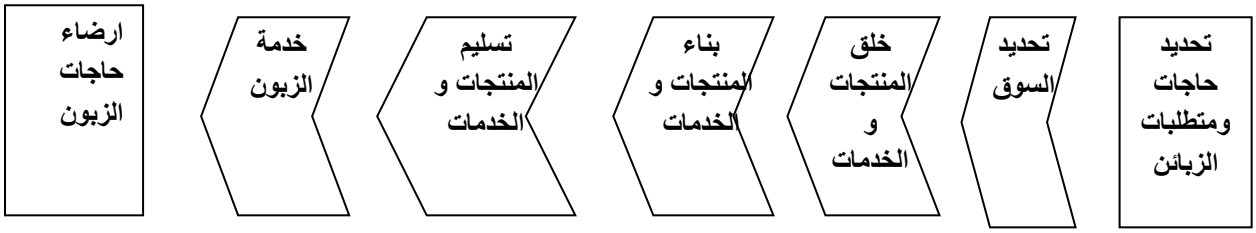
إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية و بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة و

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية ،المكتبة العصرية، مصر، 2006 ، ص.33.
2 نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد يا غي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية،دار الا يام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ص4 .

تحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حاليا فقط ، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كليا و التي يجب أن تتفوق فيها من أجل تحقيق كل أهدافها كما ذكرنا سالفا ،أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية ، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير فإن بطاقة الأداء المتوازن و باحتوائها على عمليات الإبداع تركز على خلق القيمة على المدى الطويل و القصير .

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات عملائها و تحقيق النتائج المالية المستهدفة لذلك يقترح NORTON و KAPLAN ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المتطلبات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية ، حيث يشمل النموذج ثلاثة دورات أساسية [1] كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (04-02) يوضح سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية



Source: Robert Kaplan & David Norton, **The balanced scorecard translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston, 1996, P.96.

من الشكل يتضح سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء حيث يتبين لنا سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجات والمتطلبات الجديدة للعملاء ، ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفا و تسليمها للعملاء ن لتصل في الأخير الى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع و التي تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء ، تقديم معلومات حول كيفية استعمال و استخدام المنتجات ، استقبال الشكاوى و تصليح ومعالجة العيوب[2].

1 رامز رمضان محمد حسين ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية ،كلية العلوم الادارية ،أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،المجلد العاشر ، العدد الرابع ، الجزء الاول ، سنة 2019 ،ص 52.

2 رامز رمضان محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 53 .

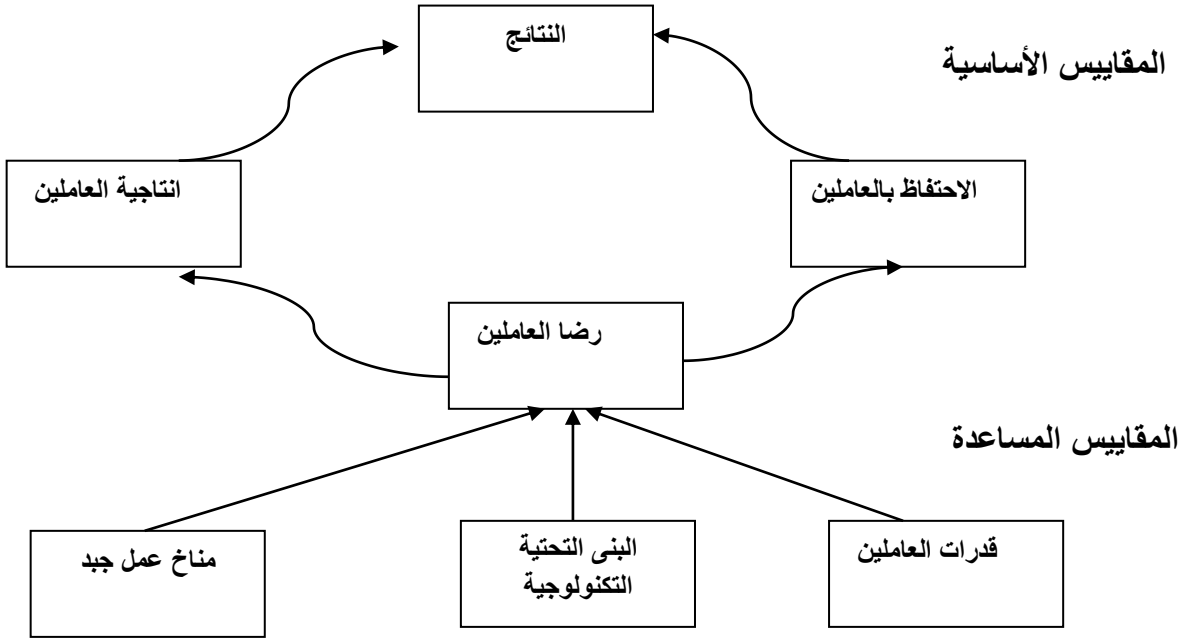
*** بعد التعلم والنمو :**

يعتمد هذا المحور على القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ، تتمثل هذه القدرات في مهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، لإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، دف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وتطوير الإنتاجية، وتقليص زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب.

بحيث يتركز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة موارد أساسية[1] :

ـ قدرات العاملين: تتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور في رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين ويوضح أيضا المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا ا ال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات، والشكل الموالي يوضح المقاييس المستخدمة لتقويم الأداء وفق منظور التعلم والنمو.

شكل رقم(05-02) يوضح مقاييس منظور التعلم والنمو



Source: Robert Kaplan & David Norton, **The balanced scorecard translating action**, Harvard business school press, Boston, 1996, P.129 **strategy into**

1 أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 ص8 .

- **قدرات أنظمة المعلومات:** و هو تعبير عن نسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة ، و تتمثل في القدرات المتوفرة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، و التي تعتبر عاملا أساسيا ومهما في نجاح بعد التعلم والنمو فيها فكلما كانت هذه الإمكانيات و القدرات منسجمة لأي توسع تقوم به المؤسسة،كلما أدى ذلك الى تفهم العاملين لاستخدامها مع كل نمو ، ومنه يؤدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح[1] .

- **التحفيز، التمكين، والاندماج:** تقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة .فيؤدي ذلك لتحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو نشاط المؤسسة

المطلب الثاني : خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتعدد طرق إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن ، ولعل من أهمها المراحل التالية :

* **تحديد الرؤية:** إن الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه أن تحققه، لذلك فإن هذا الأمر بتطلب إحداق تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله لإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل[2]

وتمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل[3]:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحليل المدراء والإمكانيات الداخلية للمؤسسة.
- تحديد القيم الإدارية.
- المتابعة والفحص المستمر.

*** تحديد الإستراتيجيات:**

تعرف الإستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف[4]، إذ تعتبر

1 محمد محمود يوسف،البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص145.

2 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2009 ، ص74.

3 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي(منهج معاصر) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 127.

4 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، مرجع سابق، ص88 .

عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية، وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية[1]:

- **صياغة الاستراتيجيات الملائمة** :وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟ :تحليل كيان المؤسسة(مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات....).
- أين نحن؟ :تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها ،موردوها ، منافسوها، شركاؤها ....)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة؟

حيث أن الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

- **وضع الأهداف الاستراتيجية :**تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، بحيث تحدد عدد اً محدد اً من الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة .ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية :أن يكون محدداً قابلا للقياس، واقعيا (يمكن بلوغه)، وأن يرتبط بإستراتيجية المؤسسة.

*** تحديد عوامل النجاح الحاكمة**

هي الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء لإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية من حية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من حية أخرى [2].

*** تحديد المؤشرات و المقاييس :** ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، أي تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من

1 حمد أحمد أبو جرز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2012، ص 65.

2 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، مرجع سابق، ص93.

الأهداف الإستراتيجية ، و إجراء تحليل المقاس والمقاييس وفقا للوحدة التنظيمية تبعا لحجم المؤسسة وتنظيمها، أي يتم بوجه عام تحليل المقاس لمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعية عند مستويات أدنى [1]، حيث يتم التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن[2].

* **تحديد وتطوير خطة العمل:** من خلال هذه الخطوة يتم وضع أهداف لنسبة لكل مقياس مستخدم ، بحيث يكون للهدف معنى لنتائج القياس، ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض[3]

تبدأ المرحلة بصياغة الأهداف،أين يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من مدير كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا .ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى مع اً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة، وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا ورأسيا على حد سواء .ومن المهم أيضا تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء[4]،

ثم تليها مرحلة وضع خطة العمل :تُعِدها إدارة المؤسسة في النهاية، ولكي تكتمل المقاييس يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المؤسسة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة واحد ا من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية[5].

* **تحديد الأفعال التنفيذية:** تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، وتحديد المسؤوليات والأدوات،

1 هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق،2017، ص .46

2 ريغة أحمد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية ،، ص94 .

3 أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 66.

4 سمارة ياقونة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية – دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص :مالية ونقود،جامعة المدية ، الجزائر ، السنة الجامعية 2019-2020 ص71.

