



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة مالية "

إشراف:
طباخي سناء

إعداد الطلبة:
- أميرة قشود
- خديجة بوعزة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	طويل حدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوبر ياسين

السنة الجامعية 2020/2019

ذكر الإمام المزني كاتب الإمام الشافعي رحمهما الله
تعالى إذ قال:

قرأت كتاب الرسالة على الإمام الشافعي ثمانين مرة فما
من مرة إلا وكان يقفه على خطأ، فقال الشافعي:
"هيه أباي الله أن يكون كتاب صحيح غير كتابه"

يقول عماد الدين الأصفهاني في بعض ما كتبه.... "إني
رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في حده لو
غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو
قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا
من أعظم العبر وهو دليل على إستيلاء النقص على جملة
البشر"

شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل ونشكره حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،
وكما يقول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس
لم يشكر الله"، فإننا نتوجه بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة
الفاضلة "الدكتورة طباطبائي سناء" لتفضلها بالإشراف على هذه
الرسالة، ولما قدمته لنا من نصائح سديدة وإرشادات قيمة
وتشجيع مستمر، فلما منا عظيم الشكر والعرفان نسأل الله أن يطيل
في عمرها ويمتعها بالصحة والعافية.

كما نتقدم بخالص الشكر والإمتنان الى السادة الأفاضل أعضاء
لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذه الرسالة ولما
سيبدونه من ملاحظات علمية لتقويم هذا الجهد وإغنائه فجزاهم
الله خير الجزاء.

وكذلك نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية
كما نتوجه بالشكر إلى كل موظفي وكالة مديحة للسياحة والسفر
على تعاونهم معنا وتجاوبهم لإتمام الدراسة الميدانية، ونخص
 بالذكر الأخ حسين.

إهداء...

بسم الله أبدأ، وبحمده أشكره، وبزعمته الفاضلة علي أذكره الذي أتم علينا نعمته وأبلغنا
شريعته هداية للضالين ورحمة للعالمين

إلى نور قلوبنا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى قدوتي وسراجي الذي يضيء دربي

إلى من أعطانني ولم يزل يعطينني بلا حدود

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به...والذي العزيز

إلى منبع الحب والعطف والحنان

إلى من أخذت بيدي وشجعت خطواتي

إلى من كان دغاؤها سر نجاحي

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها...والتي العزيزة

إلى رفيقات عمري وتوأم روحي...أخواتي العزيزات لمياء ودلال

إلى سندي وعموني في الحياة...أخوتي الأعمى

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والطاء...صديقاتي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وعبارات من أسمي وأجلى عبارات في العلم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح...أساتذتنا

الكرام

إلى كل من شجعني وساعدني في إتمام هذا العمل.

أميرة

إهداء

قال الله تعالى: "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات
إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا بروية وجهك الكريم.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار... إلى والدي العزيز علي أدامك الله.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلي حبيبة
أمي حياة.

إلى اخوتي سندي في هاته الحياة... أحبكم يا أغلي ما وهبتي بكم الحياة
إلى الاخوات اللواتي لم تلهن أمي... إلى من تحلين بالإخاء وتميزن بالوفاء إلى من
معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كن معي على
طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهن وتعلمت ألا أضيعهن صديقاتي
وأخواتي سارة، سهام، لبناء، أميرة، ميساء، أسماء، رتاج، أمال.

إلى من بقيت معنا وكانت عوننا وسندا في هذه الفترة أستاذتي الغالية طباحي سناء.

خديجة

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء
6	المطلب الثاني: أنواع الأداء
7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
9	المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء
9	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء
11	المطلب الثاني: متطلبات قياس الأداء
12	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
14	المطلب الرابع: صعوبات قياس الأداء
16	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
19	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
20	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
23	المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء	
42	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

47	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
51	المطلب الثالث: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
63	المطلب الرابع: ضروريات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
67	المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
67	المطلب الأول: المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته
74	المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة لتقييم المتوازن ومؤشراته
75	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراته
75	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو والمنظور البيئي في بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراته
80	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء
80	المطلب الأول: الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاداء
84	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها الأساسية
85	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
87	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر بولاية ميلة	
89	تمهيد
90	المبحث الأول: التعريف بوكالات السياحة والأسفار بالجزائر
90	المطلب الأول: مفهوم السياحة والوكالات السياحية
91	المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لوكالات السياحة والأسفار وشروط الحصول على رخصة استغلال وكالا السياحة والأسفار
92	المطلب الثالث: وكالا السياحة والأسفار بالأرقام
95	المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية
95	المطلب الأول: نشأة وكالة مديحة للسياحة والسفر
95	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة مديحة للسياحة والسفر
96	المطلب الثالث: مهام وكالة مديحة للسياحة والسفر
97	المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة والسفر
97	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في وكالة مديحة للسياحة والسفر
99	المطلب الثاني: بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لوكالة مديحة

	للسياحة والسفر وفق كل منظور
114	المطلب الثالث: تحليل وشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة والسفر
116	خلاصة الفصل
118	الخاتمة
123	قائمة المراجع
127	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

1: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مستويات قياس الأداء	1
31	نموذج هرم الأداء	2
38	النموذج الأوروبي للتميز في الأداء	3
44	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	4
46	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	5
47	تطور بطاقة الأداء المتوازن	6
53	علاقات السبب بالنتيجة في مقياس الأداء المتوازن	7
55	المشاركة والإتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن	8
57	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	9
68	المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن	10
76	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	11
76	العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء	12
83	العلاقة التبادلية بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	13
96	الهيكل التنظيمي لوكالة مديحة للسياحة والسفر	14

2: فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقاييس تقييم الأداء للإستثمارات المالية	25
2	نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج	31
3	نموذج الكفاءة التنظيمية بسنة 1994	33
4	نموذج الكفاءة التنظيمية لسنة 2000	34
5	أصحاب المصالح والحقوق	35
6	المؤشرات المستخدمة في نموذج سكانديا نافيكاتور	36
7	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	59
8	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	60
9	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية	61
10	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء الغير مالي	69
11	نسب السيولة	71
12	نسب النشاط	71
13	نسب المديونية	73
14	عدد وكالات السياحة والأسفار بين سنتي 2012 و 2016 حسب كل تصنيف	93
15	تحديد الأهداف الإستراتيجية والعناصر الحرجة	99
16	نسبة السيولة العامة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	101
17	نسبة السيولة المختصرة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	102
18	نسبة السيولة الفورية لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	103
19	نسبة معدل دوران الأصول لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	104
20	نسبة معدل دوران الأصول الثابتة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	105
21	نسبة معدل دوران الأصول المتداولة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى	106

	2019	
107	معدل العائد على رأس المال المستثمر لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	22
107	معدل نمو الأرباح لوكالة مديحة لسنوات من 2016 الى 2019	23
108	تطور معدل نمو رقم الأعمال لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	24
109	درجة الإحتفاظ بالعملاء في وكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	25
110	عدد الشكاوى المقدمة لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	26
110	تطور مؤشر المبيعات اليومية لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	27
111	الرحلات (الوجهات) الجديدة لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	28
112	تطور نسبة الإحتفاظ بالعمالين لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	29
113	معدل دوران العاملین لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019	30
114	تطور معدل التأطير لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019	31

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
	حساب النتائج لسنة 2016	01
	حساب النتائج لسنة 2017	02
	حساب النتائج لسنة 2019	03
	ميزانية سنة 2016 (أصول)	04
	ميزانية سنة 2016 (خصوم)	05
	ميزانية سنة 2017 (أصول)	06
	ميزانية سنة 2017 (خصوم)	07
	ميزانية سنة 2018 (أصول)	08
	ميزانية سنة 2018 (خصوم)	09
	ميزانية سنة 2019 (أصول)	10
	ميزانية سنة 2019 (خصوم)	11

قائمة الإختصارات

باللغة العربية	باللغة الانجليزية	الاختصار
القيمة الإقتصادية المضافة	Economic Value Added	EVA
القيمة السوقية المضافة	Market Value Added	MVA
بطاقة الأداء المتوازن	The Balanced Score Card	BSC

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء، أساليب قياسه وتقييمه، والتي تعتبر عملية ذات أهمية بالغة، لأنَّ القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الأساسي على القدرة على إدارته والتحكم فيه. وهو الدور الأساسي الذي تتميز وتختص به أدوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة، وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة؛ إذ تُعتبر هذه الأخيرة أسلوب حديث يراعي في تقييمه كل الجوانب المالية وغير المالية، وتقسّم إلى أربعة منظورات تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة طبيعة المؤسسة محل الدراسة، وذلك لتقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر. حيث كانت النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

- تعتمد المؤسسة بشكل عام في تقييم أدائها على الأساليب التقليدية بالإضافة إلى الأساليب الحديثة؛
- يساهم كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.
- لا تستخدم وكالة مديحة للسياحة والسفر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وكالة مديحة للسياحة والسفر.

Summary:

This study aimed to know the role of the balanced scorecard in evaluating the performance of the institution, where the concept of performance was addressed, methods of measuring and evaluating it, which are considered a process of great importance, because the ability to evaluate something is the main indicator of the ability to manage and control it, it is the fundamental role that characterizes and is specialized in modern management tools in general, and the balanced scorecard in particular, the latter is considered a modern method that takes into account in its evaluation all the financial and non-financial aspects, and it is divided into four perspectives that, as a whole, constitute the overall performance standards for the institution.

To achieve the objectives of the study, the case study technique was relied upon using a set of indicators for each of the balanced scorecard perspectives, taking into account the nature of the institution under study, to evaluate the performance of Madiha Travel and Tourism Agency, where the results were as follows:

- The institution generally relies in evaluating its performance on traditional methods in addition to modern methods;
- Each of the balanced scorecard perspectives contributes to evaluating the organization performance using a combination of financial and non-financial indicators;
- Madiha Travel and Tourism Agency does not use the Balanced scorecard in evaluating its performance.

Key words: _

Balanced scorecard, performance appraisal, Balanced scorecard perspectives madiha travel and tourisme agency .

مقدمة عامة

إن التطور الحاصل في عمل مؤسسات الأعمال، وإزدياد حدة المنافسة، التطور التكنولوجي، ظهور مؤسسات جديدة وموت مؤسسات أخرى، ظهور منتجات جديدة وموت منتجات قديمة... وغيرها من الأمور التي تؤدي إلى إنتقال مؤسسات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المؤسسة قدرة أكبر على الإستمرار والمنافسة.

ولكي تضمن المؤسسات إستمرارها وتطورها يجب عليها أن تقوم بعملية تقييم الأداء التي لها أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية كانت أو خدمية. فعلمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المؤسسة إبتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

لكن لعدة عقود مضت، كان تقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ومع التغير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال جعل أساليب تقييم الأداء المالية فقط موطنا للعديد من الإنتقادات لما أصاب تلك المقاييس من قصور في أداء عملية التقييم، مما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح لتقييم الأداء وقياس النتائج المالية وغير المالية لذلك إقترح كل من كابلان ونورتون (*Kaplan and Norton*) منهجا يعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سميت بطاقة الأداء المتوازن.

حيث تعتبر إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتتجج في توجيهها إلى إتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية.

فضلا عن كونها أداة قيادة إستراتيجية، فهي تعد أداة تقييم لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد البيئة والمجتمع. لذلك من أجل تقييم أداء المؤسسة عن طريق هذه البطاقة يجب دراسة كل هذه الأبعاد.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

تندرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

1. كيف يتم تقييم الأداء في المؤسسة؟
2. كيف يساهم كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
3. ما هو واقع تقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر بولاية ميلّة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات الدراسة:

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

1. يتم تقييم الأداء في المؤسسة باستخدام الأساليب التقليدية للتقييم؛
2. يساهم كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور؛
3. لا تستخدم وكالة مديحة للسياحة والسفر بولاية ميلّة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها.

أهمية الدراسة:

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة واكتساب مزايا تنافسية عديدة مع البقاء في السوق؛
- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية؛
- إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؛
- معرفة الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الأداء وتقييم الأداء؛
- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمنظورات التي تقوم عليها؛
- اظهار أهم مزايا استعمال بطاقة الأداء المتوازن؛
- الإستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات في تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف دراستنا واختبار صحة الفرضيات المقدمة إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات حول موضوع معين، وذلك بالإعتماد على العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وكذلك بعض الكتب.

أما في الجانب التطبيقي إتمدنا على المنهج التحليلي.

دوافع ومبررات إختيار الموضوع:

- وجود إهمال في إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، وإعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية للتسيير وإدارة الموارد (المالية، البشرية، المادية).
- حداثة الموضوع محل الدراسة، حيث يرجع ذلك إلى حداثة إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات.
- تشجيع الأستاذة المؤطرة للموضوع مع الرغبة الشخصية كذلك في الإثراء والإطلاع على هذا الموضوع.

الدراسات السابقة:

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع فيما يلي:

1. بكوش لطيفة: "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017: قامت الباحثة بدراسة حالة مجمع صيدال. وخلصت إلى النتائج التالية:
 - على الرغم من تعدد وإتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له.
 - يعتبر تقييم الأداء عملية منهجية دورية بالرجوع لمعايير موضوعة سلفا ومقارنتها بالأداء الفعلي لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل رفع مستويات الأداء.
 - يعد تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة سببها الرئيسي هو تحسين أو تطوير الأداء بطريقة مستمرة.
2. صلاح بلاسكة: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012: تناول الباحث هنا دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وقابليتها للإعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية وتم التوصل إلى النتائج التالية:
 - وجود إهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه.
 - إعتماد المؤسسات الجزائرية على أدوات تقليدية في الإتصال (الهاتف والمراسلات).
 - نقص إجراءات الإستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة إحتياجاتهم وأذواقهم.
 - ضعف الرضى لدى العمال، وهذا ما يفسر وجود مقاومة للتغيير، كما أن معدل دوران العمالة مرتفع (وصل في بعض المؤسسات إلى 30%).

وجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين.

3. لطرش وليد: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018: إستهدف الباحث هنا دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات الإقتصادية.

-تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي- الإدارة المالية، بعد الزبائن- الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية- إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو- إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الإقتصادية.

-تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه خارطة الإستراتيجية موضع التنفيذ.

-تتوافق عمليات القطاع مع أبعاد البطاقة الخمسة، وهذا يعني إرتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

4. سليمة مالية: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة: تم في هذه الدراسة محاولة التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، بالإضافة إلى إقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة، وأظهرت النتائج ما يلي:

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي.

ضرورة الإنتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية إلى الأدوات الحديثة التي تأخذ بعين الإعتبار المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

-شركة سوبالوكس 2000 غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا لضعف تكيفها مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة وأساليب التسيير ولدى ينبغي على الشركة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة وتطبيق أساليب حديثة في تقييم الأداء.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من وكالة مديحة للسفر والسياحة بولاية ميلة.
- عدم القدرة على التواصل الجيد بين أعضاء البحث ومع موظفي الوكالة بسبب الوضع الراهن للبلاد.
- صعوبة إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة خدمية مثل وكالة مديحة للسياحة والسفر لولاية ميلة.

هيكل الدراسة:

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول. حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري للأداء درس في ثلاثة مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية للأداء من خلال تقديم مفهوم الأداء، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فقد تناول فيه ماهية قياس الأداء من خلال التطرق إلى مفهوم وأهمية قياس الأداء، متطلباته، مؤشرات، والصعوبات. في حين شمل المبحث الثالث ماهية تقييم الأداء من خلال معرفة مفهومه، أهميته، وأهدافه، وكذلك مراحل وأساليب تقييم الأداء.

في حين إشمتم الفصل الثاني على بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث. حيث تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض لمحة عن نشأة وتطور البطاقة، ماهيتها، أساسيات وكذلك ضروريات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض محاور البطاقة. أما المبحث الثالث فقد شمل بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء من خلال عرض الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء، وظائف، مقومات، والصعوبات التي تعرضت لها بطاقة الأداء المتوازن.

أما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر ودرس في ثلاثة مباحث. حيث تضمن المبحث الأول التعريف بوكالات السياحة والأسفار بالجزائر من خلال تقديم مفهوم السياحة والوكالات السياحية، الوظائف الرئيسية لها وشروط الحصول على رخصة إستغلال وكالات السياحة والأسفار، بالإضافة الى وكالات السياحة والأسفار بالأرقام. في حين شمل المبحث الثاني التعريف بوكالة مديحة للسياحة والسفر من خلال عرضه نشأة وكالة مديحة للسياحة والسفر، الهيكل التنظيمي لها، ومهامها. أما المبحث الثالث تضمن تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة والسفر من خلال عرضه خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في وكالة مديحة للسياحة والسفر، وكذلك مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لوكالة مديحة للسياحة والسفر وفق كل منظور بالإضافة الى تحليل وشرح نتائج تطبيق البطاقة على وكالة مديحة للسياحة والسفر.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للأداء

تمهيد

يتطلب كل نشاط في هذا الوجود الوقوف في لحظة معينة من أجل التقييم قصد التعرف على النقائص أو الأخطاء المرتكبة، وبالتالي تأخذ القرارات، والقيام بالإجراءات التي من شأنها التقليل من الانحرافات أو حتى القضاء عليها، ومن ثم زيادة فعالية هذا النشاط وكفاءته، كما أن تحقيق المؤسسة للأداء الجيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة على ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية اليوم، والتي تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم والضامن لبقائها وإستمرارها في ميدان الأعمال، فيجب على الإدارة إنتهاج الطرق والأساليب البشرية السليمة التي تحقق لها أداء جيد، لهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للأداء

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء

المبحث الثالث: عملية تقييم الاداء

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء

يعتبر الأداء المنظور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، لذلك فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية لهذا يجب معرفة مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة من أجل وضع إستراتيجية فعالة. وسنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للأداء وذلك من خلال تقديم مفهوم للأداء، أهميته، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر خاصة به. وفيما يلي عرض لتعاريف مختلفة للأداء وكذلك معرفة أهميته وخصائصه.

أولاً: تعريف الأداء

عرفته راوية محمد حسين أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الإستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الأداء هو معرفة مدى تحقيق المهام المطلوبة وكيفية تحقيقها. وتمت الإشارة كذلك بشكل واضح إلى الفرق بين الجهد والأداء.

كما عرف الباحثان *Robins & Wlsersema* () الأداء على أنه " يعبر عن إمكانية المؤسسة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد"².

أشار الباحثان في هذا التعريف إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة والمخطط لها، لكن من الملاحظ أنهما ركزا فقط على الأهداف طويلة الأجل.

وعرفته جلام كريمة أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل بين عنصرين إثنين هما: الإستخدام العقلاني والرشيد للموارد، والتأكد من أن إستخدام هذه الموارد أدى إلى تحقيق الغايات المرجوة.

¹ راوية محمد حسين، محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص201.

² إيمان شبحان المشهدي، علاء فرحان طالب، المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص65.

³ جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل: دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجيستر، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة مستغانم، 2014، ص56.

عرف (P.Druker) الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو أداة للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في إمكانيةها على الإستمرار في ممارسة نشاطاتها.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الأداء بأنه تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الإستمرار في نشاطها.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط الأداء بمجموعة من المفاهيم تتمثل في:²

(1) الكفاءة: هي العمل على تحقيق التندية في الموارد المستعملة أثناء أداء المهام، ويتجسد ذلك إما بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، أو بتحقيق أدنى مدخلات لمخرجات معينة.

(2) الفعالية: تحتل أهمية كبرى في حياة المؤسسة وكثيرا ما يتداخل مع مفهوم الكفاءة بالرغم من وجود إختلاف بينها. وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

(3) الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمؤسسة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها. وتساغ في الغالب بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

(4) المردودية: إن الهدف الرئيسي من وراء إنشاء أي مؤسسة إقتصادية هو تحقيق أرباح صافية عن طريق الأموال المستثمرة، مما يسمح بتطويرها وتحقيق رفاهية للأطراف الفاعلة مع الأخذ بعين الإعتبار الظروف الخارجية وإمكانات المؤسسة وإختيار الأساليب والسياسات المناسبة. يعبر عن قدرة المؤسسة لتحقيق النتائج المالية بإستغلال إمكاناتها المتاحة بالمردودية.

ثالثا: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:³

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛

¹الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص218.

²بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص9.

³صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص3.

- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

رابعاً: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي:¹

1. الأداء مفهوم واسع الإستعمال: يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل. يعني الأداء: "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة". لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر؛

2. الأداء مفهوم ثري بالمكونات: الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات، منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة. يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الإقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى، فالأداء إذا نظام متعدد الأبعاد، وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم؛

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

وهناك خصائص أخرى للأداء تتمثل في:²

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها؛
- يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفوائض.

¹ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص6.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص4.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير تتمثل هذه المعايير في: معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار المصدر.

1- حسب معيار الشمولية:¹

يقسم هذا المعيار الأداء إلى كلي وجزئي:

الأداء الكلي (الشامل): يشير هذا النوع من الأداء إلى تفاعل مراكزها أو إداراتها الفرعية مع بعضها البعض، ومع المحيط الخارجي للمؤسسة في سبيل تحقيق أهداف مثل النمو والإستمرارية. الأداء الجزئي: يشير إلى مختلف الإدارات الداخلية للمؤسسة وإهتماماتها الأساسية، التي تنصب على التسيير اليومي لعمليات المؤسسة، مثل: أداء إدارة التسويق، أداء إدارة الموارد البشرية، أداء الإدارة المالية ... الخ.

2- حسب معيار الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء إقتصادي، أداء إجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

الأداء الإقتصادي: يشير إلى قدرة المؤسسة على خلق منافع لمالكها (الربح)، من خلال الإبداع في الإنتاج والإستعمال الكفؤ للموارد المستخدمة.

الأداء الإجتماعي: يشير الأداء الإجتماعي للمؤسسة إلى أخذ المؤسسة بمصالح المجتمع والبيئة بعين الإعتبار في كل عملياتها، وهو التزام يمتد إلى ما بعد الإلتزام القانوني للتشريعات البيئية والإجتماعية، حيث تأخذ المؤسسة خطوات أخرى طوعا تقيد في تحسين نوعية الحياة للمستخدمين وعائلاتهم، بالإضافة إلى السكان المحليون والمجتمع ككل. والذي يعرف اليوم بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

الأداء البيئي: يعكس إلتزام المؤسسة بسة مجموعات تغطي مجالات الصحة البيئية، نوعية الهواء، الموارد المائية، التنوع البيولوجي، والموارد الطبيعية والتغيرات المناخية.

الأداء التكنولوجي: يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا².

الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

¹ لطرش ولبيد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص90.
² بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص16.

3- حسب معيار المصدر:¹

تبعاً لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى الأداء الداخلي، والأداء الخارجي:
الأداء الداخلي: يتمثل الأداء الداخلي للمؤسسة في مختلف القوى والعوامل التي يمكن أو يسهل على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنياً داخل المؤسسة. وهو تكامل ثلاث محاور رئيسية في المؤسسة هي:
أ. الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل المردودية والنمو.

ب. الأداء المالي والتشغيلي: يشير إلى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة (مالية، مادية، بشرية) بهدف الحصول على عوائد مالية، ويركز على مؤشرات مثل: الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية إلى جانب المؤشرات المالية.

ج. الأداء التنظيمي: يعد هذا الأكثر شمولاً للأداء الداخلي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والتشغيلي، إضافة إلى الأداء السلوكي للأفراد، وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

الأداء الخارجي: يشير إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، الذي يمثل مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنياً خارج المؤسسة. حيث يشير الأداء الخارجي للمؤسسة إلى رصد وتحسس كل ما يحدث خارجها وإتخاذ القرارات التي تتضمن تثبيت المؤسسة على المسارات المرغوبة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن مجال العوامل المفسرة والمؤثرة على الأداء واسع جداً ومن الصعوبة حصره وتحديده، غير أن أغلب الباحثين اتجهوا نحو تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:²

1. العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء، كما قد يكون خطراً يؤثر سلباً على المؤسسة، مما يتطلب ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خصوصاً إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وهذه العوامل قد تكون إقتصادية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2. العوامل الداخلية: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية والسلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها والتحكم فيها، ولقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، معدل الإعتماد على الآلات،...)، والعوامل البشرية (التركيبة البشرية

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 88.

² جلام كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

للمنظمة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، مدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها ومدى توافرها و التكنولوجيا المستخدمة...).

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء

يتعين إصدار حكم معين إتجاه كفاءة أي نشاط يقوم به فرد أو أي قسم ما في المؤسسة إستخدام وسيلة قياس تعبر عما وصل اليه المستخدم أو القسم أو المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال مقارنة القياس الفعلي المحقق مع ما كان ينتظر من المستخدم أو الأقسام الموجودة في المؤسسة والتي تعرف بعمليات قياس الأداء.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث لقياس الأداء من خلال إعطاء مفهوم له ومعرفة أهميته، متطلباته مؤشرات، والصعوبات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء

إنطلاقاً من المقولة: "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه"، نستخلص الأهمية الكبيرة لعملية قياس الأداء في المنظمات، فمنذ القدم ولغاية اليوم مازالت هذه العملية في تطور مستمر، وذلك بفعل التغيرات المستمرة في البيئة الإقتصادية وما تقتضي من تعديلات على مستوى قرارات المؤسسة، سياستها وخططها، ونخص بالذكر هنا التطورات التكنولوجية، فمن خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بالإطار المفاهيمي لعملية قياس الأداء من خلال التعريف بها وإبراز أهميتها.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

عرف مدحت محمد أبو نصر قياس الأداء بأنه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس¹. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن قياس الأداء هو عملية تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقاً لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقيسة. كما عرفه كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقاً². وبالتالي فإن قياس الأداء هو المراقبة المستمرة لأعمال أو نشاطات في منظمة معينة وتسجيلها وتوثيقها وتقوم بالمراقبة الجهة المسؤولة عن مراقبة حسن سير مفردات برامج المنظمة نفسها. عرفه صالح بلاسكة بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية³. يتبين لنا أن قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات في كافة أشكال المؤسسات.

¹ مدحت محمد أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص137.
² كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015، ص6.
³ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص4.

كما عرفه لطرش وُلِد بأنه تكوين مقاييس الأداء والمؤشرات الكمية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، وهي تغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه الدائم نحو التحسين المستمر لأهدافها¹. وبالتالي فإن قياس الأداء يرتبط بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع أداء المؤسسة بمرور الزمن والإستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، والتي تشير إلى نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق الأهداف.

وعرفه أيضا صالح بلاسكة بأنه يعتبر نظام ضروري من أجل إكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي ذلك الرقم معنى معين².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء ما هو إلا جمع بيانات كمية حول سمة معينة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.

ثانياً: أهمية قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء أداة مهمة لتحديد مدى نجاعة أداء العمل ونجاح الإستراتيجيات الموضوعة فمن خلاله يتم رصد كل الإنحرافات التي قد تحدث عند أداء العمل وتحديد نقاط الضعف والقوة ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:³

- ✓ التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛
- ✓ إتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية؛
- ✓ تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة؛
- ✓ يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة العمليات وفعاليتها، وفرص التحسين، ودون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفاعلية؛⁴
- ✓ يعتمد إلى وضع الخطط التدريبية، وإختيار الأقسام والأفراد التي تكون بحاجة للتدريب، وإختيار البرامج التدريبية المناسبة.

¹ لطرش وُلِد، مرجع سبق ذكره، ص103.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص9.

³ جمال حسن محمد أبو شرخ، مدى إمكانية تقييم الأداء بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص24.

⁴ إسراء نايف محمد نور، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الدوائر ضريبية الدخل في محافظة شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2017، ص19.

المطلب الثاني: متطلبات قياس الأداء

تتطلب عملية قياس الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الإرتفاع بدرجة القياس إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات والإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

- الإدارة الإستراتيجية: إن الإستراتيجية عبارة عن مبادرة إدارية تخطط لثلاث مستويات وهي ما تعرف بمستويات قياس الأداء،² حيث تتم عملية قياس الأداء في المؤسسة على المستوى الإستراتيجي، ويمثل مستوى الإدارات العليا والتابعة لها (ويتم النظر إلى الأداء على مستوى المؤسسة من خلال تشخيص مدى تحقق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة)، وكذلك على المستوى التشغيلي وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات (وينظر للأداء على مستوى العمليات والأنشطة في بيئة عمل المؤسسة الداخلية ومدى ملائمتها لتحقيق الأهداف المرجوة)، وأيضا مستوى الموارد البشرية (ويتم قياس الأداء على مستوى الفرد ومدى تحقيق النتائج المتوقعة والتي هي مشتقة وجزء من أهداف العمليات).

شكل رقم 01: مستويات قياس الاداء



المصدر: عبد الوهاب محمد حسن: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، 2009، ص 19.

- الشفافية: الشفافية هي حق كل مواطن في الوصول إلى معلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على إكتشاف الفساد.

¹ عبد الوهاب محمد حسن، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، 2009، ص 19.

² مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني، لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بدون سنة، ص75-76.

وهي الدقة في الوصف وتبادل المعلومات والأساس المنطقي والفرضيات والإجراءات كأساس لإصدار أحكام قيمية وقرارات¹.

▪ **المساءلة:** يعني مضمون لفظ المساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. وتعرف المساءلة على أنها مساءلة طرف من أطراف العقد أو الإتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الإتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة. وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً.

وللمساءلة ثلاثة أبعاد هي المساءلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين والمساءلة المتعلقة بالفعالية والمساءلة المتعلقة بالبرامج.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

عندما يحدد ما يجب أن يقاس، لا بد من تحديد المؤشرات لعملية القياس، وهذه المؤشرات قد تكون نسب أو درجات أو رتب أو مؤشرات مالية، أو مؤشرات ذات بعد زمني، وفيما يلي سوف نتطرق إلى مؤشرات قياس الأداء:

- المؤشر (*indicator*) هو: مقياس كمي أو نوعي لأداء البرامج يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام².

- لا بد على المؤسسة أن تهتم ببعض المؤشرات لتجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ومن بين هذه المؤشرات:³

❖ الإنتاجية: وتعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات؛

❖ الجودة الشاملة: وتعني تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة، وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل؛

❖ التنافسية: وتعني قدرة المؤسسة على الإستمرار بإحتفاظ بجاذبيتها لعملائها بالأجل الطويل؛

❖ الفاعلية: تشير إلى درجة تحقيق الأهداف؛

❖ الكفاءة: تشير إلى حسن إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف؛

❖ التوقيت: وهو مدى الإنجاز في الوقت المحدد بالشكل الصحيح.

- أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء: هناك عدة أسس نذكر منها:⁴

¹ عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص19.

² عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص16.

³ أسراء نايف محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

⁴ عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص17.

تحليل الأداء

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به إستناداً إلى معيار مقبول للكفاية مع الأخذ في الإعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل (موظف/ساعة) أو (موظف/سنة).

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه الموظفون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية نظراً إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقييم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الإستثمارية.¹

إختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم إختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط؛
- قياس تكاليف النشاط؛
- المساعدة في إختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاية؛
- إختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من إختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.

ترتبط وحدة العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها لضمان الحصول على نتائج مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي قدرتها السياسة العامة.

¹ اسراء نايف محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص21.

✚ إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية بجميع الأنشطة

لا يظهر التشابه والإختلاف في الأعمال التي تباشرها المؤسسة إلا من خلال تبويبها إلى مجموعات تظهر في الشكل التالي:

✓ مجموعة الأعمال الفنية التخصصية؛

✓ مجموعة الأعمال المالية؛

✓ مجموعة الأعمال الإدارية.

- الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:

أهم خصائص مؤشرات القياس هي ما يلي:¹

- ❖ تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها من أجل التوصية بإتباع أفضلها؛
- ❖ تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة من أجل إختصارها وإلغاء غير الضروري منها؛

❖ تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة؛

❖ تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء الموظفين لكل عنصر من عناصر التحليل؛

❖ تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء؛

❖ تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل المؤسسي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

المطلب الرابع: صعوبات قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس ويجب على المؤسسة أن لا تدع أي من هذه الأخطاء بشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:²

✚ جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية

القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء إستخدامها وصعوبة إختيار المهم منها؛

✚ تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس

الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب

قصر نظر الإدارة ومسيريها؛

¹ عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 17-19.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الإعتماد في إتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الإعتماد على البيانات الموثوقة والمؤسسة؛

كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الإعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في إتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة فقط؛

وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وإنخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛

قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسة لحالتها وبالتالي صعوبة إتخاذ القرارات التصحيحية؛

عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المؤسسة في الإتجاه غير الصحيح.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة إبتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارة للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المؤسسات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المؤسسة مما يرفع ولاؤهم لها.

وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهمية تقييم الأداء، أشكاله، والمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء إضافة إلى مختلف مستوياته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية والمخطط الفعلي كما ونوعا، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيء بهدف تطوير العمل وتحسينه وبعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

قد يتساءل البعض حول قياس الأداء وتقييم الأداء، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء وتعريف تقييم الأداء، فإن عملية القياس تسبق عملية التقييم، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تبني دقة التقييم كله¹.

أما تقييم الأداء فهي إصدار الحكم على سمة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة، كما أن البعض يخلط بين عملية القياس وعملية التقييم، ومما سبق يمكن القول بل الجزم بأن هناك farkا واضحا بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم في حد ذاتها. عرف مدحت محمد أبو نصر تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف للأداء في المؤسسة².

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، بسام أحمد حجازي، كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، journal of économique and business، 2016، ص3.

² مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

من التعريف السابق نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تتمثلي الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية.

كما عرفه نصر محمود مرنان فهد بأنه وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة¹.

يتبين لنا من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تعتبر الحلقة الأخيرة من العمل الإداري، وتشمل مجموعة من الإجراءات للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى كفاءة.

عرف عبد الوهاب محمد حسن تقييم الأداء هو عملية التأكد من سعي المؤسسة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها².

من هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء هو عملية تمكننا من معرفة درجة الملاءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة.

كما عرفته مريم شكري محمود نديم بأنه عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالإعتماد على معايير العمل، فعملية تقييم الأداء توفر معلومات عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بالمهام التي حددتها المؤسسة على أكمل وجه، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على إستراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة³.

من خلال التعريف السابق يتضح لنا بأن عملية تقييم الأداء تعتبر جمع للبيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.

يعرف محمد ذيب تقييم الأداء بأنه عملية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي⁴.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء ما هو إلا عملية تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة مدى كفاءة وفعالية أدائها.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب

¹ نصر محمود مرنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

² عبد الوهاب محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 112.

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 31.

⁴ محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013، ص 692.

لابد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في إتخاذ القرارات مستقبلا.

وعليه يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة ما هو إلا تقييم لإنجازاتها بالإعتماد على مجموعة من الأساليب.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية بارزة وكبيرة في المؤسسات، يمكن توضيحها في الاتي:

- ❖ يبين تقييم الأداء في المؤسسة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة فعليا مع تلك التي تم التخطيط لها مسبقا، والكشف عن الانحرافات مع اقتراح الحلول المناسبة، مما يعزز في أداء المؤسسة؛

- ❖ يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة؛¹
- ❖ توفير معلومات التي تساعد الإدارة العليا في إتخاذ العديد من القرارات؛
- ❖ تعطي فرصة مناسبة لمراجعة وإعادة النظر في نظم العمل المعمول بها في المؤسسة؛
- ❖ تعد جزءا من عملية تنظيمية مهمة، يتم من خلالها مراجعة خطط العمل؛
- ❖ توجيه المديرين إلى ربط سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتها النهائية؛²
- ❖ توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج والمشاريع التي تعمل المؤسسة على تنفيذها؛

- ❖ لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون تقييم، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا تستطيع أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد؛
- ❖ تركز على ما يجب إنجازه ويحث على تخفيض الوقت والموارد مما يحسن من المنتجات والخدمات وإيصالها للعملاء؛

- ❖ يحسن الإتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها.

ثالثا: عوامل نجاح عملية تقييم الأداء وصعوباتها

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة مما يساعد على إتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات، تحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:³

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون أي تداخل فيها؛

¹جلال كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

²محمد ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 692.

³بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلة للتنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى؛
 - أن يتوفر للمؤسسة أفراد متمرسون في عملية التقييم وقادرون على تطبيق المعايير بالشكل الصحيح؛
 - توفر نظام فعال متكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على إختلاف مستوياتهم الإدارية من إتخاذ القرار السليم والسريع بالوقت المناسب؛

- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عملية التقييم واضحة ومنظمة ومتناسقة؛
 - وجود نظام حوافز فعال للحوافز المادية أو المعنوية ليحقق ربطا متينا بين الأهداف المخططة والفعالية، يضعف من قوة القرارات المتخذة لتصحيح الإنحرافات؛
 - كما تتميز عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، يزيد غياب الوعي بتلك الأبعاد من صعوبة تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية.
 وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي تلعبها عملية تقييم الأداء إلا أنها تعاني جملة من الصعوبات التي قد تحول دون نجاحها، نوجزها في الآتي:¹

- ❖ عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في الكشف عن حالات التعثر والإفلاس في العديد من المنظمات، لإعتمادها خاصة على المعطيات المحاسبية المعدة على أساس للإستحقاق والقيم التاريخية؛
- ❖ سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس لسهولة قياسها؛
- ❖ غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج؛
- ❖ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بعملية التقييم؛
- ❖ صعوبة تحديد الأولويات والمتغيرات الأكثر أهمية وإرتباطا بالأداء، فكثيرا ما يتم التركيز على المقاييس السهلة بدلا من المقاييس ذات البعد الإستراتيجي لصعوبتها؛
- ❖ تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي إتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

➤ ترشيد التكلفة؛

➤ تسليط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في إستغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية؛²

¹ جلام كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.
² محمد ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 693.

- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لوظائفهم للحكم على مدى كفايتهم الوظيفية؛
- دفع العاملين للإجتهاد في العمل فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد؛¹
- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد عند الضرورة؛
- توصيل أهداف الموظفين للعاملين؛²
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛³
- العدالة والموضوعية في المكافآت والترقيات.⁴

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

إن وضع الخطة الإستراتيجية يتطلب نظاما فعالا للرقابة، يتم من خلال تحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الإنحراف إن وجد وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل، وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء:

1- تحديد النشاط المراد تقييمه: في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية.⁵

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة، وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه، ولذلك فإن عملية قياس الأداء

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص 18.

² يوسف عبد بحر، مومن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، كلية العلوم الإنسانية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 13، العدد 1، 2011، ص 771.

³ محمد حسن أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ أسراء نايف محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحمود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 24.

في هذه المرحلة يجب أن تشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة.

2- وضع معايير الأداء: إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية الرقابة أو عملية تقييم الأداء مسألة ضرورية ومن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه، وتختلف معايير تقييم الأداء فمنها معايير كمية وأخرى نوعية ومعايير زمنية ومعايير التكلفة، وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية:¹

➤ تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي؛

➤ تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد؛

➤ ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة، وكذلك تأتي في إطار تحديد المسؤولية فردية كانت أم جماعية، وعدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره؛

➤ مراجعة النقاط الإستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الإستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها؛

➤ مراجعة طرق العمل، حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويبرز ذلك في إطار الخدمات؛

➤ حدود السماح، وذلك لأن كل معيار يتضمن حدوداً للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها؛

➤ وضع المعايير ليس فقط المخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة.

3- قياس الأداء: تتم عملية قياس الأداء بعد تحديد المعايير المراد الإحتكام إليها في عملية تقييم الأداء وتشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي، ومن خلال هذه العملية يتبين لنا مدى الانحراف في العملية أو في المواصفات²، وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما³:

أ- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت هذه الانحرافات.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 37.

² أبو قمر، محمد أ حمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

ب- إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليل هذه البيانات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة. ويتم الإعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير، وتعتبر هذه المرحلة سابقة لمرحلة إصدار الأحكام.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي): في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المراد تحقيقه والتأكد من أنه تم الإنجاز حسب الهدف أم لا وإن وجد إنحراف أو إختلاف هل في الإطار المسموح به والعمل على معالجة هذا الإنحراف.

5- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم ان لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى التصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة، أما إذا وجد إنحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح، وفي هذه المرحلة لا بد من إتخاذ الخطوات التالية:

أ- تحديد أسباب الإنحراف، حيث يتم معرفة سبب الإنحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغييرات في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة المسؤولة عن ذلك بشكل مباشر؛

ب- إختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الإنحراف، كما لا بد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل؛

ت- التأكد من تطبيق الإجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر.

ويرى البعض أن مراحل تقييم الأداء تأخذ الشكل التالي:

1. تحديد ما يجب قياسه؛
2. تحديد المعايير "أهداف محددة من قبل"؛
3. قياس الأداء الفعلي؛
4. معرفة إذا ما كان الأداء يطابق المعايير؛
5. إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وبمقارنة هذه المراحل بسابقتها، لا يكاد المرء أن يجد فرقا جوهريا، وعلى أي حال فإن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها، والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح إذ لا فائدة من عملية التقييم كلها إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة.¹

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء

تشكل عملينا القياس والتقييم الأساس في تقدير مستوى أداء المؤسسة الشامل وتحسينه، وتتم هذه العملية عن طريق مجموعة من الأساليب نوجزها فيما يلي:

المداخل المالية لتقييم الأداء:

يتم قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من المقاييس المستخرجة من سوق التداول الذي تنشط فيه المؤسسة، والمعلومات المالية المبلغ عنها في بيانات جدول حسب النتائج، والميزانية المالية، وقائمة التدفقات النقدية، ويمكن تصنيف المقاييس المالية بشكل أكبر إلى مقاييس قيمة المؤسسة مقاييس المردودية، ومقاييس النمو، والرافعة المالية، ومقاييس السيولة والتدفق النقدي، ومقاييس الكفاءة¹.

أولاً: مقاييس الأداء المالي المبنية على الربحية

تعتبر مقاييس الربحية من أهم المقاييس التي يعتمد عليها المحللون الماليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء المؤسسة التي تسعى بدورها إلى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات²، في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السيولة وغيرها إقتناعاً منها بأهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء. إلا أن إعتقاد هذه المؤشرات على الأرباح المحاسبية المعدة وفقاً لأساس الإستحقاق فقط يجعل النظام المحاسبي وما يقدمه من معلومات للمستخدمين يشوبه القصور وأوجه النقص، خاصة وأن هناك العديد من الإنتقادات وأوجه القصور يتم توجيهها إلى الأرباح المعدة وفقاً لأساس الإستحقاق المحاسبي، كما أن الإعتقاد على الأرباح المحاسبية فقط لقياس العائد على الإستثمارات الوحدة الاقتصادية، وقياس ربحيتها يحجب عن مستخدمي القوائم المالية مقدار ما حققته من تدفقات نقدية تشغيلية (في مقابل الدخل التشغيلي) على هذه الإستثمارات.

كما أن تحقيق الوحدة الاقتصادية أعلى معدل للربحية ينبغي ألا يتم الإعتقاد عليه في تقييم الأداء دون الأخذ في الإعتبار جودة هذه الربحية، فقد تكون هناك شركتين حققت نفس المستوى من الأرباح، ولكن إحداها تتسم بأرباحها بمستوى جودة أكبر بكثير من مستوى الجودة الذي تتسم به أرباح الشركة الأخرى، وأن أخذ هذا العامل في الإعتبار يوفر تقييماً سليماً للأداء المنشأتين، ويؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة بناء على نتائج هذا التقييم وتقدم المؤشرات المالية المبنية على المعلومات المعدة وفقاً للأساس النقدي (قائمة التدفقات النقدية)

ونتيجة لزيادة إهتمام إدارة الوحدات الاقتصادية بتقييم الأداء فقد شاع إستخدام مؤشرات الأداء المبنية على الربح المحاسبي، مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم والتدفقات النقدية، للسهم وغيرها، وتعتبر هذه المؤشرات ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، التي تستخدم

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 118.
² بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹، وتشمل مؤشرات الأداء المالي المبنية على الربح المحاسبي ما يلي:

1_ الأرباح الصافية:

يتم تحديد نتيجة الأعمال في نهاية السنة المالية إن كانت ربحاً أو خسارة، وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وعلى أساس الإستحقاق والمقابلة إيرادات الفترة المالية مع نفقاتها، يقصد بالدخل المحاسبي الربح الصافي أو الخسارة الصافية التي تحققها المؤسسة نتيجة مزاولتها العمليات المختلفة خلال الفترة المحاسبية، تكون نتيجة العمليات ربحاً إذا زادت إيرادات العمليات عن الأعباء المرتبطة بها، وبترتب على هذا الربح زيادة في صافي أصول المؤسسة، فإذا كانت هذه العمليات تدخل في نطاق النشاط الطبيعي الذي تأسست من أجله المؤسسة فإن الأرباح تعتبر أرباحاً عادية أو جارية، أما إذا كانت لا تدخل في نطاق النشاط الطبيعي فإن الأرباح تعتبر أرباحاً غير عادية وهي نوعان:

➤ الأرباح العرضية: وهي أرباح تنتج من أحداث غير متكررة مثل التعويضات التي تحصل عليها المؤسسة؛

➤ الأرباح الرأسمالية: وهي أرباح تنتج من عمليات متعلقة بالأصول الثابتة والخصوم طويلة الأجل. إن زيادة الأعباء الخاصة بالعمليات عن إيراداتها تصبح نتيجة الأعمال خسارة ويترتب عليها نقص في صافي أصول المؤسسة، وتعتبر الخسارة عادية إذا كان مصدرها النشاط الطبيعي الذي تأسست المؤسسة من أجله كما تعد الخسارة غير عادية إذا كانت ناتجة عن عمليات لا تدخل في نطاق النشاط الطبيعي للمؤسسة².

ولقد إتخذت الأرباح الصافية كأداة لتقييم الأداء لسهولة حسابها وسماحها بمقارنة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال والبيئة ويرى بعض الباحثون أنه لم يعد تحديد الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة في الوقت الراهن مؤشراً كافياً لتقييم أدائها لأن النتائج المحاسبية لا تعكس الواقع السوقي فيمكن أن تخفي عدة نقائص كعدم كفاية الإستثمار المادي والمعنوي المتجدد والمولد للأداء، إن هذا القصور كان دافعاً قوياً للبحث عن بديل آخر مناسب للحكم على الأداء المالي³.

2_ معدل العائد على حقوق الملكية:

يهتم هذا المؤشر بقياس العائد على كل دينار مستثمر من قبل حملة الأسهم العادية، حيث أن هذا المقياس يأخذ أثر الأنشطة التشغيلية والتمويلية معاً، وهو يتأثر بدرجة الرفع المالي وحجم الديون في هيكل رأس المال، بالإضافة إلى معدل العائد على الأصول، ويتم حساب العائد على حقوق الملكية بقسمة

¹ مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

² السعيد بريكة، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية، مدخل للقيمة الاقتصادية المضافة، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 14 و15 أبريل 2009، ص 12.

³ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الأرباح الصافية بعد الضريبة على حقوق المساهمين، والتي تشمل كل من رأس المال المدفوع وعلاوات الإصدار والإحتياطات والأرباح المحتجزة، ويقوم هذا المؤشر بقياس العائد الذي يحققه المساهمون على أصولهم الموظفة في رأس المال المنظمة، فإرتفاع نتيجة هذا المؤشر تدل على كفاءة قرارات الإستثمار والتشغيل في المنظمة، وتدلل على إعتقاد المؤسسة على التمويل بالدين بأكثر من المتوسط المقبول في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة لأنه من الممكن للإدارة تحقيق عائد مرتفع على حقوق المساهمين، بالرغم من ضعف العائد على الأصول، وذلك بإستخدام الدين في التمويل بنسب عالية. وإن العلاقة التي تربط هذه المتغيرات يمكن توضيحها كما يلي:

العائد على حقوق الملكية=العائد على الأصول / 1-نسبة الدين الى الملكية¹

3_مقاييس ربحية السهم:

من الناحية المالية إن مقارنة أرباح عدة مؤسسات عادة لا يعتبر مقياسا جيدا حيث أن صافي الأرباح وحدها لا تظهر عدد الأسهم التي تملكها المؤسسة، حتى تكون موضوع مقارنة الإيرادات ذات الدلالة، لا بد من النظر الى إيرادات السهم الواحد². ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال النسب التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 01: مقاييس تقييم الأداء للاستثمارات المالية

الرقم	النسبة	المدلول
1	ربح السهم العادي	صافي الربح بعد الضريبة-أرباح الأسهم الممتازة/عدد الأسهم العادية المتداولة
2	النسبة السعرية لعائد السهم الواحد	مقارنة نسبية بين العائد المتحقق للسهم العادي وقيمه السوقية ويعكس مدى جاذبية الإستثمار في الأسهم العادية
3	القيمة الدفترية العادية	حقوق الملكية/عدد الأسهم العادية المتداولة
4	نسبة القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية للسهم العادي الواحد	قيمة السهم العادي الدفترية العادية ويظهر حقوق ملكية السهم الواحد في موجودات المؤسسة
5	نسبة سعر السهم	القيمة السوقية للسهم العادي الواحد/

¹مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

²علاء عبد الحسين صالح الساعدي، أثر التدفقات النقدية على القيمة السوقية للشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2014، ص137.

العادي على الأرباح	ريح السهم العادي الواحد السنوي	حققه السهم العادي مقارنة بقيمته السوقية من الأرباح الموزعة فقط
6	نسبة السهم الواحد من الأرباح	تظهر ما تبقى المؤسسة من أرباح السهم الواحد لتمويل إستثماراتها وما توزعه على المساهمين فإذا كانت النسبة 15% يعني أن المؤسسة أبقت على 85% ووزعت 15% فقط لحملة الأسهم.

المصدر: بكوشلطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة الحالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، الجزائر، 2017، ص 26.

ثانياً: مقاييس التدفق النقدي

تعتبر إدارة نقدية واحدة من أهم الأمور الواجب على الإدارة متابعتها، لما لها من أهمية كبيرة ودور فعال في تنفيذ أعمالها، سواء من خلال دورها في ترك الإنطباع الحسن عن المؤسسة عند الإيفاء بالالتزامات في الوقت المحدد، أو من خلال مساعدتها في الحصول على شروط الشراء الجيدة لقدرتها على التسديد النقدي والتي قد تعكس بالإيجاب على تخفيض التكاليف نتيجة الحصول على خصم نقدي¹.

1_ مفهوم التدفق النقدي: التدفق هو كمية السلع والنقود المحولة من المدة الزمنية (T0) إلى (T1) بين عونين إقتصاديين، أما النقدية فتعني المال الجاهز المقبوض سواء كان في وضعية الإستعداد للدفع أو المدفوع فعلا وقت إجراء المعاملة، يعود ذلك إلى مفهوم السيولة، ما يعني أنه قادر على تغطية الإلتزامات الحالية بسرعة، فتيارات الأموال التي تنتقل داخل وخارج المؤسسة إما أن تكون:²

- داخلية في شكل إيرادات من العملاء، التصفيات، القروض البنكية والأسهم الجديدة للإكتتاب بالنسبة الى شركات المساهمة.
- خارجية في شكل مدفوعات كالرواتب والمنح، والإستثمارات، والضرائب وتسديد مستحقات الموردين والإيجار وأقساط البنوك.

لهذا فالتدفق النقدي يشير إلى حركة النقد داخل أو خارج المؤسسة والذي يقاس عادة خلال فترة زمنية محددة يستخدم لتحديد توقيت ومشاكل السيولة وحجمها³.

لعل التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والداخلة بما يوفر حدا مقبولا من السيولة يعتبر من أهم الأولويات التي تسعى إليها المؤسسة، فتحاول دوما تعظيم التدفقات النقدية الداخلة مقابل تقليل التدفقات النقدية الخارجة لتوفير السيولة اللازمة لأية إحتياجات نقدية طارئة أو أية فرص إستثمارية متاحة من جهة، من جهة أخرى فإن توفر السيولة يعتبر أحد المعلومات المهمة المستقاة من التقارير المالية عن

¹ علاء عبد الحسين صالح الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الوضعية المالية، لذلك أولى المحللون الماليون والمستثمرون والمقرضون أهمية خاصة للتدفقات النقدية، لكونها إحدى النقاط المهمة التي تراعى عند تقييم قوة الموقف المالي للمؤسسة ومدى إستمراريتها بتحقيق تلك المستويات من التدفقات النقدية، كما أن هنالك عددا من المخاطر المتعلقة بتحقيق هذه المستويات بإعتبارها معلومات مهمة لتقييم المؤسسات من خلال قيمتها السوقية، من جانب آخر، هنالك علاقات متعددة للتدفقات النقدية مع العناصر الأخرى للقوائم المالية كحجم القرض، حقوق الملكية والمبيعات¹.