5 سمارة ياقونة، مرجع سابق ، ص 71.

وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك لدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا تؤثر في كل من العاملين والمديرين لمنظمة وتتأثر بهم [1].

* **متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن:** لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أن تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة .فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنا مج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف مصالح المؤسسة، فلا بد أن تظل المقاييس و المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث، وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر[2].

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر،2009، ص 128.
2 ريغة أحمد، مرجع سابق، ص96.

خلاصة الفصل

تعتبر بطاقة التقييم أداة فعالة لتحقيق التوازن، كونها تركز على أدق ما يحدث في المؤسسة، أين قدمت إضافة حقيقية تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو .وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، إلا أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون و ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر، و بالتالي هي لا تعتبر وسيلة كافية حسب اعتقادهم لحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير الأداء.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز
- وحدة المدية -

تمهيد

من خلال دراستنا النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة ،وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنستعرض في هذا الفصل دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، و هذا في شركة: الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية و هو فرع من فروع مجمع سونلغاز.

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة في الفصل الأخير إلى أربعة مباحث: بحيث يتناول المبحث الأول تقديم عام لشركة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية-، و يستعرض المبحث الثاني منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات، و يتطرق المبحث الثالث نتائج تحليل برنامج spss.

المبحث الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز للتوزيع.

المطلب الأول :نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة المدية.[1]

تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، تحمل سجل تجاري 06ب0805455 ، وهي شركة مساهمة قطاع عمومي و يبلغ رأسمالها 000 000 000 64 دج ،أنشأت المديرية سنة 1974 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغـاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى ولاية المدية حاليا، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة ب :مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

بينما تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف تغطي 64 بلدية بـ 09 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء أكثر من 222000 زبون و129000 زبون فيما يتعلق بالغاز موزعة على المدية 1 الوكالة التجارية الشهيد رويس بالمدية، والوكالة التجارية مدية غرب، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية، و 6 وكالات تقنية في

1 مقابلة مع المكلف بقسم المالية و المحاسبة.

مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية11953 كلم ،و 06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3698 كم

و لعل من أهم أهداف هاته المديرية تكمن فيما يلي [1]:

* السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن.

* تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.

* إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المحددة.

* توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.

* مراعاة الجانب الإجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.

* الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية[2].

تتشكل وحدة المدية من عدة أقسام و تشمل ما يلي :

* مدير التوزيع: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع لطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب

* **الأمانة العامة** :دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

*** مصلحة الشؤون القانونية:**

- تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا).

- تابع تنفيذ القرارات القانونية.

- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- تساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

1 الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتاريخ 2023/03/21
2 مقابلة مع المكلف بقسم المالية و المحاسبة و كذا من وثائق المؤسسة .

* **مهندس الأمن HSE** : يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

* **قسم المالية والمحاسبة :**و يعتبر من أهم الأقسام في المؤسسة و الذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل كونه محل الدراسة الميدانية ، و يكمن دوره فيما يلي :

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

***ملحق الإتصال** :يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

-تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

-المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

-اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

-ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

***مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات** :ويقوم بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية.
- تقديم تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.

- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

*** قسم الإدارة والصفقات:**

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة.

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها.

- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع -التقنية والمالية.

- فتح وإغلاق رخص البرامج.

*** قسم العلاقات التجارية** :يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية :اثنان منها داخل مدينة المدية، و (06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ - مصلحة تطوير المبيعات: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك

ب - **مصلحة التحصيل**: تم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل الفوترة وتحصيل الديون.

ج - مصلحة الحسابات الكبرى: تم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء من الجانب التجاري.

*** قسم تقنيات الكهرباء** :يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر.

***قسم تقنيات الغاز :**يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

***قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز :**وأغلب مهامه بالميدان مثل اختيار الموقع والمخططات.

*** قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي :**يقوم هذا القسم:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.

- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.

- تطوير المعلوماتية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

* **مصلحة الشؤون العامة :**وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

* **قسم تخطيط الكهرباء والغاز :**وتتمثل مهامه في:

- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

* **قسم الموارد البشرية :**يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

و الشكل الموالي يلخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم(01-03)الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية.



المصدر :قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

أما فيما يتعلق بقسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية و الذي يعد من أهم الأقسام ، و الذي يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام ،و يتألف من [1]:

* **مصلحة المالية:** المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

[1]. مقابلة مع المكلف بقسم المالية و المحاسبة و كذا من وثائق المؤسسة .

* **مصلحة الإستغلال المحاسبي:** تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

* **مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:** وتقسم أعمالها إلى قسمين:

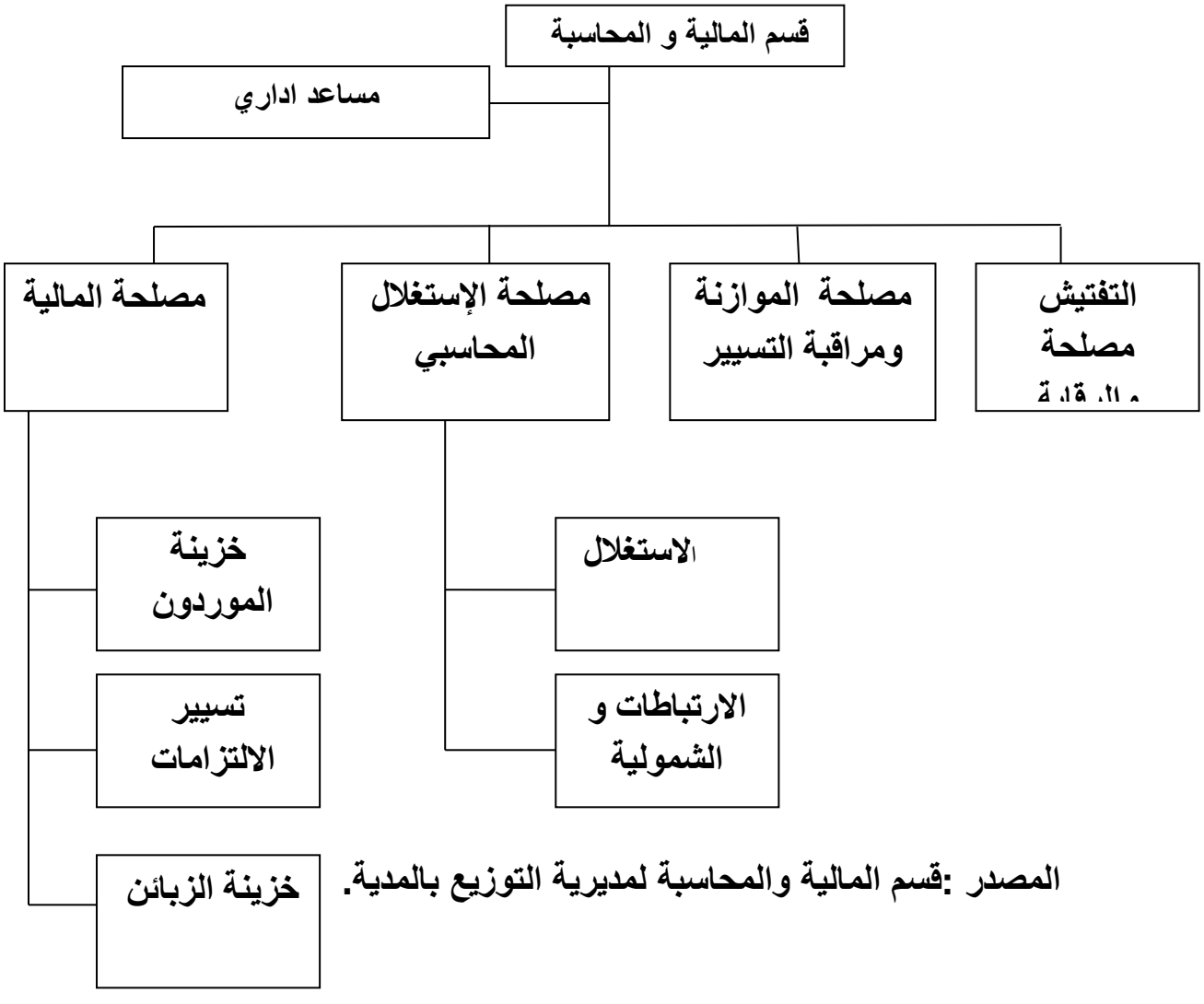
أ -الموازنات التقديرية :تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الانحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

ب -مراقبة التسيير :مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

* **مصلحة التفتيش والرقابة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

و المخطط الموالي يوضح مصالح قسم المالية و المحاسبة :

شكل رقم (02-03) : يوضح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.



المصدر :قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

المبحث الثاني :منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة المعتمد عليها في البحث ثم نقوم بعرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة ولعبارات الاستبيان.

المطلب الأول :منهجية الدراسة.

في هذا المطلب نتناول من خلال استعراض أسلوب البحث، عينة الدراسة صدق الاستبيان، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، إجراءات الدراسة، وثبات الاستبيان، بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

أما فيما يخص عينة الدراسة أفراد مجتمع المكونة من الموظفين بتعدد رتبهم داخل المديرية ، وبلغ حجم عينة الدراسة 45 موظف، تم استرجاع 41 استبيان و استبعاد 04 استبيانات : 03 لعدم وضوح الإجابات 01 عدم استرجاعها من الموظف. ومنه بلغت الاستبيانات القابلة للتحليل 41 بنسبة استجابة 91.11 بالمائة.

يتكون استبيان الدراسة من قسمين وهما:

* **القسم الأول:** يتناول أسئلة خاصة لمعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي :النوع الاجتماعي، العمر المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية .

* **القسم الثاني** :يتكون من أربعة محاور، تتمثل فيما يلي:

- **المحور الأول**: يتعلق ببعد العملاء، ويتكون من 5 عبارات.
- **المحور الثاني:** يتعلق بالبعد المالي، حيث يتكون من 6 عبارات.
- **المحور الثالث** :يتعلق ببعد العمليات الداخلية، ويتكون من 6عبارات.
- **المحور الرابع** :يتعلق ببعد التعلم والنمو، ويتكون من 5عبارات.

تم اختيار مقياس ليكارت لقياس استجابة الآراء لفقرات الاستبيان، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وفقا للجدول الموالي :

نوع الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاجابة	1	2	3	4	5

جدول رقم (03-03) يوضح سلم ليكارت الخماسي.

و من أجل قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات، يجب قياس صدق الاستبيان ، أين تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة المدية ، لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة و مصداقيتها عن طريق القيام بدراسة عينة أولية استطلاعية بعدها تم توزيع قدرة الاستبيان على عينة الدراسة، بحيث تم استعمال أحد الأساليب الإحصائية المشهورة والمستخدمة في البحوث المعروف بـــالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **26** *Social Sciences Statistical Package for SPSS version*

وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وأهمها[1]:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
* المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة موظفي المديرية.
* الانحراف المعياري.
* معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha .
* اختبارONE SAMPLE TEST .
* اختبار تحليل التباين الأحاديOne-Way ANOVA .

قمنا بتقسيم السلم إلى 5 مجالات لتحديد درجة الموافقة وهي:

* المجال من [1-1.79[منخفضة جدا.
* المجال من [1.8-2.59[منخفضة.
* المجال من [2.6-3.39[متوسطة.
* المجال من [3.4-4.19[مرتفعة.
* المجال من [4.2-5]مرتفعة جدا.

بحيث أن طول الفترة المستخدمة هنا هي4/5 أي حوالي 8.0 و قد حسبت طول الفترة على أساس الأرقام 1 و 2 و 3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

1 سمارة ياقونة، مرجع سابق ، ص 172.

كما تم إجراء هذه الدراسة عن طريق إعداد أداة الـــــــــــــــــدراسة بصورتها النهائية ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة و أخيرا ترميز البيانات و إدخالها في الحاسوب و معالجتها باستخدام برنامج Spss.

أما فيما يتعلق إختبار ثبات الأداة ،تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ALPHA-CRONBACH و تشير إلى مدى الحصول على نفس النتائج لو كُررت الدراسة في ظروف مماثلة ،هذه المعاملات تأخذ قيما بين 0 و 1 ،فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول أن الاستبيان صادق و انه ممثل للمجتمع المدروس أما عندما يكون قريبا من الصفر والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (03-04) :نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد العملاء	**5**	**0.510**
البعد المالي	**6**	**0.353**
بعد العمليات الداخلية	**6**	**0.637**
بعد التعلم و النمو	**5**	**0.274**
جميع عبارات الاستبيان	**22**	**0.703**

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر قيمة معامل الثبات في هذا الجدول 0.703 و بالتالي يمكن القول بأن الاستبيان ثابت ومقبول أما جذر معامل يعبر عن معامل الصدق الذي يساوي0.838 مما يدل على صدق الاستبيان انه يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة، و العمود الثاني يعطينا عدد الأسئلة أو المتغيرات التي دخلت في حساب معامل ألفا و عددها 22.

المطلب الثاني :التحليل الوصفي للبيانات:

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي : الجنس ، العمر المستوى التعليمي،سنوات العمل و عدد الدورات التدريبية .

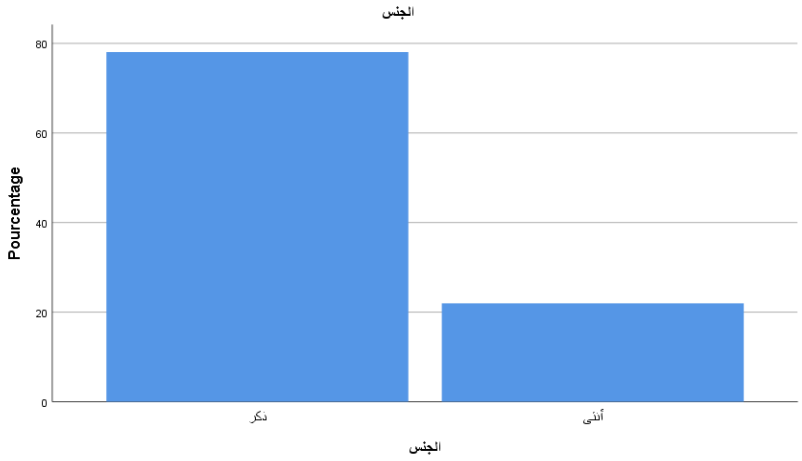
*** الجنس : يوضح الجدول أدناه رقم (05-03) توزيع العينة حسب الجنس:**

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	32	78
أنثى	9	22
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم .. أنّ نسبة عالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 32 ذكر بنسبة 78 ٪ في حين بلغ عدد الاناث 9 أفراد بنسبة 22 ٪، و يعود ذلك الى حساسية القطاع الذي يتطلب لياقة بدنية مقبولة . و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

شكل رقم: (03-06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

* **العمر** : تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم .....:

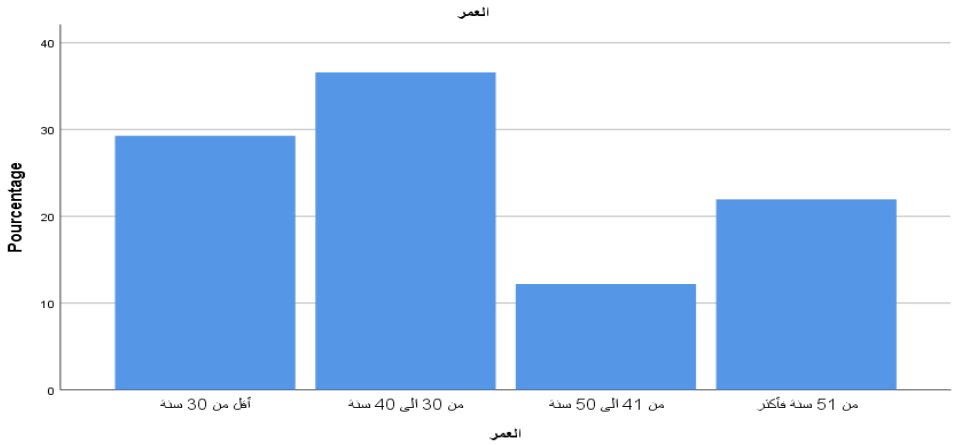
جدول رقم (03-07) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	29.3
من 30الى 40 سنة	15	36.6
من 41 الى 50 سنة	5	12.2
أكثر من 50 سنة	9	22
المجموع	41	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة هي الأكثر تمثيل ، إذ بلغت نسبة 36.6٪ تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 29.3 ٪ ،في حين بلغت نسبة فئة أكثر من 51 سنة بـــ22 ٪ ، بينما بلغت نسبة فئة مابين 41 الى 50 سنة 12.2 ٪أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة من الفئة العمرية الشابة التي تتمتع بالمهارة و القدرة مما يؤثر بالايجاب على المؤسسة ، ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم..

شكل رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب العمر ..



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

* **المستوى التعليمي** : تم تقسيم العينة محل الدراسة الى خمسة مستويات و هي موضحة كما يلي:

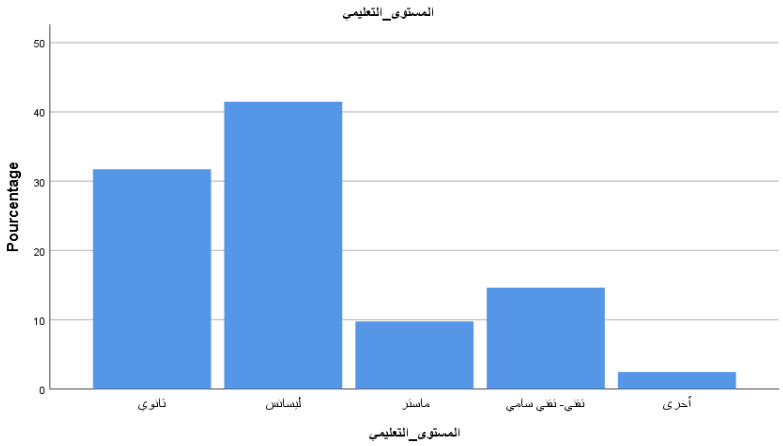
جدول رقم (03-08) : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	13	31.7
ليسانس	17	41.5
ماستر	4	9.8
تقني-تقني سامي	6	14.6
أخرى	1	2.4
المجموع	41	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي ليسانس هو الأكثر تمثيل ، إذ بلغت نسبة 41.5 ٪ تليها فئة ثانوي بنسبة 31.7 ٪ ،في حين بلغت نسبة فئة مستوى تقني –تقني سامي (خريجي المراكز ومعاهد التكوين) 14.6 ٪ ، بينما بلغت نسبة فئة مستوى ماستر نسبة 9.8 ٪ ، و أخيرا فئة أخرى بلغت نسبة 2.4٪ أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة من الفئة الجامعية التي تعتبر مكونة أكاديميا ، ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم..