2. محتوى قائمة التدفقات النقدية:

يعبر عن الكشف التحليلي لحركة التغيرات النقدية التي حصلت في المؤسسة سواء بالزيادة أو بالنقصان بقائمة التدفقات النقدية والتي تسمح بالتعرف على أسباب هذه التغيرات حيث تصور مجموع المعاملات النقدية الداخلة ومجموع المعاملات النقدية الخارجة في فترة معينة وهي إحدى مخرجات النظام المحاسبي للمحاسبة المالية والتي تظهر أهميتها من معلومات مختلفة في مضمونها ودلالاتها عن المعلومات الواردة في قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، لكن تعد قائمة التدفقات النقدية بمثابة حلقة وصل بين هاتين القائمتين كما أنها أكثر ملائمة لتحديد نقاط الضعف والقوة في نشاط المؤسسة²، تصنف هذه قائمة التدفقات كالتالي³:

- **التدفقات النقدية عن الأنشطة التشغيلية:** تفصح عن العمليات التي تدخل في تحديد صافي الدخل، وتعتبر التدفقات النقدية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية مؤشرا مباشرا لربحية المؤسسة وسيولتها؛
- **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** تفصح عن عمليات التمويل طويلة الأجل، وتعتبر التدفقات النقدية عن الأنشطة التمويلية مؤشرا مباشرا على السياسات المالية التي تتبعها المؤسسة في تمويل عملياتها؛
- **التدفقات النقدية من الأنشطة الإستثمارية:** تفصح عن العمليات التي تدخل في منح القروض وتحصيلها وشراء الأصول الثابتة وبيعها، وتعتبر هذه التدفقات مؤشرا مباشرا على درجة نمو المؤسسة أو إنكماشها.

مقاييس الأداء المالية المبنية على القيمة المضافة

تمثل القيمة الاقتصادية المضافة الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة بفعل عمليات إستغلالها. مفهوم خلق القيمة: يعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، أكثر مداخل القيمة الاقتصادية إستخداما وشيوعا، وذلك لمساهمة شركة (STEM STEWAR) في ترويجه ونشر مفهومه الصحيح كعلامة تجارية تحت مسمى (Economic value added)، حيث تم تطبيقه على عدد من الشركات الكبرى مثل (Coca-Cola)، وذلك تحت إشرافها، وقد تمكنت هذه الشركات من تحقيق تقدم

¹ علاء عبد المحسن صالح الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص 124.

³ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

ملحوظ في إدارتها والذي كان سببا في رفع أرباحها، مما شجع العديد من الشركات على إستخدام هذا المقياس كمنهج شامل في إعداد نظم الإدارة المالية بسبب قدرة هذا المقياس الفائقة على توجيه شركات الأعمال نحو الإستعمال الأمثل لرأس المال المستثمر، وقد إعتبر ذلك سببا مباشرا فيما سمي بإعادة هندسة نظم الأعمال كما حدث في الشركات الأمريكية¹،

وقد تم تعريف القيمة الإقتصادية المضافة بأنها القيمة الدفترية الإقتصادية لأرس المال في بداية العام مضافا إليه الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته، كما يمكن تعريفها بأنها الأداة التي تزود المستثمر بعوائد الوحدة النقدية في فترة معينة من خلال أرباح رأس المال المستثمر بعد إستبعاد تكلفته².

وتتعلق القيمة الإقتصادية المضافة بأداء المؤسسة حيث توفر معلومات ذات فائدة كبيرة حول قيمة العمليات للمدة السابقة لأنها تمثل قياسا لتوليد القيمة المضافة لحملة الأسهم وتوحد مصالح الموظفين مع مصالح حملة الأسهم.

كما أن هذا الأسلوب لا يحمل دورا إستراتيجيا وانما هو طريقة لقياس النتائج والوصول إلى تحسينات، ويزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، والعائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة، وفي تطبيق هذا الأسلوب العديد من الإيجابيات من بينها³:

- تقيس العوائد الإقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال المستثمر سواء المملوك أو المقترض؛
- تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
- تعمل على تخفيض مشاكل المؤسسة من خلال تحفيز المدراء وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة.

تؤدي إلى تطابق أهداف المدراء مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي إقتراح إستثماري يحقق قيمة إقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا، بينما الإقتراحات الإستثمارية ذات القيمة الإقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.

كما يمكن أن نجد إيجابيات أخرى تتمثل أساسا في قدرة القيمة الإقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة في الوصول وقدرتها على الربط بين الجانب الإستراتيجي والجانب المالي، مما يسهل على المدراء تحكمهم في نتائج الإستثمارات، كما يسهل إتخاذ القرارات وترشيدها.

¹فلانة اكرام عبد الرحمن، قياس العلاقة بين القيمة الإقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010، ص3.

²فلانة اكرام عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص16.

³سويسي هوارى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، الجزائر، 2010، ص63.

-الانتقادات الموجهة للقيمة الاقتصادية المضافة-

وبالرغم من الإيجابيات التي تم ذكرها إلا أن هناك العديد من الانتقادات وردت في حق أسلوب القيمة المضافة وفيما يلي هذه الانتقادات¹:

• يتمثل الانتقاد الأساسي الموجه للقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كمؤشرات لخلق القيمة في أنهما لا يمثلان سوى طريقة القيمة الحالية المضافة، إذ لم يحملا أي إضافة عليها وما هي إلا إعادة تحرير بسيط لها؛

- تلقى القيمة الاقتصادية المضافة محدودية كونها تحفز المدراء على رعاية مصالح الملاك؛
- تركز على الأداء لسنة مالية واحدة أي الأداء قصير الأجل، مع العلم أن الإدارة تحتاج إلى مقاييس طويلة الأجل، خاصة عند تقييم المشاريع الإستثمارية، وبشكل عام العمليات الإستراتيجية، فحساب القيمة الاقتصادية المضافة لا تأخذ في الحسبان آثار القرارات على السنوات المقبلة؛
- باعتبار أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كغيره من المقاييس المالية يتم حسابه من البيانات المالية المعدة في نهاية الفترة-في أغلب الأحوال-فهو بذلك لا يساعد المدراء على تحديد الأسباب الحقيقية لعدم الكفاءة في النواحي التشغيلية.

وتعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للإدارة، كما أنها طريق للتحفيز بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مدراء المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المدراء لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة تحفيز، وكونه طريقة الإدارة، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المدراء، حيث يمكن إستخدامه في تقييم الإستراتيجيات وتقييم المشاريع الإستثمارية ووضع أهداف الأداء الإداري، ورغم ما تم ذكره من إيجابيات فإن المؤسسات المعاصرة بدأت تتجه لأساليب تقييم أخرى، تركز على عدة أبعاد داخل المؤسسة وخارجها.

القيمة السوقية المضافة:

طورت شركة (سترين ستيرت) مقياس إقتصادي آخر للأداء أسمته مقياس القيمة السوقية المضافة (MVA)، وهو الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن إستخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمات في قطاعات إقتصادية مختلفة.

القيمة السوقية المضافة=القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية -القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية

¹كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

حيث تكون نتيجة المعادلة السابقة موجبة عندما تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد ازدادت خلال فترة حياتها، وتكون سالبة إذا انخفضت القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية عن قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد انخفضت خلال فترة حياتها، وتكون النتيجة صفر في حالة تساوي القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان¹.

■ المداخل الجامعة بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء

على الرغم من وضوح موضعيتها فإن المقاييس المالية محفوفة بعدد من القيود أبرزها أنها تبحث بنظرة رجعية ولا تعكس نتائج الإجراءات الإدارية على المدى الطويل، لذلك فإنه في عالم متغير قد يكون من الخطأ الافتراض بتكرار النتائج السابقة مع تغير الظروف، من الناحية المثالية فإن الهدف المقصود من المعلومات المحاسبية المالية أن تقدم تقريراً موضوعياً للأحداث الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسة مع ذلك في الواقع فإن البيانات المالية هي متطلبات قانونية تؤكد بأن الإدارة تقوم بالممارسات التنظيمية على أكمل وجه وتقدم معلومات إضافية عن المؤسسة. إن الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية المستخدمة في تقييم الأداء، جاءت إتجاهات إلى تطوير مقاييس لأداء تنتج صوب المستقبل وتأخذ في إعتبارها العملاء، والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين بما يوفر مدخلا أكثر توازنا ويقدم تفسيرات أفضل لأداء المؤسسة، وهو ما أشار إليه كابلن(1983) بأن تركيز المحاسبة الإدارية يجب أن يتحرك متجاوزا المقاييس المالية الملخصة للعمليات إذا أردت أن تحافظ على دورها الأساسي في التقييم أو الرقابة لتنتج نحو المقاييس الغير مالية، لقد اقترح العديد من الباحثين آراء مختلفة لقياس الأداء بتجميع المقاييس المالية وغير المالية معا في نماذج لإعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسة وفقا لمتغيرات البيئة الحديثة، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى بعض المداخل الحديثة لتقييم الأداء والتي تم تقسيمها وفقا لزمنا ظهورها كأساس تنظيمي لهذا البحث².

أولاً: المداخل المبتكرة في الفترة 1990-1992

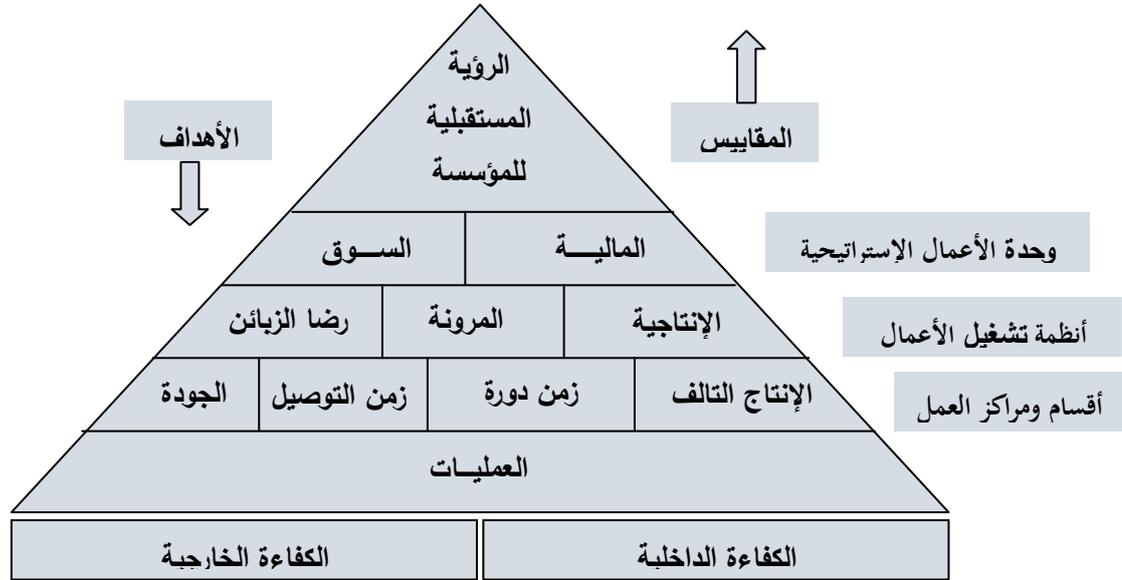
1. : نموذج هرم الأداء: وهو النموذج الذي اقترحه كل من *Kelvin and Lynch K Richarand* (" *C Nair Mc Cross.F*) لو أطلقوا عليه هرم الأداء كمثال لنظام متكامل لتقييم الأداء وكما يظهر في الشكل رقم ،حيث يتم خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدة المؤسسة الاقتصادية مثل أهداف الحصة من السوق، والإيرادات، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق مبنغى هذه الإستراتيجيات، ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية

¹ مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص46.

² بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في (الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون). ليتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي (الإنتاج التالف، زمن دورة الإنتاج والتسليم، وأخيرا الجودة)¹.

الشكل رقم(02): أتمودج هرم الأداء



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص114

2. **نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج:** يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. وفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس الأداء:²

-المقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الإستراتيجية، وتتمثل بمقاييس الأداء المالي ومقاييس المنافسة المالية وغير المالية.

-المقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء وتشمل الجودة والمرونة والإستخدام الأفضل للموارد والحدثة.

الجدول رقم(02): نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	النتائج
الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق.	الأداء المالي	التنافسية (المقاييس المالية وغير المالية)
نصيب ووضع السوق النسبي، نمو المبيعات،		

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الإقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص353.

مقاييس الزبون.		
الثقة، الإستجابة، المظهر، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة، الأمان.	الجودة	محددات النتائج
المرونة مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات.	المرونة	
الإنتاجية الكفاءة	الإستخدام الأفضل للموارد	
أداء العمليات التحديث	الحدثة	

المصدر: سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013، ص354.

3. لوحة القيادة

يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يمكن تعريفها بأنها تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة. ويرجع استخدام لوحة القياس في حقل الإدارة عام 1932، وطبقا لهذا تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا لمنظمة الأعمال في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها، والبيئة المحيطة بها. إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة، والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف.

أشكال لوحة القيادة:¹

أولاً: الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفورا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة. ثانياً: المخططات البيانية: يمتلك التمثيل البياني بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

ثالثاً: الإشارات أو الرموز: وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبئ بوجود إنحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم مثلاً)، ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلنت عن وجود حالة غير عادية، وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب تقييم الأداء، إلا أنه هناك أساليب أخرى يمكن الإعتماد عليها بشكل أكبر وأكثر دقة في عملية التقييم¹.

4. بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة.

وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها بشكل متوازن فلا بد أن تتصف رؤيتها بالشمولية، إذ لا يمكن أن تركز على بعد واحد أو اثنين وتترك بقية الأبعاد، ويأتي أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأساليب المعاصرة المستخدمة حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مجموعة من الأبعاد والتي هي على النحو التالي:²

1. البعد المالي؛
2. بعد الزبائن؛
3. بعد العمليات الداخلية؛
4. بعد التعلم والنمو.

وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي

ثانيا المداخل المبتكرة في الفترة 1994-2000

1- **الكفاءة التنظيمية:** قدم نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي سنة 1994 ثم قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة 2000، حيث تم إضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة³. والجدولان يوضحان ذلك:

جدول رقم (03): نموذج الكفاءة التنظيمية بسنة 1994

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
التحفيز والتعبئة: مستور مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف؛ الولاء: مدى مساهمة طول الخبرة إيجابيا في المؤسسة؛ المردودية: نوعية وكمية المنتجات؛ التطوير: نسب تطوير المهارات عند المستخدمين.	الإقتصاد في الموارد: قدرة المؤسسة على تخصيص مخصصاتها من الموارد للحفاظ على جودة العمليات والمنتجات؛ الإنتاجية: كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.
شرعية المؤسسة أمام المجموعات الخارجية	استمرارية المؤسسة
رضا المساهمين: مستوى رضا المساهمين عن استخدام	جودة المنتجات: مدى إستجابة المنتجات لرغبات وحاجات

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

³ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

أموالهم بالشكل الأمثل؛ رضا العملاء: صورة المؤسسة عند عملائها ومستوى رضاهم عما تقدمه؛ رضا الهيئات التنظيمية: مستوى إحترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة؛ رضا المجتمع: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه للمجتمع.	العملاء؛ المردودية المالية: مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين؛ التنافسية: نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
--	---

المصدر: بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة، الجزائر، 2017، ص42.

جدول رقم (04): نموذج الكفاءة التنظيمية لسنة 2000

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
التحفيز والتعبئة: مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف؛ الولاء: مدى مساهمة طول الخبرة إيجابيا في المؤسسة؛ المردودية: نوعية وكمية المنتجات؛ التطوير: نسب تطوير المهارات عند المستخدمين.	الإقتصاد في الموارد: قدرة المؤسسة على تخصيص مخصصاتها من الموارد للحفاظ على جودة العمليات والمنتجات؛ الإنتاجية: كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة الى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية
سياسة المؤسسة	سياسة المؤسسة
شرعية المؤسسة أمام المجموعات الخارجية	سياسة المؤسسة
رضا المساهمين: مستوى رضا المساهمين عن أموالهم بالشكل الأمثل؛ رضا العملاء: صورة المؤسسة عند عملائها رضاهم عما تقدمه؛ رضا الهيئات التنظيمية: مستوى إحترام القواعد المنظمة للأنشطة؛ رضا المجتمع: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه للمساهمين	الساحة السياسية؛ رضا التحالف المهيمين؛ رضا المكونات وفقا لقوتهم النسبية؛ تقليل الضرر؛ كفاية المؤسسة.
رضا المساهمين: مستوى رضا المساهمين عن أموالهم بالشكل الأمثل؛ رضا العملاء: صورة المؤسسة عند عملائها رضاهم عما تقدمه؛ رضا الهيئات التنظيمية: مستوى إحترام القواعد المنظمة للأنشطة؛ رضا المجتمع: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه للمساهمين	جودة المنتجات: مدى إستجابة المنتجات لرغبات العملاء؛ المالية: مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين؛ التنافسية: نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

المصدر: بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة، الجزائر، 2017، ص42.

2- أصحاب المصالح

يقترح (FREEMAN) على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويؤكد الباحثون على أن أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها

مجالات أداء رئيسية ينبغي على منظمة الأعمال قياس أداء المؤسسة من خلالها وفق مقاييس ومعايير ثلاث كل مجال بما يماثله من أطراف مرتبطة به.

كما يعتبر من أصحاب المصالح الزبائن في الشركات، وجمهور المراجعين في المؤسسات العامة، ويتعدد أصحاب المصالح في المؤسسة الواحدة ويتعدد الأهداف وتشابكها مع بعضها البعض، يصبح تحقيق التوازن بين هذه الأهداف وتحقيقها تحدياً أمام المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تحقق معظم أهداف أصحاب المصالح والحقوق، وقياس الأداء على المدى القريب، وقياس الأداء على المدى البعيد¹.

جدول رقم(05): أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مبيعات (القيمة والحجم) ❖ المستهلكين الجدد ❖ عدد احتياجات المستهلكين الجدد 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ النمو في المبيعات ❖ معدل دوران المستهلكين ❖ المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون (الموردون)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ كلفة المواد الأولية ❖ زمن التسليم ❖ المخزون ❖ توفير المواد الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ معدلات النمو في كل من: ❖ كلفة المواد الأولية ❖ زمن التسليم المخزون ❖ أفكار المجهزين الجديدة
المجتمع (المالي المساهمين)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العائد على السهم ❖ القيمة السوقية للسهم ❖ عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة ❖ العائد على حقوق الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة ❖ النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد الإقتراحات ❖ الإنتاجية ❖ عدد الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد الترقيات من الداخل ❖ معدل الدوران
الجهات التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة ❖ العلاقات مع الأعضاء والطاقم 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة ❖ مستوى التعاون في الجهات التنافسية

¹كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سابق، ص 19-20.

❖ عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات ❖ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	❖ عدد الاجتماعات ❖ عدد المواجهات غير الودية ❖ عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
❖ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	❖ عدد اللقاءات والقضايا المرفوعة ❖ عدد المواجهات غير الودية وعدد الشكاوى	المدافعون عن البيئة

المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص20.

3- نموذج (سكانديانافياتور): 1995

يسمى أيضا مستكشف (سكانديا)، والذي نشرته الشركة السويدية في تقريرها السنوي لسنة 1995، وكان نتيجة جهود كبيرة منذ عام 1980 بذلها المدير التنفيذي للمجموعة (بيورن) في البحث عن طريقة لقياس رأس المال الفكري، يعكس هذا النموذج 5 أبعاد يوضح مقاييسها الجدول التالي¹:

الجدول رقم (06): بعض المؤشرات المستخدمة في نموذج سكانديانافياتور

المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات للمعرفة للموظف	مؤشرات التجديد والتطوير	المؤشرات المتعلقة بالعمليات
إجمالي الأصول (بالقيمة)	الحصة السوقية	مؤشر القيادة	تطوير الإكتشافات/ الموظف الواحد	المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية %
إجمالي الأصول / الموظفين (القيمة)	عدد العملاء	مؤشر القيادة	مؤشر رضا الموظف	تكلفة الأخطاء الإدارية/ الإيرادات الإدارية
الإيرادات / إجمالي الأصول %	قيمة المبيعات السنوية للعميل	مؤشر التحفيز	مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل	عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد

¹ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، 42.

الموظفين				
الأرباح الأصول %	إجمالي	عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم	مؤشر التوظيف	حصة الساعات المخصصة للتدريب
إيرادات الجديدة/القيمة	المشروعة	عدد زيارات العملاء للشركة	عدد الموظفين	حصة الساعات المخصصة للتطوير
المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد	مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد			

المصدر: بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة، الجزائر، 2017، ص42.

يمكن اعتبار هذا النموذج أيضا تطورا لبطاقة الأداء المتوازن لأنه يعتمد على أبعادها الأربعة وأضاف لها كذلك بعدا خامسا متعلقا بالموارد البشري على اعتبار أنه المحرك الأساسي للأداء الكلي للمؤسسة ولمواكبة تحديات عصر المعرفة.

نماذج تقييم الأداء المتميز:

1- النموذج الأمريكي للتميز في الأداء: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع (4U) الذي يتضمن نموذجا شاملا لتقييم الأداء، وأوصت فيه بإختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها وإحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من 6 مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء والمتمثلة بالآتي¹:

المجموعة الأولى- المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤوليتها البيئية، وذلك في نواحي عديدة مثل أسلوب إستخدامها للمواد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة؛

المجموعة الثانية- مؤشرات السوق والزيون: أصبح رضا الزبون من أهم إهتمامات المنظمة، سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب والتكلفة

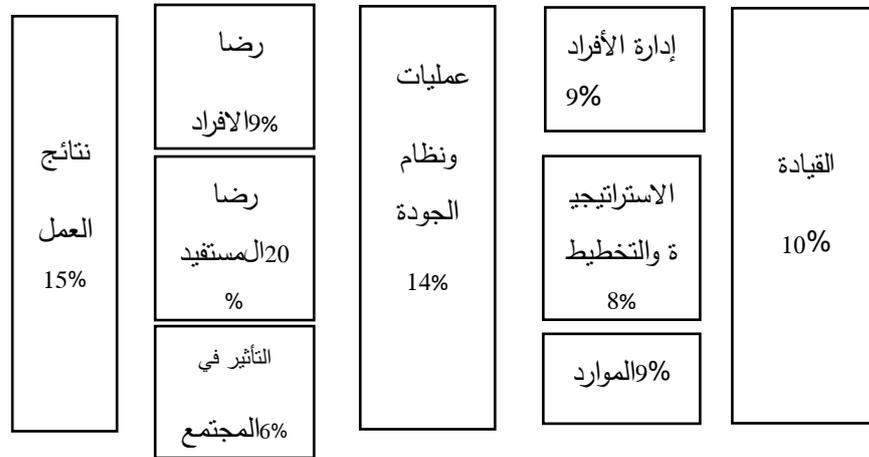
¹صفاء ادريس عيودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 41، 2018، ص 368-369.

المناسبة، وبالتنوع الذي يرغبه، ولهذا يتوجب على المنظمات أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا الزبون الحالي والمرتبب؛

المجموعة الثالثة -المؤشرات التنافسية: على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها ودراستها، وأن تعرف إجراءات سير عملهم وإستثماراتهم وأساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها؛
المجموعة الرابعة -مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل، إلا أنها تعد نقطة اتصال بين الموردین والزبائن، فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، فعلى المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
المجموعة الخامسة -مؤشرات أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن، ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، فلا بد من وضع مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة؛
المجموعة السادسة -المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية منها: معدل زيادة الإيرادات، والقيمة الإقتصادية المضافة، ومعدل العائد على الإستثمار، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وربحية المنتجات.

2- النموذج الأوروبي للتميز في الأداء(1991): يتضمن النموذج الأوروبي 9 عناصر يمكن أن تنقسم هذه العناصر إلى مدخلات ومخرجات أو نواتج¹، والشكل يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (03): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء



المصدر: رائد حسين حجار، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 8، فلسطين، 2004، ص218-219.

في الواقع تتضمن مقومات التميز معايير تمثل ما الذي تقوم به المنظمة في الوضع الراهن، وأما نتائج الأداء فتمثل معايير ترغب المنظمة في تحقيقها، إن نتائج الأداء المتمثلة بمؤشرات الأداء الرئيسية ونتائج العاملين والمجتمع والزبائن يمكن تحقيقها من خلال القيادة الناجحة التي توظف العاملين والموارد

¹رائد حسين حجار، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 8، فلسطين، 2004، ص218-219.

والعمليات لتحقيق النتائج المرغوبة، إن النموذج الأوروبي يولي أهمية كبيرة لعنصر الابتكار والتحديث لخلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المقومات لخلق نتائج أداء أفضل.

3-النموذج الياباني:

إن النموذج الياباني المعروف بنموذج ديمنج يتضمن عشرة معايير هي: السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعلم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، التتميط، والرقابة، من خلال هذا نستنتج أن هذا النموذج يشتمل على مجموعة من المبادئ يمكن للمنظمات الإستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:¹

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة؛

- تبني سياسة تطوير وتحسين تثير التحدي والتنافس؛

- تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول وإحالة إلى رقابة وقائية؛

- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين؛

- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة الفئات في المؤسسة؛

- التوقف عن إستخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم فقط؛

- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور؛

- الإبتعاد عن فكرة سياسة الغابة تبرر الوسيلة (الربح بأي وسيلة)؛

- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم؛

- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم؛

- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين؛

- توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد شبح الخوف عنهم؛

- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة.

مع العلم أن هناك من يرى أساليب أخرى لتقييم الأداء، وبغض النظر عن أوجه الخلاف فإن الأساليب التي ذكرت أعلاه تكون الأقرب والأنسب في عملية تقييم الأداء، والتي تتناسب مع المؤسسة قيد التقييم، والبيئة الداخلية والخارجية.

¹راند حسن حجار، مرجع سابق، ص218.

خلاصة الفصل:

لقد تطورت آليات ومؤشرات وأساليب قياس الأداء كثيرا في عصرنا هذا مع تطور المعلومات، فأصبح الأداء مفهوما مركزيا في إدارة الأعمال والقاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين ألا وهو قياس ما تم تحقيقه من نتائج مقارنة بالأهداف المسطرة باستخدام أدوات معينة، وسنتطرق في الفصل الموالي الى أحد أدوات نظم الرقابة على الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني:

بطاقة الأداء

المتوازن كآلية

لتقييم الأداء

تمهيد

إنّ التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال منظور الثورة الصناعية، ومع زيادة حدة المنافسة وظهر ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات أدت إلى تعقد عمليات المؤسسة، وأصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والإحتفاظ به والإهتمام بالتحسين المستمر للجودة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، إضافة إلى الإستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، مع مواجهة تحديات تخفيض التكلفة. هذا ما أدى إلى الإتجاه نحو البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة أدائها في جانبه المالي وغير المالي، في محاولة لتحسينه.

هذا مع البحث المتواصل أسفر عن إيجاد أسلوب جديد يختص بمجالات مختلفة لأداء المؤسسة، تم من خلاله محاولة إحداث تكامل وتوازن بين مقاييسه، أُطلق عليه "بطاقة الأداء المتوازن". سيتم في هذا الفصل محاولة التفصيل في هذا الأسلوب، وذلك من خلال تقسيمه لثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الاداء

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

تعددت نماذج تطوير أداء المؤسسات في السنوات الأخيرة، وتحديدًا منذ أواخر التسعينات، إذ ظهرت أساليب وأفكار ونظريات مختلفة حول ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة توضح عمل إطار الإدارة والقياس الإستراتيجي. وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة للدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الإدارة والأعمال. وسنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن، ماهية بطاقة الأداء المتوازن، أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن وضروريات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

في محاولة للتفصيل في بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة ظروف ظهورها ومراحل تطورها، سيتم في هذا المطلب التطرق لنشأتها وتطوراتها.

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الإستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، ولقد نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة إثني عشر (12) مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة إقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لإتخاذ قرارات فعالة. إستغرقت هذه الدراسة عامًا كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب سمي بـ (*The Balanced score card*)، هذا الكتاب تم تأليفه من طرف الباحثين الأكاديميين روبرت كابلان ونورتن (Kaplan and Norton)، حيث كان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم، وتقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المؤسسة بمؤشرات الأداء التي تنتوع حسب المنظور المعني مثل العائد على الإستثمار ورضا العملاء وجودة الأداء ومهارات الموظفين، وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطوقية الأهداف الموضوعة لكل مؤشر¹.

ثانياً: تطورات بطاقة الأداء المتوازن

إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطورت كثيرا في أسلوب تطبيقها منذ بداية إستخدامها المبكر بداية التسعينات. لقد

¹<http://www.aca arab.com/occ//showthread.php?t=1880> موقع انترنت اطلع عليه بتاريخ : 2020/03/02 على 13:00.

تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا خلال السنوات الأخيرة، ويمكن عرض أربعة أجيال رئيسية لمراحل تطور هذه البطاقة، كالاتي:

1. الجيل الأول 1992: تم في هذه المرحلة وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. وقد تميز هذا الجيل بإضافة ثلاثة منظورات، هي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة إنطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية. وقد تميزت هذه المرحلة ب:¹

- إعطاء صورة عامة للبطاقة؛

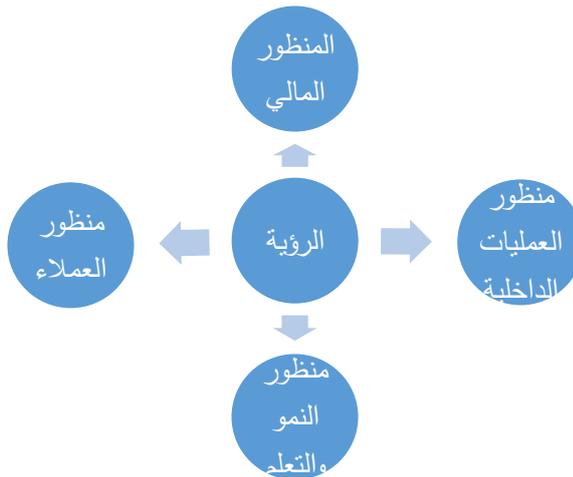
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الاداء فقط؛

- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور؛

- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسة اليومية.

وقد قدم وائل محمد صبحي إدريس وآخرون شكل بياني توضيحي للجيل الأول للبطاقة، كما في الشكل رقم (04):

شكل رقم (04): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص145.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص145.

2. **الجيل الثاني 1996:** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:¹

- إنَّ التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة؛

- كيفية إختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛

- إعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

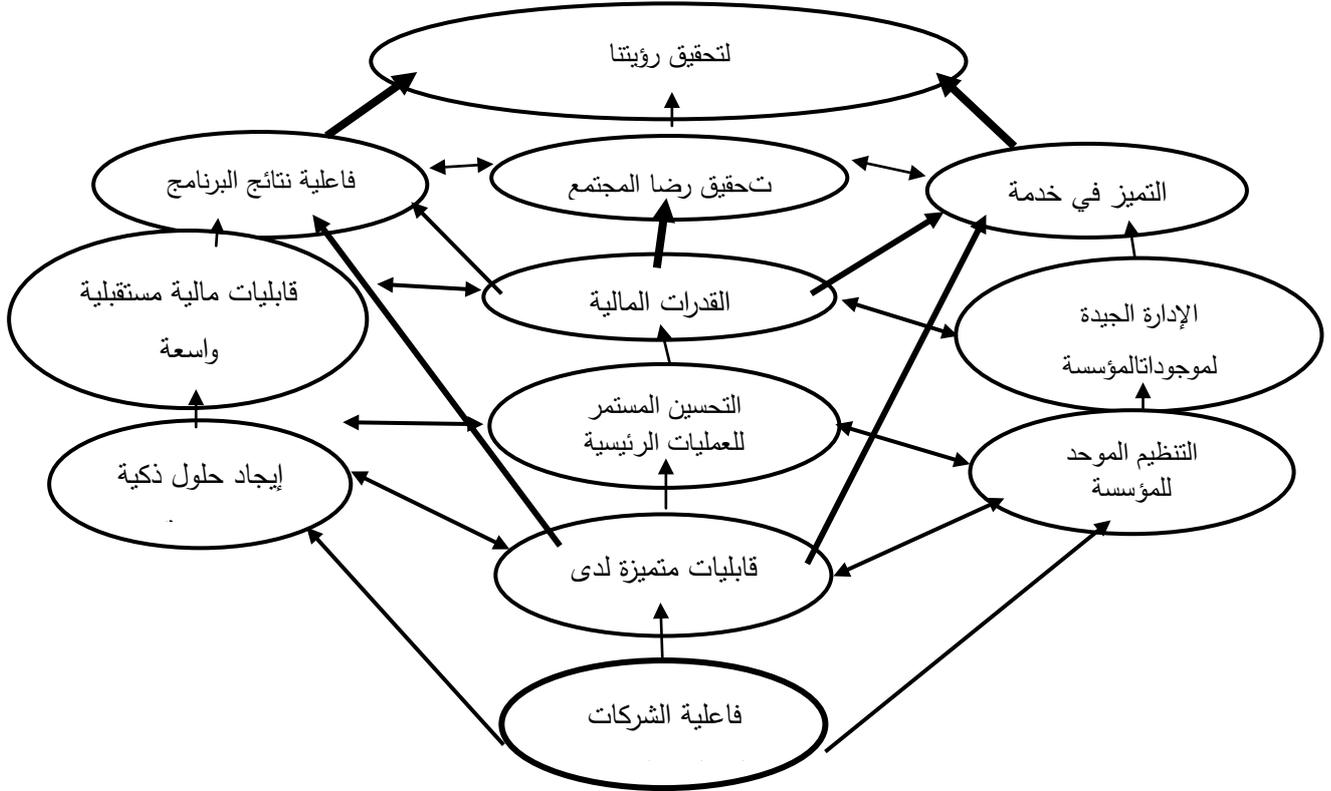
إنطلاقا من هذه المشاكل، حاول الباحثون إيجاد حلول لها، وهذا ما نتج عنه إنشاء بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد وإعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا؟ وماذا ينتظرون منا؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا؟
- ماهي قدرة المؤسسة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

¹كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي: نفس المرجع، ص87.

شكل رقم(05): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015، ص 88.

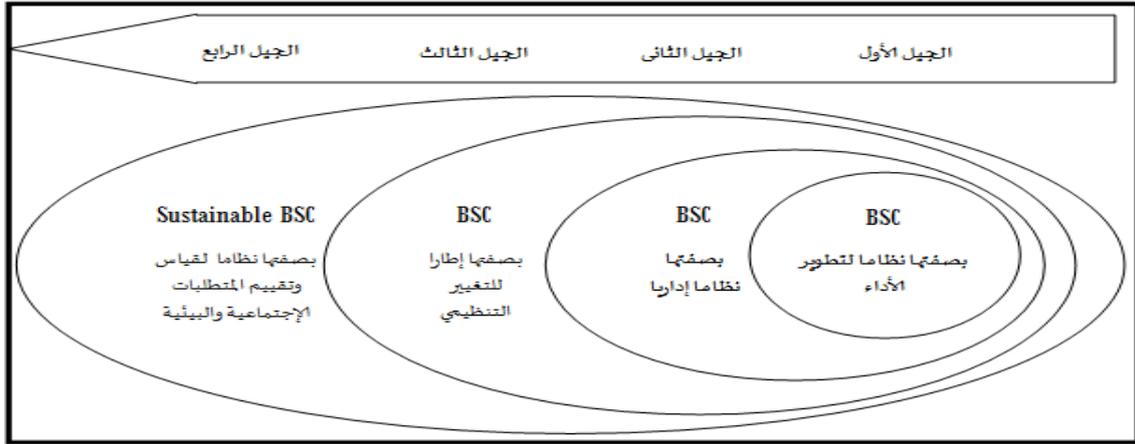
3. الجيل الثالث 2000: مَثَّلَ الجيل الثالث نماذج ساهمت في تعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر إرتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء. هذا التطور مرتبط بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإنّ فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال. هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد هذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف. لذلك فإنّ العمل يأتي في إطار متسلسل بدءاً من التوجه العام للمؤسسة وإختيار الأهداف الإستراتيجية في إطار هذا التوجه ثم عملية تمظهر للإفترضات والمسببات بشكل واضح، وأخيراً إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع¹.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 149.

4. الجيل الرابع: لا يمكن لأي أداة إدارية أن تصمد طويلا ما لم تأخذ في الإعتبار المتطلبات البيئية، الإجتماعية والبيئية، فقد جرى تطوير البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام، يتم عبر منظوراته اقياسا لأداء المستدام وتقييمه¹.

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم(06): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحلام قراوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة-سطيف، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص 278.

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

يساعد أسلوب قياس الأداء المتوازن المؤسستي صياغة إستراتيجيتها وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية. وللتعرف أكثر على هذه الأداة سنتناول في هذا المطلب مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها، أهمية بطاقة الأداء المتوازن خصائص بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة والتي تتميز بالشمولية في مقاييسها المستخدمة والتي تُمكن مستخدميها من قياس شامل لنشاطها ومستوى أدائها وإستراتيجيتها. وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذه الأداة، ويمكن ابراز أهمها فيما يلي:

¹ أحلام قراوي وعبد الرحمن العايب، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020، ص 48.

يُعرف محمد قدري حسن بطاقة التقييم المتوازن للأداء على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة¹.

يتبين من خلال هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى الطرق التي يتم من خلالها نقل تصورات المؤسسة إلى الواقع العملي ورسم تحركاتها المستقبلية وتحديد مقاييس لها.

عرفها كل من كابلان ونورتن (*Kaplan and Norton*) على أنها: "إطار عملي يُستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو"².

يبين هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط أداة لرسم تحركات المؤسسة المستقبلية وتحويل رؤيتها الإستراتيجية إلى مقاييس كمية فقط، بل وضح أنها ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة من خلال شمولية محاورها الأربعة لكل جوانب أداء المؤسسة.

كما يعرفها طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي ادريس بأنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، والثاني، توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة³.

من خلال هذا التعريف يتبين أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومن ثم توزيع الإستراتيجية على كافة أقسام المؤسسة.

وتعرف مريم شكري محمود نديم كذلك بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة⁴.

وبالتالي فإنّ بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا شاملا يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الإعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، يتم توزيعها على منظورات البطاقة الأربعة.

¹ محمد قدري حسن: إدارة الاداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص247.

² كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص81.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن، 2013، ص129.

⁴ مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص16.

بطاقة الأداء المتوازن هي توفر مجموعة من المقاييس تعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر المعلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل ومقاييس غير مالية (تشغيلية) لمدى رضا العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعلم بصفقتها مقاييس قيادية وإرشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً¹.

وبالتالي، فإن بطاقة الأداء المتوازن هي توفر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تعطي صورة شاملة وصادقة عن المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة منظورات يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

من خلال ما سبق، فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق العديد من الغايات، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:²

- تحديد وتطوير إستراتيجية المؤسسة؛
- تعميم إستراتيجية المؤسسة على جميع أنحاء المؤسسة؛
- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- مراجعة دورية لأداء المؤسسة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في نظرتها المتوازنة للمؤسسة، وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والعملاء، ومن ثم فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة، فضلاً عن إمكانية المؤسسة على أن تنمو وتتعلم من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من خلال الفرص المتاحة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص70.

² نورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة التحليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص22.

لذلك، فإن بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:¹

1. تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في المؤسسة التي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة على إنجاز الغايات الأساسية وتحقيقها؛
2. تعكس بطاقة الأداء المتوازن الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية؛
3. تكمل بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء التقليدي (المالي) وغير المالي، وتوجه تركيز الإدارة إلى الأعمال كافة بما يساعد على ضمان أن الأداء التشغيلي الفعلي الجاري متوافق مع الإستراتيجية بعيدة الأمد؛
4. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية ملخصاً مهماً لأداء العمل والإدارة، وفي الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي بعيد الأمد؛
5. إعلام كل أعضاء التنظيم بالإستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومترابطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس؛
6. تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة وإرضاء العميل بوصفها غايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقييم الأداء الإستراتيجي؛
7. توفر بطاقة الأداء المتوازن تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الإستراتيجي؛
8. تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات وإكتساب الموجودات غير الملموسة.

ثالثاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بمنظورة خصائص أهمها:²

- ✓ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة؛
- ✓ تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة؛

¹ صفاء إدريس عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 282-283.

² سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 289.

- ✓ تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الريح على الجوانب والأهداف المالية،
- ✓ تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
- ✓ تحدد عدد ونوع الجوانب المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

كما يمكن تقديم خصائص أخرى مميزة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وهي:¹

- الإرتباط بالإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذا تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- تعدد منظورات التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة منظورات تشكل تقييما متكاملا فيما بينها، وهذه المنظورات هي المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور النمو والتعلم؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها إتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

المطلب الثالث: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

يعتمد نجاح بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات على توفر مجموعة من الصفات التي تميزها عن باقي الأدوات الإدارية، بمكونات تجعلها أداة تضم عناصر تشمل كل ما يتعلق بأداء المؤسسات، بإتباع مراحل علمية محددة لإعدادها ومن ثم تطبيقها.

أولاً: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يتسم مقياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات او الخصائص التي تميزه عن غيره من مقاييس الأداء التقليدية ومن هذه الصفات ما يلي:

1. الصفة التعددية (متعددة المنظورات):² (Multi perspective Dimension)

أهم ما يميز مقياس الأداء المتوازن انه متعدد المنظورات، حيث يشتمل على أربعة منظورات أساسية طبقا للنموذج الذي قدمه كل من كابلان ونورتين تتمثل في الآتي:

¹ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص48.

² سامح محمد محمد سعيد، إستخدام مقياس الاداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2013، ص44.

المنظور المالي؛

منظور العملاء؛

منظور العمليات التشغيلية الداخلية؛

منظور التعلم والنمو.

ويمكن إضافة منظورات أخرى للمنظورات السابقة حسب ظروف الصناعة وإستراتيجية المؤسسة مثل:

المنظور البيئي؛

المنظور الاجتماعي؛

منظور الموردين.

2. الصفة التوازنية: *(Balance)*

إن صفة التوازنية هي من أسباب تسمية هذا المقياس بهذا الإسم، حيث يوازن ويكامل بين ما يلي:

المقاييس المالية (تعكس نتائج الأعمال والمقاييس غير المالية (تفسر أسباب النتائج)؛

الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى؛

المقاييس الداخلية والخارجية؛

مقاييس النتائج ومسببات هذه النتائج؛

التوازن بين علاقة السبب والنتيجة، ونظام الرقابة بإستخدام التغذية العكسية؛

الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية؛

التوازن بين المنظورات الأربعة لأسلوب *(BSC)* لتحليل العلاقات المسببة داخلها.

3. الصفة الدافعة/المحفزة: *(Motivation)*

يولد أسلوب *(BSC)* دافعا ذاتيا لدى العاملين يستتفر جهودهم ويشحذ طاقاتهم لتحقيق الأهداف

الإستراتيجية من خلال توضيح المهمة والأهداف الإستراتيجية، والربط بين قياسات الأداء القائمة على

مقياس الأداء المتوازن وبين خطة الحوافز والمكافئات.

4. العلاقات السببية: *(Cause and Effect Relations)*

تربط منظورات مقياس الأداء المتوازن بعلاقات سببية فيما بينها، ويعتبر تحديد هذه العلاقات عاملا

هاما عند تحديد مقياس الأداء، حيث يسمح بترجمة الهدف المالي إلى عوامل تشغيلية تؤدي لتحقيق هذا

الهدف ويتلخص منطق العلاقات السببية *(Causal Relationship)* بين منظورات مقياس الأداء

المتوازن في أن إستثمار المؤسسة للتعلم والتدريب يؤدي لإضافة مهارات ومعارف جديدة تزيد من القدرة

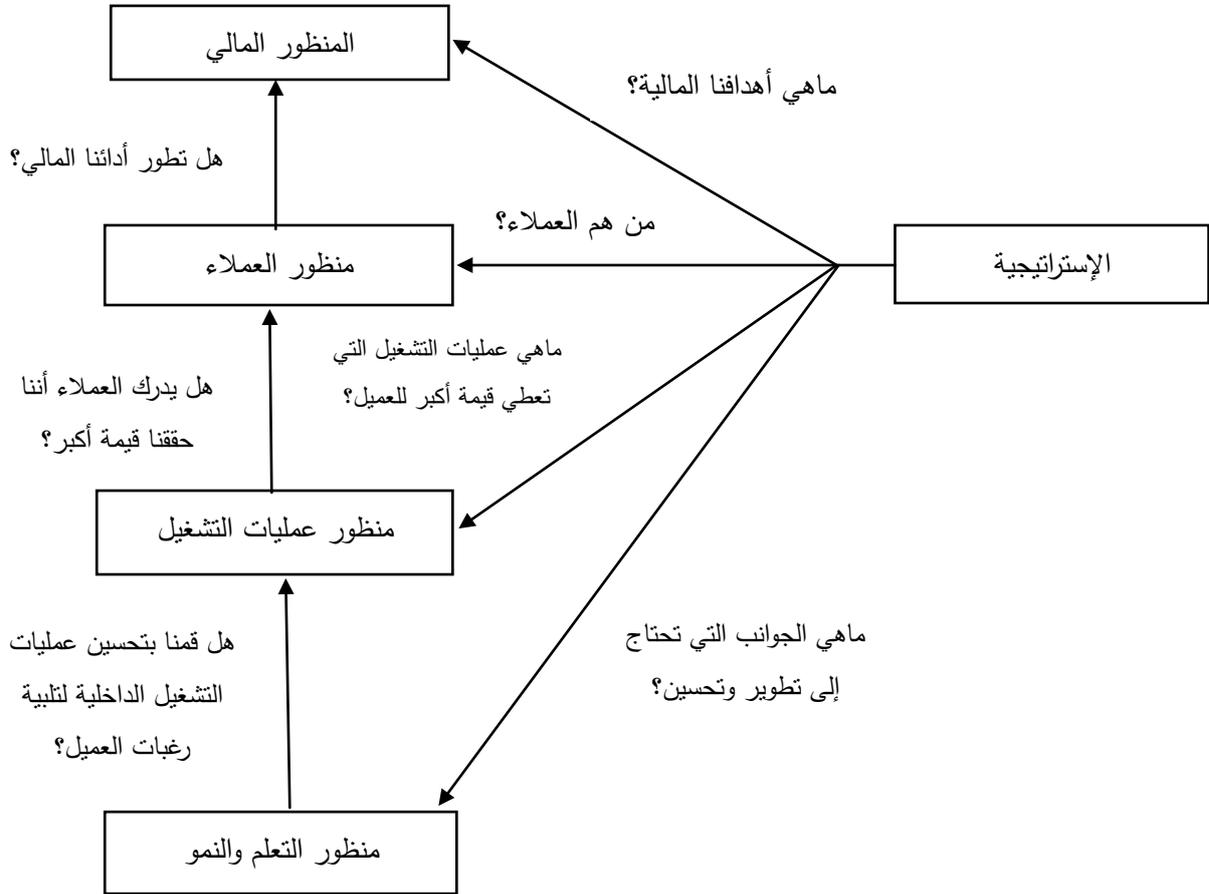
¹سامح محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص44.

على الابتكار، ومن ثم تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين جودة المنتج، وزيادة درجات الإشباع لدى العملاء، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وهذا ينعكس في النهاية على نتائج الأعمال مثال: زيادة الإيرادات وتعظيم الأرباح.

وتأسيسا على ما سبق، فإن كل مقياس يتم إختياره في مقياس الأداء المتوازن يعد جزءا من سلسلة العلاقات السببية التي تعبر عن إستراتيجية المؤسسة، وإذا لم تحدد هذه العلاقات بدقة فإنها لا تستطيع ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي علاقات السبب بالنتيجة في مقياس الأداء المتوازن

شكل رقم(07): علاقات السبب بالنتيجة في مقياس الأداء المتوازن



هل لدينا القدرة على التطوير والتحسين؟

المصدر: سامح محمد محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2013، ص46.

5. إستهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة: ¹(Benchmarking)

حيث يتم ربط عناصر المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء (Benchmarking) وذلك من خلال طريقتين هما:

الطريقة الأولى: إنشاء معايير أداء تساوي أو تقترب من المعايير التي تعكس الأداء الأفضل، وتحديد الفجوة في الأداء (Performance Gap) ومحاولة سد أو غلق هذه الفجوة.

الطريقة الثانية: التغذية العكسية بمعيار أفضل أداء.

6. عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار: ²(Information Overload)

يقضي مقياس الأداء المتوازن على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، حيث يركز هذا المقياس على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع السمات الفريدة المؤثرة التي تميز كل تنظيم أعمال، وهو ما يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، حيث تم تحديد هذه المقاييس منظور يتراوح بين 15 إلى 20 مقياس، أو 3 إلى 4 مقاييس لكل منظور، أو منظور من المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن.

7. التدرج المنظم عبر المستويات التنظيمية للمؤسسة: (Cascading the BSC Through the Organization)

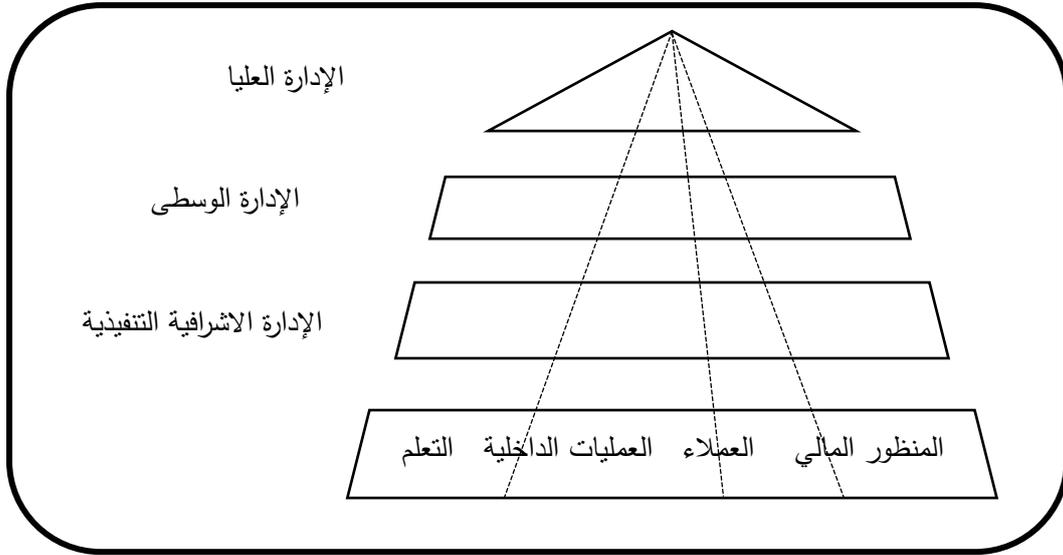
يكفل مدخل مقياس الأداء المتوازن المشاركة والتفاعل والإتصال فيما بين كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة على النحو الذي يضمها جميعا في إطار منظومة واحدة تتحرك بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المستهدفة، الامر الذي يمكن من تحقيق الربط والإتساق فيما بين الخطط والبرامج الكلية والقطاعية والتفصيلية، التي تربط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل، وبين جميع مجالات الأنشطة ويتحقق ذلك من خلال الربط بين مقياس الأداء المتوازن الخاص بكل مستوى تنظيمي بالمؤسسة بالأفراد ذاتهم.

ويوضح الشكل التالي المشاركة والإتصال التنظيمي في إعداد بطاقات الأداء المتوازن

¹سامح محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص46.

²نفس المرجع أعلاه، ص46-47.

شكل رقم(08): المشاركة والإلتصال التنظيمي في إعداد بطاقات الأداء المتوازن



المصدر: المصدر: سامح محمد محمد محمد سعيد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2013، ص47.

8. التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة: ¹(Value Added Activities)

حيث يتم التعامل مع المنظورات الأربعة بإعتبارها سلسلة القيمة (ValueChain) التي يتم من خلالها تحقيق إستراتيجية المؤسسة في صناعة وتوزيع القيمة على الأطراف المرتبطة بها من (مستثمرين، موردين، عاملين) من التفرقة بين المحاور التي تمثل غايات (Lac) والمسببات التي يمكن من تحقيقها (Lead).

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:²

1. الرؤية المستقبلية (Future Vision): والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وماهي الصورة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الإستراتيجية (Strategy): والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
3. المنظور (Perspective): مكون يدفع المؤسسة لتبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات

¹ سامح محمد محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص48.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص158-159.