شكل رقم (09-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

* **سنوات العمل (الخبرة):** تم توزيعهم الى أربعة مستويات ، يمكن توضيحها في الجدول التالي :

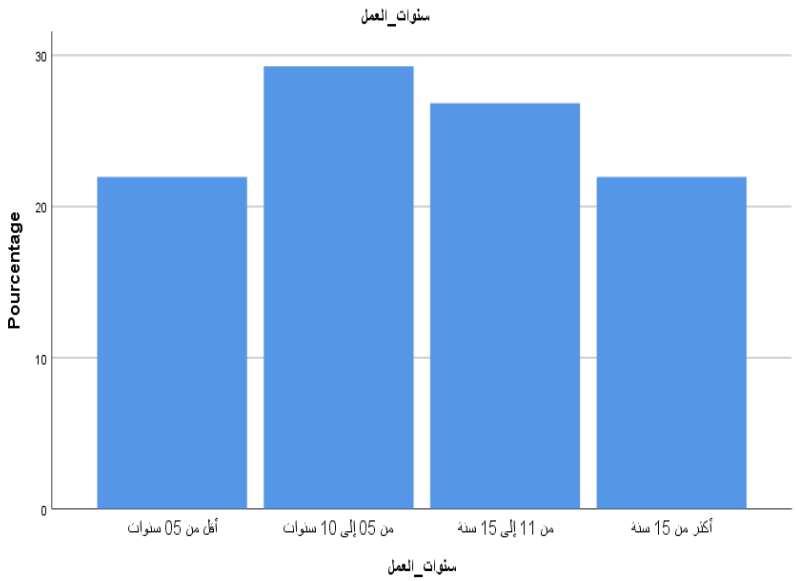
جدول رقم (10-03) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات.	9	22
من 05 الى 10 سنوات .	12	29.3
من 11 الى 15 سنة.	11	26.8
أكثر من 15 سنة .	9	22
المجموع	41	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تمتلك خبرة من 5 الى 10 سنوات هي الأكثر تمثيل ، إذ بلغت نسبة 29.3 ٪ ، تليها فئة من 11 سنة الى 15 سنة بنسبة 26.8 ٪ ،في حين بلغت نسبة فئتي أقلمن 05 سنوات و أكثر من 15 سنة بـ22 ٪ ، ٪أي وهذا دليل على توفر الخبرة الكافية لموظفي المؤسسة ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم....

شكل رقم (11-03): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

* عدد الدورات التدريبية : تم توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية إلى أربع مستويات وهي موضحة في الجدول الموالي:

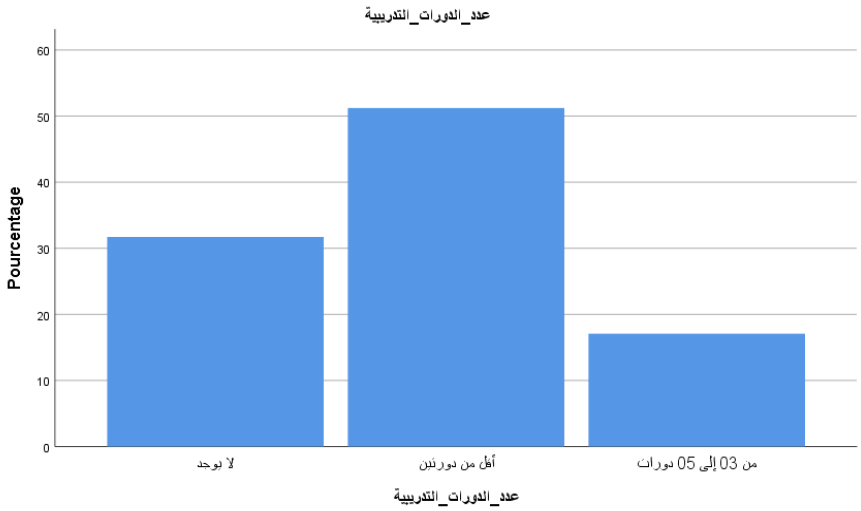
جدول رقم (12-03) : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية .

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	13	31.7
أقل من دورتين	21	51.2
من 03 الى 05 دورات	7	17.1
المجموع	41	100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أنّ نسبة 51.2٪ من عينة الدراسة أجرت دورات تدريبية أقل من دورتين ، بينما بلغت النسبة 17.1٪ ممن أجرو من 03 الى 05 دورات ، في حين بلغت نسبة 31.7٪ ممن لم يجرو أي دورة تدريبية ، بينما لا يوجد أي شخص ممن أجرو أكثر من 05دورات، ولتوضيح أكثر نُقدم الشكل الموالي رقم....

شكل رقم (13-03): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

المبحث الثالث : نتائج تحليل برنامج spss.

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل استجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة المتمثلة في بعد العملاء، البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو انطلاقا من برنامج spss.

المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات العينة.

أولا : بالنسبة لمحاور بطاقة الأداء المتوازن :

*** إجابات بعد العملاء وتحليلها :**

جدول رقم (14-03):اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: بعد العملاء

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء.	3.7073	0.46065	أوافق
2	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.9268	0.26365	أوافق
3	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	3.5854	.590580	أوافق
4	تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجاتهم المطلوب	2.6098	.737500	لا أوافق

5	يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	2.6098	.737500	لا أوافق
المجموع		3.28782	0,34073	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وفقا للجدول رقم (08) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور بعد العملاء جاء مساويا 3.28782و انحراف معياري0,34073 أي المتوسط ضمن فئة من [2.6-3.39[أي درجة موافقة متوسطة مما يدل على الميل إلى جانب وهو ضمن فئة محايد، أن هناك بعض الاهتمام في المحافظة على العملاء.و ان هناك ميول في إجابات أفراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة.

بحيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء باتجاه موافق ، تبين بأهمية العملاء لإدارة المؤسسة ، أما فيما يتعلق السؤال الثاني من المحور، يتوضح درجة القبول من رضا العملاء على خدمات و منتجات المؤسسة و هو ما تصبو إليه المؤسسة كهدف رئيسي .

*** إجابات البعد المالي وتحليلها :**

جدول رقم (15-03):اتجاهات افراد العينة للمحور الثاني :البعد المالي.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	3.7561	0.48890	أوافق
7	يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط .	3.7561	0.76748	أوافق
8	تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة .	3.5610	1.09656	أوافق
9	تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة .	3.4878	1.05171	أوافق
10	تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة.	3.7805	1.25523	أوافق

11	تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا.	3.4634	0.95125	أوافق
المجموع		3,6341	0,47025	أوافق

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (09) نتائج إجابات العينة حول البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ،أين بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3,6341 أي ضمن فئة من [3.4-4.19[أي درجة موافقة مرتفعة انحراف معياري0,47025 مما يدل على الميل إلى جانب وهو ضمن فئة أوافق ، وهذا يدل على أهمية البعد المالي للمؤسسة لما له من دور هام في الحفاظ على السيولة و الربحية و هذا بعد تحديد الأهداف المالية والموارد المستخدمة للشروع في التنفيذ من أجل تحقيق الاهداف.

و حسب رأي العينة ، تتموضع عبارة" تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة" في المرتبة الأولى وهذا يعبر عن دور الأمان في استقرار المؤسسة واستعدادها لأي خطر محتمل مستقبلا .بينما تأتي العبارات الباقية تقريبا متساوية و لكن بدرجة موافقة مرتفعة كدليل على أهمية الجانب المالي للمؤسسة و دوره في الاستمرارية .

*** إجابات بعد العمليات الداخلية وتحليلها :**

جدول رقم (16-03):اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث: بعد العمليات الداخلية .

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب.	3.5610	0.83812	أوافق
13	تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها.	3.5366	1.02707	أوافق
14	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	3.7073	1.05461	أوافق
15	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها لكسب رضا العملاء.	3.7073	1.05461	أوافق
16	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة.	3.5854	0.94804	أوافق
17	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها .	3.2927	1.12347	محايد
المجموع		3,5650	0,603090	أوافق

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (10) نتائج إجابات العينة حول بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ،أين بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3,5650أي ضمن فئة من [3.4-4.19[أي درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0,603090 مما يدل على الميل إلى جانب وضمن فئة أوافق،أي ان هناك إجماع في إجابات أفراد العينة ،نتيجة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بأقل التكاليف و تحقيق عمليات داخلية بأحسن جودة وجاءت كل من عبارتي تحت رقمي 14 و 15 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.7073 ثم تليها باقي العبارات كما هو مبين في الجدول أعلاه .