الواردة في المنظور. علماً أنّ هناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو- سيتم التطرق إليها في المبحث الثاني-، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً ما يمثل فئة حملة الأسهم أو جهة نظر المستخدمين.

4. الأهداف (Objectives): إنّ الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5. المقاييس (Measures): تعكس قياس مدى التقدم بإتجاه الأهداف، حيث يُفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي. حيث توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6. الأهداف (Targets): والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

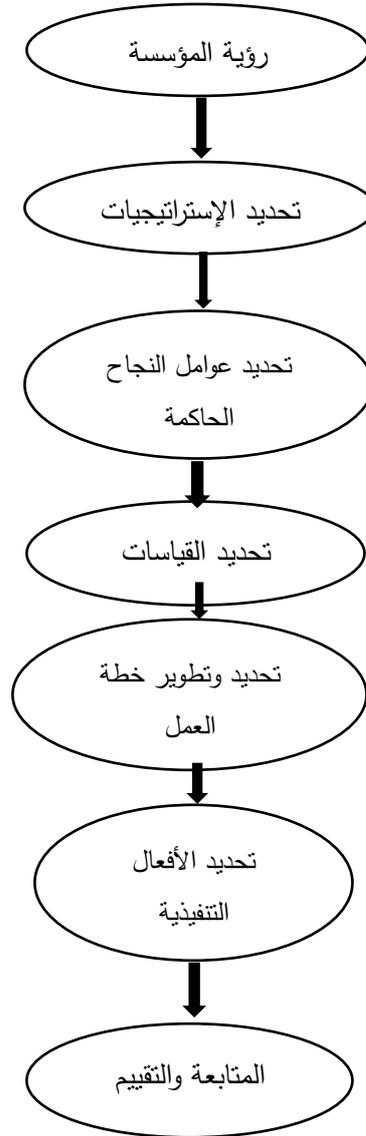
7. إرتباطات السبب والنتيجة (Cause & Effect Linkages): والتي تعبر عن علاقة الأهداف أحدها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن)، فمن الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

8. المبادلات الإستراتيجية (Strategic Initiatives): هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثاً: مراحل تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتوعد آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المنطق عليها، وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم(09): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.41.

من خلال الشكل رقم (08)، يتضح أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي شرحها:

1. الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإنّ مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، قنوات توزيع متعددة، مرافق إنتاج ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وأيضاً إلى تعريف واضح لوضع

المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل؛ ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات¹:

- أ. **العملاء**(كيف يرانا العملاء؟): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم؛
- ب. **أصحاب رأس المال**: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل إستمرارية المؤسسة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل وزيادة الحصة من السوق؛
- ج. **العمليات الداخلية**: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن تتفوق فيه المؤسسة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة؛
- د. **التطوير والإبتكار**: تركز مقاييس هذا الجانب على الإستمرار في التحسين والتطوير والإبتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة؛
- هـ. **المجتمع والبيئة**: من وجهة نظر بعض الباحثين، فإنّ الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة. لذا، فإنّه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء. كما أنّ الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والإستمرار، إذ أنّ هذا الأداء لم يعد إختياريا، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأنّ مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تلبى كل إحتياجاته.

2. الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها وخدماتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل. فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة، فإنّها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والإبتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والإستقرار ومنتجاتها تتمتع بإستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإنّ الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات

¹صلاح بلاسكة: مرجع سبق ذكره، ص42.

الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى¹.

3. الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تُعرف عوامل النجاح بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة". يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال إشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:²

جدول رقم(07): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> • تنمية وتحسين العائد • تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية • زيادة الإستثمار واستغلال الاصول 	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> • رضى العملاء • الحصة من السوق • العملاء الجدد 	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين طرق الأداء والتشغيل • تبسيط وتتميط أجزاء المنتج • إبتكار طرق جديدة 	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> • التطور التقني في مجال الإنتاج • البحوث والتطوير في مجال المنتجات • تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية 	جانب التطوير والإبتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)
<ul style="list-style-type: none"> • تطور الأداء البيئي • تطور الأداء المجتمعي 	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع) والبيئي

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012. ص43.

¹ جمال حسن محمد أبو شرح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² صلاح بلاسكة: مرجع سبق ذكره، ص43.

4. الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي، ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:¹

جدول رقم(08): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تتمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة التكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الإستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الإستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الإستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.	رضا العملاء	جانب العميل
تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الإختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	تبسيط وتتميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت اعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	

¹ جمال حسن محمد أبو شرخ: مرجع سبق ذكره، ص59.

معدل التطور التكنولوجي، معدل الإستجابة التكنولوجية.	التطور التقني في مجال الانتاج	جانب التطوير والإبتكار
إبتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الانتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 44-45.

5. الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أنّ الأهداف الإستراتيجية تُشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإنّ مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تُشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن تكون مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول التالي:¹

جدول رقم (09): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الإستثمارية.

¹ جمال حسن محمد أبو شرخ: مرجع سبق ذكره، ص 60

تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد التي تمشروها خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الإستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية إحتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء.
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شؤون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص46.

6. الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

يتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، حيث يقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج (BSC)¹.

7. الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد².

¹ جمال حسن محمد ابو شرح: مرجع سبق ذكره، ص61

² مرجع نفسه، ص61.

المطلب الرابع: ضروريات استخدام بطاقة الأداء المتوازن**أولاً: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن**

يعد مقياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة منظورات مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على منظور واحد على حساب المنظورات الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالإعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والإبتكار، وقد أوضحت خبرة كثير من المنشآت التي طبقت نموذج مقياس الأداء المتوازن قد حقق العديد من المزايا للإدارة منها:¹

1. يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
2. يعمل مقياس الأداء المتوازن على إشباع عدة إحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة (على سبيل المثال، تلبية إحتياجات العملاء، تخفيض زمن الوفاء بإحتياجات العملاء، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة).
3. يتضمن نظام قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصية المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وفير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
4. يؤدي مقياس الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الإعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع مدير المؤسسة تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تخفض الزمن اللازم لتسويق المنتجات بإستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة، وإدخال منتجات تختلف إختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة.
5. يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين

¹فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 80-81.

المخرجات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

كما أضافت أن إستخدام مقياس الأداء المتوازن يحقق المزايا التالية:

- 1- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
- 2- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- 3- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.
- 4- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

ثانيا: متطلبات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر مجموعة متطلبات أساسية يمكن إستعراضها فيما يلي:¹

1. **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المنظور الأساسي في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن هو إختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:
 - الأهمية الإستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - إمكانية التطوير: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
 - درجة التأثير: تعني أن يتوفر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف؛
 - القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي من خلال مقاييس مناسبة؛
 - جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.
2. **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يُستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجي وليس كنظام للقياس.
3. وجود الدافعية لإختيار بطاقة الأداء المتوازن.
4. **دعم وإلتزام الإدارة العليا:** يُعتبر أمرا ضروريا لتبني بطاقة التقييم المتوازن ونجاحها، فبدون هذا الدعم لا يمكن تنفيذ وإستخدام البرامج المرتبطة بالقياس بشكل كافي وصحيح.
5. دراسة الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.
6. **الحوافز المادية والمعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النموذج أو تطبيقه، وهذا يُعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النموذج.

¹ثورة عزات أبو مارية: مرجع سبق ذكره، ص50-51.

7. **تكوين فرق العمل:** حيث أنّ تطبيق النموذج يشمل المؤسسة ككل، لذلك، الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك فالعمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
8. **اليد العاملة المتخصصة:** يقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أنّ هذه البطاقة تُعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإنّ نجاحها يتطلب وجود يد عاملة ماهرة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.
9. **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن.**
10. **فعالية الإتصال بوجود نظام فعال للإتصال والتواصل:** حتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الإتصال بشكل سليم؛ فالنموذج الجيد يحتاج إلى عقد إجتماعات وإجراء إتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمنظورات الرئيسية للمؤثرات التي ينبغي التركيز عليها.
11. **وجود قابلية ورغبة للتغيير:** حيث أنّه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنّه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.
12. **إدارة التغيير:** تتطلب عملية تطبيق النموذج إجراء عدة تغييرات في المؤسسة سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد.
13. **العمل بمبادئ الإدارة الاستراتيجية:** يتطلب إعتناء المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛ أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفة محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.
14. **تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق:** يجب على المؤسسة أن تضع الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.
15. **إشراك العاملين:** يعتبر إشراك العاملين من المتطلبات التي تفتقدها معظم المؤسسات حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأنّ إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد إقتراحات وأفكار جديدة كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالإنتماء للمؤسسة وبالتالي الرفع من معنوياتهم.

ثالثا: العوامل المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن¹

1. **إستراتيجية المؤسسة:** من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناء على إستراتيجية العمل في المؤسسة، هذا المبدأ يجب إختياره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد أبرز كل

¹ ريم الواعر، مرجع سبق ذكره، ص46-47.

من (*Mil and Snow*) أنواع إستراتيجيات العمل التي ترتبط مع إستراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

أ. الإستراتيجية المؤسسة: وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة مؤسسة للإستجابة للظروف الطبيعية.

ب. الإستراتيجية التحليلية: وهي التي تعمل بشكل روتيني من خلال العمليات وبنائات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار المنافسين للحصول على أفكار جديدة نتبناها بسرعة.

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

د. الإستراتيجية التفاعلية: وهي غير قادرة على الإستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي، وقد وجدت الدراسات بأن المؤسسات التي تستفيد من إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الإستراتيجية المؤسسة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

2. حجم المؤسسة: إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية، يؤثر على تصميم وإستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما إزداد حجم المؤسسة إزدادت مشاكل الإتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فإن هذه المؤسسات تميل لإستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفي في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

3. عدم التأكد البيئي: تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم الإستفادة من الكم الهائل من المعلومات، وأن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة غير المؤكدة.

إن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون المؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.

4. الإستثمارات في الأصول غير الملموسة: إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة، يمكن أن تضيف قيمة للعمل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب إستخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الإستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة إتصال وتبادل المعلومات، وتترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس تتعلق بأربعة جوانب سيتم التطرق لها في أربعة مطالب تمثل منظورها الأربعة.

المطلب الأول: المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراته

1. المنظور المالي: هو أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف المؤسسة منافسة وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية، ويركز المنظور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الإقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

يعمل هذا المنظور على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة¹.

يهتم هذا المنظور بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم بواسطة هذا المنظور مراقبة مقاييس ومؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة².

كما يشير المنظور المالي الى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج وتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى الى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، وبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي للمؤسسات المنافسة، وكما هو معروف فإن مقاييس الأداء المالية يدخل في قياسها الربح الممثل إما بصافي الربح المحسوب بعد الفائدة أو الضريبة أو مجمل الربح التشغيلي الناشئ عن مقابلة الإيرادات الإعتيادية مع تكاليف تحقق تلك الإيرادات. والتساؤل الذي يمكن إثارته، هل ينبغي على المديرين أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟ لقد وجه الكثيرون إنتقاداتهم الى المقاييس المالية وذلك بسبب حالات عدم الكفاءة وتركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة.

¹ لطرش ولبيد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

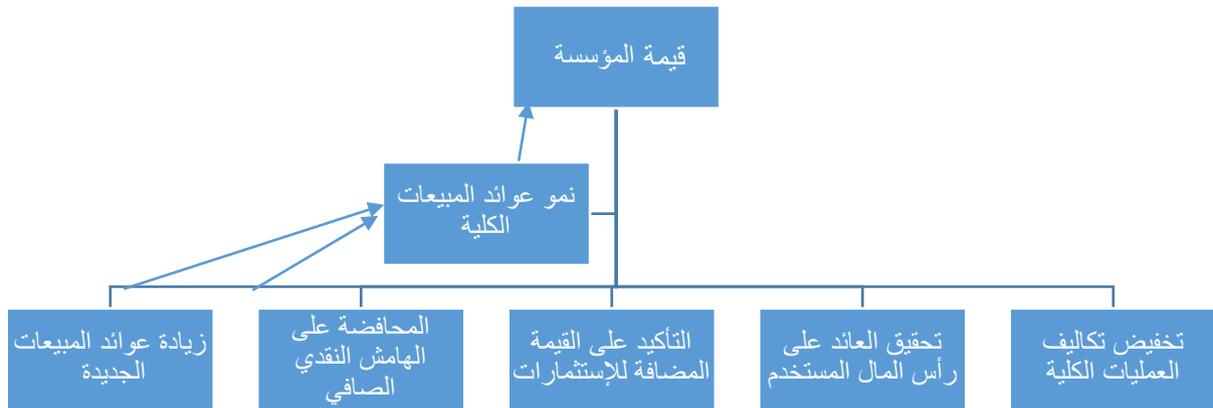
² وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، "المجلد 2، العدد 2، يونيو 2016، ص 28.

يذهب بعض النقاد أبعد من ذلك في إتهامهم للمقاييس المالية، بحيث يفيدون بأن شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس المالية التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء، ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة النشاطات التشغيلية وأن النجاح المالي يجب أن يكون هو النتيجة المنطقية للقيام بالأمر الأساسية بشكل جيد، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسات أن توقف الإعتماد على المقاييس المالية وحدها.

من جهة أخرى فإن التأكيد على عدم ضرورة المقاييس المالية تعد غير صحيحة أيضا، لسببين على الأقل فنظام الرقابة المالية المصمم تصميما جيدا يمكن أن يعمل على تقوية برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة بدلا من العمل على إعاقتها، وتلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات أو المقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم المتوازن الأخرى؛

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الإستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية والشكل التالي يوضح المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن¹.

شكل رقم(10): المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره، ص175.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ص174.

لقد شكل الجانب المالي بمؤشراته العديدة الإطار الأكثر إستخداما لقياس الأداء في منظمات الأعمال، غير أنه هناك الكثير من الإنتقادات المثارة للقياس المعتمد على المؤشرات المالية منها:¹

- أن القياس المالي التقليدي للأداء يشجع على النظرة قصيرة الأمد.
- عدم تركيز مؤشرات الأداء المالي على الجوانب الإستراتيجية بعيدة الأمد، وبذلك يصاحبه فشل في إيجاد معطيات نوعية وقدرة على الإستجابة والمرونة.
- تهتم مؤشرات الأداء المالي بالتعظيم الجزئي، وهذا يحجب الإنتباه على رؤية الصورة الكلية للعمل.
- تحث مؤشرات الأداء المالي المديرين وتشجعهم على تقليل الإختلاف والانحرافات عن المعايير المستهدفة بدلا من التحسين المستمر وتجاوز المؤشرات والتي يصاحبها تحدي واضح.
- تفشل مؤشرات الأداء المالي في إيجاد وتزويد المؤسسة بمعلومات حول ما الذي يريده العملاء وكيف يؤديه المنافسين.

إن قياس الأداء المالي يكون بمؤشرات تاريخية، حول الحدث في الماضي بدلا من تقديم رؤية حول الحدث المستقبلي، وفي العادة يواجه المدراء إشكالية كثرة البيانات والمعطيات، حيث الإتجاه لقياس كل شيء يتحرك ويظهر بدلا من رؤية منهجية للموضوع المقاس، فقد بين مدير الإنتاج في مؤسسة صغيرة الحجم أنه محتاج الى عرض كافة ما يجري في داخل الغرف الصناعية من غياب وتوقف عمل وفترات صيانة للمعدات وغيرها برسوم ومخططات بيانية تحوي على العشرات من الصفحات المتخمة بالبيانات التفصيلية التي اذا ما تم ملاحظتها فان التركيز يصبح متشتتا وتفقد الهدف الأساسي من جراء عرض مثل هذه الجوانب في الأداء، والجدول التالي يبين خصائص مقاييس الأداء غير المالي.

جدول رقم(10): خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء غيرالمالي

مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء غير المالي
يهتم بها مدراء الإدارات العليا	يهتم بها مدراء الإدارات الوسطى
تمثل نتاج التقارير المالية لنظم المحاسبة	تمثل نتائج تقارير النظم الإدارية
تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية	تشير إلى أنشطة تتم في الوقت الحالي
إجمالية	تفصيلية
توفر تغذية عكسية لفترة ماضية	تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس أثرا تنظيميات في الإدارات العليا	تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره، ص 177.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص176.

2. مؤشرات الأداء المالي: لقد أكد كابلان ونورتن (*Kaplan and Norton*) على ضرورة إختيار المؤشرات المالية مع ما يتلاءم ومراحل حياة المؤسسة الإقتصادية، والتي تطابق إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية معينة في قيادة أداؤها، ولخصها اثنائي في ثلاث مراحل أساسية هي:¹

– **مرحلة النمو:** وهي المرحلة الأولى من حياة المؤسسة الإقتصادية، التي تستخدم فيها المؤشرات المالية لقياس مدى نمو المبيعات، وتتبع تعداد الأسواق التي دخلتها المؤسسة ومستوى تطور عملاءها، إضافة الى تتبع مستوى التكاليف على تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التشغيلية وتنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة.

– **مرحلة الإستقرار:** هي المرحلة التي تستقر فيها عوائد المؤسسة، وتحاول فيها التوسع والدخول في أسواق جديدة، إضافة إلى إقتناء المؤسسة لإستثمارات فرعية تدر عوائد إضافية أخرى، وبالتالي وجب إختيار المؤشرات المالية التي تعمل على قياس العائد على رأس المال المستثمر، وقياس العمليات التشغيلية والقيمة الإقتصادية المضافة.

– **مرحلة النضج:** تسعى فيها المؤسسة إلى حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين، وبالتالي وجب إستخدام المؤشرات المالية التي تركز على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة، وفترة إسترداد الإستثمارات وترقب حجم الإيرادات.

وتعد النسب والمؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً وإستخداماً في تحليل المركز المالي للمؤسسة وقياس وتقييم الوضع المالي لها خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم إتجاهات الأداء لديها².

يمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية الى 3 أنواع وهي:

أولاً: نسب السيولة: تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، تتمثل أساساً في النسب التالية:³

¹ لطرش ولبد، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 179.

³ حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الإقتصادية، مخصصة لطلبة السنة الأولى ماستر تسيير الموارد البشرية والسنة الثالثة ليسانس ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص 23.

جدول رقم(11): نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
نسبة السيولة العامة (التداول)	الأصول الجارية /الخصوم الجارية	أكثر من 1	توضح درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، وتعكس مستوى رأس المال العامل إرتفاعها مؤشر لسيولة معتبرة بالمؤسسة.
نسبة السيولة المختصرة	الأصول الجارية- المخزون/الخصوم الجارية	تتراوح بين 30% و50%	تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها الجارية دون إعتبار المخزون
نسبة السيولة الفورية	القيم الجارية الجاهزة/الخصوم الجارية	تتراوح ما بين 25% و35%	تقيس مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في وقت معين لتغطية الخصوم الجارية، بمعنى أنها تقيس السيولة دون إعتبار لباقي عناصر الأصول الجارية.

المصدر: محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص23.

ثانياً: نسب النشاط: تقيس هذه المجموعة من النسب كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ذات درجات السيولة المختلفة مقارنة بدرجات إستحقاق عناصر الخصوم، حيث أنه كلما كان دوران عناصر الإستغلال سريعاً، كلما كان الوقت الضروري لتحويلها إلى نقدية أقل (مع ثبات العوامل الأخرى).

كما تقيس هذه النسب درجة الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، أي مدى فعالية تسيير رأس المال الإقتصادي (الأصول الإقتصادية) لها، تتمثل أهمها في الآتي:

جدول رقم(12): نسب النشاط

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
مهلة دوران العملاء	العملاء والحسابات المدينة المماثلة/المبيعات السنوية متضمنة الرسم $360 \times$	لا تتجاوز عادة 90 يوماً، يجب أن تكون أقل من إئتمان الموردين.	تقيس المدة التي تمنحها المؤسسة لعملائها لتسديد ما عليهم إلتزامها.
مهلة دوران الموردين	الموردين والحسابات المماثلة /المشتريات السنوية متضمنة	أكثر من مهلة تحصيل العملاء	يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون

خلال الدورة المحاسبية (فترة التخزين) كما توضح سرعة بيع المنتجات		الرسم×360	
يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية (فترة التخزين)، كما توضح سرعة بيع المنتجات.	مقارنتها بنظيرتها المعيارية	متوسط المخزون/المشتريات السنوية (تكلفة الإنتاج السنوية)×360	مهلة دوران المخزون (بضاعة أو مواد ولوازم أو منتجات تامة)
يقيس مساهمة مجموع أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال السنوي الصافي	يجب مقارنها بإحدى النسب النموذجية التي تتخذها المؤسسة كمعيار	رقم الأعمال خارج الرسم/ مجموع الأصول	معدل دوران الأصول
يقيس مساهمة الأصول الثابتة في تحقيق رقم الأعمال السنوي الصافي.		رقم الأعمال خارج الرسم/ مجموع الأصول الثابتة	معدل دوران الأصول الثابتة
مؤشر يقيس درجة تغطية الموارد الدائمة للأصول الثابتة، وهو يحدد مستوى رأس المال العامل.		الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة×100	نسبة التمويل الدائم
تقيس درجة تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، وتحدد مستوى رأس المال العامل الخاص.		الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة×100	نسبة التمويل الخاص

المصدر: محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص24

ثالثاً: نسب المديونية: هي مجموع النسب التي تقيس مدى إعتداد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير، بمعنى أنها تقيس درجة الإستقلالية المالية للمؤسسة، وهذا على إعتبار أن الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الإستثمارات، كما أن الإعتداد على الديون بشكل مبالغ فيه يمكن أن يؤدي بالمؤسسة الى الإفلاس والخروج من دائرة الأعمال نتيجة عدم قدرتها على تسديد مستحقات الدائنين، لذلك سيتم التركيز في هذا الإطار على مجموعة النسب التالية:

جدول رقم(13): نسب المديونية

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
نسبة الإستقلالية في التمويل	أموال خاصة/ الدائمة × 100	أكثر من 50%	مؤشر يقيس درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على أموال الخاصة
نسبة الإستقلالية في التمويل العام	أموال خاصة/ مجموع الخصوم × 100	تتراوح ما بين حد أدنى 20% وحد أقصى 60%	مؤشر يقيس حصة الأموال الخاصة في التمويل العام للمؤسسة.
نسبة السيولة الآجلة	ديون مالية/ موارد دائمة × 100 أو ديون مالية/ أموال خاصة × 100 أو مجموع الديون / مجموع الخصوم × 100	بالنسبة للدائنين: 40% ديون 60% أموال خاصة. بالنسبة للمساهمين: تفضيل نسب المديونية المرتفعة	مؤشر يعكس هامش مديونية المؤسسة حيث يقيس حصة الأموال الدائمة الأجنبية (وبالتالي حصة الأموال الخاصة) في تمويل كل الأصول الثابتة للمؤسسة وإحتياجاتها في رأس المال العامل.
نسبة القدرة على التسديد	ديون متوسطة وطويلة الأجل/ قدرة التمويل الذاتي	أقل من المدة الحقيقية للتسديد	تقيس المدة (بالسنوات) التي تستغرقها المؤسسة لتسديد ديونها المتوسطة والطويلة الأجل في حالة إستخدامها كل قدراتها على التمويل الذاتي، فهي إذن مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على الإستدانة.
نسبة تغطية المصاريف المالية	المصاريف المالية/ رقم الأعمال السنوي الصافي	كلما كانت منخفضة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة.	قياس درجة تغطية رقم الأعمال السنوي الصافي للمصاريف المالية للمؤسسة، مؤشر تحكم لدرجة تحكم المؤسسة في مصاريفها.

المصدر: حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يفضل المساهم عادة نسب مديونية مرتفعة إما لزيادة أرباحه من خلال الإستفادة من الأثر الإيجابي للرفع المالي، وإما للمحافظة على مراقبة المؤسسة وإستقلالية قرارها، أما الدائن فيفضل عادة نسب مديونية منخفضة حماية له من مخاطر عدم التسديد.

المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراته

1. منظور العملاء: تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المؤسسة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة.

أخذت بطاقة التقييم المتوازن من خلال إحتوائها على منظور العملاء بالإعتبار حاجات ومتطلبات العملاء والتي تركز على تلك الأهداف التي تمثل إنجازها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة شديدة المنافسة أصبح العميل هو المالك، والحقيقة أن عوامل النجاح الهامة تتضمن العوامل التي يركز عليها العميل على سبيل المثال (الجودة، التكلفة، سرعة التسليم، الوقت، الكفاءة، المرونة، الإبداع، المعرفة)، لذا أصبح التحسين مستمر في المجالات الرئيسية التي تهتم العميل من المصادر الأساسية للتفوق في توصيل قيمة إليه بأفضل مما يستطيع المنافسون¹.

لذلك تتوجه المؤسسات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل، بحيث يتم الأخذ بعين الإعتبار منظور العملاء عند وضع الإستراتيجية لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها وإستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المؤسسة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول².

ويركز مجال العملاء في منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة العملاء للمؤسسة أي ما يصطلح تسميته ب (*How do customers see us*) لذا فإنه لكي تحقق المؤسسة النجاح في مجال العملاء عليها تحديد صورتها المرتقبة إتجاه العملاء، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء³.

2. مؤشرات منظور العملاء: تتمثل مؤشرات هذا المنظور في قياس رضا العميل في معدل دوران العملاء،

عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء، متوسط الوقت اللازم للإستجابة

¹ أبو النحاء أحمد، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013، ص 72.

² ثورة عزات أبو مارية، مرجع سبق ذكره ص 29-30.

³ جريرة طلال، مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، مجلد 41، العدد 2، 2014، ص 262.

لشكاوى، إضافة الى مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، ربحية العميل، الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العملاء.

وقد بينكابلان ونورتن (*Kaplan and Norton*) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسات المختلفة وهي كالآتي:¹

- سمات أو الخصائص المنتج أو الخدمة
- العلاقة مع العميل
- السمعة أو الشهرة

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، عبر السعر والجودة والتميز والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى إستجابة المؤسسة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة ستمثل في قدرة المؤسسة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المؤسسات.

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن ومؤشراته

1. منظور العمليات الداخلية: العمليات الداخلية هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للعملاء والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.² ويهتم هذا المنظور أيضا بمختلف العمليات الداخلية التي تشمل المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، ويمكن تجميعها في أربعة مجموعات هي:³

- إدارة العمليات، إنتاج وتقديم؛
- إدارة العملاء، بناء علاقة؛
- الإبتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم؛
- التنظيمية والاجتماعية، الامتثال للقانون.

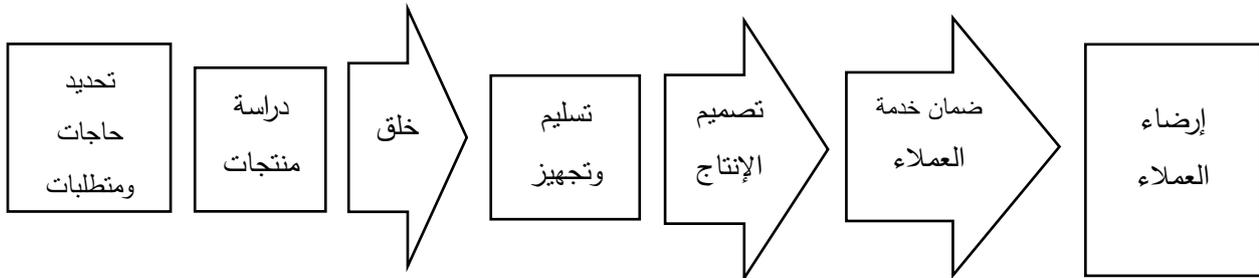
¹ثورة عزات أبو مارية، مرجع سبق ذكره، ص 31.
²لؤج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة المينائية جنجن جيغل، مجلة الإقتصاد والتجارة، العدد 1، ص 78.
³وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وقد قدم بورتر صورة واضحة عن مساهمة العمليات الداخلية في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الأخرى، حيث أن التحكم في العمليات الداخلية يؤدي إلى:¹

- ✓ تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع؛
- ✓ المساهمة في تحقيق وإشباع رغبات العملاء بالنسبة لبقية المنافسين؛
- ✓ الهامش الإجمالي المتحصل عليه.

بالإضافة إلى هذا فإن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيم للعملاء والمساهمين، ويمكن توضيح شكل سلسلة القيمة للعمليات التي إقترحها كل من كبلان ونورتين:

شكل رقم(11): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 35.

يتبين من خلال الشكل، أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تمر بثلاث مراحل وهي:²

– **مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير:** حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية المستهلكين لها، ويتم بعدها إجراء دراسات السوق ثم تحدد وتوضع خطة للإنتاج ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج، وتتميز هذه المرحلة بكونها الأطول والأهم، لأنه بناء على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات وعمليات هذه المرحلة. ويتم الإجابة في هذه المرحلة على سؤالين مهمين وهما: ما هي خصائص المنتج الذي سنقدمه إلى عملائنا؟ إنطلاقاً من عمليات الإبداع، كيف يمكن التفوق على منافسينا؟، وذلك بتقديم المنتج قبلهم.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره ص 34.

² صالح بلاسكة، نفس المرجع أعلاه ص 35-36.

- **مرحلة الإنتاج:** حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى العملاء، ويتم تحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج من مواد أولية وأجور وتكاليف أخرى.
- **مرحلة خدمات ما بعد البيع:** وهي المرحلة الأخيرة والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات وبرامج التعليم والتدريب التي تقوم بها المؤسسة لعملائها عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى إستقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها، وكذا معالجة العيوب والمردودات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه المراحل الثلاث بأشطتها وعملياتها، تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضى المحقق من تعاملهم مع المؤسسة.

2. مؤشرات منظور العمليات الداخلية: يمكن الإشارة إلى أهم المؤشرات المعتمدة في هذا المنظور حيث أن تحديد هذه المؤشرات يتطلب معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي ، وأساليب الإنجاز ومعرفة بالعمليات المستقبلية ، حيث أن معظم المقاييس والمؤشرات مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي أهم المقاييس المعتمدة : المصروفات الإدارية/إجمالي الإيرادات، سعة تكنولوجيا المعلومات ، وقت المعالجة ، تطوير المنتج، دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، التسليم في الوقت المحدد، متوسط الوقت المنفق في إتخاذ القرارات¹.

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته

1. منظور التعلم والنمو: تعد المؤسسات وحدات إقتصادية إجتماعية وجدت لتلبية حاجات ورغبات العملاء إستنادا على قدرتها عن وضع تلك الحاجات موضع إشباع فعال من خلال قدرات وإمكانات خاصة بها، وبما أن هذه المؤسسات تعمل في بيئة متغيرة فإنها تحاول أن تتكيف مع هذا التغير من خلال قدرتها على التعلم والنمو الذاتي ومن تجارب الآخرين، فالمؤسسة اليوم لم تعد مكان تقليدي للإنتاج بل أنها أصبحت مركز علمي إنتاجي يراكم المعرفة ويطبّقها لغرض الحصول على الأفضل، وهكذا فإن منظور التعلم والنمو يمثل منظورا محوريا وجدت له بطاقة التقييم المتوازن مؤشرات تتصف بالديناميكية والتغير والتحول.

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات بإستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء

¹صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية وهي:¹

الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز؛

الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات؛

الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الإبتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المؤسسة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

حيث يرى كل من كابلان ونورتن (Kaplan and Norton) أن هناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهي:

- كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم.
- البنية الأساسية التكنولوجية: تتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية، البرامج وبراءات الإختراع وحقوق النشر.
- الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي.

يجيب هذا المنظور على السؤال الذي طرحه كابلان ونورتن (Kaplan and Norton) وهو كيف يمكن الإستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ فإذا وضعت مقاييس الفئة المستهدفة ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن فبالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية والتي تمكن المؤسسات من التنافس بنجاح من خلال منظور النمو والتعلم، كما أن قابلية المؤسسة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المؤسسة، من خلال قابلية المؤسسة على طرح منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة وخلق قيمة للعملاء تستطيع المؤسسة أن تخرق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها، وتحديد البنية التحتية التي على المؤسسة إقامتها لخلق الأساس لنمو طويل الأجل وتساهم في تحقيق الأهداف الطموحة التي جاءت بها المحاور الثلاثة الأخرى.²

تستخدم المؤسسات عادة ثلاث مقاييس جوهرية لقياس قدرات العاملين تتمثل بالآتي:

رضا العاملين: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعميل ويتم قياسها عن طريق إجراء مسوحات تتضمن الآتي:³

أ. مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات؛

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² ماجد محمد عبد السالم الفراء، بسام أحمد حجاري، كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سبق ذكره ص 30.

- ب. إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد؛
- ج. الإعراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد؛
- د. مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة؛
- هـ. درجة رضا العاملين في المؤسسة.
- الإحتفاظ بالعاملين:** يمكن قياس قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالعاملين من خلال إحتساب معدل دوران العاملين/ نسبة التسرب في العمالة.
- إنتاجية العاملين:** تعد إنتاجية العاملين المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات العاملين وحالتهم المعنوية ومدى رضاهم وقدرتهم على الإبتكار والإبداع وتحسين العمليات الداخلية.
2. **مؤشرات منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة وملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تتعكس نتائجها على المنظورات الأخرى، ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الإتصالات الداخلية، براءات الإختراع¹.

¹لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء، أما المطلب الثاني يتضمن الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها وفي المطلب الثالث صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

أولاً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

إن إهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد وإهتمامها بالتنمية البشرية من إعتقاد علمي سليم، فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميزت بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية والتي تتصف بالسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات:¹

– الأثر الإيجابي: يتمثل في:

- ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛
- تسهل الإتصال وفهم أهداف العمل؛
- مساعدة المدراء في إتخاذ القرارات؛
- تساعد في نشر ثقافة المؤسسة.

– الأثر السلبي: يتمثل في:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف؛
 - صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب؛
 - الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة؛
 - وضع مقاييس بدون الإعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- وجاء في مرجع آخر أن علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء تتجسد في النقاط التالية:²
- أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛

¹ ريم الواعر، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² سليلة مالية، مرجع سبق ذكره، ص 291.

- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة؛ ومراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- تترجم الرؤية والإستراتيجية وتعرف الإرتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يساعد المدراء على إتخاذ القرارات؛
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

ثانيا: العلاقة بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط العلاقات الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من كابلان ونورتين (*kaplan & Norton*) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل المنظور نفسه، فمثلا إشباع رغبات العملاء يؤدي الى وفائهم بالمقابل الحصول على عملاء جدد، وهذا كله يؤدي الى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية والتي تعرف بأنها شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة الى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات.

وقد إفترض كل من كابلان ونورتين (*kaplan & norton*) وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي:¹

أن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي الى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي الى رضى العملاء التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، وتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقاييس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي الى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

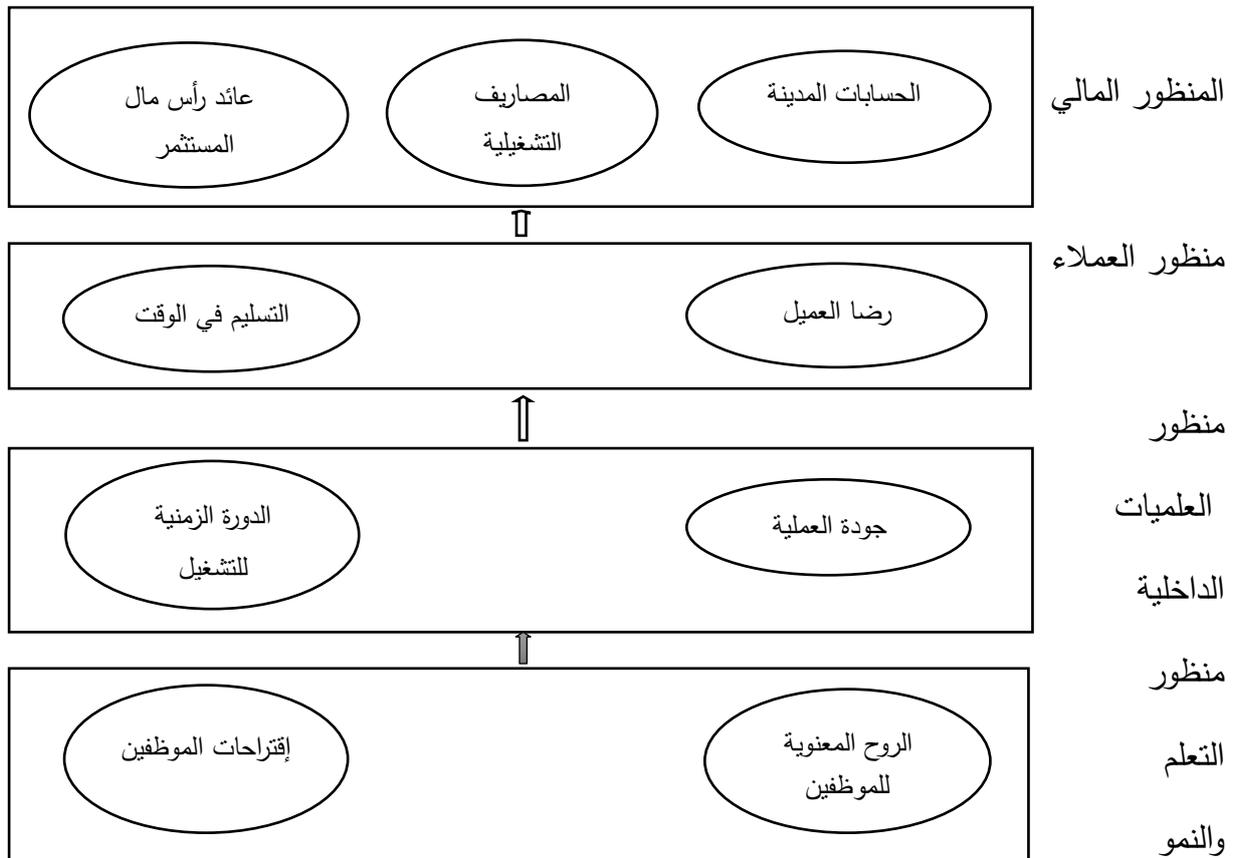
ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلا) ضمن المنظور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن

¹فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص105.

منظور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دورا رئيسا في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي الى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين(وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية(ضمن منظور العمليات التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المؤسسة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم(ضمن منظور التعلم والنمو)، لذلك فإن إختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فان تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم يجب أن يؤدي الى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى؛¹

والشكل الموالي يبين هذه العلاقة جيدا:

شكل رقم(12): العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

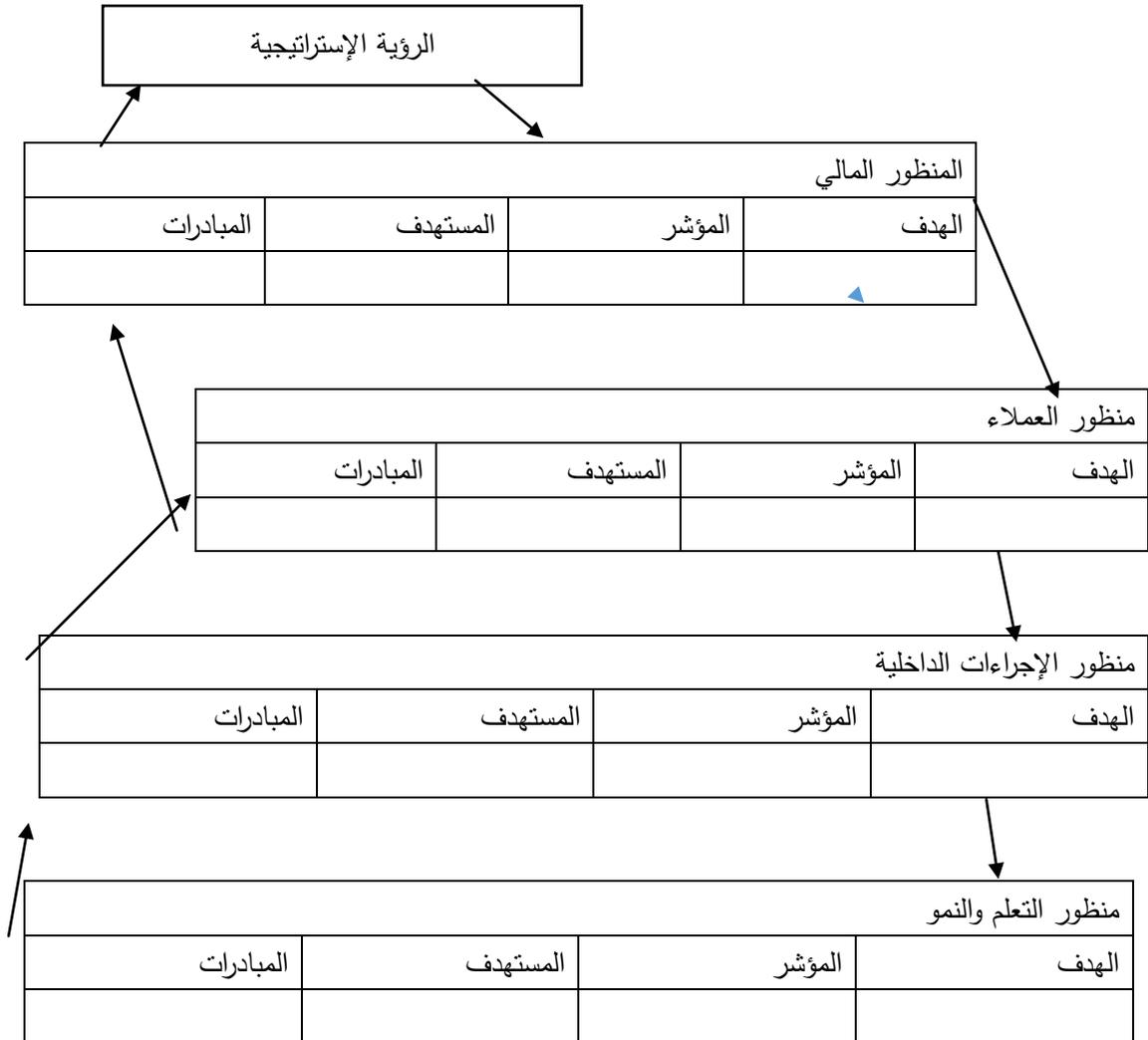


المصدر: صالح بلاسكة: مرجع سبق ذكره، ص 39.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره ص 38.

ويتضح من الشكل أعلاه، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المنظور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المنظور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين، كلما أدت إلى تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية إتجاه المؤسسة، ومن ثم فإن هذا الرضى يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة، وبالتالي زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي الى زيادة إقتراحاتهم بإتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية، وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر¹. وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض أنها في إتجاه واحد، إلا أن يكون هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية وهذا ما بينه الشكل التالي:

شكل رقم(13): العلاقات التبادلية بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة: مرجع سبق ذكره، ص 40.

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص 107.

فالإفتراض الأساسي يظهر أن التحسين في منظور النمو والتعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضى العملاء، وبالتالي على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل الازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى فان وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المنظورات الأربعة.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها الأساسية

أولاً: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

إن المؤسسات تستخدم مؤسسات تستخدم كأداة إستراتيجية للإدارة لتحقيق العديد من الوظائف تتمثل في:¹

1. **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:** يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف بالإضافة الى تحديد السوق وقطاع العملاء التي ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك من أجل تحقيق هذه الأهداف.
2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية مع القياسات المختلفة؛
فالتسليم السريع للعملاء يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد بما يبسر للعاملين فهم وإستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناسب أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة؛
3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن في منظوراتها الأربعة ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى أداء مالي.

ثانياً: المقومات الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن

- يوجد العديد من المقومات التي لا بد من توفرها لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي:²
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين في المؤسسة للإلتزام بهذه المقاييس؛

¹ سليلة مالية، مرجع سبق ذكره ص 290،
² نفس المرجع أعلاه ص 290، 291.

- يجب الإدراك أنه لا يوجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظرا لإختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
- تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة انما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
- يجب إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي المعرفة أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية؛
- الإحاطة بالتغيرات المستمرة من خلال الإعتماد على مدخل الإتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛
- التعرف على دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية لتجنب نقل المعلومات الخاطئة.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الإستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل في:¹
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي الى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
 - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
 - ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على إختلاف ثقافتهم وأرائهم هدف مشترك؛
 - السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
 - كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي الى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
 - إهمال البطاقة بعض المنظورات المهمة كالمنظور البيئي الذي يحظى بإهتمام بالغ حاليا من قبل المؤسسات؛

¹ريم واعر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- **عدم وضوح الأهداف:** ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول اليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
 - **قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن للقيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛**
- كما ذكر في مرجع آخر أن المؤسسة قد تواجه صعوبة في حالة عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجودها يعد مهم لوضع الإستراتيجيات محل التنفيذ، وبالتالي عدم وجود هذه المقاييس يؤدي الى عدم مقدرة الإدارة على توجيه آدائها¹.

¹سلبية مالية، مرجع سبق ذكره، ص 291.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بطاقة الأداء المتوازن التي حققت نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير وإدارة الأداء المؤسسي، ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتلبية متطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال، إذ تعتبر إطار متعدد المنظورات يجمع المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء وذلك من خلال أربعة منظورات رئيسية (المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

وسنحاول في الفصل الموالي تقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثالث:

دراسة حالة

وكالة مديحة

للسياحة والسفر

تمهيد:

بعدها تم التعرف في الفصلين السابقين على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، يتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على وكالة مديحة للسياحة والسفر. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: التعريف بوكالات السياحة والأسفار بالجزائر؛

المبحث الثاني: التعريف بوكالة مديحة للسياحة والسفر؛

المبحث الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالة مديحة للسياحة والسفر.

المبحث الأول: التعريف بوكالات السياحة والأسفار بالجزائر

يعد قطاع السياحة أحد القطاعات الأكثر أهمية وديناميكية في العالم، حيث تخصص دول العالم ميزانيات هامة لتولي الإهتمام به، كونه يجلب مداخيل معتبرة بالعملية الصعبة، ولا شك أنّ الجزائر تسعى للإهتمام بهذا القطاع، من أجل النهوض بالإقتصاد الجزائري والتخلص من الإعتتماد على صادرات المحروقات فقط. وتعتبر الوكالات السياحية والخدمات التي تقدمها هي أول مرحلة. وسيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم السياحة والوكالات السياحية في الجزائر والوظائف والمهام الرئيسية لها.

المطلب الأول: مفهوم السياحة والوكالات السياحية

يتم في هذا المطلب تعريف مصطلح السياحة وتعريف الوكالات السياحية في الجزائر حسب المشرع الجزائري.

أولاً: تعريف السياحة

يُعرف (Guyer freuler) السياحة على أنها: "ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث، تُبنى أساساً على الحاجة المتزايدة للحصول على الإستجمام وتغيير الجو والوعي الثقافي المنبثق عن تذوق مجال مشاهدة الطبيعة"¹

السياحة هي عبارة عن سفر لشخص أو عدة أشخاص شرط أن يكون مصاحباً لإقامة مؤقتة خارج مكان الإقامة الإعتيادية وأن هذه الإقامة المؤقتة تهدف للترفيه والإستجمام.²

ثانياً: تعريف الوكالات السياحية

عرف المشرع الجزائري في القانون الجزائري كل من وكالة السياحة والأسفار ووكيل وصاحب الوكالة من خلال قانون رقم 99_06 المؤرخ في 04 أفريل 1999، فقد نصت المادة الثالثة من نفس القانون على أنّ وكالة السياحة هي "كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطاً سياحياً يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها". في حين عرف صاحب

¹ عادل أمين مهمل، واقع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر ودورها في التنشيط السياحي: دراسة حالة، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2019، ص3.

² فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، دور وكالات السياحة والأسفار في تشجيع السياحة الداخلية: دراسة حالة وكالة النجاح للسياحة والأسفار بولاية الشلف، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 101

الوكالة على أنه "كل شخص طبيعي أو قانوني يملك قانونا وكالة سياحة وأسفار"، أما الوكيل فهو "كل شخص طبيعي مؤهل ومعتمد بموجب هذا القانون لتسيير وكالة سياحة وأسفار أكان مالكا لها أو شريكا مستخدما فيها لصالح الغير".

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لوكالات السياحة والأسفار وشروط الحصول على رخصة إستغلال وكالات السياحة والأسفار.

تتميز وكالات السياحة والأسفار بتقديمها لخدمات ذات أهمية، في قطاع بالغ الأهمية في إقتصاد الدول، وقد نظم المشرع الجزائري إجراءات الحصول على رخصة للممارسة هذا النشاط. وسيتم في هذا المطلب التطرق لهذه النقاط.

أولا: الوظائف الرئيسية لوكالات السياحة والأسفار

تلعب وكالات السياحة والأسفار دورا مهما في الطابع السياحي، وهي تقوم بعدة وظائف نجملها فيما يلي:

1. تنظيم وتسويق رحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
2. تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين تحت تصرف السياح؛
3. وضع خدمات المترجمين والمرشدين تحت تصرف السياح؛
4. إيواء أو حجز غرف في مؤسسات الإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة بها؛
5. النقل أو تسليم أية تذكرة نقل أو حجز أماكن في وسائل النقل المشتركة؛
6. كراء سيارات بسائق أو بدون سائق، نقل الأمتعة، كراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخيم؛
7. بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي والرياضي أو غير ذلك؛
8. تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات بإسمها ومكانها؛
9. تنظيم رحلات الحج والعمرة؛
10. حجز المواعيد الخاصة بالحصول على التأشيرات على مستوى مختلف القنصليات بالجزائر.

ثانيا: شروط الحصول على رخصة إستغلال وكالات السياحة والأسفار

يشترط المرسوم التنفيذي رقم 17-161 المؤرخ في 18 شعبان عام 1438 هـ الموافق ل 15 ماي 2017 للحصول على رخصة إستغلال وكالات السياحة والأسفار ما يلي:¹

¹ عادل أمين مهمل، مرجع سبق ذكره، ص6.

1. بلوغ سن 21 سنة على الأقل؛

2. إثبات كفاءة مهنية لها علاقة بالنشاط السياحي يؤكدها على الأقل ما يأتي: إما شهادة ليسانس في السياحة مسلمة من مؤسسة التعليم العالي "المدرسة العليا للسياحة"، أو شهادة ليسانس في التعليم العالي مع أقدمية سنة واحدة في ميدان السياحة، وإما شهادة تقني سامي في السياحة وإذا كان صاحب الطلب لا تتوفر فيه الشروط المذكورة أعلاه، فعليه إشراك شخص طبيعي تتوفر فيه الشروط التالية:

- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية؛
- الخضوع للقانون الجزائري في حالة الشخص المعنوي؛
- عدم حيازة رخصة إستغلال لوكالة سياحة وأسفار من قبل؛
- محل تجاري بمساحة 25 متر على الأقل؛
- حسن السيرة، والذي يتحدد بعد إجراء المصالح المختصة لتحقيق معمق حول طالب الرخصة.

المطلب الثالث: وكالات السياحة والأسفار بالأرقام

تلعب وكالات السياحة والأسفار دور كبير في إنعاش الساحة لما لها من إمكانية إستقطاب السياح المحليين والأجانب عن طريق التسويق للمنتوج السياحي الجزائري، حيث قامت الوزارة الوصية بتقسيم وكالات السياحة والأسفار إلى نوعين "أ" و "ب"، وهذا ما حدد في المرسوم التنفيذي رقم 10-186 المؤرخ في 02 شعبان 1431 الموافق ل 14 جويلية 2010، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 200-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة 1420 الموافق ل 01 مارس 2000، والمتضمن تنظيم وكالات السياحة والأسفار وإستغلالها:¹

- وكالات سياحية تنشط بصفة رئيسية في السياحة المستقطبة أو المستقبلية أي يرتكز عملها على إستقطاب السياح المحليين والأجانب وتصنف بالصنف "أ".
 - وكالات سياحية تنشط بصفة رئيسية في "السياحة الموفدة للسياح"، أي يرتكز عملها على إيفاد السياح خارج الوطن وتصنف بالصنف "ب".
- الجدول الموالي يوضح عدد وكالات السياحة والأسفار وفقا لكل تصنيف.

¹نفس المرجع أعلاه، ص7

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

جدول رقم (14): عدد وكالات السياحة والأسفار بين سنتي 2012 و2016 حسب كل تصنيف

2016	2015	2014	2013	2012	
552	488	415	388	315	الوكالات السياحية صنف أ-
1202	913	800	675	503	الوكالات السياحية صنف ب-
129	107	82	77	52	فروع الوكالة السياحية صنف أ-
158	135	64	59	26	فروع الوكالة السياحية صنف ب-
2041	16043	13361	11099	896	المجموع

المصدر: عادل أمين مهمل، واقع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر ودورها في التنشيط السياحي: دراسة حالة، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2019، ص7.