*** إجابات بعد التعلم و النمو وتحليلها :**

جدول رقم (17-03): يوضح اتجاهات أفراد العينة للمحور الرابع: بعد التعلم و النمو.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
18	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لرفع كفاءة موظفيها.	**2.3659**	**0.62274**	**غير موافق**
19	توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة.	**2.2683**	**0.44857**	**غير موافق**
20	البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين.	**3.0244**	**0.65145**	**محايد**
21	تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء.	**3.2439**	**0.66259**	**محايد**
22	يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.	**3.2439**	**0.79939**	**محايد**
المجموع		**2,8293**	**0,32729**	**محايد**

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وفقا لما جاء في الجدول (11) يتبين لنا ان المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور بعد التعلم و النمو جاء مساويا لـ 2,8293وانحراف معياري لـ0,32729 و هو ضمن فئة محايد [2.6-3.39[، هناك عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد التعلم والنمو، نتيجة عدم تحسين قدرات الموظفين رغم تبني المؤسسة لبرامج تدريب حديثة تواكب التطورات العصرية في مجال الإدارة الحديثة إلا أنها غير كافية وكان أعلى متوسط للعبارتين 21 و 22 بمتوسط حسابي 3.2439.

ثانيا: بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن إجمالا:

جدول رقم (18-03) يوضح اتجاهات أفراد العينة للأداء المتوازن بشكل عام

التعيين	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بطاقة الاداء المتوازن	بعد العملاء	3.28782	0,34073	محايد
	البعد المالي	3,6341	0,47025	أوافق
	بعد العمليات الداخلية	3,5650	0,603090	أوافق
	بعد التعلم و النمو	2,8293	0,32729	محايد
اتجاهات أفراد العينة للأداء المتوازن بشكل عام		3,3291	0,30300	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وفقا لما جاء في الجدول رقم (12) يتبين لنا أي ان هناك ميول في إجابات أفراد العينة على الحياد بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,3291 أي ضمن المجال [2.6-3.39[أي درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري مساو لـ: 0,30300.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة.

أولا : اختبار استجابة العينة حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء:

*** بعد العملاء :**

تم تحليل البعد المتعلق بالعملاء في المؤسسة والذي حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـــ3.28782و انحراف معياري مساو لـ: 0,34073هذا يعني أن بُعد العملاء يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة واحدة والاختبار من طرف واحد (one sample-t test) وكانت فرضية العدم:

H0:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

و الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (19-03) :نتائج اختبار t المتعلقة ببُعد العملاء.

الرقم	السؤال	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار α=0.05
1	تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء.	51,533	0.000	رفض
2	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	95,368	0.000	رفض
3	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	38,873	0.000	رفض
4	تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجاتهم المطلوبة.	22,659	0.000	رفض
5	يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	22,659	0.000	رفض
بعد العملاء إجمالا.		61,785	0.000	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

و من أجل مقارنة النتائج ، يجب استخراج قيمة T المجدولة كما يلي :

تأخذ قيمة Tالمجدولة قيمة **:T(α ;n-1)** أي **تصبح** (1-40; 0.05 **)T=**(40; 0.05 **)T**

ومن جدول التوزيع T نجد القيمة المقابلة للتوليفة (40; 0.05 **)T هي 1.68 .**

و بالتالي يتضح من خلال جدول رقم 13 أن قيمة t المحسوبة 61,785 أكبر من قيمتها الجدولية 1.68 ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد **α=0.05** و بالتالي يتـم رفـض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أي المؤسسة تحرص على :

- إ رضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر.
- الاهتمام بشكاوي العملاء .
- تبني المؤسسة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات مثل ما حدث في أزمة كورونا كتأجيل الدفع و تقسيط الدفع .

*** البعد المالي :**

تم تحليل البعد المالي في المؤسسة والذي حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـــ 3,6341 و انحراف معياري مساو لــ: 0,47025 يعني أن البعد المالي يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة مرتفعة وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة واحدة والاختبار من طرف واحد (one sample-t test) وكانت فرضية العدم:

H0:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

و الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الثانية :

جدول رقم (20-03) :نتائج اختبار t المتعلقة بالبعد المالي.

الرقم	السؤال	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار α=0.05
6	يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	49,193	0.000	رفض
7	يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط .	31,337	0.000	رفض
8	تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة .	20,794	0.000	رفض
9	تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة .	21,235	0.000	رفض
10	تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة.	19,285	0.000	رفض
11	تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا.	23,313	0.000	رفض
	البعد المالي إجمالا.	49,484	0.000	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة 49,484 أكبر من قيمتها الجدولية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفريةH0 وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أي المؤسسة تحرص على :

- الحفاظ على ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة.

- استغلال الإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط.

*** بعد العمليات الداخلية:**

تم تحليل بعد العمليات الداخلية في المؤسسة والذي حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـــ 3,5650 و انحراف معياري مساو لـــ: 0,603090يعني أن بعد العمليات الداخلية يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة مرتفعة وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة واحدة والاختبار من طرف واحد (one sample-t testوكانت فرضية العدم:

H0:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

و الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

جدول رقم (21-03) :نتائج اختبار t المتعلقة ببُعد العمليات الداخلية

الرقم	السؤال	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار α=0.05
12	يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب.	27,205	0.000	رفض
13	تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها.	22,048	0.000	رفض
14	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	22,509	0.000	رفض

15	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء.	22,509	0.000	رفض
16	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة.	24,216	0.000	رفض
17	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها .	18,766	0.000	رفض
بعد العمليات الداخلية إجمالا.		37,851	0.000	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة 37,851 أكبر من قيمتها الجدولية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدα=0.05 و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفريةH0 وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أي المؤسسة تحرص على :

- تخفيض تكاليف الإنتاج و تحسين الجودة.
- استغلال الإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق الأرباح.

*** بعد التعلم و النمو :**

تم تحليل البعد المتعلق بالتعلم و النمو في المؤسسة والذي حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـــ2,8293 و انحراف معياري مساو لــ: 034073هذا يعني أن بعد التعلم و النمو يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة واحدة والاختبار من طرف واحد (one sample-t test) وكانت فرضية العدم:

H0:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد التعلم و النمو في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

و الفرضية البديلة :

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد التعلم و النمو في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

جدول رقم (22-03) :نتائج اختبار tالمتعلقة ببُعد التعلم و النمو

الرقم	السؤال	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار α=0.05
18	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها .	24,326	0.000	رفض
19	توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة . .	32,378	0.000	رفض
20	البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين .	29,727	0.000	رفض
21	تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء.	31,348	0.000	رفض
22	يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.	25,984	0.000	رفض
بعد التعلم و النمو إجمالا.		55,351	0.000	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة 55,351 أكبر من قيمتها الجدولية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدα=0.05 و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفريةH0 وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بعد التعلم و النمو في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أي المؤسسة تحرص على :

- توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

- تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.

-على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.

*** اختبار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إجمالا:**

تم تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن إجمالا في المؤسسة والذي حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـــ3,3291 وانحراف معياري مساو لـــ: 0,303000 يعني أن

بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار t ستودنت للعينة واحدة والاختبار من طرف واحد (one sample-t test) وكانت فرضية العدم:

H0:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

و الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية في مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

جدول رقم (23-03) :نتائج اختبار tالمتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن .

الرقم	محاور بطاقة الاداء المتوازن	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	نتيجة الاختبار α=0.05
1	بعد العملاء	61,785	0.000	رفض
2	البعد المالي	49,484	0.000	رفض
3	بعد العمليات الداخلية	37,851	0.000	رفض
4	بعد التعلم و النمو	55,351	0.000	رفض
بطاقة الاداء المتوازن		68,637	0.000	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تضح من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفريةH0 وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية في مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ثانيا اختبار استجابة العينة حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء حسب المعلومات الشخصية:

نستخدم في تحليل هذا الاختبار اختبار T للعينات المستقلة، وكذا استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحاديOne-Way ANOVA، و تم تقسيمها على حسب المعلومات الشخصية المذكورة في الاستبيان:

- حسب الجنس:

H0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حولأهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

والجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (24-03) :نتائج اختبار t للعينات المستقلة حسب عامل الجنس.

البيان	اختبار تجانس التباين		اختبار T		رفض/قبول النظرية الصفرية
	F	SIG	T	SIG	
ذكر	1.630	0.209	1.214	0.232	قبول
أنثى					

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار تجانس التباين تقدر بـ 0.209 و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد0.05 ، ونفس الشيء بالنسبة لاختبار T ، تؤكد النتائج أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ0.232 و هي أيضا أكبر من من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 أي يتم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة أي H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب الجنس عند مستوى دلالة 0.05، أي وجود تجانس بين الجنسين.

- حسب العمر:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب العمر عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب العمر عند مستوى دلالة 0.05.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (25-03) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل العمر

البيان	اختبار تجانس التباين		رفض/قبول النظرية الصفرية
	F	SIG	
أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة من 51 فأكثر	0.725	0.543	قبول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية تقدر بـــ: 0.543 هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفريةH0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب العمر عند مستوى دلالة 0.05.

- حسب المستوى التعليمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (26-03) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل المستوى التعليمي

البيان	اختبار تجانس التباين		رفض/قبول النظرية الصفرية
	F	SIG	
ثانوي ليسانس تقني-تقني سامي ماستر أخرى	0.360	0.835	قبول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية تقدر بـــ: 0.835 هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفريةH0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

- حسب سنوات العمل (الخبرة):

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (27-03) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل سنوات العمل.

البيان	اختبار تجانس التباين		رفض/قبول النظرية الصفرية
	F	SIG	
أقل من 5 سنوات 05 الى 10 سنوات 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة	3,293	0.031	رفض

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية تقدر بـــ: 0.031هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفريةH0 و نقبل بالفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

حسب عدد الدورات التدريبية :

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية وهذا عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (28-03) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق على حسب عامل عدد الدورات التدريبية.

البيان	اختبار تجانس التباين		رفض/قبول النظرية الصفرية
	F	SIG	
لا يوجد أقل من دورتين 3 الى 05 دورات أكثر من 05 دورات	1,370	0.266	قبول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية تقدر بـــ: 0.266هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفريةH0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ، بحيث دلت نتائج تحليل برنامج spss مدى تاثير أبعاد البطاقة الأربع على الأداء وكانت كما يلي :

- لبعد العملاء أهمية بدرجة متوسطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي3.28782 و انحراف معياري 0,34073.

- للبعد المالي أهمية بدرجة مرتفعة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي3,6341 وانحراف معياري 0,47025.

- لبعد العمليات الداخلية أهمية بدرجة مرتفعة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي3,5650 و انحراف معياري 0,603090.

-لبعد التعلم و النمو العملاء أهمية بدرجة متوسطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي2,8293و انحراف معياري 0,32729.

- لاتجاهات أفراد العينة للأداء المتوازن بشكل عام أهمية بدرجة متوسطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي 3,3291و انحراف معياري 0,30300.

- كما تم استنتاج بأنه معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة 0.05 ماعدا فيما يتعلق سنوات الخبرة دلالة على أهمية عدد سنوات الخدمة(الخبرة) في صنع الفارق .

خاتمة

خاتمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية لأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير لمالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة، و هذا في ظل العديد من التحديات و التطورات السريعة لبيئة الأعمال والتسارع التكنولوجي والتغيرات الجذرية لأنظمة الإدارة ومداخل اتخاذ القرار.

و من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز المدية حاولنا التعرف على أهمية هاته الأداة و مساهمتها في تحسين الأداء من خلال إسقاط الجانب النظري على التطبيقي و هذا بالاعتماد على برنامج SPSS 26 في استخراج النتائج في صورة بعض المؤشرات الإحصائية.

أولا – نتائج الدراسة :

يعتبر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة (العملاء-المالي-العمليات الداخلية-التعلم والنمو) ذو أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محققة النتائج كما يلي:

* بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توفير مناخ ملائم للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وفعلية من خلال ترجمتها إلى مؤشرات إحصائية تحاول المؤسسة تحقيقها.

* تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة واضحة على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة نقاط القوة في مركز المؤسسة المالي و العمل على عملية تقويتها و إزالة نقاط الضعف .

* بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على المقاييس المالية و غير المالية، وتعمل على الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

* يساهم تحليل السببية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، بحيث يؤدي الاعتناء بالعاملين إلى تطوير العمليات الداخلية و تحسينها مما يساهم في كسب رضا العملاء، ومنه تحسين الأداء المالي لها.

* تهتم المؤسسة على بعدي المالي و العمليات الداخلية كثيرا ، عكس بعد العملاء و هذا يفسر نظرا للوضعية الاحتكارية لسوق الكهرباء و الغاز من طرف المؤسسة ، مما يعني أن العملاء مجبرون لا مخيرون في عملية الاقتناء.

* تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض العمل الآلي داخل المؤسسة، و زيادة الاهتمام على الجانب الاجتماعي و الإنساني و هذا من خلال عملية المزج من أجل تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق تحقيق التكامل بين جميع العوامل التي تدخل عملية التفاعل الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

ثانيا- اختبارات الفرضيات:

يعد اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة " بعد العملاء، البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم و النمو " في تقويم الأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من تقويم الأداء وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية.

و إجابة على الإشكالية المطروحة تتوضح من خلال اختبار الفرضيات السالفة الذكر و التي تمثلت كالأتي:

الفرضيات الرئيسية:

* حسب مخرجات برنامج SPSS 26 ، هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بدرجة موافقة متوسطة لأهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي 3,3291و انحراف معياري 0,30300. و بما أن المتوسط الحسابي الإجمالي أكثر ايجابية و أكبر من 3 (مجموع الأوزان على عدد الأوزان)،أي أن المتوسط العام يميل بالإيجاب نحو فئة درجة موافقة مرتفعة .

التي انبثقت منها أربعة فرضيات فرعية حسب كل بعد من أبعاد البطاقة :

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد العملاء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي3.28782 و انحراف معياري 0,34073. و بما أن المتوسط الحسابي الخاص بمحور العملاء أكثر ايجابية و أكبر من 3 (مجموع الأوزان على عدد الأوزان) ،أي أن المتوسط يميل بالإيجاب نحو فئة درجة موافقة مرتفعة.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق البعد المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمتوسط حسابي3,6341 و انحراف معياري 0,47025.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد العمليات الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بمتوسط حسابي3,5650 و انحراف معياري 0,603090.

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهمية تطبيق بعد التعلم و النمو في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بمتوسط حسابي2,8293 و انحراف معياري 0,32729.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل العمر عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل عدد سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول أهمية أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا حسب عامل عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن لديها تأثير ايجابي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز تبعا للمؤشرات السالفة الذكر ،سواء من جانب الأبعاد المكونة لها أو من جانب تنوع و اختلاف العينة المختارة لأداء هذه الدراسة و تنوع المعلومات الشخصية .

التوصيات :

بناءًا على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

* النشر الواسع لبطاقة الأداء المتوازن وضرورة تعريفها و العمل على البناء السليم لأسس تقويم الأداء من خلال اعتماد المؤسسة على مجموعة متكاملة ومترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية في عملية تقييم و تحسين الأداء.

* ضرورة تدريب و تكوين الموظفين في الاختصاص لاسيما في ظل توفر مراكز التكوين، قصد تعريفهم على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها عمليا و على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

* إمكانية قيام المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية للموظفين وإقامة نظام فعال للمكافآت والحوافز.

آفاق الدراسة :

من خلال التعمق في دراسة هذا الموضوع، صادفتنا عدة مواضيع هامة وجب التوسع في دراستها و لعل من أهمها :

* بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في الإدارة العمومية الجزائرية .

* أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة -دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة-.

*المؤسسات الناشئة في ظل تطبيق أدوات التقييم غير المالية الحديثة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

*** المراجع باللغة العربية:**

- الكتب:

* عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم،التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2006 ..

* عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر و الطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى،2009.

* أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر وللتوزيع، عمان، الأردن،2009.

* حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية معاصرة ، مطابع دار الهندسة ، الطبعة 02 ، القاهرة - مصر، 2008 ،

* عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.

* نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد يا غي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .

*إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009.

*حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

*خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي(منهج معاصر) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

*طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن دار زهران للنشر والتوزيع، *عمان، الأردن، 2007 .

*عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية المكتبة العصرية، مصر، 2006 .

*عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2009.

*فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1 ، عمان 2014 .

*محمد الطعامنة، "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها"، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008

*محمد محمود يوسف،البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2005.

*وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2009

*** ـ الاطروحات والرسائل :**

* هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق،2017.

* جهاد ربحي عبد القادر الناطور،أثر بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الاردنية ،.رسالة ماجيستر غيرمنشورة، جامعة أل البيت، الأردن، 2005.

* خالد رحم،" أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير،غير منشورة، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة، 2012،

* سمارة ياقوتة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية – دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص :مالية ونقود،جامعة المدية ، الجزائر ، السنة الجامعية 2019-2020 .

* صالح بلاسكة، دراسة بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 .

* عمر تمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة - الجزائر 2012 – 2013.

* فارس رشيد البيتاني، "محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.

* مجيد الكرخي، "تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية"،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

* نور الدين شنوفي،" تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة،غير منشورة، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر،2005،

*حمد أحمد أبو جرز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2012.

*ريغة أحمد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2 ،الجزائر، 2014.

*سمية مصباح:"دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الشرق، قسنطينة "مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.

*كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.

*نعيمة يحياوي: "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008-2009.

المجلدات و المجلات :

* أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21 ،العدد 84 ،كلية بغداد، العراق، 2015 .

* أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 .

* نادية راضي عبد الرحمن ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد 21، العدد2 ،كلية التجارة ، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2005 .

*أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان :إمكانية إقامة نظام بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة إستطلاعية في الشركات العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية المجلد 6، العدد 19، سنة 2010.

*جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح – دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013.

*رامز رمضان محمد حسين ، استخدام بطاقة الأداء *المتوازن في قياس و تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية ،كلية العلوم الإدارية ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،المجلد العاشر ، العدد الرابع الجزء الاول ، سنة 2019 .

*طيباوي أمينة، بودربالة حدة سارة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية .

*مراد كواشي،" بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة "، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 34 ، ديسمبر 2010 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي الجزائر

الملتقيات :

* مزياني نور الدين واخرون، دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني تنظيم كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة مسيلة 2013

المراجع باللغة الاجنبية :

- M.LEBAS: " Oui, il faut définir la performance ", revue française de comptabilité, N°269.

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

- Philippe LORINO :" Méthodes et pratiques de la performance ", 3ème édition, éd: d'organisation, Paris, 2003

- Robert. S. Kaplan and David. P. Norton. Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review. July- August.2007.

-Annick BOURGUIGNON: " peut-on définir la performance ? ", revue française de comptabilité, N°269

-Chantal BONNEFOUS :" La performance et ses indicateurs : éléments de définition ", in indicateurs de performance, sous la direction de Chantal BONNEFOUS et Alain COURTOIS, éd : HERMES science Europe, Paris, 2001

-Robert S.Kaplan and David P.Norton, The balanced Scorcard-Measures The Draive Performance, HarvardBusines Review, January-February, 1992.

قائمة الملاحق

جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص :إدارة مالية

استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة، وبعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة مالية تحت عنوان "**أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة المدية-** نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لموظفي المديرية ، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات لتنفيذ بحثنا .

هذه الدراسة هدفها معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال أربع مجموعات من الأسئلة، حيث تتعلق المجموعة الأولى ببعد العملاء ، وتتناول المجموعة الثانية بالبعد المالي وتتطرق المجموعة الثالثة ببعد العمليات الداخلية،أما المجموعة الرابعة تستعرض بعد التعلم والنمو.

وعلى هذا الأساس ، يرجى منكم التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية وصدق وذلك لأن إجابتكم هي مفتاح نجاح الدراسة ، ونشكركم سلفا على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و الاحترام.

الأستاذ المشرف: **الطلبة**

شمس الدين بوعرار — منصور محمد – عايد

محمد أمين

أولا : المعلومات الشخصية : الرجاء وضع علامة(×)في الخانة المناسبة.

1- **الجنس :** ذكر ( ) أنثى( )

2- **العمر** : أقل من 30 سنة( ) من 30 سنة الى 40 سنة ( )

من 41 سنة الى 50 سنة ( ). من 51 فأكثر .( )

3- **المستوى التعليمي** : ثانوي ( ) ليسانس ( )

تقني – تقني سامي ( ) ماستر ( )

أخرى ( )

4- **سنوات العمل (الخبرة)** : أقل من 5 سنوات( ) من 05 إلى 10 سنوات ( )

من 11 سنة الى 15 سنة( ) أكثر من 15 سنة ( )

5- **عدد الدورات التدريبية** : لا يوجد ( ) أقل من دورتين ( )

من 3 الى 5 دورات ( ) أكثر من 05 دورات ( )

ثانيا : محاور الاستبيان وأسئلته : الرجاء وضع علامة(×)في الخانة المناسبة.

1- **<u>بعد العملاء</u>:** يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنها في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها.

الرقم	عبارة السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء.					
2	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة .					
3	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع .					
4	تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجاتهم المطلوبة					
5	يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية .					

2- **البعد المالي:** يمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والتعرف على مستوى الأرباح المحققة .

الرقم	عبارة السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة .					
2	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط.					
3	تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة .					
4	تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة .					
5	تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة.					
6	تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا.					

3- **بعد العمليات الداخلية :** هو ممارسات وطرق تنظيمية بحيث يجب أن يكون لها أثر كبير على رضا العملاء من جهة ، وتحقيق الأهداف المالية المرجوة لها من جهة أخرى.

الرقم	عبارة السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب.					
2	تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها.					
3	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة					
4	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء.					
5	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة.					

6	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها .					

4- **بعد التعلم والنمو**: يعتمد هذا المحور على القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

الرقم	عبارة السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها .					
2	توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة . .					
3	البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين .					
4	تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء.					
5	يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.					

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	22

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء.	70.0732	46,320	,135	,702
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة .	69.8537	46,978	,091	,704
يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع .	70.1951	45,211	,229	,697
تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجتهم المطلوبة	71.1707	41,545	,556	,670
يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية .	71.1707	41,545	,556	,670
يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	70.0244	45,574	,237	,697
يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط .	70.0244	46,124	,064	,709
تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة .	70.2195	41,626	,321	,688
تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة .	70.2927	45,262	,071	,714
تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة	70.0000	39,550	,396	,678

تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا.	70.3171	43,822	,210	,699
يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب	70.2195	42,476	,384	,682
تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها.	70.2439	43,039	,244	,696
تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	70.0732	38,570	,587	,656
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء.	70.0732	38,570	,587	,656
تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة.	70.1951	44,911	,123	,707
يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها .	70.4878	42,206	,268	,694
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها .	71.4146	45,799	,141	,702
توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة	71.5122	46,306	,142	,702
البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين .	70.7561	45,239	,195	,698
تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء.	70.5366	46,005	,104	,705
يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.	70.5366	46,405	,030	,712

معامل الفا كرونباخ لبعد العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,510	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء	12.7317	2,751	-,040	,603
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	12.5122	2,856	-,026	,564
يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع	12.8537	2,328	,125	,549
تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجتهم المطلوبة	13.8293	1,245	,676	,076
يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	13.8293	1,245	,676	,076

معامل الفا كرونباخ للبعد المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,353	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	18.0488	7,198	,200	,316
يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط	18.0488	6,398	,251	,268
تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة	18.2439	5,389	,269	,226
تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة	18.3171	6,472	,072	,379
تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة	18.0244	5,374	,174	,310
تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا	18.3415	6,630	,087	,362

معامل الفا كرونباخ لبعد العمليات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,637	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب	17.8293	9,945	,463	,566
تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها	17.8537	10,378	,251	,637
تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	17.6829	8,222	,622	,485
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء	17.6829	8,222	,622	,485
تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة	17.8049	11,111	,172	,660
يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها	18.0976	10,640	,163	,677

معامل الفا كرونباخ لبعد التعلم و النمو.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,274	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها	11.7805	1,826	,276	,089
توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة	11.8780	2,510	-,023	,329
البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين	11.1220	1,910	,191	,169
تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء	10.9024	2,090	,078	,279
يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته	10.9024	1,790	,116	,252

التحليل الوصفي للبيانات:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	78,0	78,0	78,0
	أنثى	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	12	29,3	29,3	29,3
	سنة 40 الى 30 من	15	36,6	36,6	65,9
	سنة 50 الى 41 من	5	12,2	12,2	78,0
	فأكثر سنة 51 من	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	31,7	31,7	31,7
	ليسانس	17	41,5	41,5	73,2
	ماستر	4	9,8	9,8	82,9
	تقني-تقني سامي	6	14,6	14,6	97,6
	أخرى	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	9	22,0	22,0	22,0
	سنوات 10 إلى 05 من	12	29,3	29,3	51,2
	سنة 15 إلى 11 من	11	26,8	26,8	78,0
	سنة 15 من أكثر	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية_

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يوجد لا	13	31,7	31,7	31,7
	دورتين من أقل	21	51,2	51,2	82,9
	دورات 05 إلى 03 من	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تحليل إجابات العينة

بعد العملاء

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء	41	3.00	4.00	3.7073	.46065	,212
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	41	3.00	4.00	3.9268	.26365	,070
يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع	41	2.00	4.00	3.5854	.59058	,349
تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجتهم المطلوبة	41	2.00	4.00	2.6098	.73750	,544
يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	41	2.00	4.00	2.6098	.73750	,544
N valide (liste)	41					

Statistiques

		تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع .	تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجتهم المطلوبة	يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7073	3.9268	3.5854	2.6098	2.6098
Médiane		4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	2.0000
Variance		,212	,070	,349	,544	,544

تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	29,3	29,3	29,3
	أوافق	29	70,7	70,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	7,3	7,3	7,3
	أوافق	38	92,7	92,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المتوقع حدود ضمن العملاء من المقدمة الشكاوى عدد يقع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	13	31,7	31,7	36,6
	أوافق	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجتهم المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	22	53,7	53,7	53,7
	محايد	13	31,7	31,7	85,4
	أوافق	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	22	53,7	53,7	53,7
	محايد	13	31,7	31,7	85,4
	أوافق	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Statistiques

		المؤسسة إدارة تحرص من أكبر عدد زيادة على العملاء	من مقبول مستوى يوجد عن العملاء رضا تقدمها التي الخدمات المؤسسة	الشكاوى عدد يقع العملاء من المقدمة المتوقع حدود ضمن	لعملائها المؤسسة تقدم بمستوى خدمات المطلوبة احتياجتهم	العملاء عدد يتناسب قدرات مع الجدد الإضافية الشركة
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7073	3.9268	3.5854	2.6098	2.6098
Ecart type		.46065	.26365	.59058	.73750	.73750

```
COMPUTE m1=mean(س1,س2,س3,س4,س5).
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=س1 س3 س5 س7 س9 m1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع	يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط	تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة	m1
N	Valide	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7073	3.5854	2.6098	3.7561	3.4878	3,2878
Ecart type		.46065	.59058	.73750	.76748	1.05171	,34073

البعد المالي :

```
COMPUTE m2=mean(س6,س7,س8,س9,س10,س11).
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=س6 س7 س8 س9 س10 س11 m2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط	تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة	تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة	تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة	تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا	m2
N	Valide	41	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7561	3.7561	3.5610	3.4878	3.7805	3.4634	3,6341
Ecart type		.48890	.76748	1.09656	1.05171	1.25523	.95125	,47025

يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	26,8	26,8	26,8
	أوافق	29	70,7	70,7	97,6
	بشدة أوافق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

النشاط مستوى مع تتناسب أرباح تحقيق من تمكن بآليات المتاحة الامكانيات استغلال يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	18	43,9	43,9	43,9
	أوافق	15	36,6	36,6	80,5
	بشدة أوافق	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أوافق لا	2	4,9	4,9	4,9
	أوافق لا	6	14,6	14,6	19,5

	محايد	7	17,1	17,1	36,6
	أوافق	10	24,4	24,4	61,0
	بشدة أوافق	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أوافق لا	1	2,4	2,4	2,4
	أوافق لا	5	12,2	12,2	14,6
	محايد	14	34,1	34,1	48,8
	أوافق	16	39,0	39,0	87,8
	بشدة أوافق	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

بعد العمليات الداخلية

```
FREQUENCIES VARIABLES=س12 س13 س14 س15 س16 س17 m3
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

	يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب	تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة	يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها	m3
Valide	41	41	41	41	41	41	41
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
oyenne	3.5610	3.5366	3.7073	3.7073	3.5854	3.2927	3,5650
cart type	.83812	1.02707	1.05461	1.05461	.94804	1.12347	,60309

يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	3	7,3	7,3	7,3
	محايد	18	43,9	43,9	51,2

	أوافق	14	34,1	34,1	85,4
	بشدة أوافق	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أوافق لا	1	2,4	2,4	2,4
	أوافق لا	5	12,2	12,2	14,6
	محايد	14	34,1	34,1	48,8
	أوافق	13	31,7	31,7	80,5
	بشدة أوافق	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	6	14,6	14,6	14,6
	محايد	12	29,3	29,3	43,9
	أوافق	11	26,8	26,8	70,7
	بشدة أوافق	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	6	14,6	14,6	14,6
	محايد	12	29,3	29,3	43,9
	أوافق	11	26,8	26,8	70,7
	بشدة أوافق	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أوافق لا	5	12,2	12,2	12,2
	محايد	15	36,6	36,6	48,8
	أوافق	13	31,7	31,7	80,5
	بشدة أوافق	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أوافق لا	2	4,9	4,9	4,9
	أوافق لا	9	22,0	22,0	26,8
	محايد	11	26,8	26,8	53,7
	أوافق	13	31,7	31,7	85,4
	بشدة أوافق	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

بعد التعلم و النمو

Statistiques

		تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها	توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة	البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين	تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء	يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته	النمو_و_التعلم_بعد
N	Valide	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.3659	2.2683	3.0244	3.2439	3.2439	2,8293
Ecart type		.62274	.44857	.65145	.66259	.79939	,32729

تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	29	70,7	70,7	70,7
	محايد	9	22,0	22,0	92,7
	أوافق	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	30	73,2	73,2	73,2
	محايد	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	8	19,5	19,5	19,5
	محايد	24	58,5	58,5	78,0
	أوافق	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	5	12,2	12,2	12,2
	محايد	21	51,2	51,2	63,4
	أوافق	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	9	22,0	22,0	22,0
	محايد	13	31,7	31,7	53,7
	أوافق	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المتغير التابع

Statistiques

		العملاء_بعد	المالي_البعد	الداخلية_العمليات_بعد	النمو_و_التعلم_بعد	تقييم الاداء
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2878	3,6341	3,5650	2,8293	3,3291
Ecart type		,34073	,47025	,60309	,32729	,30300

نتائج اختبار t على بعد العملاء

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
تحرص إدارة المؤسسة على زيادة عدد أكبر من العملاء.	51,533	40	,000	3.70732	3.5619	3.8527

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	95,368	40	,000	3.92683	3.8436	4.0100

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	38,873	40	,000	3.58537	3.3990	3.7718

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
تقدم المؤسسة لعملائها خدمات بمستوى احتياجاتهم المطلوبة	22,659	40	,000	2.60976	2.3770	2.8425

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يتناسب عدد العملاء الجدد مع قدرات الشركة الإضافية	22,659	40	,000	2.60976	2.3770	2.8425

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
العملاء_بعد	61,785	40	,000	3,28780	3,1803	3,3954

نتائج اختبار t على البعد المالي

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يتم استخدام آلية إدارة السيولة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمؤسسة	49,193	40	,000	3.75610	3.6018	3.9104
يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط .	31,337	40	,000	3.75610	3.5139	3.9983
تتناسب حجم الأرباح مع حجم المنتجات و الخدمات المقدمة .	20,794	40	,000	3.56098	3.2149	3.9071
تعمل المؤسسة على زيادة مبيعاتها من خلال التنويع عبر الدخول في مجالات واختصاصات جديدة .	21,235	40	,000	3.48780	3.1558	3.8198
تحقق المؤسسة ملاءة مالية مقبولة لمواجهة أي مخاطر محتملة.	19,285	40	,000	3.78049	3.3843	4.1767
تحقق الاستثمارات الجديدة أرباحا وفق التقديرات المتنبأ بها مسبقا.	23,313	40	,000	3.46341	3.1632	3.7637

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المالي_البعد	49,484	40	,000	3,63415	3,4857	3,7826

نتائج اختبارt بعد العمليات الداخلية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يتم طرح المنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب.	27,205	40	,000	3.56098	3.2964	3.8255
تساهم أراء العملاء في إعادة تصميم الخدمة أو تحسينها.	22,048	40	,000	3.53659	3.2124	3.8608
تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات مقبولة	22,509	40	,000	3.70732	3.3744	4.0402
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها لكسب رضا العملاء.	22,509	40	,000	3.70732	3.3744	4.0402
تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة و أقل تكلفة.	24,216	40	,000	3.58537	3.2861	3.8846
يتم استغلال الامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق الحدود المتعارف عليها .	18,766	40	,000	3.29268	2.9381	3.6473

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
الداخلية_العمليات_بعد	37,851	40	,000	3,56504	3,3747	3,7554

نتائج اختبار tبعد التعلم و النمو

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur

تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية و ملائمة لرفع كفاءة موظفيها .	24,326	40	,000	2.36585	2.1693	2.5624
توجد مبادرات إبداعية من بعض الموظفين ذو القدرات العقلية المتفوقة لتطوير آداء المؤسسة . .	32,378	40	,000	2.26829	2.1267	2.4099
البرامج التدريبية المقدمة تراعي المسار الوظيفي للموظفين .	29,727	40	,000	3.02439	2.8188	3.2300
تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الذين يساهمون في تطوير الاداء.	31,348	40	,000	3.24390	3.0348	3.4530
يقاس رضا الموظف بمدى تلبية حاجياته بما يتناسب مع قدراته و مؤهلاته.	25,984	40	,000	3.24390	2.9916	3.4962

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
النمو_و_التعلم_بعد	55,351	40	,000	2,82927	2,7260	2,9326

نتائج اختبار بطاقة الاداء المتوازن.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
بطاقة الاداء المتوازن اجمالا	68,637	40	,000	3,35366	3,2549	3,4524

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Interv l

s égales	1,630	,209	1,214	39	,232	,14252	,11735	
s			1,523	19,459	,144	,14252	,09356	

ANOVA

بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,217	3	,072	,725	,543
Intragroupes	3,698	37	,100		
Total	3,915	40			

ANOVA

بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,151	4	,038	,360	,835
Intragroupes	3,765	36	,105		
Total	3,915	40			

ANOVA

بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,825	3	,275	3,293	,031
Intragroupes	3,090	37	,084		
Total	3,915	40			

ANOVA

بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,263	2	,132	1,370	,266
Intragroupes	3,652	38	,096		
Total	3,915	40			

اختبار التوزيع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تحسين_الاداء	,099	41	,200*	,964	41	,214

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

t Table

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										