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن العدد الإجمالي لوكالات السياحة والأسفار قد تضاعف بين سنتي 2012 و2016، حيث سجل عدد 896 سنة 2012، ليتضاعف العدد سنة 2015 ويصل لـ 16043 وكالة، ويصل بعدها لـ 2041 وكالة سياحية وأسفار سنة 2016، ويتبين لنا كذلك أن عدد الوكالات السياحية صنف "أ" قارب الضعف حيث سجلت الوزارة الوصية 315 وكالة سنة 2012 و 552 سنة 2016، بينما إرتفع عدد الوكالات السياحية من صنف "ب" إلى أكثر من الضعف بتسجيلها 503 وكالات سنة 2012 و 1202 وكالة سياحية وأسفار سنة 2016، بينما بلغ عدد فروع الوكالات السياحية المنفصلة عن الوكالة الأم صنف "أ" عبر مختلف ولايات الوطن 52 وكالة سنة 2012 مقابل 129 وكالة سياحة وأسفار سنة 2016، وسجلت فروع وكالات السياحة والأسفار من الصنف "ب" 26 وكالة سنة 2012 مقابل 158 وكالة سنة 2016، وهذا راجع إلى تشجيع الدولة لهذا النوع من الإستثمار السياحية.

والملاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن عدد وكالات السياحة من الصنف "ب" أكبر بكثير من عدد وكالات السياحة والأسفار من الصنف "أ" بل يفوق الضعف، وهذا ما يبين لنا أن معظم رخص الإستغلال المقدمة خاصة بالسياحة الموفدة أو العكسية عوض دعم الرخص الخاصة بالسياحة المستقطبة أو المستقبلية، ما يؤثر على السياحة من جهة والإقتصاد الوطني بصفة عامة من جهة أخرى، ويعود تزايد الطلبات على رخص إستغلال الصنف "ب" لعدم توفر المناخ السياحي الملائم محليا وكثرة طلبات السياح المحليين على الجهات الخارجية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

وللعلم أن تصنيف وكالات السياحة والأسفار وفقا لتصنيفين "أ" و "ب"، لا يمنع الأولى من إيفاد السياح الجزائريين للخارج ولا يمنع الثانية من إستقطاب السياح الأجانب للجزائر، بل يعمل هذا التصنيف وفق مبدأ التركيز، فالأولى تركز على السياحة المستقطبة والثانية تركز على السياحة الموفدة أو العكسية.

المبحث الثاني: التعريف بوكالة مديحة للسياحة والسفر

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف وكالة مديحة للسياحة والسفر وتاريخ نشأتها، والهيكل التنظيمي لها كما سنحاول التطرق إلى أهدافها ووظائفها.

المطلب الأول، نشأة وكالة مديحة للسياحة والسفر

1. نشأة وتعريف وكالة مديحة للسياحة والسفر

تأسست شركة التضامن وكالة مديحة للسياحة والسفر ب تاريخ 1999/11/08 وبدأت في مزاوله نشاطها بقطاع السياحة بنفس السنة، وذلك بترخيص من وزارة السياحة والصناعة التقليدية تحت رقم 008 صنف ب 0322358.

وللشركة 3 فروع في مدينة قسنطينة، شلغوم العيد، وفرجوية.وهي تسعى لتقديم خدمات سياحية متميزة من خلال وجودها في سوق السفر والسياحة، وقد إستطاعت كسب ثقة العديد من العملاء المتعاملين معها وكسب ثقة شركات الطيران الأمر الذي مكنها من المضي قدما في تقديم خدمات متميزة.

يتضمن الهيكل التقني للوكالة من شريكين المدير العام والمدير التقني للوكالة مع طاقم توظيفي يتكون من 18 موظف ذوي كفاءة عالية وخبرة كافية في مجال السياحة.

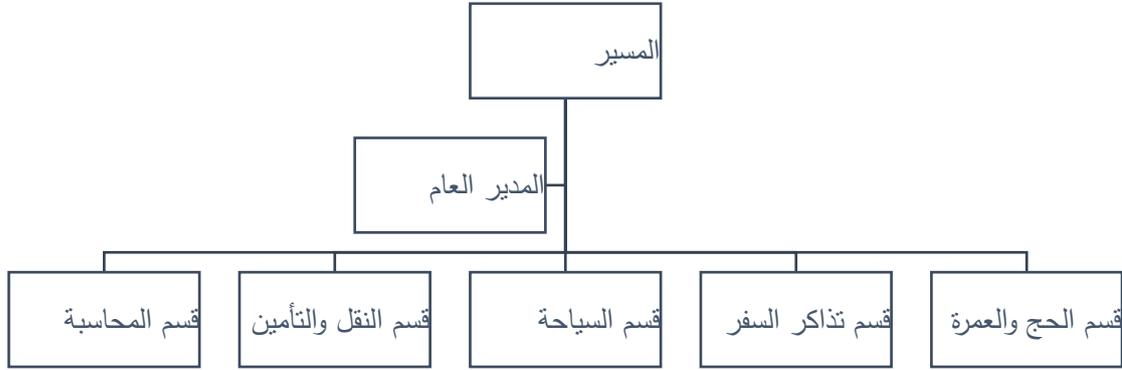
2. أهداف وكالة مديحة للسياحة والسفر

- السعي المستمر لتطوير الخدمات وتحقيق تطلعات العملاء؛
- مواكبة جديد الخدمات السياحية في عالم المستجدات والتطورات؛
- إجراء البحوث والدراسات للتعرف على كافة جوانب العمل السياحي؛
- تعميق العلاقات مع المؤسسات السياحية الوطنية والأجنبية وتوجيه جهودها لخدمة أهداف التنمية السياحية للبلاد؛
- ترويج السياحة كآلية للسلام وأداة للتعاون المشترك.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة مديحة للسياحة والسفر

في هذا المطلب سنقوم بتقديم الهيكل التنظيمي لوكالة مديحة للسياحة والسفر:

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي لوكالة مديحة للسياحة والسفر



المصدر:

أرشيف وكالة مديحة للسياحة والسفر

المطلب الثالث: مهام وكالة مديحة للسياحة والسفر

في هذا المطلب سنبين مهام وكالة مديحة للسياحة والسفر:

مهام الوكالة تتمثل في:

- ✓ بيع تذاكر السفر لجميع الخطوط المعتمدة في الجزائر جوية وبحرية؛
- ✓ كراء السيارات؛
- ✓ تأمين السفر؛
- ✓ تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية؛
- ✓ تنظيم رحلات الحج والعمرة.

الإدارة العامة تتكون من المدير والمسير العام وسكرتارية ويمكن تلخيص مهامها إلى: التسيير والإشراف والمراقبة

1. التسيير: يتمثل في:

- تسيير الموارد البشرية والموارد المالية؛
- تقييم أداء الشركة؛
- دراسة السوق والمنتجات والأسعار المنافسة؛

- إختيار المنتجات السياحية المطلوبة من العملاء.

2. الإشراف والمراقبة

وتتمثل في:

- الإشراف على كيفية تقديم الخدمات للعملاء؛
- تأمين رضا الزبون؛
- مراقبة الأقسام الأخرى.

المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة والسفر

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا فعلا يسمح بترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، بشكل يمكن قياس من وتقييم الأداء، لذلك سنحاول في هذا المبحث توضيح خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة والسفر، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة.

المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في وكالة مديحة للسفر والسياحة

سننطلق في هذا المطلب إلى مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وكالة مديحة للسياحة والسفر

أولاً: تحديد رؤية المؤسسة:

من خلال المحادثة التي أجريناها مع إطارات الوكالة تبين لنا أن رؤية الوكالة تتمثل في: "تحقيق القيمة المستدامة عبر العمل على النمو والتميز في الخدمات المقدمة من أجل تحقيق الرضا التام للعملاء وتحقيق ربحية أعلى"

ثانياً: تحديد إستراتيجية المؤسسة

وذلك بتحقيق الريادة من خلال:

- ✚ تقديم خدمات متفوقة للعملاء من أجل تحقيق الرضا التام لهم، يتولى تقديم هذه الخدمات جهاز بمستوى رفيع ويعمل في بيئة محفزة؛
- ✚ تقديم جو عمل ملائم للموظفين من أجل تحقيق رضاهم وتحفيزهم على تقديم أفضل الجهود الممكنة؛
- ✚ تكويل جيد للعمال من أجل تقديم أفضل الخدمات مرفقة بعوامل التميز والإبتكار لتحقيق ربحية للوكالة؛
- ✚ إستهداف أكبر عدد ممكن من العملاء؛
- ✚ العمل على إستمرارية تحقيق العوائد.

ثالثاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية والعناصر الحرجة:

من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة من جهة والموازنة بين مختلف العناصر من جهة ثانية (الجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة)، يجب التعرف على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة الى تحديد

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل منظور، مما يعمل تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم(15) تحديد الأهداف الاستراتيجية والعناصر الحرجة

المحاور	المنظور المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
الأهداف الإستراتيجية	تحقيق أعلى العوائد. الإستغلال الأمثل للأصول. زيادة الإستثمار وإستغلال الموارد. تعزيز الربحية.	رفع رضا العملاء. تحسين كفاءة العملية التسويقية. زيادة حجم الخدمات.	تحسين الجودة. تخفيض التكاليف. تحسين طرق الأداء والتشغيل. تحسين كفاءة عملية الصيانة. تحسين فعالية الجهاز الخدمي.	رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمل. تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة. رفع مستوى التأطير. تحسين مستوى رضا العاملين.
عناصر النجاح	نمو رقم الأعمال. تخفيض التكاليف. حصر الخدمات المربحة.	مستوى رفيع في التسويق. نظام معلومات فعال.	نظام رقابة فعال للإلتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل.	إستقطاب الكفاءة المميزة. نظام رقابة فعال. نظام تحفيز مشجع.
المبادرات	زيادة المبيعات. إدارة التكاليف والمخاطر. تخفيض التكاليف.	تطوير الأجهزة المعلوماتية. إجراء دراسات تسويقية. توسيع الخدمات.	تنشيط وتسريع العمليات. تطوير وتحسين برامج الصيانة.	إهتمام الإدارة بشكاوى وإقتراحات العاملين. تنمية معارف لموظفيها بتخصيص برامج لتكوينهم.
خطة العمل	خطة مالية طويلة الأجل.	تعزيز العلاقات بالعملاء وجذب عملاء جدد. تحديد إحتياجاتهم. خطة التطوير.	الإستخدام العقلاني لوسائل النقل. برمجة عمليات التوزيع.	تقييم وترقية الكفاءات الموجودة. تحديد الكفاءات المطلوبة. إعتماد برامج تكوينية وتأهيلية مسبقة في كافة التخصصات لمدة قصيرة وطويلة الأجل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لوكالة مديحة للسفر والسياحة وفق كل منظور

سيتم في هذا المطلب دراسة وإختيار مؤشرات الأداء لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتناسب طبيعة المؤسسة التي يتم دراستها وطبيعة نشاطها.

أولاً: تقييم أداء الوكالة والمنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن

إنّ الهدف الإستراتيجي والرئيسي لهذا المنظور هو تحقيق أقصى قيمة ممكنة أو ما يعرف بتعظيم صافي ثروة المساهمين، وقد يتم ذلك في صورة تعظيم عائد السهم أو العائد والقيم السوقية للسهم معاً، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح خلل هيكل التمويل وتحقيق مستويات متميزة من الربح والسيولة في الأجل القصير والطويل وتعظيم الأرباح وصولاً لتحقيق إستراتيجية المؤسسة الأساسية وهي النمو والبقاء، ولذلك على إدارة المؤسسة ربط ما تحققه من إنجاز في محاور عمليات التشغيل الداخلية والعملاء والتي يترتب عليها تحقيق نتائج جيدة. ومن أجل قياس النتائج المحققة تستخدم مجموعة من المؤشرات، كما يلي:

1. نسب السيولة: تهدف نسب السيولة إلى تقييم قدرة المؤسسة على المدى القصير؛ حيث توضح الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير، فهي تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل وتبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة. هناك ثلاثة أنواع من نسب السيولة، هي: نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة المختصرة ونسبة السيولة الفورية أو الجاهزة.

وتحسب هذه النسب بالعلاقات التالية:

$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{المتداولة الأصول}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$
$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{الجاهزة القيم} + \text{القيم القابلة للتحقيق}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$
$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{الجاهزة القيم}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

أ. نسبة السيولة العامة: تبين نسبة السيولة العامة مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالإعتماد على أصولها المتداولة.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (16): نسبة السيولة العامة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
49931744	49078925	34918924	49931744	الأصول المتداولة
34764924	30504598	31309021	34764924	الديون قصيرة الأجل
÷49931744	÷49078925	÷34918924	÷49931744	الأصول المتداولة ÷ الديون
34764924	30504598	31309021	34764924	قصيرة الأجل
1.44	1.61	1.12	1.44	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية وكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ نسبة السيولة العامة مترفعة نوعا ما، فهي تزيد عن الواحد؛ حيث قدرت سنة 2016 ب 1.44، وفي سنة 2017 إنخفضت الى 1.12 وذلك يرجع لإرتفاع قيمة الديون قصيرة الأجل ثم في سنة 2017 إرتفعت ثانية حيث أصبحت تقدر ب 1.61 ويرجع ذلك إلى إنخفاض الديون قصيرة الأجل، وفي سنة 2018 إنخفضت من جديد، حيث قدرت ب 1.44 وذلك لإرتفاع قيمة الديون قصيرة الأجل من جديد بما يزيد عن إرتفاع في قيمة الأصول المتداولة.

هذا يعني، أنّ وكالة مديحة لها القدرة على تغطية إلتزاماتها قصيرة الأجل في الوقت المحدد، دون أي مشاكل، وفي الوقت نفسه، فإنّ الفائض من السيولة المتبقي دون إستثمار يمثل فرص إستثمارية جديدة للمؤسسة محل الدراسة، كان من الممكن أن تحقق من إستثمارها عائدات إضافية.

ب. نسبة السيولة المختصرة: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى قيم الإستغلال.

¹ انظر الملحق من رقم 04 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (17): نسبة السيولة المختصرة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
49931744	49078925	34918924	49931744	القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة
34764924	30504598	31309021	34764924	الديون قصيرة الأجل
÷49931744	÷49078925	÷34918924	÷49931744	(القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) ÷
34764924	30504598	31309021	34764924	الديون قصيرة الأجل
1.44	1.61	1.12	1.44	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة مساوية لنسبة السيولة العامة، وهذا راجع إلى أن قيم الإستغلال للمؤسسة محل الدراسة مساوية للصفر (0)، وهذا لأن هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمية تتمثل منتجاتها في خدمات تقوم بتقديمها لعملائها، فهي لإذن لا تمتلك مخازن أو مخزونات (أي قيم إستغلال).

وبصفة عامة، فإن هذا يعني، أن وكالة مديحة لها فائض في السيولة دون إستثمار يمثل فرص إستثمارية جديدة للمؤسسة محل الدراسة، كان من الممكن أن تحقق من إستثمارها عائدات إضافية.

ت. نسبة السيولة الفورية: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالإعتماد على القيم الجاهزة التي هي تحت تصرف المؤسسة فعلا دون اللجوء الى قيم الإستغلال والقيم القابلة للتحقيق، لأن تحويلها الى سيولة يتطلب فترة من الزمن.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):²

¹ انظر الملحق من رقم 04 الى 11.
² انظر الملحق من رقم 04 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

جدول رقم (18): نسبة السيولة الفورية لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
15510953	198754765	5531893	15510953	القيم الجاهزة
34764924	30504598	31309021	34764924	الديون قصيرة الأجل
÷15510953	÷198754765	÷5531893	÷15510953	القيم الجاهزة ÷ الديون
34764924	30504598	31309021	34764924	قصيرة الأجل
0.45	0.65	0.18	0.45	نسبة السيولة الفورية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

نلاحظ من خلال أعلاه، أنّ نسبة السيولة الفورية مرتفعة. ففي سنة 2016 كانت مرتفعة مقارنة بسنة 2017 حيث قدرت ب 0.45 في 2016 وإنخفضت الى 0.18 في سنة 2017، أما في سنة 2018 ارتفعت الى 0.65 وهذا راجع إلى انخفاض الديون قصيرة الأجل ثم إنخفضت مرة أخرى في سنة 2019 حيث قدرت ب 0.45 أي أنها أصبحت مساوية لسنة 2016.

هذا الإرتفاع في نسبة السيولة الفورية، يؤكد أنّ هذه المؤسسة تحتفظ بجزء من سيولتها دون محاولة اللجوء لإستثمارها في إنشاء وكالات فرعية جديدة مثلا، أو وجهات سياحية جديدة بما يرفع من عوائدها.

2.نسب النشاط: تستخدم نسب النشاط من أجل معرفة قدرة المؤسسة على تحويل حسابات الميزانية الى مبالغ نقديات أو مبيعات.

وتحسب هذه النسب بالعلاقات التالية:

$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي مبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$
$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$
$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

أ. معدل دوران الأصول: تعتبر هذه النسبة من أشمل مقاييس الكفاءة وذلك لأنها مؤشر لقدرة الإستثمارات في الأصول على تحقيق رقم أعمال.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (19): نسبة معدل دوران الأصول لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
17272690	10065981	4118084	12272690	صافي المبيعات
55864791	68315173	54155172	55864791	الأصول
÷17272690	÷10065981	÷4118084	÷12272690	صافي المبيعات ÷
55864791	68315173	54155172	55864791	الأصول
0.31	0.16	0.080	0.22	معدل دوران الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ كل دينار تستثمره المؤسسة يساهم في تحقيق رقم أعمال ب 0.22 سنة 2016، وفي سنة 2017 إنخفضت الى 0.080، ثم إرتفعت إلى 0.16 سنة 2018 و 0.31 سنة 2019، ونلاحظ أن المعدل منخفض لأنه أقل من 1.

ت. معدل دوران الأصول الثابتة: يمثل هذا المعدل مؤشرا لقدرة الإستثمارات في الأصول الثابتة على تحقيق رقم أعمال.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها للقوائم المالية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):²

¹ انظر الملحق من رقم 1 الى 11.
² انظر الملحق من رقم 1 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

جدول رقم (20): نسبة معدل دوران الأصول الثابتة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
17272690	10065981	4118084	12272690	صافي المبيعات
5933047	19236247	192236247	5933047	الأصول الثابتة
÷17272690	÷10065981	÷4118084	÷12272690	صافي المبيعات ÷
5933047	19236247	192236247	5933047	الأصول الثابتة
3.5	0.75	0.25	2.50	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه كل دينار تستثمره المؤسسة يساهم في تحقيق رقم أعمال ب في سنة 2016 قدرت ب 2.50 سنة 2016 ثم إنخفضت الى 0.25 في سنة 2017، ثم ارتفع الى 0.75 سنة 2018 وإستمر في الإرتفاع الى أن وصل الى 3.5 سنة 2019، وعلى العموم فإن معدل العائد المحقق من إستثمار الأصول الثابتة كان أكبر من المعدل العائد المحقق من مجموع الأصول ككل. ما يمكن ملاحظته أنّ العوائد المحققة من إستثمار الأصول، كان متذبذب خلال سنوات الدراسة، فقد كانت عوائد سنة 2016 و2019 تفوق ما تم إستثماره، أي أنّ معدل عائد الاصول في هذه السنتين كان مرتفعا مقارنة بسنتي 2017 و2018، والتي لم يتعدى خلالها العائد الوحد الصحيح.

ث. **معدل دوران الأصول المتداولة:** يعتبر مؤشرا جيدا في قياس مدى إستخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها القائم المالية للمؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

¹ انظر الملحق من رقم 1 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

جدول رقم (21): نسبة معدل دوران الأصول المتداولة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
17272690	10065981	4118084	12272690	صافي المبيعات
49931744	49078925	34918924	49931744	الأصول المتداولة
÷17272690	÷10065981	÷4118084	÷12272690	صافي المبيعات ÷
49931744	49078925	34918924	49931744	الأصول المتداولة
0.34	0.21	0.12	0.25	معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

حيث نلاحظ من الجدول أن الوحدة حققت لقاء إستثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال سنوات الدراسة حيث كانت في سنة 2016 0.25 ثم إنخفضت الى 0.12 في سنة 2017، ثم إرتفعت قليلا في سنة 2018 حيث قدرت ب 0.21 ثم إرتفعت الى 0.34 في سنة 2019 مسجلة أعلى نتيجة سنة 2019، وذلك نتيجة إرتفاع رقم الأعمال حيث سجل أعلى مستوى له خلال هذه السنة، ويعبر إرتفاع هذا المعدل نتيجة كفاءة المؤسسة في إستخدام رأس المال العامل، وكانت أعلى كفاءة إستخدام سنة 2019.

3. مؤشر معدل العائد على الإستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

¹ انظر الملحق من رقم 1 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

جدول رقم (22): معدل العائد على رأس المال المستثمر لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
7158396	4370543	-185878	7156396	نتيجة الدورة الصافية
55864791	68315173	54155172	55864791	إجمالي الأصول
÷7158396) 100×(55864791	÷4370543) 100×(68315173	-185878) 100×(5415517÷	÷7156396) 100×(55864791	(نتيجة الدورة الصافية ÷ إجمالي الأصول) × 100
%12.59	%17.81	%0.34-	%12.81	معدل العائد على الإستثمار

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الإستثمار متذبذب من 2016 الى 2017 حيث بلغ 12.81% سنة 2016 ثم إنخفض سنة 2017 الى -0.34% بسبب أن نتيجة المؤسسة في هذه السنة كانت سالبة، ليعود الى الإرتفاع سنة 2018 الى 17.81% وهنا حققت أكبر معدل وهذا راجع للزيادة في النتيجة المحققة وتحسن مردودية أصولها، ثم إنخفض مرة أخرى في سنة 2019 الى 12.59% بسبب إنخفاض نتيجة الدورة.

4. معدل نمو الأرباح: من خلال هذه النسبة يمكن التعرف على معدل الزيادة في أرباح المؤسسة، وهل حققت المؤسسة أرباحاً أم لا.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذه النسبة وفقاً للمعلومات التي وفرتها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (23): معدل نمو الأرباح لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنوات				البيان
2019	2018	2017	2016	
7158396	4370543	-185878	7156396	النتيجة الصافية للسنة
-7158396	-4370543	-(-185878)	-7156396)	النتيجة الصافية للسنة الحالية-النتيجة

¹ انظر الملحق من 04 الى 11.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

÷4370543	-÷185878	÷7156396	÷(4370543	الصافية للسنة الماضية) ÷ النتيجة
4370543	-185878	7156396	4370543	الصافية للسنة الماضية
0.64	-66.47	-1.03	0.64	معدل نمو الأرباح

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية الوكالة من سنة 2016 الى 2019

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنه في سنة 2018 سجلت معدل نمو في الأرباح يقدر بـ -66.47، وهذا راجع للخسارة المسجلة في سنة الماضية والتي أثرت بالسلب على نمو الأرباح، وأعلى معدل تم تسجيله سنة 2016 و2019، حيث بلغ (0.64). هذا التذبذب راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم إستقرار في الأسعار؛
- عدم الإعتماد على دراسة السوق.

ثانياً: تقييم أداء الوكالة ومنظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

إن مقاييس الأداء تتعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة لمنتجات المؤسسة، والممثل الرئيسي لتلك الأرباح هم العملاء، حيث تعتبر آلية تحقيق الإيرادات، وترتكز بشكل رئيسي على حجم التعاملات مع العملاء وعددهم، فمن ثم فإنه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المنظور وإرتباطها إستراتيجية المؤسسة على النحو التالي:

1. مؤشر نمو رقم الأعمال: يعبر مؤشر نمو رقم الأعمال عن الزيادة في حجم المبيعات، وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى أخرى، وهذا ما يضمن للمؤسسة البقاء والإستمرارية، ويحسب بالعلاقة التالية:

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

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقاً للمعلومات التي وفرتها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (24): تطور معدل نمو رقم الأعمال لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	12272690	4118084	10065981	17272690
المعدل	-	-0.6	1.4	0.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق الوكالة من سنة 2016 الى 2019

¹ انظر الملحق من 1 الى 3.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل نمو رقم الأعمال في سنة 2017 منخفض ليرتفع بعد ذلك في سنة 2018، ثم ليعاود بالإنخفاض في سنة 2019، ويرجع هذا التذبذب في رقم الأعمال لعدم الإستقرار في أسعار الرحلات من جهة وعدم الإستقرار في أسعار صرف العملة الصعبة.

2. **درجة الإحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل إحتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر، وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{درجة الإحتفاظ بالعملاء} = (\text{عدد العملاء } (n+1) - \text{عدد العملاء } (n)) / \text{عدد العملاء } (n)$$

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقا للمعلومات التي وفرتها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (25): درجة الإحتفاظ بالعملاء في وكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد العملاء	2500	2600	2680	3150
درجة الإحتفاظ بالعملاء	-	0.04	0.03	0.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن درجة الإحتفاظ بالعملاء إرتفعت مع مرور السنوات، أي أنّ هذ الوكالة قد تمكنت من الإحتفاظ بعملائها القدامى، وقد يرجع السبب إلى جودة خدماتها المقدمة وحسن تواصلها وتعاملها مع عملائها خاصة فيما يخص خدمات ما بعد تقديم الخدمة. إضافة إلى ذلك، فقد تمكنت من إكتساب عملاء جدد، وهذا ما يؤكد مستوى جودة خدماتها المقدمة ومدى رضا عملائها.

3. **عدد الشكاوى المقدمة:** نقصد بهذا المؤشر عدد الشكاوى المقدمة للوكالة من طرف عملائها، والذي يقيس مدى رضا العملاء على الخدمات المقدمة من جهة وولاءهم للمؤسسة، كما يعطي صورة عن قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعملائها واكتساب عملاء جدد.

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقا للمعلومات التي وفرتها ميزانية المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (26): عدد الشكاوى المقدمة لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد الشكاوى	1	1	0	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ وكالة مديحة لم تسجل أي شكاوى في سنة 2018، أما في باقي سنوات الدراسة، فقد تم تسجيل شكاوى واحدة فقط تتعلق بعدم إعجاب العميل بالخدمة. هذا ما يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة قد تمكنت من إرضاء عملائها، وهذا ما يؤكد النتائج المؤشر السابق (درجة الإحتفاظ بالعملاء وإكتساب عملاء جدد).

ثالثاً: تقييم أداء الوكالة ومنظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل، هذا التحليل أحد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسية وهو منظور يتكامل مع المنظورين السابقين، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور مايلي:

1. مؤشر المبيعات اليومية: يقاس مؤشر المبيعات اليومية بالتغير في حجم المبيعات اليومية (أي حجم رقم الأعمال) التي تقوم بها المؤسسة. ويحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر المبيعات اليومية} = \text{رقم الأعمال السنوي} / \text{عدد أيام السنة}$$

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقاً للمعلومات التي توفرها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):¹

جدول رقم (27): تطور مؤشر المبيعات اليومية لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	12272690	4118084	10065981	17272690
مؤشر المبيعات اليومية	33623.80	11282.42	27578.03	47322.43

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق الوكالة من سنة 2016 الى 2019

¹ انظر الملحق من 1 إلى 3.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ المبيعات اليومية للمؤسسة محل الدراسة متفاوتة وقد سجل هذا المؤشر أقل قيمة له في سنة 2017، وهذا ما يفسر الإنخفاض في مؤشر تطور المبيعات لنفس السنة الذي تم حاسبه سابقاً.

2. **مؤشر رقم أعمال الخدمات الجديدة:** تمثل الخدمات الجديدة في وكالة مديحة عدد الرحلات (الوجهات) الجديدة في هذه الوكالة، وهي مؤشر وهم لعمليات الإبداع والإبتكار في منظور العمليات الداخلية فهو يبين مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتجديد لإرضاء العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ونظراً لصعوبة الذهاب للوكالة بسبب غلقها نظراً للظروف الصحية المتعلقة بوباء كورونا، فقد كانت عملية التواصل عن طريق البريد الإلكتروني، وقد تعذر علينا الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بأسعار الرحلات (الوجهات) الجديدة وعددها. لذلك، لم نتمكن من حساب رقم أعمال الخدمات الجديدة. وتم الإكتفاء بتوضيح الوجهات الجديدة فقط

في الجدول الموالي، سيتم توضيح الوجهات الجديدة لوكالة مديحة وفقاً للمعلومات المتحصل عليها خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (28): الرحلات (الوجهات) الجديدة لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
رحلات خارجية	-تونس؛ -مصر؛ -المغرب؛ -السعودية	-تركيا	-ماليزيا؛ -السينيغال.	-المالديف
رحلات داخلية	-قائمة؛ -بجاية؛ -سطيف	-	-	-عنابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

في الجدول أعلاه، تفصيل للوجهات المتوفرة في الوكالة محل الدراسة خلال السنوات الأربعة للدراسة؛ ووفقاً للمعلومات المقدمة من طرف صاحب الوكالة، فإن أسعارها تختلف حسب الوجهة، وحسب طلب العميل.

3. **التسليم في الوقت المحدد:** بما أن المؤسسة محل الدراسة عبارة عن مؤسسة خدمية، فهذا يعني أنه يتم تقديم خدمات بدلاً من تسليم بضائع، ولهذا فإنه قد تم تكيف هذا المؤشر وفقاً لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث يتم تسميته بالالتزام بالوقت المحدد للرحلات. ووفقاً لصاحب الوكالة محل الدراسة، فإنه لا توجد أي تأخيرات في مواعيد الرحلات. هذا يُعتبر مؤشراً جيداً للعملية تقديم الخدمات للعملاء بجودة أكبر ويعطي صورة جيدة عن عمليات التشغيل في المؤسسة.

رابعاً: تقييم أداء الوكالة ومنظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يُعتبر هذا المنظور أحد اتجاهات بناء نظم القياس وتقييم الأداء بالتركيز على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات بمختلف مستوياتها للتطوير المستمر في الإنتاج والخدمات المقدمة، ومحاولة بناء نظام معالجة حديث للتقليل من التكاليف من جهة وزمن تقديم المنتج أو الخدمة من جهة أخرى. ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور مايلي:

1. **نسبة الإحتفاظ بالعاملين:** يقيس هذا المؤشر تطور نسبة الإحتفاظ بالعاملين في الوكالة، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:

$$\text{نسبة الإحتفاظ بالعاملين} = (\text{عدد العمال } (n+1) - \text{عدد العمال } (n)) / \text{عدد العمال } (n)$$

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقاً للمعلومات التي توفرها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (29): تطور نسبة الإحتفاظ بالعاملين لوكالة مديحة من سنة 2016 إلى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	12	15	16	18
نسبة الإحتفاظ بالعاملين	-	0.25	0.06	0.125

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة تمكنت من الإحتفاظ بعمالها، مع زيادة في طفيفة في عددهم. وهذا يدل على نمو أعمالها وتوسعها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لوكالة مديحة للسفر والسياحة

2. نسبة معدل دوران العاملين: يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى ملاءمة مناخ العمل داخل المؤسسة، كما يقيس مدى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها. ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العاملين} = (\text{عدد تاركي العمل/عدد العمال}) \times 100$$

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقاً للمعلومات التي توفرها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (30): معدل دوران العاملين لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد تاركي العمل	0	0	0	0
عدد العمال	12	15	16	18
معدل دوران العاملين	0	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

من خلال الجدول أعلاه، تبين أنّ عدد تاركي العمل في السنوات المدروسة هو 0، وهذا يدل على سلامة مناخ العمل داخل الوكالة بسبب كفاءة نظام التحفيز المتواجد في الوكالة، وهذا شجع الموظفين على الإستمرار في عملهم.

3. تكنولوجيا المعلومات المستخدمة: تستخدم الوكالة في عملها التكنولوجيا بشكل جيد، حيث تعتمد في حجز تذاكر الطيران على نظامين هما: Amadeus و plus Travel أما بخصوص عملية الحجز في الفنادق والنقل، فقد تم إعداد منصة إلكترونية خاصة بالوكالة يستخدمها الموظفون لعمليات الحجز.

4. معدل التأطير: إن تنافسية المؤسسة الإقتصادية ترتبط علاوة عن إعتقاد أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات/إجمالي عدد العاملين}) \times 100$$

في الجدول الموالي، سيتم توضيح قيمة هذا المؤشر وفقاً للمعلومات التي توفرها وثائق المؤسسة محل الدراسة خلال أربع سنوات متتالية (2016 إلى 2019):

جدول رقم (31): تطور معدل تأطير لوكالة مديحة من سنة 2016 الى 2019

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد الإطارات	12	12	12	12
العدد الإجمالي للعاملين	12	15	16	18
معدل التأطير	%100	%80	%75	%66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات من الوكالة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ هناك إنخفاض في معدل التأطير مع مرور السنوات، وهذا راجع إلى ثبات عدد الإطارات في الوكالة في مقابل زيادة عدد الموظفين الإجمالي.

5. **معدل الغيابات:** يبين معدل الغياب درجة رضا العاملين وإستقرارهم في العمل، ويقاس هذا المؤشر بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل الغيابات} = (\text{عدد ساعات الغيابات} / \text{عدد العمال}) \times 100$$

من خلال المعلومات المقدمة من طرف صاحب الوكالة، تبين أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتسجيل عمليات الغياب؛ إلا أنّ صاحب الوكالة أكد أنّه في حالة التأخير لمدة صغيرة يكون ذلك التأخير مسموح به، أما إذا كانت غيابات لمدة يوم كامل مثلاً، فعلى الموظف تعويض ذلك اليوم.

المطلب الثالث: تحليل وشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسفحة والسفر

بعد أن تمكنا من الوصول إلى التقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم تقديم هذا النموذج

على وكالة مديحة، إنطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن خلال المعلومات التي وفرتها لنا المؤسسة محل الدراسة. وسيتم في هذا المطلب تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، للوصول إلى تحديد الإنحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة في بكل منظور، ومن ثم تحديد القرارات المناسبة.

أولاً: نتائج أداء المنظور المالي

من خلال النتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن القول أنّ المنظور المالي للوكالة حقق نتائج متوسطة، وذلك راجع إلى نقص كفاءتها في استخدام أصولها وبالخصوص الأصول الجاهزة وترجع رقم أعمالها، هذا ما جعل نمو الأرباح منخفض، نتيجة للإنخفاض في نتيجتها الصافية.

لذلك، إذا أرادت المؤسسة محل الدراسة الرفع من مستوى أدائها المالي، فإنه من الضروري أن تتحكم في قدرتها على إستثمار السيولة الفائضة بما يقلل من تكاليفها ويزيد من حجم رقم اعمالها ويعظم من أرباحها.

ثانيا: نتائج أداء منظور العملاء

من خلال النتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن القول أنّ منظور العملاء للوكالة حقق نتائج متوسطة، وهذا يعود إلى النمو في عدد عملاء المؤسسة محل الدراسة وقدرتها على إكتساب عملاء جدد، نظرا لمستوى رضاهم المقبول، وهذا ما بينه إنخفاض عدد الشكاوى المقدمة للمؤسسة محل الدراسة.

لذلك، إذا أرادت المؤسسة محل الدراسة الرفع من مستوى أدائها من منظور العملاء، فمن الضروري ان تعمل على توسيع شبكة عملها بمحاولة إنشاء وكالات فرعية في مناطق أخرى من ولاية ميلة وولايات أخرى إن أمكن ذلك، إضافة إلى محاولة دراسة الإحتياجات المستقبلية للسوق.

ثالثا: نتائج أداء منظور العمليات الداخلية

من خلال النتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن القول أنّ منظور العمليات الداخلية للوكالة حقق نتائج متوسطة، ويرجع ذلك إلى تذبذب في رقم أعمال المؤسسة محل الدراسة رغم إرتفاع عدد العاملين، وقد يرجع ذلك إلى لعدم الإستقرار في أسعار الرحلات من جهة وعدم الإستقرار في أسعار صرف العملة الصعبة من جهة أخرى.

وقد كان نقص الإحصائيات والأرقام المقدمة من طرف وكالة مديحة، والمتعلقة بمؤشر رقم أعمال الخدمات الجديدة ومؤشر التسليم في الوقت المحدد (أي الإلتزام بالوقت المحدد للرحلات)، عائقا أما التقييم الدقيق لهذا المنظور.

رابعا: نتائج أداء منظور التعلم والنمو

من خلال النتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن القول أنّ منظور التعلم والنمو للوكالة حقق نتائج متوسطة، فالمؤسسة محل الدراسة تمكنت من المحافظة على موظفيها، وذلك لأنّ عدد تاركي العمل خلال السنوات الأربعة للدراسة كان مساويا للصفر، إضافة إلى عملها على إستخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصال بكفاءة، حتى تتمكن من تخفيض وقت تقديم الخدمات وتحسين جودتها، إضافة إلى تسهيل تواصلها مع عملائها بما يؤثر بالإيجاب على منظور العملاء. وهي بذلك تسعى لتحسين عمليات ومراحل تقديم الخدمات لعملائها في الوقت المناسب، وذلك رغم الإنخفاض في معدلات التأطير. ولتتمكن المؤسسة محل الدراسة من تحقيق أهداف هذا المنظور، من الضروري أن تعمل على تنمية معارف عمالها بتخصيص دورات وبرامج تكوينية لهم والتحسين في معدل رضاهم من خلال الزيادة في الرواتب والمكافآت.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم حول الوكالات السياحية في الجزائر بصفة عامة، ووكالة مديحة للسياحة والسفر بولاية ميله، بصفة خاصة، وذلك بمعرفة أهم أهدافها ومهامها. كما تناولنا كذلك تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال المؤشرات المختارة في كل منظور.

تبين من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وكالة مديحة للسياحة السفر، أنّ هذه الأداء لها أثر كبير تقييم أداء المؤسسة وقياسه بما يبين نقاط الضعف في مجالات أدائها وتحديد أسبابها، وكذا التعرف على نقاط القوة ضمن كل منظور من منظورها وتعزيزها. لذلك، تُعتبر هذه الأداء وسيلة فعالة في تحسين الأداء نظرا لدقة التقييم والقياس.

الخاتمة

يمكن القول أن موضوع تحديث المؤسسات وتطويرها وإدخال مفاهيم المؤشرات غير التقليدية (المؤشرات غير المالية) لتقييم وقياس الأداء فيها، من أهم قضايا الإدارة المعاصرة عامة، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد عملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه، حيث يتبين أن مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما إتضح أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه، لذلك، فإن عملية تقييم الأداء تعتبر من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، كما تُعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع المستويات، إبتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في الأقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تسفيد من النتائج.

ومن أجل تقييم الأداء، فإن المؤسسات تتوفر على مجموعة متنوعة من الأساليب وأنظمة التقييم، حيث تبين أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهونا بمدى قدرة المؤسسات على الإستعانة بمؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة والتي تعكس طموحات ومطالب جميع فئات أصحاب المصالح من مساهمين، عملاء، موردين، موظفين. وبالتالي، فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع الأطراف.

في هذا الإطار، برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم، من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة. نتيجة لذلك، فقد تم إعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة حديثة الفعالية في تقييم أداء المؤسسات، نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، والعوامل الداخلية والخارجية، وتهتم بالمدى القصير والطويلي آن واحد. وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسات نحو مستويات متميزة من الأداء.

بعد التفصيل في الجوانب النظرية، تم إسقاط هذه الدراسة على الواقع، حيث تم محاولة وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع مؤسسة خدمية، هي وكالة مديحة للسياحة والسفر بولاية ميلة، كدراسة حالة، حيث لا يمكن حساب كل المؤشرات الخاصة بالمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلنا من خلالها إلى نتائج محددة.

نتائج الدراسة:

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج، وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة نذكرها فيما يلي:

النتائج النظرية:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (المنظور المالي=الإدارة المالية، منظور الزبائن=الإدارة التسويقية، منظور العمليات الداخلية=إدارة الإنتاج، منظور التعلم والنمو=إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات؛
- ساهمت بطاقة الأداء في التحول من التركيز على المؤشرات المالية الى الإهتمام بجوانب أخرى مثل الزبائن، كما أنها تساهم بشكل جد فعال في قياس أداء المؤسسة وصياغة وتنفيذ إستراتيجيتها؛
- إن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات معرفة خارطة طريق، تكون محل التنفيذ وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها، ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

النتائج التطبيقية:

بعد تطبيق الجوانب النظرية لهذه الدراسة على وكالة مديحة للسياحة والسفر، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى:

يتم تقييم الأداء في المؤسسة باستخدام الأساليب التقليدية للتقييم، والتي تركز على المؤشرات المالية أكثر، بالإضافة الى الأساليب الحديثة التي تأخذ بعين الإعتبار المؤشرات المالية وغير المالية معاً، وتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

بالنسبة للفرضية الثانية:

يساهم كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور، كما يلي:

- يساهم المنظور المالي في تقييم أداء المؤسسة من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات، نذكر منها: مؤشر معدل العائد على الإستثمار، مؤشر معدل نمو الأرباح، معدل دوران الأصول؛
- يساهم منظور العملاء في تقييم أداء المؤسسة من خلال إستخدام عدة مؤشرات، نذكر منها: مؤشر نمو رقم الأعمال، معدل رضا العملاء؛
- يساهم منظور العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة من خلال إستخدام عدة مؤشرات، نذكر منها: مؤشر المبيعات اليومية، التسليم في الوقت المحدد؛
- يساهم منظور التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة من خلال إستخدام عدة مؤشرات، نذكر منها: نسبة الإحتفاظ بالعاملين، معدل دوران العاملين، تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، معدل التأطير، معدل الغيابات.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

لا تستخدم وكالة مديحة للسياحة والسفر بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها. بل تستخدم أساليب التحليل المالي، في شكلها التقليدي، كالميزانية المالية فقط، إضافة إلى بعض الإحصائيات البسيطة.

التوصيات:

- إنطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم الإقتراحات التالية:
- يجب على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة، وبالتحديد في مجال تقييم الأداء، من خلال تطبيق أدوات حديثة كبطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد: داخلية وخارجية، مالية وغير مالية، كمية وكيفية، قصيرة وطويلة الأجل، والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف؛
- ضرورة أن تقوم المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة بإعادة تشكيل الثقافة لديها مما يهيئ الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه؛
- إستقطاب الكوادر والقدرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في المؤسسات الجزائرية، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية، لتشجيعها على الإبداع والتميز؛

- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح ذلك البرنامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة؛
- إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بالشكل العشوائي.

آفاق البحث:

فتح لنا موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، أبحاثا مستقبلية مكملة أو شاملة، ولعل أهمها:

- دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.
- تقييم أداء المؤسسات العمومية غير الهادفة الى الربح بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر منظورات بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب

1. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية والأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. إيمان شيحان المشهدي، علاء فرحان طالب، المؤسسة والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
3. راوية محمد حسين، محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
5. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
6. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013.
7. مدحت محمد أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
8. نصر محمود مرنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.

II. المذكرات والأطروحات

1. أبو النحاء أحمد، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013.
2. أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحمود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
3. إسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الدوائر ضريبية الدخل في محافظة شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017.

4. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
5. ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة التحليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، 2018.
6. جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل: دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة مستغانم، 2014.
7. جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.
8. ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
9. سامح محمد محمد سعيد، إستخدام مقياس الاداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2013.
10. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
11. عبد الوهاب محمد حسن، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، 2009.
12. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
13. فلاتة اكرام عبد الرحمن، قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010.

14. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015.
 15. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
 16. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
 17. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009.
- III. المجالات والملتقيات**
1. أحلام قراوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة، سطيف، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار.
 2. جريرة طلال، مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 41/ العدد 2، 2014.
 3. رائد حسين حجار، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 8، فلسطين، 2004.
 4. رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.
 5. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 35، 2013.
 6. السعيد بريكة، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية، مدخل للقيمة الاقتصادية المضافة، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 14 و 15 أبريل 2009.

7. سليلة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
8. سويسي هوارى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، الجزائر، 2010.
9. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
10. صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، كلية العلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد 1، العدد 41.
11. عادل أمين مهمل، واقع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر ودورها في التنشيط السياحي: دراسة خالة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06، العدد 02، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2019.
12. علاء عبد الحسين صالح الساعدي، أثر التدفقات النقدية على القيمة السوقية للشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2014.
13. فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، دور وكالات السياحة والأسفار في تشجيع السياحة الداخلية: دراسة حالة وكالة النجاح للسياحة والأسفار بولاية الشلف، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2019.
14. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة المينائية جنجن جيجل، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 1.
15. ماجد محمد عبد السالم الفراء، بسام أحمد حجازي، كامل أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، *Journal of économique and business*، 2016.
16. محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
17. مشيب بن عايض القدحاني: قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني، لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بدون سنة.

18. وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، "المجلد 2، العدد 2، يونيو 2016.
19. يوسف عبد بحر، مومن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 13، العدد 1، 2011.

IV. محاضرات

حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مخصصة لطلبة السنة الأولى ماستر تسيير الموارد البشرية والسنة الثالثة ليسانس إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

V. مواقع الأنترنت

<http://www.aca-arab.com/occ//showthread.php?t=1880>

أطلع عليه بتاريخ: 2020/03/02 على 13:00.

الملاحق

Désignation de l'entreprise :
SNC AGENCE MADIHA
Activité AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse 28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2016

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 000 000		1 000 000	1 000 000
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	1 433 047	1 000 533	432 514	637 577
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 500 000		3 500 000	1 500 000
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 933 047	1 000 533	4 932 514	3 137 577
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients				11 370 753
Autres débiteurs	31 448 364		31 448 364	21 347 430
Impôts et assésés	2 972 426		2 972 426	2 051 811
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	15 510 953		15 510 953	4 647 824
TOTAL ACTIF COURANT	49 931 744	0	49 931 744	39 417 811
TOTAL GENERAL ACTIF	55 864 791	1 000 533	54 864 258	42 555 399

Désignation de l'entreprise	
SNC AGENCE MADIHA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2016

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2016	2015
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	130 000	130 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	7 158 396	4 370 543
Autres capitaux propres I Report à nouveau	12 810 938	8 440 395
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	20 099 334	12 940 938
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	0	0
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	6 292 611	
Impôts	31 419	64 539
Autres dettes	28 440 894	29 549 917
Trésorerie Passif		
TOTAL III	34 764 924	29 614 456
TOTAL PASSIF (I+II+III)	54 864 258	42 555 394

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Designation de l'entreprise :	
SNC AGENCE MADIHA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice du : 01/01/2016 Au : 31/12/2016

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués			
	Prestations de services		12 272 890	10 780 762
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		12 272 890		10 780 762
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		252 000		
I-Production de l'exercice		12 524 890		10 780 762
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	2 282 300			
Autres approvisionnements			1 244 802	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	3 098 000		2 184 000
	Entretien, réparations et maintenance			
	Primes d'assurances			
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires			12 110
	Publicité	24 110		
	Déplacements, missions et réceptions			
Autres services	227 038		162 118	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	5 629 448		3 603 030	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0	11 895 244	0	9 177 732
Charges de personnel	4 258 196		4 344 361	
Impôts et taxes et versements assimilés	253 766		196 280	
IV-Excédent brut d'exploitation	0	7 383 282	0	4 637 091

Désignation de l'entreprise :
SNC AGENCE MADIHA
Activité AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse 28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2017

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1.000.000		1.000.000	1.000.000
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	14.736.247	2.932.689	11.803.558	432.514
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3.500.000		3.500.000	3.500.000
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	19.236.247	2.932.689	16.303.558	4.932.514
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	26.050.356		26.050.356	31.448.364
Impôts et assimilés	3.336.676		3.336.676	2.972.426
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5.531.893		5.531.893	15.510.953
TOTAL ACTIF COURANT	34.918.924	0	34.918.924	49.931.744
TOTAL GENERAL ACTIF	54.155.172	2.932.689	51.222.483	54.864.258

Désignation de l'entreprise	SNC AGENCE MADIHA
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2017

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2017	2016
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	130 000	130 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-185 872	7 156 366
Autres capitaux propres I Report à nouveau	19 989 334	12 810 938
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	19.913.462	20.099.334
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	0	0
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 238 300	6 292 611
Impôts	67 720	31 419
Autres dettes	28 003 001	28 440 894
Trésorerie Passif		
TOTAL III	31.309.021	34.764.924
TOTAL PASSIF (I+II+III)	51.222.483	54.864.258

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Designation de l'entreprise :	
SNC AGENCE MADINA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice du : 01/01/2017 Au : 31/12/2017

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués				
Prestations de services		4 118 084		12 272 690
Vente de travail				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		4 118 084		12 272 690
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				252 000
I-Production de l'exercice		4 118 084		12 524 690
Achats de marchandises vendues				
Matières premières			2 282 300	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance			3 096 000	
Primes d'assurances				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Remunération d'intermédiaires et honoraires				
Publicité	30 110		24 110	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	120 119		227 036	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	150 229		5 629 446	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0	4 967 855	0	11 895 244
Charges de personnel	3 306 997		4 258 195	
Impôts et taxes et versements assimilés	2 914 574		253 798	
IV-Excédent brut d'exploitation	0	1 746 284	0	7 383 282

Désignation de l'entreprise :
SNC AGENCE MADINA
Activité AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse 28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le **31/12/2018****BILAN (ACTIF)**

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 000 000		1 000 000	1 000 000
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	14 736 247	5 728 391	9 007 857	11 803 558
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 500 000		3 500 000	3 500 000
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	19 236 247	5 728 391	13 507 857	16 303 558
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	26 050 356		26 050 356	26 050 356
Impôts et assimilés	3 171 094		3 171 094	3 336 676
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	19 857 476		19 857 476	5 531 893
TOTAL ACTIF COURANT	49 078 925	0	49 078 925	34 918 924
TOTAL GENERAL ACTIF	68 315 173	5 728 391	62 586 782	51 222 483

Désignation de l'entreprise	
SNC AGENCE MADIHA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2018	2017
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	130 000	130 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	12 168 722	-185 872
Autres capitaux propres I Report à nouveau	19 783 462	19 969 334
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	32 082 184	19 913 462
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	0	0
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 238 300	3 238 300
Impôts	147 495	67 720
Autres dettes	27 318 803	28 003 001
Trésorerie Passif		
TOTAL III	30 504 598	31 309 021
TOTAL PASSIF (I+II+III)	62 586 782	51 222 483

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Designation de l'entreprise :	
SNC AGENCE MADINA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice du : 01/01/2018 Au : 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués			
	Prestations de services		17 272 690	10 065 981
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		17 272 690		10 065 981
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		252 000		
I-Production de l'exercice		17 524 690		10 065 981
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	3 282 300			
Autres approvisionnements			1 244 802	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	3 096 000		2 184 000
	Entretien, réparations et maintenance			
	Primes d'assurances			
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires			12 110
	Publicité	24 110		
	Déplacements, missions et réceptions			
Autres services	227 036		162 116	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	5 629 446		3 603 030	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0	11 895 244	0	9 177 732
Charges de personnel	4 258 196		4 344 361	
Impôts et taxes et versements assimilés	253 760		196 280	
IV-Excédent brut d'exploitation	0	7 383 262	0	4 637 091

Désignation de l'entreprise :
SNC AGENCE MADIHA
Activité : AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse : 28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 000 000		1 000 000	1 000 000
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	1 433 047	1 000 533	432 514	637 577
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 500 000		3 500 000	1 500 000
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 933 047	1 000 533	4 932 514	3 137 577
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients				11 370 752
Autres débiteurs	31 448 364		31 448 364	21 347 430
Impôts et assimilés	2 972 426		2 972 426	2 051 811
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	15 510 953		15 510 953	4 647 824
TOTAL ACTIF COURANT	49 931 744	0	49 931 744	39 417 811
TOTAL GENERAL ACTIF	55 864 791	1 000 533	54 864 258	42 555 399

Désignation de l'entreprise	
SNC AGENCE MADIHA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2019	2018
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	130 000	130 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	7 158 396	4 370 543
Autres capitaux propres I Report à nouveau	12 810 938	8 440 395
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	20 099 334	12 940 938
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	0	0
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	6 292 611	
Impôts	31 419	64 539
Autres dettes	28 440 894	29 549 917
Tresorerie Passif		
TOTAL III	34 764 924	29 614 456
TOTAL PASSIF (I+II+III)	54 864 258	42 555 394

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Désignation de l'entreprise	
SNC AGENCE MADIHA	
Activité	AGENCE DE TOURISME ET DE VOYAGES
Adresse	28 RUE BENTOUNSI MILA

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2019	2018
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	130 000	130 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	7 158 396	4 370 543
Autres capitaux propres I Report à nouveau	12 810 938	8 440 395
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	20 099 334	12 940 938
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	0	0
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	6 292 611	
Impôts	31 419	64 539
Autres dettes	28 440 894	20 549 917
Tresorerie Passif		
TOTAL III	34 764 924	29 614 456
TOTAL PASSIF (I+II+III)	54 864 258	42 555 394

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés