



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة ماستر مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة بنكية

بعنوان :

تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL - وكالة سعيدة - 2021

تحت إشراف الأستاذ: أ.د. عيدود فوزي

المشرف المساعد: أ.د. عيشور ذهبية

من إعداد الطالبتين:

- حميدي وسيلة آمال

- حميدي رانيا

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: .....

امام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ ..... رئيسا

الدكتورة/ عيشور ذهبية / عيدود فوزي مشرفا

الدكتور/ ..... مناقشا

الدكتور/ ..... مناقشا

السنة الدراسية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

## الشكر و العرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه و من والاه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى الاستاذة الكريمة " عيشور ذهبية " و التي كان لها الفضل الكبير في انجاز هذا العمل من خلال تقديمها لنا يد العون و المساعدة و ايضا توجيهاتها و نصائحها ، نشكرها و نهدي لها ثمرة جهدنا.

وكذلك نشكر كل عمال بنك التنمية المحلية لوكالة سعيدة على تعاونهم معنا و تجاوبهم لإتمام الجانب التطبيقي.

كما و نتوجه بالشكر و الاحترام و التقدير الى اعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة و تقييم هذه المذكرة.

و الشكر الموصول الى كل من ساهم في تحقيق هذا العمل سواء من قريب او بعيد و لو بكلمة طيبة او دعوة صادقة.

إليكم جميعا منا كل العرفان و صادق الشكر.

## الأمراء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وإلى كل الإخوة والأخوات.

وإلى جميع الأصدقاء والأحبة في الدراسة، وإلى كل من ساهم في اتمام هذا العمل.  
وإلى دفعة طلبة ماستر ادارة بنكية 2020 - 2021 .

" إلى الذين إذا قالوا صدقوا ... وإذا صدقوا عملوا ... وإذا ما أحسنوا أخلصوا دينهم لله ... لا يريدون جزاء ولا شكورا.... "

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الشكر و العرفان
-	الاهداء
III - I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
VI	قائمة اهم المختصرات
أ - هـ	مقدمة عامة
<b>الفصل الاول: الجانب النظري</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الاول: مدخل عام حول الاداء و تقييمه
02	المطلب الاول: عموميات حول الاداء
02	اولا: مفهوم الاداء و تطوره
05	ثانيا: انواع الاداء و ابعاده
09	ثالثا: مستويات الاداء و العوامل المؤثرة فيه
14	المطلب الثاني: اساسيات حول تقييم الاداء
14	اولا: مفهوم تقييم الاداء و اهدافه
16	ثانيا: اهمية تقييم الاداء و انواعه
18	المطلب الثالث: الخطوات المنهجية لتقييم الاداء
18	اولا: خطوات تقييم الاداء و شروطه
19	ثانيا: صعوبات تقييم الاداء
21	المبحث الثاني: ماهية بطاقة الاداء المتوازن
21	المطلب الاول: مفهوم و خصائص بطاقة الاداء المتوازن و اهدافها
21	اولا: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن و خصائصها
30	ثانيا: اهداف بطاقة الاداء المتوازن
31	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الاداء المتوازن و العوامل المؤثرة فيها

31	اولا: مكونات بطاقة الاداء المتوازن
33	ثانيا: العوامل المؤثرة في بطاقة الاداء المتوازن
34	المطلب الثالث: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن و اهميتها
34	اولا: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن
41	ثانيا: اهمية بطاقة الاداء المتوازن
43	المبحث الثالث: اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
43	المطلب الاول: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الاداء المتوازن
45	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
47	المطلب الثالث: معيقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و انتقاداتها
47	اولا: معيقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
48	ثانيا: انتقاداتها
49	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي</b>	
50	تمهيد
51	المبحث الاول: تقديم بنك التنمية المحلية - سعيدة -
51	المطلب الاول: لمحة تاريخية عن بنك التنمية المحلية - سعيدة -
51	اولا: نشأة بنك التنمية المحلية
52	ثانيا: مراحل تطور بنك التنمية المحلية
53	المطلب الثاني: التعريف ببنك التنمية المحلية - سعيدة -
53	اولا: تعريف ببنك التنمية المحلية - سعيدة -
54	ثانيا: الهيكل التنظيمي ببنك التنمية المحلية - سعيدة -
56	المطلب الثالث: مهام و افاق الخدمة البنكية ببنك التنمية المحلية - سعيدة -
58	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
58	اولا: مجتمع الدراسة
58	ثانيا: عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: نموذج و ادوات الدراسة
59	اولا: نموذج الدراسة

60	ثانيا: ادوات الدراسة
62	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
63	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
68	المطلب الثاني: تحليل و اختبار محاور الدراسة
68	اولا: اختبار محاور الدراسة
69	ثانيا: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل الثاني
85	خاتمة عامة
87	المراجع
91	الملاحق
-	الملخص

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الاهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء	37
2-1	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	38
3-1	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية	40
1-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	61
2-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
3-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	64
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة	66
6-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	67
7-2	يمثل معامل الصدق و الثبات (ألفا كرونباخ) للاستمارة	68
8-2	اجابات المستجوبين على متغيرات (فقرات) المحور الأول "تقييم أداء المؤسسة"	69
9-2	اجابات المستجوبين على متغيرات (فقرات) المحور الثاني " بعد المالي "	71
10-2	اجابات المستجوبين على متغيرات (فقرات) المحور الثاني "بعد رضا الزبائن"	72
11-2	اجابات المستجوبين على متغيرات (فقرات) المحور الثاني "بعد العمليات الداخلية"	74
12-2	اجابات المستجوبين على متغيرات (فقرات) المحور الثاني "بعد التعليم والنمو"	76
13-2	قيم R و نوع العلاقة	78
14-2	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني	79
15-2	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	80
16-2	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	81
17-2	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	82
18-2	يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	83

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	تطور مفهوم الاداء	1-1
12	القوى الخمس لبورتر	2-1
23	مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن	3-1
25	الجيل الاول من بطاقة الاداء المتوازن	4-1
26	الجيل الثاني من بطاقة الاداء المتوازن	5-1
28	الجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن	6-1
35	خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن	7-1
59	نموذج الدراسة التطبيقية	1-2
63	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	2-2
64	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	3-2
65	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
66	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الإقدمية في الوظيفة	5-2
67	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل	6-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -	01
92	اسئلة المقابلة	02
93	استمارة الاستبيان	03
97	مخرجات برنامج SPSS	04

## قائمة أهم المختصرات

المختصر	المعنى
BSC	بطاقة الاداء المتوازن
BDL	بنك التنمية المحلية
ANSEJ	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
ANJEM	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
CNAC	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة



# مقدمة عامة



## توطئة:

نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم خلال القرن الاخير، و في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاعات الاعمال المختلفة ، اصبحت هذه الأخيرة مطالبة بمواكبة هذه التطورات و التكيف معها، لأنها تعيش في محيط سريع التغير بسبب الانفتاح على الأسواق الخارجية والتحديات التي تفرضها العولمة على هذه القطاعات، وكذا التطورات التكنولوجية المسارعة وغيرها من المتغيرات التي تجعل المؤسسات تتنافس من أجل اكتساب الميزة التنافسية للبقاء والاستمرارية.

و هذا ما يفرض على المؤسسة تحقيق أعلى مستويات من الأداء الذي تحققه حتى تتمكن من المنافسة، وذلك كون هذا الأخير يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، كما و يعتبر من أهم العوامل مساهمة في تحقيق اهدافها المسطرة. و في سبيل ذلك كان لزاما عليها القيام بعملية تقييم الاداء التي تمكنها من تحديد الانحرافات ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من اجل مسايرة البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

و باعتبار ان تقييم الاداء من اهم الوظائف الادارية في المؤسسة، جعلها تسعى دائما الى تبني اساليب و ادوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من ضمان التقييم السليم لأدائها، ولعل من بين ابرز و أهم هذه الأدوات الحديثة والتي ظهرت مؤخرا و لاقت رواجا كبيرا " بطاقة الأداء المتوازن "، حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا من قبل الباحثين ورجال الأعمال، وهذا كون تطبيقها في بعض المؤسسات حقق نجاحا ملفتا.

ان بطاقة الاداء المتوازن اعتبرت بمثابة نظام متكامل لتقييم الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، و أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات وهذا نظرا لما تنتجه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال الابعاد الأربعة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. كما أنها تمكن من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بجوانب أخرى، مثل: الزبائن او العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعليم في المؤسسة، وعليه فبطاقة الأداء تعمل على تحقيق التوازن بين هذه الابعاد عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها الجانب المالي فقط.

## ❖ إشكالية البحث :

ادراكا لما سبق من ابراز دور بطاقة الاداء المتوازن لكونها اداة من الادوات المعاصرة و لقدرتها على اعطاء صورة ذات مصداقية في عملية تقييم اداء المؤسسات و من منطلق ذلك فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث والتي تتبلور في السؤال الجوهرى التالي:

➤ ما مدى تأثير تطبيق و استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقييم اداء بنك التنمية المحلية BDL

- سعيدة - ؟

و من أجل تعميق الدراسة أكثر كان لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يكمن اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ؟
- كيف يساهم اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم اداء بنك التنمية المحلية BDL -سعيدة-؟
- كيف يؤثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء بنك التنمية المحلية BDL -سعيدة- ؟

## ❖ فرضيات البحث :

لكي يتم الاجابة على التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات و التي تتلخص على النحو الاتي:

- يؤثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بشكل فعال على تقييم الاداء.
- يعتمد بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - على بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء.

## ❖ اسباب اختيار الموضوع :

ان اختيارنا لموضوع الدراسة، يرجع الى الاسباب التالية:

- أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة حديثة معاصرة من أدوات التقييم في لمؤسسة.
- الرغبة في الاحاطة بموضوع بطاقة الاداء المتوازن لإبراز المؤشرات الغير مالية من أجل تقييم الأداء.
- اعتبار الموضوع في سياق التخصص.

## ❖ أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول الى جملة من الأهداف من أهمها ما يلي:
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.
  - معرفة مدى اعتماد بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - على بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم.
  - محاولة اظهار مدى قدرة بطاقة الاداء المتوازن على تقييم الاداء وفعاليتها في تحقيق اهداف المؤسسات.

## ❖ اهمية الدراسة :

تتبع أهمية موضوع الدراسة كونه يسعى لتقييم أداء المؤسسة عن طريق بطاقة الاداء المتوازن، باعتبارها أداة من بين الأدوات الادارية الحديثة، والتي تساعد على التوافق بين جميع أهداف المؤسسة وكذلك ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس، فهي إذن تشكل أهمية كبيرة للمسيرين و المهتمين بهذا الموضوع.

## ❖ حدود الدراسة :

- تمثلت الحدود الدراسية لهذا الموضوع في حدود زمانية و مكانية وهي كما يلي:
- الحدود الزمانية : تم اجراء هذا البحث خلال شهر أفريل سنة 2021.
  - الحدود المكانية : اجريت الدراسة التطبيقية لهذا البحث في بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - .

## ❖ منهجية الدراسة :

قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية و لإثبات أو نفي صحة الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، من خلال تناولنا لبعض التعاريف و المفاهيم بشكل تفصيلي، و قد تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية والملتقيات و الدوريات المتخصصة والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. في حين تم التركيز في الجانب التطبيقي منها على منهج التحليلي و دراسة الحالة من خلال القيام بمقابلة شخصية مع موظفي بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - و كذا جمع المعلومات المتوفرة من وثائق البنك كما و تم استنقاء اراء حول موضوع البحث بواسطة استبيان. و من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الطبعة 22

(Statistical Package for Social Science (SPSS V22)

## ❖ صعوبات الدراسة :

تكمن الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بالدراسة في:

- قلة المراجع المتخصصة في موضوع بطاقة الاداء المتوازن و هذا لكونها اداة من الادوات الحديثة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوافق والدراسة مما ساهم في التأخر في انجاز الدراسة التطبيقية.
- صعوبة التنقل إلى الجامعة والبنك حيث أن الدراسة تمت في ظل أزمة كورونا.

## ❖ الدراسات السابقة :

اوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الاداء المتوازن الالهية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات لما لها من تأثير على تقييم الاداء، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات و التي لها جانب كبير من المعالجة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته:

- دراسة عريوة محاد: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسييلة وملبنة التل بسطيف- "رسالة ماجستير، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة وضع نماذج لهذين المؤسستين و ذلك من اجل المقارنة في اتخاذ القرارات السليمة خلال السنوات 2004 - 2008، و خلصت الدراسة الى ان إدارة المؤسسات المتوسطة تأخذ بأسباب الادارة الاستراتيجية في تحديد الرؤية وتقدير الاهداف، و الى قلة الفهم للمقاييس الغير مالية كالمؤشرات الاجتماعية.

- دراسة ريغة احمد الصغير : "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-"، رسالة الماجستير، 2013 - 2014، و كان الهدف من الدراسة تبيان ماهية بطاقة الاداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الاداء الاستراتيجي. و نتيجة الدراسة كانت اكتشاف بطاقة الأداء المتوازن الى عدم اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية، و المؤسسة ليس لديها تطلع للمستقبل وانما رؤيتها تقتصر على المدى القصير مهملة بذلك المدى البعيد.

- دراسة مريم شكري محمود نديم بعنوان: "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، -دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية-، رسالة الماجستير 2012 - 2013، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع التطبيق العملي لبطاقة الاداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، و من بين النتائج الدراسة المتوصل اليها صعوبة تحديد معايير للأداء الاستراتيجي المستهدف مثل معيار رضا الزبون.

- دراسة Mark Frigo: "بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك، ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال"، الولايات المتحدة الأمريكية 2008، هدفت الدراسة الى التركيز على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى: أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف، وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الاستراتيجي الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج .

### ❖ هيكل الدراسة :

للإلمام و الاحاطة بكل جوانب الموضوع، تم تقسيم البحث الى فصلين تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة و يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث. الفصل الاول الجانب النظري لتقييم الاداء و بطاقة الاداء المتوازن اما الفصل الثاني يمثل الجانب التطبيقي لهذا البحث.

الفصل الاول يمثل الجانب النظري و تمحور حول تقييم الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، و ذلك من خلال المبحث الاول و الذي تم التطرق فيه الى اسس الاداء و المفاهيم الرئيسية لعملية تقييم الاداء و كذا الخطوات و اهم الصعوبات التي تتعرض لها، و تم تخصيص المبحث الثاني لإبراز ماهية بطاقة الاداء المتوازن من خلال اعطاء لمحة عامة عنها و تسليط الضوء على ابعادها الاربعة، اما المبحث الثالث فركز على عرض اثر و مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الاداء المتوازن و عوامل نجاحه كما و تناول المعوقات و الانتقادات الموجهة لها.

الفصل الثاني و يمثل الجانب التطبيقي لدراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL - سعيده - ، و ذلك من خلال عرض تقديم عام عن المؤسسة في المبحث الاول، و التطرق في المبحث الثاني الى ابراز الاطار المنهجي للدراسة، اما المبحث الثالث فخصص إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



# الفصل الاول

## الجانب النظري



## تمهيد:

يشكل موضوع الأداء حاليا انشغالا كبيرا للعديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال حيث شهد تطورا نظريا لتطور الظروف المحيطة بالمؤسسة. كما و تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، باعتبار أن أداء المؤسسات يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف و محاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

وقد تطلب هذا الأمر تطورا في الفكر الإداري أسفر عن ظهور العديد من الأدوات و الاساليب الجديدة في تقييم الاداء و ذلك من خلال تقديم ما أصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن Le Tableau de Bord Prospectif او The Balanced Scorecard (BSC) والتي تعد إحدى تقنيات قياس و تقييم الأداء و الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة و التقييم على الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية و مقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المنظمة.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى عموميات و اساسيات حول الأداء و تقييم الأداء، و نهدف في المبحث الثاني إلى التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم و الأهمية و الأهداف و المكونات و تحديد الخطوات الواجب إتباعها لتصميم النموذج ، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى أهم عوامل و مقومات التطبيق الفعال و الناجح و معوقات ذلك . هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الأول.

## المبحث الأول : مدخل عام حول الاداء و تقييمه

يعد الأداء و تقييمه موضوعاً هاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء و تقييمه، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

## المطلب الأول : عموميات حول الاداء

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى عموميات حول الاداء و ذلك من خلال عرض مفهوم الاداء و تطوره وكذا انواعه و ابعاده ثم سنتناول مستوياته و العوامل المؤثرة فيه.

## اولاً: مفهوم الاداء و تطوره

قبل الإسهاب في تعريف الأداء علينا أن نرجع إلى أصل هذه الكلمة، والتي تعود إلى اللغة اللاتينية أين يوجد لفظ Performare والذي يعني إعطاء شكل لشيء ما، وقد استمد من هذا اللفظ الكلمة الإنجليزية to perform والتي يراد بها أنجز، قام و نفذ عملاً أو وظيفة ما، أما المصطلح الفرنسي للأداء فهو Performance والذي يقصد به تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما أو نتيجة عددية.<sup>1</sup>

- ينظر (Miller et Bromily) إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه".<sup>2</sup>

- و يعتبر (Ph. LORRINO) أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتُسهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".<sup>3</sup>

- و يقول (P. DRUKER) ان الأداء هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000، ص 231.

<sup>3</sup> Ph. Lorrino, *comptes et récits de la performance*, Editions d'organisations, Paris, 1996, p 47-p 48.

<sup>4</sup> P. Druker, *l'avenir du management selon Druker*, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول تبيان كل من الكفاءة والفعالية.

- **الكفاءة:** تعرف على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد ) والجودة والتكلفة<sup>1</sup>.

- **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره في تحقيق الأهداف، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية<sup>2</sup>.  
من كل ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو كما يلي:

أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف باستعمال عقلاني للموارد المتاحة بالأخذ في الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

## ب- تطور مفهوم الأداء

### - من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة للأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية ( أي القديمة ) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس ( تايلور ) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء و الاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة والزمن " .

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص115 .

<sup>2</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

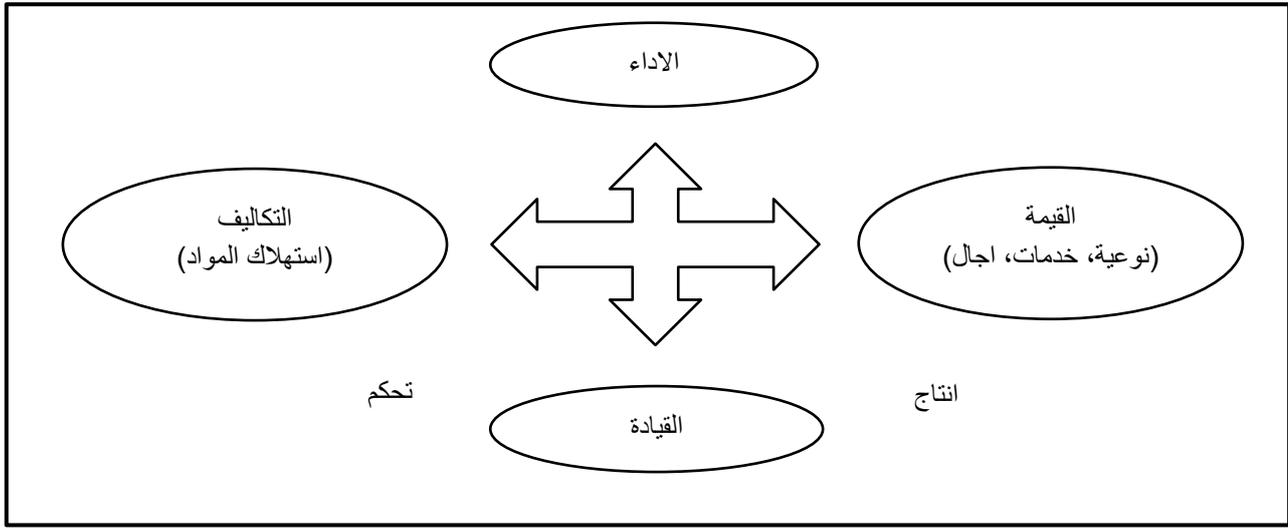
غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تمّ الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً استراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل رقم (01) ؛ إذا يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصراً لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ (Shareholder value)، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة... الخ)، وهو ما يعرف بـ (Stakholder value).<sup>1</sup>

كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: 07، 2009-2010، ص 217.

الشكل رقم (1-1): تطور مفهوم الاداء



المصدر: Françoise Giroud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2ème édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65

ثانيا: انواع الاداء و ابعاده

أ- أنواع الاداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعمد على المعايير التالية: معيار الشمولية، معيار الطبيعة، المعيار الوظيفي، مصدر الأداء.

➤ حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>1</sup>:

1- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي .

<sup>1</sup> عيد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، الجزائر، 2001، ص89.

➤ **حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى<sup>1</sup>:

**1- الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

**2- الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

➤ **حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المؤسسة، وهي كالآتي<sup>2</sup>:

**1- أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية .

**2- أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة .

**3- أداء وظيفة التسويق:** تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار

<sup>1</sup> نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص 85 ص 86.

<sup>2</sup> ربيع قرين، ياسين عطا الله، فعالية بطاقة الاداء المتوازن في المنظمة، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي حول: اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 11، 10، نوفمبر 2009 ص5-7.

الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

**4- أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

**5- أداء وظيفة التمويل:** تمثل وظيفة التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبيضاء والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية .

**6- أداء وظيفة العلاقات العامة:** يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

➤ حسب مصدر الاداء: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء وهما:

**1- الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في<sup>1</sup>:

**1-1- الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

**1-2- الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

**1-3- الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

<sup>1</sup>Martory, **Contrôle de gestion social**, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.

2- الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة.

### ب- ابعاد الاداء

نعرض فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الاداء، و من منطلق أن هذا الاخير - الأداء - مفهوم شامل، بحيث ان البعض يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي؛ و عليه هذه الأبعاد فيما يلي<sup>1</sup>:

- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت، ... الخ).

<sup>1</sup>الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص219.

ثالثا: مستويات الاداء و العوامل المؤثرة فيه

#### أ- مستويات الاداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛

- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛

- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛

- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛

- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، و وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري بعمان ، الاردن، 2009، ص385 ص386.

ب- العوامل المؤثرة في الاداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل. وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

1-العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .
- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل**:يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.
- **العوامل الفنية**: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ،ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2001، ص69.

2-العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

• البيئة الاجتماعية والقانونية:

- العادات والتقاليد المورثة؛
- العرف وأمر الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

• البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

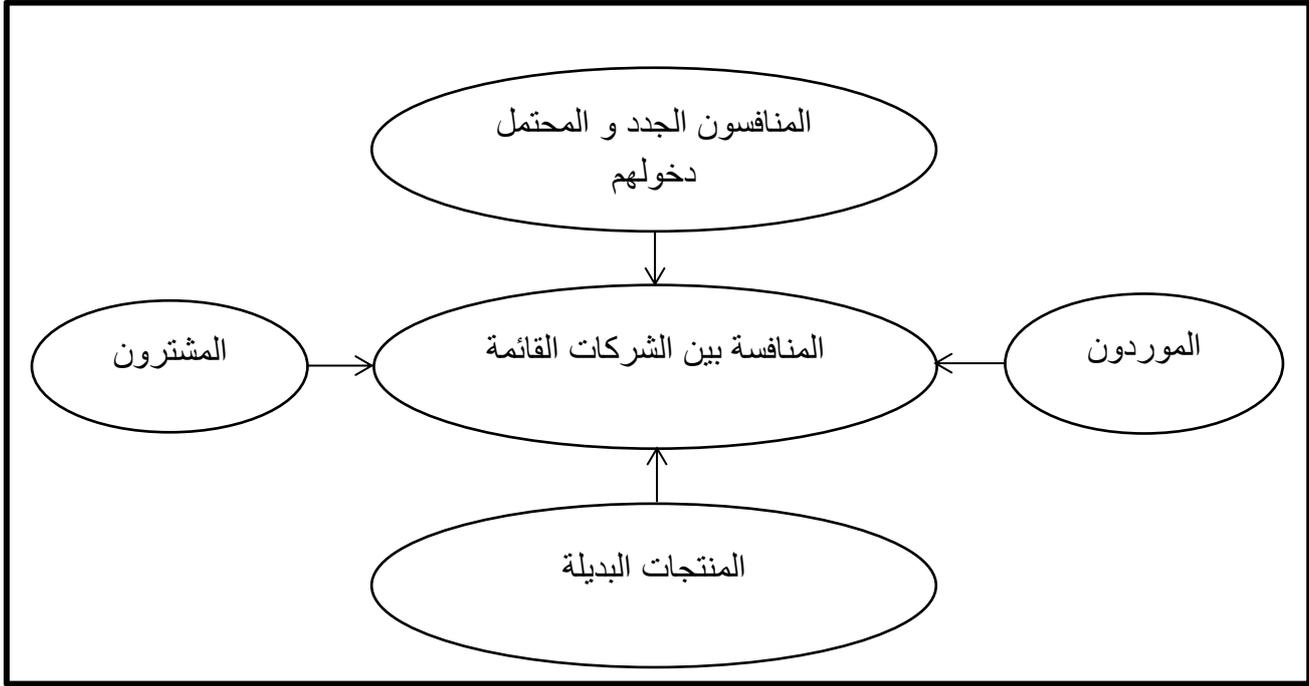
• البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

و هناك عوامل خاصة أو ذات التأثير على أداء قرارات المؤسسة منها :العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): القوى الخمسة لبورتر



المصدر: M. PORTER, *Choixstratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982,

p.4

- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، و تشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة وعموما فان حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال السوق، و تتمثل في العوامل التالية<sup>1</sup>:

- نمو الصناعة التكلفة الثابتة.

- تمييز المنتج.

- التوازن بين المنافسين.

- مركز العلامة.

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين، وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 151.

- خطر دخول منافسين محتملين: المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك. وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي<sup>1</sup>:

حواجز الدخول المتمثلة في :

-اقتصاديات الحجم.

-تمييز المنتج.

-مركز العلامة.

-تكلفة التبديل.

-احتياجات رأس المال.

حواجز الخروج: المتمثلة في:

-تكلفة الخروج.

-العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى.

-قيود حكومية واجتماعية.

- القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة...الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية<sup>2</sup>:

-ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.

-تركيز الموردين.

-تمييز منتجات المورد ، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

- القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديداً من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص151 .

<sup>2</sup>نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2 ، الدار الجامعية، مصر 2003 ، ص176 .

صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية. فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية.<sup>1</sup>

**تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجات ، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

-توفر بدائل قريبة.

-تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.

-تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.

-سعر السلعة البديلة.

#### المطلب الثاني: اساسيات حول تقييم الاداء

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة و شاملة، حيث تركز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المخطط له وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء و اهدافه كما و سنتطرق لأهميته و انواعه.

#### اولا: مفهوم تقييم الاداء و اهدافه

##### أ- مفهوم تقييم الاداء

تعددت التعاريف وتتنوع لاختلاف اتجاهات الباحثين ومن بينها مايلي:

-تقييم الأداء هو "عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال .والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعة"<sup>3</sup>.

-كما يعرف أيضا أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها الشرف على الجوانب السلبية والإيجابية .الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 2008 ، ص139 .

<sup>2</sup>نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص151 .

<sup>3</sup>فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية(الطيران المدني نموذجا)، دار آيلة، عمان، ط 1، 2008، ص17.

<sup>4</sup>ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، عمان، ط 2013، ص 115.

– ويعرف أيضا أنه " مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة مختلف جوانب نشاطاتها خلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بال نوعية والجودة المطلوبة"<sup>1</sup>.

كما يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء أنه عبارة عن تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة حيث تسمح ذات العملية بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من إتخاذ قرارات تصحيحية وفق وفي الانحراف في المستقبل<sup>2</sup>.

### ب- اهداف تقييم الاداء:

تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- ترشيد سياسات الأجور و الحوافز و النقل...
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان 2007 ، ص 31.

<sup>2</sup> هيدمان اغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان ط 1، ص 69.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، " تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن " مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة- مصر - 2014، ص 13.

ثانيا: اهمية تقييم الاداء و انواع

أ- اهمية تقييم الاداء:

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

- يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها ، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها ، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل<sup>1</sup>.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي<sup>2</sup>.

يساعد تقييم الأداء كذلك في<sup>3</sup>:

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

- توجيه إشراف الإدارة العليا.

- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط1 ، دار صفاء ، عمان ، 2009 ، ص29 .

<sup>2</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص233 .

<sup>3</sup> نصر حمود مزنان فهد ، مرجع سابق، ص 29 .

## ب- انواع تقييم الاداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالي<sup>1</sup>:

**1- تقييم الأداء المخطط:** يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي سائرت عملية تنفيذ الخطة.

**2- تقييم الأداء الفعلي:** يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك بغية التعرف على الإختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤثرات الفعلية للسنة المالية المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية لسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

**3- تقييم الأداء المعياري (القياسي):** يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة.

أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية.

**4- تقييم الأداء العام:** يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر بتمييز نشاط آخر وإعطاءه وزن يرجحه على آخر فتستخدم العليا للمؤسسة هذه الأرجحية ومؤثرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 43- ص 45.

المطلب الثالث: الخطوات المنهجية لتقييم الاداء

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى الخطوات الاساسية لتقييم الاداء و شروطه ثم سنبرز اهم الصعوبات التي تعيق عملية تقييم الاداء.

اولا: خطوات تقييم الاداء و شروطه

أ- خطوات تقييم الاداء:

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة خطوات أساسية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، كمية و/أو قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

**2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

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

**4- الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:** في هذه الخطوة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالمراحل التالي<sup>2</sup>:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

- قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup>كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص252.

- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

- معالجة تلك الانحرافات.

### ب- شروط تقييم الاداء

يقصد بها مجموعة خصائص و متطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة عملية تقييم الاداء، و من هذه المقومات او الشروط ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

### ثانيا: صعوبات تقييم الاداء

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### - التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم إهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يجوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص42 .

<sup>2</sup>توري منير: تسير الموارد البشرية، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014 ، ص 358.

**-التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:**

إذا المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية محددة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسة في الفترة الأخيرة التي تثبت عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحاً، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيف يعطيه تقيماً ضعيفاً حتى ولو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

**-التحيز الشخصي:**

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد. وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز.

**-الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة:**

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد غالباً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقة لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إبقاء تفوق بغض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الحيادية وبقاء الآخرين تحت إشرافه.

## المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن.

## المطلب الأول: مفهوم و خصائص بطاقة الأداء المتوازن و أهدافها

لقد ظهر أول مفهوم لبطاقة الاداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلان ودافيد نورتن، ليفتحا بذلك المجال لعديد المفاهيم المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن.

## أولاً : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن و خصائصها

قبل التطرق لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن سنقوم بعرض كيفية نشأتها و مراحل التطور التاريخي لها من خلال الاتي:

## أ- 1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين استراتيجية المنظمة و طرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية، كالمعرفة و المهارة لدى العاملين، العلاقات مع الزبائن والمديرين و غيرها، و لان المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي و الماضي (Lagging Indicators)، فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير و ابتكار أنظمة و مؤشرات أداء تعالج المستقبل (Leading Indicators)، و تأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة. و قد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية لمجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى و هذه التغيرات<sup>1</sup>، و من أبرز هذه التغيرات ما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي؛

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص18.

<sup>2</sup> فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78.

- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج و أنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات و تحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي؛
- حدوث تغيرات جذرية في نظام و فلسفة الإدارة و مداخل اتخاذ القرارات و أساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون (Just In Time)؛ الجودة الشاملة (Total Quality)؛
- تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.
- و بالتالي على إثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي:
- في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: "Relevant Loss" لكل من Kaplan & Janshon ، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي<sup>1</sup>.
- ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج<sup>2</sup>.
- كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 ، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 521.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، ط1، ص 143-145.

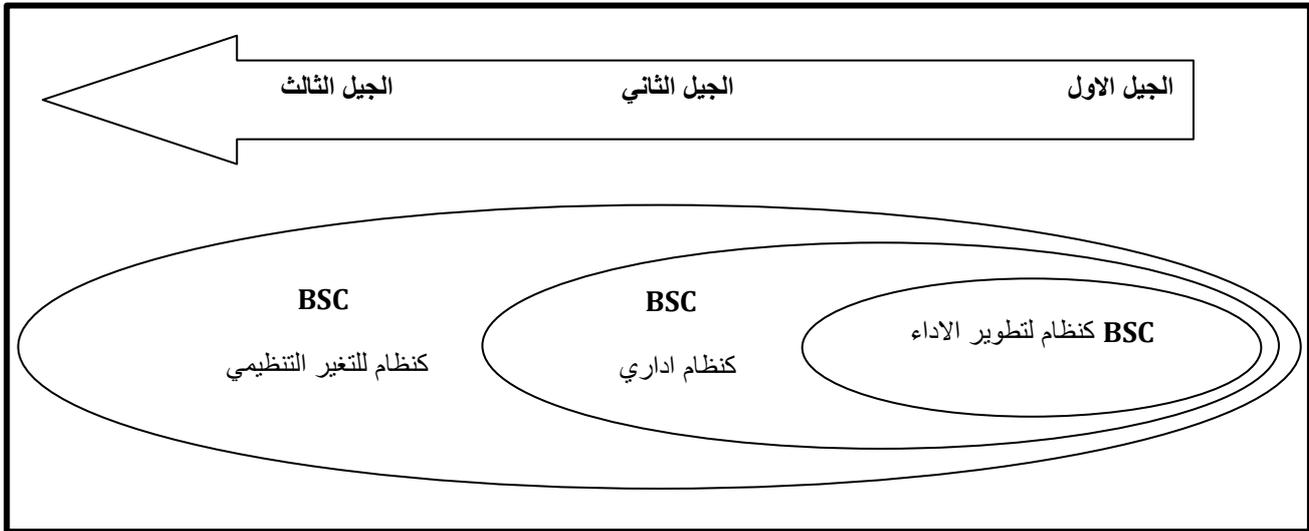
تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل. يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices عام 1987 ، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل :سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة :الحاضر والماضي و المستقبل<sup>2</sup>.

#### أ- 2- مراحل التطور التاريخي لبطاقة الاداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-3): مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامعة الأزهر، المجلد: 21، العدد: 02، ديسمبر، 2005، ص 16.

<sup>1</sup> Paul Niven, **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002, P. 29.

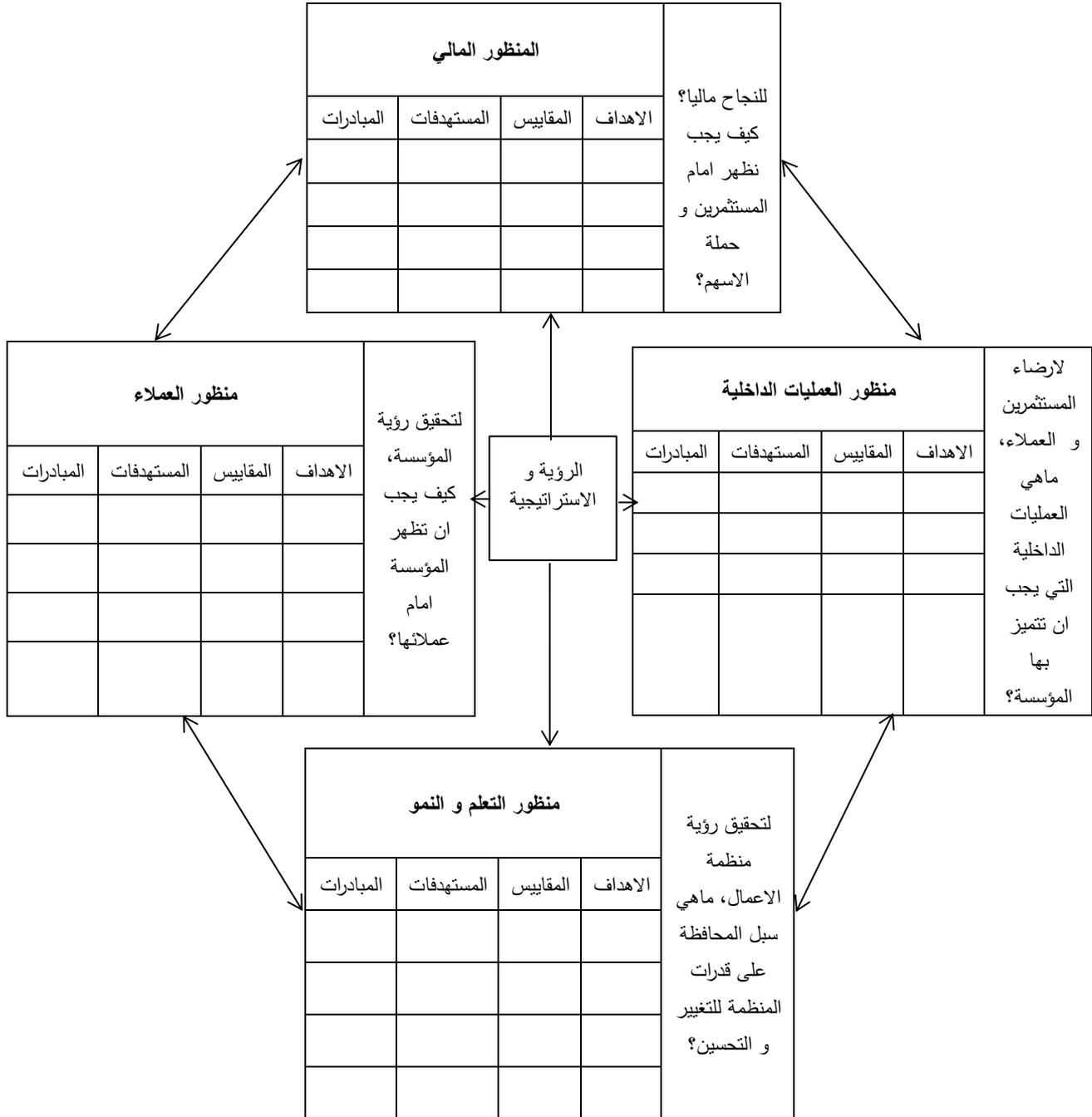
<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 19.

- الجيل الأول 1992 : حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء . إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة . إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة<sup>1</sup>، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرت كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص145.

ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول لبطاقة الاداء المتوازن:

الشكل رقم (1-4): الجيل الاول من بطاقة الاداء المتوازن

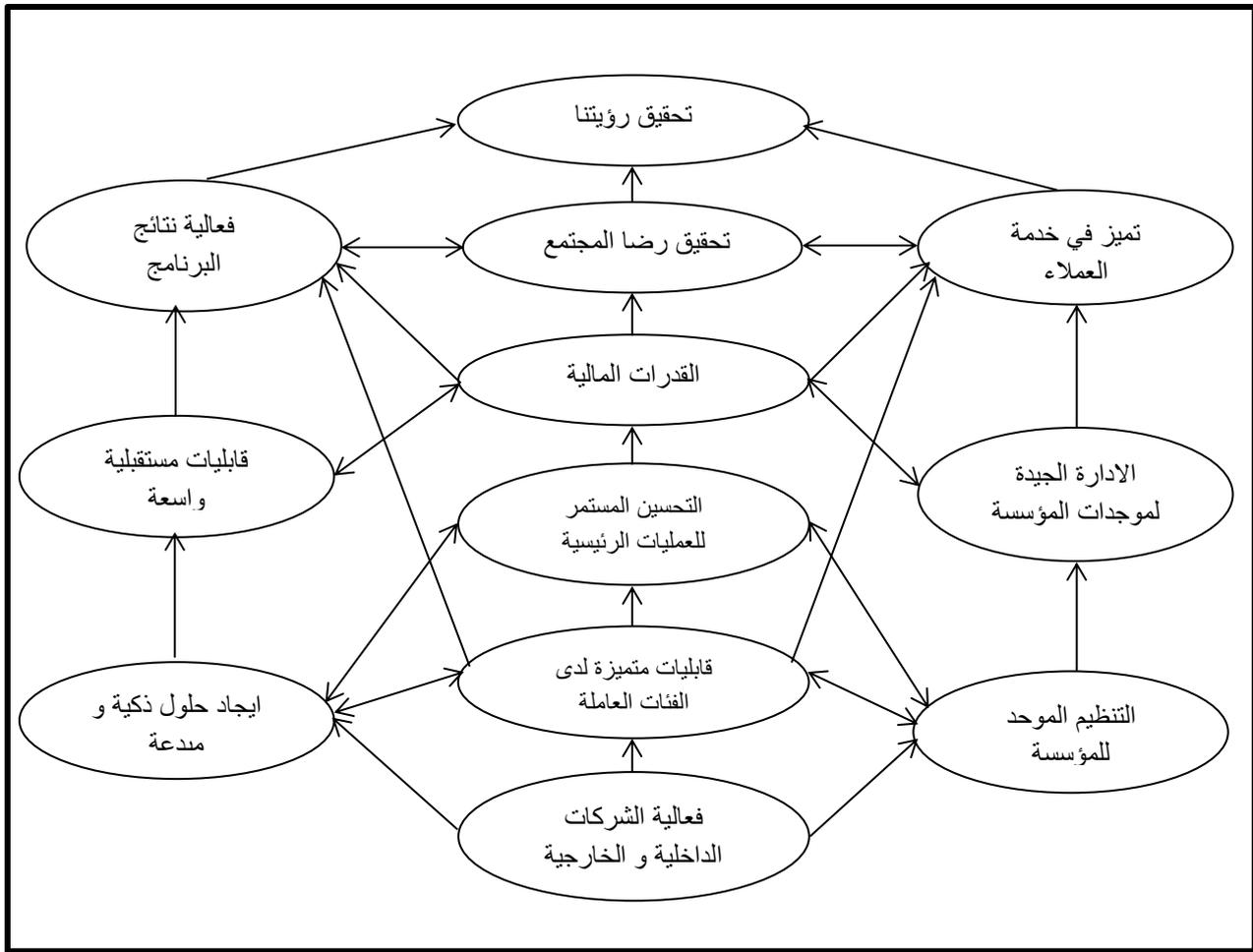


المصدر: وائل محمد صبحي إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 148.

- الجيل الثاني 1996: ظهر لمعالجة الإختلالات التي صاحبت تطبيق الجيل الأول فيميز بإدراج تحسينات كثيرة ركزت على عملية الربط بين الأهداف و عملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع الأهداف الإستراتيجية وربطها معا باستخدام نموذج ربط إستراتيجية للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها حيث ظهرت هذه الأهداف من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة كما تضمنت أيضا أداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير مرضي<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): الجيل الثاني لبطاقة الاداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 151 .

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 150.

- الجيل الثالث (2000): أهم ما يميز البطاقة في هذه المرحلة أنها اعتبرت نظاما للتغيير التنظيمي ، اهتمت بالعبارات التي تصف الغايات المقصودة وعدتها نقطة البداية في اختيار الأهداف الإستراتيجية، إذ يتم أولا وضع الغايات واختيار المقاييس<sup>1</sup>.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوان العديد من المكونات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- بيان الغاية (المقصود) Destination statement: من أجل اتخاذ قرارات عقلانية بشأن النشاطات التنظيمية والأهداف المحددة لتلك الأنشطة، ينبغي أن تضع المؤسسة فكرة واضحة حول ما تسعى إلى تحقيقه، كما يجب أن تصف تلك الغايات وبطريقة مثالية ومفصلة وضعها في فترة مستقبلية معينة.

- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives: وتشكل ما يتعين على المؤسسة القيام به و تحقيقه بغية الوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه.

- نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد Strategic Linkage Model and Perspectives : يوضح أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، إذ يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والثاني يركز على البعد الخارجي للبطاقة والمتمثل في البعد المالي وبعد العملاء.

- المقاييس والمبادرات Measures and Initiatives : توضح أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup>وعلي عرقوب، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL) - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، 2015، ص135.

<sup>2</sup> Gavin LAWRIE and Ian COBBOLD, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, PMA Conference, Boston, USA, May 2002, P5-P6.

ويبين الشكل الموالي نموذج الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (1-6): الجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن

	المنظور الخارجي		
المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور المالي	المنظور الاستراتيجي
	↓		
	منظور العمليات الداخلية	منظور النمو و التعلم	
	المنظور الداخلي		

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 155.

وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي و البعد الاجتماعي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

#### ب- 1- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

عرفت بطاقة الاداء المتوازن Le Tableau de Bord Prospectif او The balanced Scorecard (BSC) من قبل "Robert Kaplan" و "David Norton" كما يلي:

"هي بطاقة تترجم مهمة المنظمة و إستراتيجيتها الى مجموعة من الإجراءات الأداء وتعتبر اداة لتقييم الاداء و ذلك بالاعتماد على اربعة مناظر لتقييم اداء المنظمة"<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها: "بطاقة تسجيل ذات ابعاد اربعة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الاداء التشغيلي، فضلا عن قيادة اداء المنظمة المستقبلي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فارس نصيب الشيبيري، غسان سالم الطالب، " المبادئ المالية " (01)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص143.

<sup>2</sup>ابراهيم الخلف الملكاوي، "ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص85.

وقد عرفت كذلك بأنها: "عبارة عن مجموعة الاهداف التي تعطي الادارة العليا نظرة سريعة ولكن شمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة، وهي تكمل الاهداف المالية بمجموعة من الاهداف التشغيلية المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار او التحسين داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر تم الإشارة الى بطاقة الاداء المتوازن على أنها: "عبارة عن عمل على ترجمة استراتيجية المنظمة الى أعمال تشغيلية، آخذة بعين الاعتبار الابعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد)"<sup>2</sup>. اي أنها تقوم ببناء خطة واستراتيجية هذه البطاقة على أساس النظر في الماضي لتجنب ما حدث من أخطاء أو مشاكل، وما يجب ان يتم في الحاضر وما يتوجب على الادارة فعله مستقبلا لتفادي الوقوع في الأخطاء، وكذلك تحديد الاهداف المراد التوصل إليها.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن نظام استراتيجي يهدف تحقيق التكامل بين اربعة محاور أساسية للمؤسسة لتحقيق اهدافها.

## ب- 2- خصائص بطاقة الاداء المتوازن:

يمكن تجميع الخصائص الأساسية و الصفات التي تتسم بها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي<sup>3</sup>:

**1- العلاقات السببية:** إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

**2- الصفات التعددية (متعدد الأبعاد):** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة.

**3- الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> نمر عبد الحليم سليحات، وأسعود محمد المحاميد، " اثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن - دراسة على شركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم -"، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص 7.

<sup>3</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 74 ص 75.

الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.

**4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافئات):** بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يطبق بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات، حيث أن المكافئات والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وأسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافئات العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

**5- الصفة المحدودية للمعلومات:** بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة

#### ثانيا: اهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الاداء المتوازن الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها<sup>1</sup>:

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منتج تكاملي بين الإستراتيجيات والعمليات.
- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط.
- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، " معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية " ( دراسة ميدانية )، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 1، الأردن 2009، ص09-ص10.

### المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن و العوامل المؤثرة فيها

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى مكونات بطاقة الاداء المتوازن و اهم العوامل التي تؤثر فيها.

#### اولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الاداء المتوازن مما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الرؤية: (رؤية مستقبلية) و هي تصور للحالة التي تكون عليها المؤسسة مستقبلا (تبين اتجاهها).
- 2- الاستراتيجية: تتألف من مجمل الأفعال و الاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
- 3- ابعاد بطاقة الأداء: و بها أربعة ابعاد و هي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد رضا الزبائن (العملاء)، بعد النمو و التعلم.

#### أ- ابعاد بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن أربع محاور تتمثل في:

- 1- البعد المالي: يعد البعد المالي أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و محورا مهما لتقييم الأداء والتحكم فيه، بحيث يجب أن تتماشى الأهداف المالية النموذجية مع الأرباح و قيمة المساهمين و كذا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع مؤسسة اخرى منافسة، و هنا الاستراتيجيات و المبادرات يفترض أنها تعمل على تحقيق الأهداف المالية<sup>2</sup>.

- مؤشرات البعد المالي: تمكن من تقييم الوضع المالي و المقارنة مع فترات مختلفة و أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

❖ معدل العائد على الاستثمار = النتيجة / الاموال المستثمرة.

❖ معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال.

- 2- بعد رضا الزبائن (العملاء): تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لارضاء العملاء، و الأداء المنخفض في هذا البعد مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى و ان بدت الصورة المالية الحالية جيدة. و يستطيع

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص158 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص174، ص175.

<sup>3</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص31.

المسير بفضل عذا البعد تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق و كذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. و يسعى هذا المحور الى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين ؟

-كيف ينظر العملاء الى المؤسسة و مدى رضاهم عن خدماتها؟

و يتم قياس هذا البعد من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن و معدل الوفاء لدى الزبائن<sup>1</sup>.

**3- بعد العمليات الداخلية:** و هي الأنشطة و العمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها و التي تلبي الحاجات للعملاء و أهداف المالكين و يمكن بناء العمليات الداخلية من خلال الدورات التالية<sup>2</sup>:

❖ **دورة الابداع:** يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة و نوعية المستهلك لها، و يتمثل الابداع هنا بقدرة المؤسسة و عملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة و متطورة.

❖ **دورة العمليات:** تبدأ بتحديد التصميم المطلوب و أسلوب الانتاج.

❖ **دورة ما بعد البيع:** ترتكز الأنشطة فيها على تحديد طبيعة الخدمات و نوعيتها المقدمة للزبون بعد عملية التجهيز، كما أن المؤسسة تقوم بتدريب العملاء على استخدام المنتجات المقدمة لهم.

**4- بعد النمو و التعلم:** يعد أساسي لكل الابعاد السابقة و يقصد به تجديد و تشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لتحسين أدائها و تحقق نمو طويل الأجل و يتحقق من ثلاث موارد هي:

❖ **قدرة العاملين:** أي تحسين و تطوير قدرات العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي ايجابي و تكنولوجي و ارضائهم .

❖ **قدرة أنظمة المعلومات:** أي وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري (معلومات حول العملاء و خلال الوقت المناسب و النوعية الملائمة).

❖ **الاجراءات التنظيمية(التحفيز و التمكين و الاندماج):** اي وجود انسجام و تفاعل بين العاملين و مهاراتهم و طبيعة الاجراءات التنظيمية (أي لا تتعارض الأهداف مع الأهداف الفردية ).

<sup>1</sup>نعيمة يحيوي، خديجة لدرج، بطاقة الأداء المتوازن **bsc** أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 23 و 23 نوفمبر 2011، ص79.

<sup>2</sup>طاهر محسن منصورى الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص224 ص225.

و تتمثل مؤشرات التعلم و النمو في: التغيب و فرص الترقيات الداخلية<sup>1</sup>.

#### ب- مكونات كل بعد:

يتكون كل محور من ما يلي<sup>2</sup>:

- **الاهداف:** هو بيان عرض الاستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بالتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة لتقييم لتحقيق الاستراتيجية.
- **المقاييس:** وهي التنبؤات عن الاداء المستقبلي و هذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الاهداف.
- **المستهدفات:** المستوى المستقبلي المرغوب للأداء مثل بلوغ 10 بالمائة من إرضاء العاملين.
- **ارتباطات السبب و النتيجة:** و التي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر و تكون مشابهة لعبارة (إذا-اذن)
- **المبادرات:** هي مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أداؤها مثل تمكين الموظفين و الجودة الشاملة.

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط لآخر و من أهم هذه العوامل<sup>3</sup>:

- **حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على مستوى وسائل التقييم و الرقابة، و لقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه الى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة و أنظمة الرقابة، و بين Marchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسة. في حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم اقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية. وهو ما خلص اليه كل من Hoque et James من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية، حيث أوضحنا أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 248-ص 249.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 159.

<sup>3</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص 83-ص 84.

حين تغيب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و منه فان قياس و تقييم الاداء يكون أكثر شمولية و توازنا كلما كان حجم المؤسسة هاما.

- **المحيط:** يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية الي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الاسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما حصلت الية نتائج العديد من الابحاث. فقد بين Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي اذا تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي و قلة المنافسة و التعقيد، في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon et Miller انه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما Gordon et Narayan فيلاحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي الى أهمية اللجوء الى المعلومات الخارجية و غير المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ الى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت و قليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية، و كنتيجة لذلك يكون تقييم الأداء أكثر توازن و شمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

- **التنظيم:** يشكل هذا الاخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة حيث تتوفر لدى المؤسسات الى تكون أكثر تنوعا و غير ممركرة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط و الرقابة، وهي النتيجة التي توصل اليها كل من Brnus et Waterhouse الذين لاحظا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير الممركرة، و توصل Merchant الى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية و تعقيد و أكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية، و منه فان تقييم الأداء سيكون أكثر شمولية و توازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزيا.

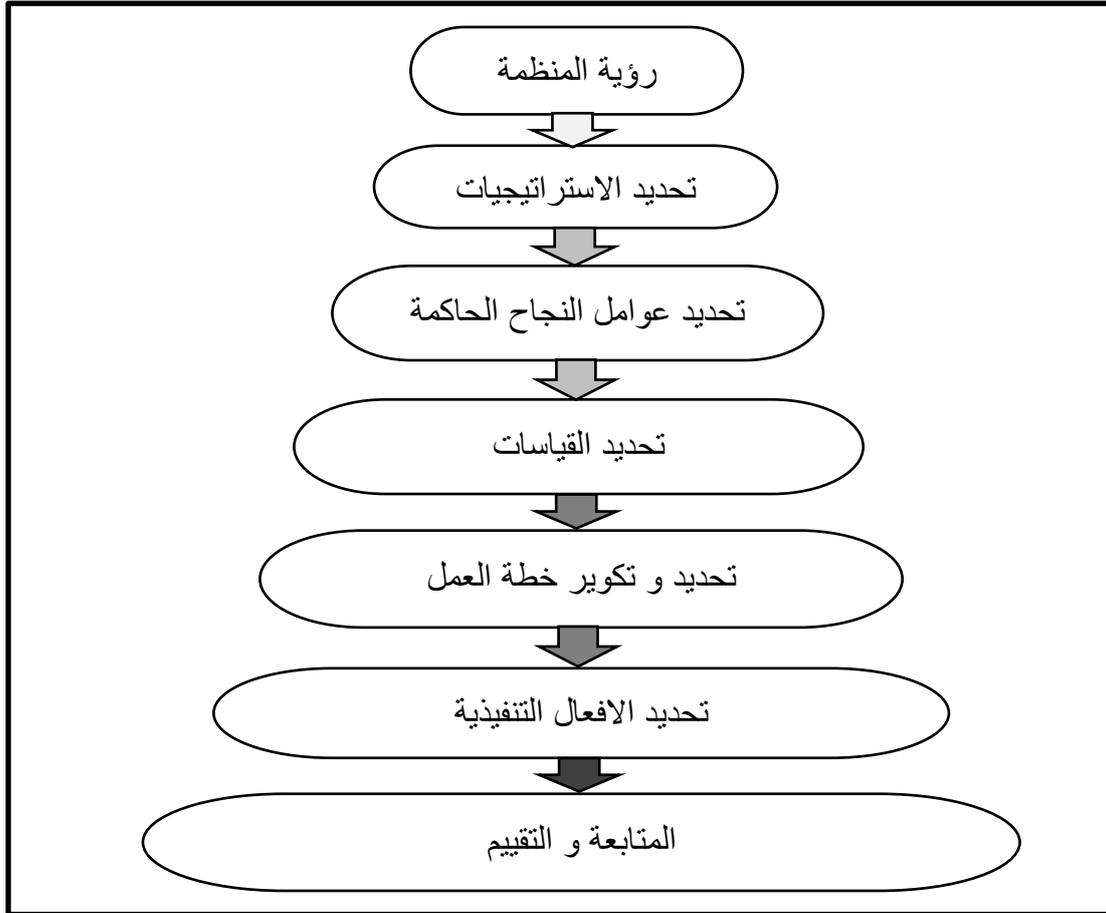
### المطلب الثالث: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها

نتطرق في هذا المطلب الى اهم الخطوات المتفق عليها للإعداد الجيد لبطاقة الاداء المتوازن و ابرز النقاط التي تستمد منهم اهميتها.

#### اولا: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن

ان عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في المؤسسة , بدءا بالرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة , حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية الى أفعال و مقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. و سنعرض أهم الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: R. Kaplan, D. Norton, "Putting the balanced scorecard to work",

Harvard business review, Sep

-Oct, 1993, P.134.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لاعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن و فيما يلي شرحها<sup>1</sup>:

**1- صياغة الرؤية الاستراتيجية:** يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية و رسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، ويوجه عام فان مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، و قنوات توزيع متعددة، و مرافق انتاج، ومقاييس أداء مالي خاص بها، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل الى اجماع بشأن خصائص و متطلبات الصناعة، و كذلك الوصول الى

<sup>1</sup>فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء (ABC) المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 109-ص 115.

اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، و من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها و تتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي :

- **العملاء:** كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر و تحسين الخدمات المقدمة لهم .
- **أصحاب رأس المال:** تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات و زيادة أرباح التشغيل.
- **العمليات الداخلية:** تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نفوق فيه في ضوء الامكانيات و الموارد المتاحة للمنظمة.
- **التطوير و الابتكار:** تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين و التطوير و الابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة.
- **المجتمع و البيئة:** ان الأداء المجتمعي و البيئي هو من المحركات الأساسية و الضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء و النمو والاستمرار.

**2- تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة و رؤية الإدارة العليا:** تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة ضوء في دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، و مستوى المنافسة الذي تتعرض له و امكانياتها و موردها في الداخل. فاذا كانت المؤسسة جديدة و في مرحلة النمو و تتعرض لمنافسة شديدة، فانها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد و الابتكار في مجال التكنولوجيا الانتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، أما اذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج و الاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار السوق و موقف تنافسي مناسب، فان الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي و المساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الانتاج و نظم المعلومات و الاساليب الادارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف و تحسين الانتاجية من ناحية، و زيادة العائد و زيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

**3- تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** تعرف عوامل النجاح بأنها: تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف و مساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد و تعطي مزايا تنافسية للمؤسسة. يتم في هذه المرحلة تحديد الاستراتيجيات العامة و ترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، و هو ما يحقق الترابط الرأسي انظام تقييم الأداء بالاضافة الى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى و التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الاداء	الاهداف الاستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	- تنمية و تحسين العائد - تخفيض التكاليف و تحسين الانتاجية - زيادة الاستثمار و استغلال الاصول
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	-رضى العملاء -الحصة من السوق -العملاء الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	-تحسين طرق الأداء والتشغيل -تبسيط وتمييط أجزاء المنتج -ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)	-التطور التقني في مجال الإنتاج -البحوث والتطوير في مجال المنتجات -تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية
جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع) والبيئي	-تطور الأداء البيئي -تطور الأداء الاجتماعي

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 111 .

**4- تحديد مقاييس الأداء الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:** تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة و لكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فانه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الرئيسي الذي تعبر عنه، و يراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، و معبرا عن حقيقة التطورية و التنافسية بافضل صورة ممكنة. و يمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

جدول رقم (1-2): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الاداء	الاهداف الاستراتيجية	محرك الاداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الاستثمار 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 الاختناق 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 وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.	التطور التقني في مجال الإنتاج	
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	جانب التطوير و الابتكار
تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الاداء المجتمعي و البيئي
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء البيئي	
تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.		

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 113 .

5- تحديد و تطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف و وضع خطة العمل، و يجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، و جدولا زمنيا لاعداد التقارير المرحلية و النهائية، و يجب أن تتفق المجموعة على القائمة أولويات، و على جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة. و تعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الاستراتيجية و أداء المستويات التشغيلية و التنفيذية فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فان مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، و يراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل لتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى أن تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها. و التي يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الاداء
البحوث و التطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.
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 المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج و الخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الانتاج	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 احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شؤون الافراد	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 البيئية	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 114.

**6- تحديد الأفعال التنفيذية:** ويتطلب تبيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطوة الى الواقع، و هذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات و أنظمة المعلومات و تعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

**7- المتابعة و التقييم:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال اعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية , وعرضه على الادارة العليا لمراجعتها و مناقشته مع

مديري الوحدات و الأقسام ، كما يتم اعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد .

هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند الكثير من الباحثين ، ولكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنها تبقى مشابهة في المضمون لهذه المراحل ، ومن امثلها نذكر<sup>1</sup>:

- تحديد وتعريف عوامل النجاح الأساسية: و هي المحاور الأساسية اللازمة من أجل الوصول الى تحقيق الرؤية الاستراتيجية و تحقيق الأهداف.

- تحديد مقاييس النجاح الأساسية: و هي المقاييس التي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة في الاتجاه الصحيح و تعتبر مساعدة في قيادة المؤسسة .

- اختيار المعايير الخاصة بالمحور المالي.

- اختيار المعايير الخاصة بمحور العملاء .

- اختيار المعايير الخاصة بمحور العمليات الداخلية .

- اختيار المعايير الخاص بالنمو و التعلم .

- اعداد الخارطة الاستراتيجية .

### ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة و نستطيع تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الاشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الادارية التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها و نشاطاتها القريبة المدى.

<sup>1</sup> Patrick Iribarne, *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris, P 57-P103.

<sup>2</sup>مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة ، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد13، العدد02، 2017 ، ص131-ص132.

- تمكن من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، و تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، اعادة التصميم، وخدمة العميل .
- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة و ربط صورة الاستراتيجية بالنشاطات و المسؤولية الواضحة للأهداف و الموارد و تغطي صورة متوازنة عن المؤسسة .
- توضح الرؤية و تحسين الأداء و وضع تسلسل للأهداف و توفير التغذية العكسية للاستراتيجية و ربط المكافآت بمعايير الأداء .
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل و الادارة و بنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين العملاء و العمليات الداخلية و العاملين و الأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

## المبحث الثالث: اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

في هذا المبحث سنعرض الاثر الناتج عن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة من خلال التطرق الى مقومات و ابرز عوامل نجاح التطبيق الفعال لهذه الاخيرة - بطاقة الاداء المتوازن- و اهم معيقات تطبيقها كما و سنطلع على ما وجه لها من انتقادات.

## المطلب الاول: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الاداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح وتتمثل في<sup>1</sup>:

- **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة الاداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب توافرها فيها مجموعة من المعايير أهمها:

- **الأهمية الإستراتيجية:** التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
- **إمكانية التطوير:** التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
- **درجة التأثير:** التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
- **القياس:** يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- **جدوى التنفيذ:** يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة؛

- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن:** إستجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحثمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن؛

<sup>1</sup> عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الاداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص 252-ص253.

- دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح؛
- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛
- اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها؛
- وقد أشار Roest Pim إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في<sup>1</sup> :
- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمنظمة؛
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية و أخرى كيفية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.
- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛

<sup>1</sup> Roestpim, **The golden roubles you implimentability. The Balanced business scorecard**, <http://www.mabatoools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.

- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛
- العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛
- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب. وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة؛
- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)؛
- التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛
- الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛
- الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

لخص Mohan Nair عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- معرفة المؤسسة لنفسها من خلال تحليل قدراتها وإمكانياتها، وتحديد مدى استعدادها للتغيير و إن كان هذا الأخير يناسبها، والتعبير عن إستراتيجيتها بصورة واضحة ومفهومة ومعلنة لجميع العاملين بها وإبداء جاهزيتهم لهذا التغيير؛
- تمييز فريق العمل المسؤول عن بطاقة الأداء المتوازن، وهو المكون من المتعلمين الذين يتصفون بالتحرك بنفس الأفكار ونفس السرعة، بروح القيادة، الرغبة، الدافعية، الإبداع والابتكار، يعتمد عليهم في تطبيق البطاقة بمجرد فهمهم للإستعاب التنظيمي أو التبني، ومن المؤسف أن هذا الأمر نادرا ما يحدث في المؤسسات.

<sup>1</sup> Mohan NAIR, *Essentials of balanced scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2004.P79- P 82.

- معرفة خريطة الطريق للتنفيذ، حيث يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن اهتماما مركزا على العاملين، العمليات، التكنولوجيا، إلى جانب الخبرة النظرية والخبرة الحقيقية، وعامل النجاح هذا هو حول ما يجب القيام به للدفع نحو التجسيد، فليس هناك سحر في هذا العامل باستثناء الأنشطة الهامة التي تدخل في تنفيذ التجسيد باستخدام الاجتماعات، الأهداف، الغايات، ومعايير اختيار المستشارين، واختيار أعضاء الفريق المتميز والحصول على الدعم.

- أن تكون بطاقة الأداء المتوازن كمشروع، فقد علمتنا التطبيقات العديدة الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أن أفضل طريقة هي جعل البطاقة كمشروع باستخدام أساسيات إدارة المشاريع من تحديد الجدول الزمني للمشروع مع تسليمه، تحديد المبادئ التوجيهية للمشروع وتصميمه ووضع مجموعة من المنجزات في نهج مرحلي للمشروع.

- استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين، فقد قطعت التكنولوجيا شوطا طويلا في السنوات التي تم فيها اعتماد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، ونظرا لتطور هذه التقنيات لكن لتطبيقات البطاقة الاستفادة الكاملة من تسريع المشاريع باستخدام التكنولوجيا لذلك، وتوجد ثلاثة أطر تكنولوجية رئيسية في السوق حتى الآن:  
-أنظمة إدارة الأداء.

-أنظمة بطاقة الأداء المتوازن أو نظم ذكاء الأعمال.

-أنظمة داخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

قد تبدو كل هذه النظم مختلفة، ولكن يمكن أن توضع في إطار مشترك للتعلم والتنفيذ.

## المطلب الثالث: معيقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و انتقاداتها

سنتناول في هذا المطلب اهم المعيقات و الصعوبات المرافقة لإعداد و تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و في الاخير سنعرض ابرز الانتقادات التي وجهت لها.

## اولا: معيقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات هناك مجموعة من العقبات والصعوبات التي يجب تجنبها أو التكيف معها نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل 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؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. و بالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية و 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 إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات و المختصين في مجال بطاقة الاداء المتوازن: نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص51-ص52.

- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛

- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضى العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.

### ثانيا: انتقاداتها

إنطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فقد وجه لها مجموعة من الإنتقادات أهمها<sup>1</sup>:

- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الإتجاه فهي بسيطة وهو أمر إنتقده العديد من الباحثين الذين إعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضاء العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.

- كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذ بعين الإعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.

- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ( Kaplan و Norton ) تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكيا هرميا هو ما يركز على الإتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الإنتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

<sup>1</sup>ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2014، ص100.

## خلاصة الفصل الاول :

اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل مدى اهمية عملية تقييم الاداء كونها عملية مستمرة و مهمة بالنسبة للمؤسسة لما توفره من معلومات لادارة المؤسسة و لاتخاذ الإجراءات و القرارات المناسبة.

و من بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان و نورتن، و التي ساهمت بظهورها الى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات و ذلك كونها عبارة عن نظام متكامل و أداة فعالة تساهم في تعزيز و تسهيل مهمة تنفيذ استراتيجية المؤسسة والرقابة عليها، وتكمل الاهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية من تحقيق رضا العملاء والعمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم لأنها تقوم على ما يسمى بتعدد ابعاد التقييم وتحقيق التوازن المفقود بين المقاييس التقليدية.

كما و يتطلب التطبيق الفعال لهذه البطاقة مجموعة من المقومات و عوامل نجاح و التي تساهم في ارباح العملية بناء على المعطيات المقدمة من أربعة جهات متكاملة ومتوازنة، وعليه فان تبني هذه البطاقة يستدعي إتباع خطوات متسلسلة ومتكاملة داخل المؤسسة وخارجها.



## الفصل الثاني

### الجانب التطبيقي



## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الاول الى الأسس النظرية والمفاهيم الاساسية لتقييم الاداء، و كذا ابرز و أهم الجوانب المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن، و ذلك باعتبارها من بين أهم الأدوات الحديثة في عملية تقييم أداء المؤسسة بحيث تقيس مدى تحقيق أهدافها وهذا لتحسين وضعها واكتساب ميزة تنافسية متواصلة.

و بناء على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على بنك التنمية المحلية **BDL** - سعيدة - والتي من خلالها سنتمكن من معرفة مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء ومسايرة المؤسسة للتطورات الحاصلة، كما سنحاول القيام باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، والخروج ببعض الاستنتاجات.

و على هذا الاساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يعرض المبحث الأول تقديم بنك التنمية المحلية **BDL** - سعيدة -، أما المبحث الثاني فيهدف إلى ابراز الاطار المنهجي للدراسة، و يختص المبحث الثالث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## المبحث الاول: تقديم بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -

سنتناول في هذا المبحث عرض صورة عن بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - من خلال التطرق إلى المكانة التي يحتلها البنك كمؤسسة مصرفية في دفع وتيرة التنمية الاقتصادية من خلال المهام التي تقوم بها من جهة، و التغييرات التي تشهدها و التطورات التي طرأت على خدمة المؤسسة و التي أدت إلى تحسين أدائها خاصة المالي من جهة أخرى.

## المطلب الاول : لمحة تاريخية عن بنك التنمية المحلية BDL

## اولا: نشأة بنك التنمية المحلية BDL

تأسس بنك التنمية المحلية BDL بموجب المرسوم رقم 85 / 85 في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 30 أبريل 1985 و يعد آخر بنك تم إنشاؤه في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات ، و قانونه الأساسي منبثق عن القرض الشعبي الجزائري CPA برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري.

و يوجد مقره الرئيسي خارج العاصمة بسطاوالي بولاية تيبازة.

و يضم المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية 2 مديريات متخصصة، و خلال سنة و نصف من تأسيس البنك انتشرت وكالاته على مجمل التراب الوطني حيث كان يشرف على 32 وكالة موزعة عبر التراب الوطني عند انطلاق نشاطه و فرع واحد فقط، و بعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف على 150 وكالة و 15 فرع.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

فهو بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ ، CNAC ، ANGEM) بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا ايضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن<sup>1</sup>.

### ثانيا: مراحل تطور بنك التنمية المحلية BDL

- المرحلة الأولى من 1985 إلى 1990: خلال السنوات الأولى كان هدف البنك آنذاك هو فرض وجوده في البيئة المصرفية بفتح العديد من الوكالات في مناطق مختلفة ذات الصبغة التنموية و بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة و كفاءة عالية في ميدان القطاع التنموي، قطاع السكن و التنمية. هذا الاختصاص كان منصوب في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية من 1991 إلى 2005: بموجب صدور القانون 90/10 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك، وسع بنك BDL أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي و الصناعات المتوسطة و الصغيرة PME/PMI.

المرحلة الثالثة من 2005 إلى 2016: عاد البنك إلى اختصاصه الأول (قطاع التنمية المحلية) لكن مع استراتيجية أكثر توسعا بشروط أفضل و سياسة تتماشى و ظروف السوق، كما اتبع سياسة اللامركزية حيث أعطى صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات و تسهيلا لخدماته.

المرحلة الرابعة من 2016 إلى 2020: حقق بنك التنمية المحلية في سنة 2016 أداء تجاريا و ماليا جيدا، ما يمثل ميلاد مرحلة جديدة أفضل تطورا للبنك في محيط و بيئة مالية صعبة، حيث تمكن البنك من استغلال نقاط قوته و الشروع في تنفيذ سياسة تجارية أكثر فعالية تعتمد أساسا على الجوارية و التقرب أكثر من الزبون، و مرافقته و الاستماع إليه و هذا بالاعتماد على الاتصال و هيكلة البنك بما يتماشى لتلبية متطلبات الزبائن.

و قد شهد بنك التنمية المحلية حركية و ديناميكية كبيرة بفضل الثقة التي اكتسبها من الزبائن و التزام المتعاملين.

و أثبت بنك التنمية المحلية قدرته الكبيرة على تسيير العمليات و الصرامة بفضل تعزيز قاعدته المالية. و كان من بين الأولويات أيضا تطوير إدارة المخاطر و تعزيز محفظة القروض للبنك، كما قمنا أيضا بتحسين عامل الجدارة الائتمانية بنسبة وصلت إلى 14.26 بالمائة نهاية سنة 2016، مما وضع بنك التنمية المحلية في خانة مريحة فوق المتطلبات الاحترازية.

<sup>1</sup> بنك التنمية المحلية، تعريف بنك التنمية المحلية، <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html> ، 2021/05/20.

باختصار، فإن سنة 2016 كانت سنة ايجابية ما سمح للبنك بتحقيق حصيلة جيدة في محيط اقتصادي صعب. و شهدت سنة 2016 تطورا ملحوظ في جمع و تحصيل الموارد المالية، التي عرفت ارتفاع تصل نسبته إلى 7 بالمائة ، أما فيما يخص القرض المباشرة فهي الأخرى ارتفعت بنسبة 13 بالمائة ، و بذلك يكون بنك التنمية المحلية مقارنة بالأهداف المسطرة قد حقق نجاحا كبيرا في التطور و تحقيق الربح و تطوير نوعية الخدمات مع تحقيق إجمالي فائدة يصل إلى 16.8 مليار دينار جزائري سنة 2016 مقابل 6.9 مليار دينار جزائري سنة 2015.

التزاما بالتفوق و تحقيق استراتيجية البنك على المدى المتوسط 2016-2020 ، قام بنك التنمية المحلية بتطوير هويته المرئية كخطوة ايجابية لوضع هيكل تنظيمي حول كليا عمل الموارد البشرية و سمح بخلق مديرية رأس المال البشري للتكفل الأفضل بالمتعاملين، و لعب الشريك الاجتماعي دورا هاما و محوريا للحفاظ على استقرار المؤسسة و المكاسب المحققة بفضل جهود كل المتعاملين .

و في سنة 2017 دخل حيز الخدمة النظام المعلوماتي الجديد "النصر" الذي ساعد البنك على تطوير نوعية خدماته و تنويع منتجاته للعب دور المنوط به في الساحة الاقتصادية الوطنية و تلبية متطلبات الزبائن . و بالتالي سنة 2017، كانت بالنسبة لبنك التنمية المحلية مرحلة جديدة لتطوير و تحويل البنك لتقديم أحسن خدمة للزبون، مع احترام كل الشركاء<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التعريف ببنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -

#### اولا: تعريف بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -

قصد التمركز في كافة التراب الوطني و في إطار السياسة الشاملة لبنك التنمية المحلية، تأسست وكالة سعيدة يوم 10 ماي 1987 و التي تعتبر من أهم الفروع للبنك كونها الوكالة الوحيدة على مستوى إقليم الولاية، حيث استقلت عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل القانون 89/04 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة هو هيئة قاعدية للاستغلال صنفت حسب نشاطها إلى الصنف " أ "تحت الرمز 421 ، يضم 15 موظف من بينهم مساعدين تجاريين و يتموقع بوسط المدينة بنهج أحمد مدغري رقم

<sup>1</sup> بنك التنمية المحلية، رسالة الرئيس المدير العام، <http://bdl.projets.laticode.com/Algerie/arabe/index.html> ، 20/05/2021.

14 و يتبع في تسييره للمديرية الجهوية للاستغلال DRE تلمسان و هو بنك ودائع يتولى كل العمليات المصرفية كالتوفير، الإقراض و الضمانات، التحويلات البنكية و مختلف العمليات الأخرى.

يقوم بتسيير الوكالة مدير معين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال DGE مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال DRE و مدير الموارد البشرية DRH .

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -

يظهر الملحق رقم ( 01 ) الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - و الذي يتكون من<sup>1</sup>:

- **المدير:** له دور التنسيق بين المصالح البنكية و كذلك أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي فيما يخص منح القروض و استقطاب زبائن جدد.
- **أمانة الوكالة:** تقوم بتسجيل و تنظيم كل البريد الوارد و الصادر عن البنك و القيام بكامل أنواع السكرتارية بصفة عامة.
- **خلية المراقبة:** تقوم بمراقبة جميع العمليات البنكية اليومية و التدقيق في العمليات المحاسبية و إبلاغ المدير في حالة وجود خلل لإيجاد الحلول المناسبة.
- **الوكلاء المفوضون بالتوقيع:** يتقصدون دور النيابة، يكونون في الغالب رؤساء مصالح و مهمتهم الإشراف على تنسيق العمليات البنكية مع السهر على حسن سير العمل وفق التعليمات التي يصدرها المدير و الإبلاغ بواسطة تقارير كتابية كانت أو شفوية.
- **مصلحة الصندوق:** مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع و تنفيذ التحويلات لحساب الزبون، تعتمد على أربع مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي: مبدأ الاستغلال، مبدأ العقود، مبدأ الخزينة، مبدأ الأمان.

و سنحاول شرح هذه المبادئ باختصار:

- **مبدأ الاستغلال:** يبنى هذا المبدأ على أهمية الاستماع إلى الزبائن و تقديم النصح و المشورة لهم و تزويدهم بالمعلومات و الخدمة السريعة، و يعتبر هذا المبدأ بمثابة المرآة العاكسة للبنك عن طريقه يمكن للبنك معرفة مكانته بين المنافسين ز كذلك حصته السوقية.
- **مبدأ العقود:** إن تطبيق القواعد في هذا الميدان يجب أن يتم بحرص تام في كل العمليات التي يقوم بها البنك مع زبائنه بسبب الأخطار المحتملة جراء هذه العمليات مهما كانت صفتها القانونية خاصة فيما

<sup>1</sup> Circulaire, N°27/2001, (Alger: DL, 2001) P05.

تعلق بكيفية تسديد القروض في حالة القروض المباشرة و الإجراءات الخاصة بالقروض الممنوحة في إطار التجارة الخارجية.

- **مبدأ الخزينة:** أي ضرورة التطوير الدائم لطريقة تسيير الخزينة و ذلك لتجنب العجز الذي يحدث في الخزينة كما يجب الحرص على الاحتفاظ الدائم بنسبة من السيولة للقدرة على تسديد و تغطية طلبات الزبائن التجاريين و المدخرين.
- **مبدأ الأمان:** يهتم هذا المبدأ بالعمليات المأخوذة بالقيم المتمثلة في السيولة و الصكوك و ذلك بالتحقق من التوقعات و الأرصدة و كذلك الموجودات عن طريق المراقبة الدائمة.

-التسيير الإداري و القانوني لحسابات الزبائن.

-التسديد بال شيكات.

-الإيداع و السحب نقدا.

-تسيير الحسابات المالية و الإدارية.

➤ **مصلحة القروض و الالتزامات:** تقوم بالجمع بين البحث و المسعى التجاري و الاستشارة القانونية و تقييم خطر الزبائن و كذلك الشروط المفروضة عن منح القرض مع مراعاة كيفية استعمال هذا القرض، و يمكن حصر مهام هذه المصلحة في:

-استقبال الوكالة للزبائن.

-التأكد من موافقة القروض للشروط المطلوبة.

-دراسة طلبات القروض و اقتراح مسابقات خصوصية لتنفيذها و اتخاذ القرار الأولي من طرف لجنة الوكالة.

-إرسال ملفات القروض إلى مدير مجمع الاستغلال DGE من أجل اتخاذ القرار النهائي حول منح القروض.

-تسيير ملفات القروض.

-إرسال ملفات الخاصة بالقروض إلى بنك الجزائر من أجل المتابعة البعدية.

-متابعة استعمال القروض الممنوحة و ميدان توجيهها و كذلك تسديدها في الآجال المحددة.

-متابعة كيفية استعادة المستحقات المتنازع عليها.

-استلام الضمانات الحقيقية و الشخصية.

- منح القروض المرخص بها و الحرص على تنفيذ شروط استعمالها.

- متابعة مدى تطبيق الشروط البنكية.

- تنفيذ العمليات القانونية.

- تقديم النصح للزبائن.

➤ **مصلحة وسائل الدفع:** و هي المصلحة المكلفة بمعالجة السندات و الشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من أجل خصمها أو تحصيلها و وقت تقديمها للمدين من أجل تحصيلها .يقوم نشاط المصلحة على:

- التأكد من قياسات الأمان كالتحقق من التوقيعات المختومة على الوثائق المقدمة للخصم، الانتظام المادي للشيكات و السندات مأخوذة بعين الاعتبار أثناء التسليم.

- المراقبة المتكررة للقيم و الموجودات و الوثائق التي تعتبر إثباتا لتلك القيم فيما يتعلق بنشاطات المحفظة.

- الاستلام " REMISE " و الذي يشمل عمليات الشيكات، السندات سواء للدفع أو الإيداع من طرف الزبائن.

- التحصيل " ENCAISSEMENT " و الذي يختص بالذمم المالية من الوكالات الأخرى.

**المطلب الثالث: مهام و افاق الخدمة البنكية لبنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -**

تتمثل مهام مديرية الوكالة في:

- تنفيذ العمليات مع الزبائن و ضمان تسجيلها دوريا في إطار القواعد المحاسبية المعروفة.

- تنشيط، تنسيق و متابعة و مراقبة نشاطات الفرع.

- التسيير الجيد و الدقيق للقواعد التنظيمية.

- توسيع حصته في السوق.

- إعداد و مناقشة و تنفيذ الميزانية.

- الحرص على الاستعمال العقلاني و الجيد للموارد البشرية و المادية المتاحة.

بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة شأنه شأن البنوك الأخرى و نظرا للتطورات السريعة التي شهدتها الخدمة المصرفية ارتبط نجاحها بدرجة اعتماد المؤسسة لمصرفية على الانترنت .بحيث استفاد البنك من تخصيص أكثر من 6.3 مليون أورو لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر و إبرام اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 402325 أورو بين SATIM و الشركة الفرنسية « igenico data systems » IDS لت تركيب عدد كبير من الموزعات الأوتوماتيكية ( 500 موزع ) و نهائي نقطة البيع الالكترونية لدى التجار (1000) على مستوى التراب الوطني .و في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية قد أنشأت المؤسسة الفرنسية-EDI " diagram e " banking " الجزائر شركة مختلطة تسمى algeria e-banking services مهمتها مساعدة المؤسسات المصرفية الجزائرية في رقمنة خدماتها المصرفية و تكوين الإطارات الوطنية في هذا المجال.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، و أيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما سنتطرق اليه في هذا المبحث من خلال كيفية تحديد المجتمع و اختيار العينة مروراً بأدوات الدراسة كما و سنعرض ابرز الاساليب الاحصائية المستخدمة.

## المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

## اولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.

وهنا يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بينك التنمية المحلية BDL - سعيدة- بمستوياتهم و اقسامهم ، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ولمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي.

## ثانيا: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بانها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الاصلي لإجراء الدراسة عليها".

ان عينة الدراسة التي تم الاعتماد عليها تمثلت في 16 عاملا يعملون بينك التنمية المحلية BDL - سعيدة-، لهم مناصب مختلفة، و لهم سنوات خبرة مختلفة، حيث قمنا بمسح شامل وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها.

المطلب الثاني: نموذج و ادوات الدراسة

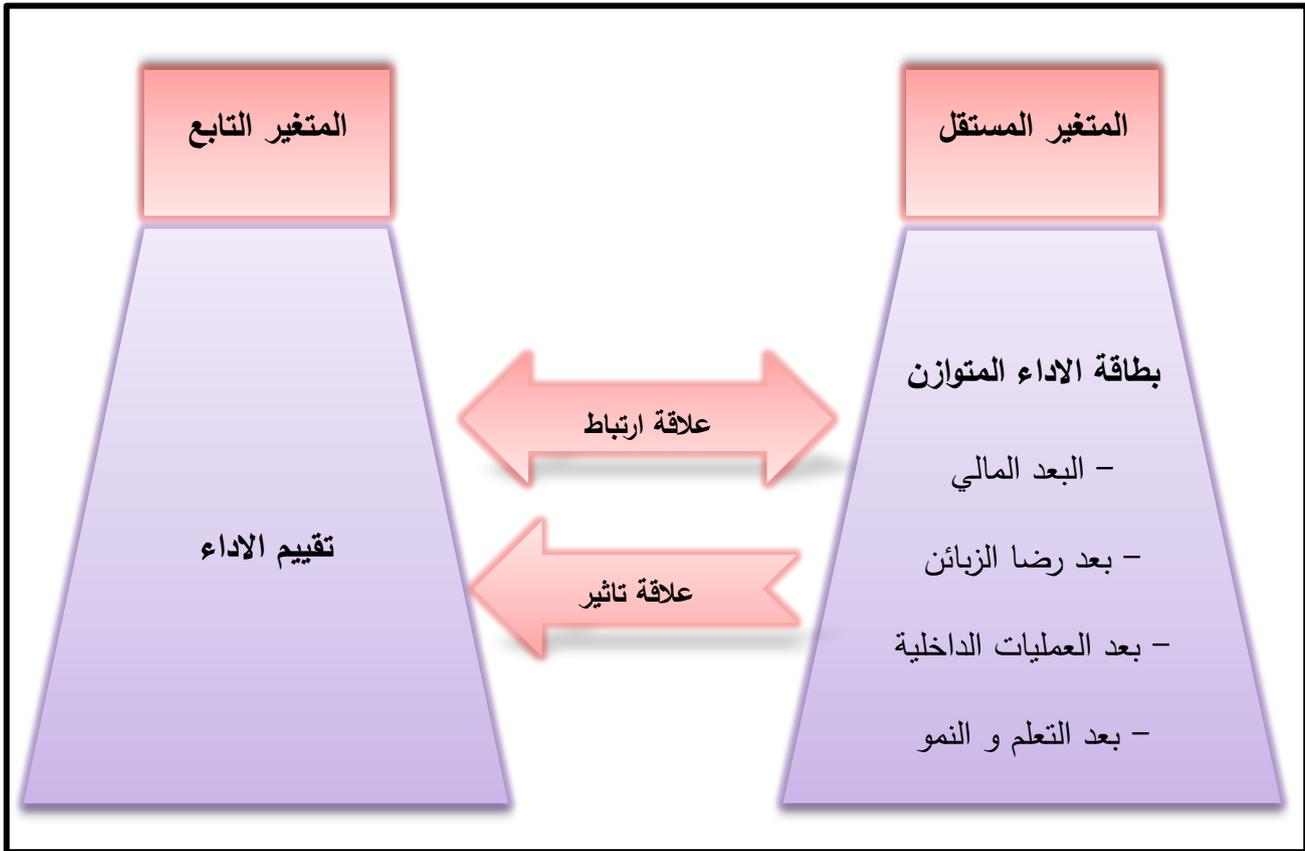
اولا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة و بالتالي فهي تشمل على متغيرات تختلف بين مستقل و تابع.

- المتغير المستقل: و يتمثل في بطاقة الاداء المتوازن و ابعادها الاربعة المتمثلة في (البعد المالي، بعد رضا الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو).
- المتغير التابع: و يتمثل في تقييم الاداء.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة التطبيقية والذي يبين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع:

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: ادوات الدراسة

عند إجراء الدراسة الميدانية تطلب الاستعانة بوسائل مناسبة و مساعدة تمكن من جمع البيانات الأولية و الوصول إلى المعلومات اللازمة، و كانت مصادر بحثنا هذا في جانبه النظري و كذا التطبيقي كالاتي:

**1- المصادر الثانوية:** تم اعتمادها في الجانب النظري للدراسة، و قد شملت كل من الكتب العربية و الاجنبية، كما و المجالات و المقالات و كذلك رسائل الماجستير و اطروحات الدكتوراه الجامعية المتعلقة بالموضوع.

**2- المصادر الاولية:** من أجل استكمال إجراءات الدراسة التطبيقية و من أجل ان نقترب أكثر من أهداف بحثنا تم اعتماد اداتين أساسيتين كمصادر اولية هما المقابلة و الاستبانة.

**أ ) المقابلة:** بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع المساعد التجاري (Assistant Commercial)، للحصول على معلومات حول تقييم الاداء و مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن على مستوى الوكالة والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي دعمت أسئلة الاستمارة "الملحق رقم(02)".

**ب ) استمارة الاستبيان:** بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة، و تمثل عدد الاستثمارات الموجهة لموظفي بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - في 16 استمارة استبيان و تم استرجاع 15 استمارة و رفض استمارة واحدة لعدم صلاحيتها، و قسم الاستبيان الى جزئين اساسيين و فيما يلي و صف لهما:

- الجزء الأول: و يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الاقدمية الوظيفية ، طبيعة العمل ).

-الجزء الثاني: فتضمن 34 سؤال وزعت على محورين رئيسيين :

➤ المحور الاول: يتعلق بتقييم اداء المؤسسة متضمنا 10 اسئلة.

➤ المحور الثاني: و يتعلق بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن وهي كالاتي : البعد المالي ( 6 اسئلة )، بعد رضا الزبائن ( 6 اسئلة )، بعد العمليات الداخلية ( 6 اسئلة )، بعد التعلم و النمو ( 6 اسئلة )، "الملحق رقم (03)".

و لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان، بحيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، ويشير المستجوب إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة بالجدول كما يلي:

**الجدول رقم (2-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي**

الاستجابة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي أوافق بشدة؛

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي أوافق؛

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد؛

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي لا أوافق؛

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

## المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لغرض تحقيق أهداف الدراسة و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في اجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

ولتحديد استجابات أفراد العينة اتجاء محاور الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronachs Alpha**): لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة.  
- التكرارات و النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغيرات ( الفقرات ) و المحاور.

- تحليل انحدار الخطي البسيط: يستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

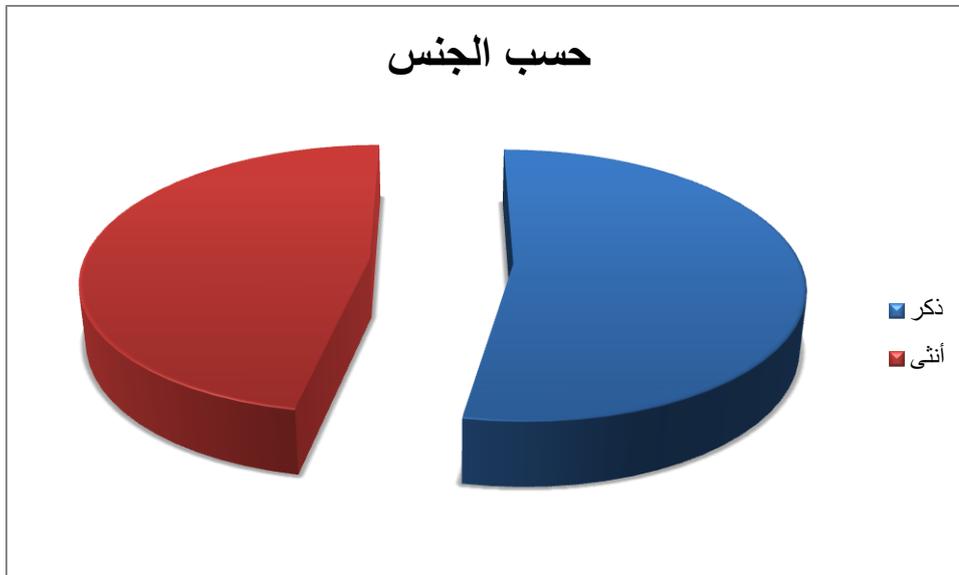
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم(2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
% 53.3	08	ذكر
%46.7	07	أنثى
% 100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال الجدول نلاحظ هناك تقارب بين نسب الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور 53,3% و بلغت نسبة الاناث 46,7% و منه نستنتج ان هناك توازن بينهما و هذا راجع لطبيعة العمل في البنك لأن الوظائف الادارية لا تتطلب جهد عضلي .

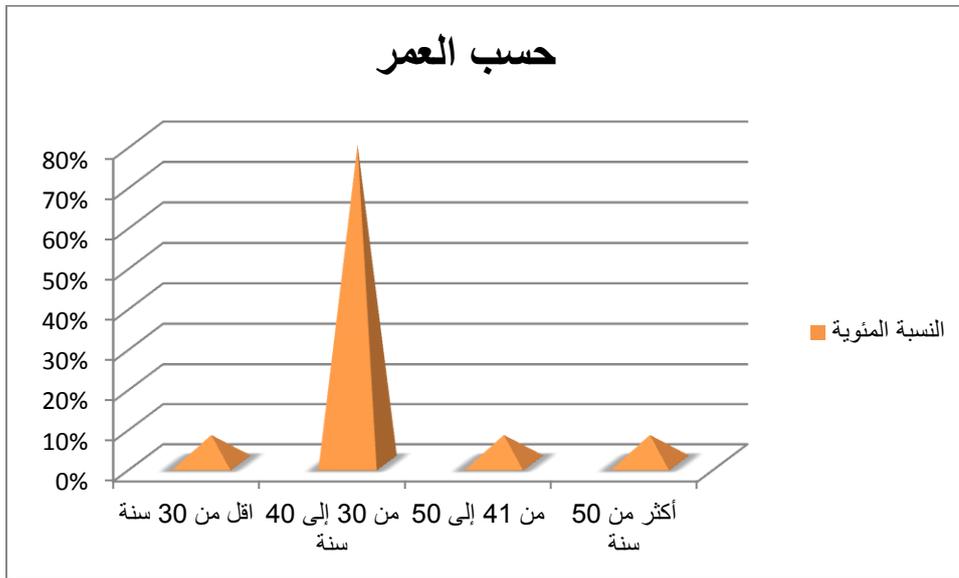
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى السن:

الجدول رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
6.7%	1	اقل من 30 سنة
80 %	12	من 30 إلى 40 سنة
6.7 %	1	من 41 إلى 50
6.7 %	1	أكثر من 50 سنة
%100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يتضح من خلال السابق ان نسبة 6.7% تمثل فئة أقل من 30 سنة و الفئة العمرية من 30 الى 40 بلغت 80 % و بلغت الفئتين من 41 الى 50 و الفئة أكثر من 50 سنة بلغت أيضا نسبة 6,7 % و منه اكثر فئة عمرية في بنك التنمية المحلية سعيدة أعمارهم من 30 الى 40 سنة و منه فان البنك يعتمد الفئة الشبابية القادرة على العمل ,مما يعكس امكانية التطور المهني و التكويني و الاداري لهذه الفئة.

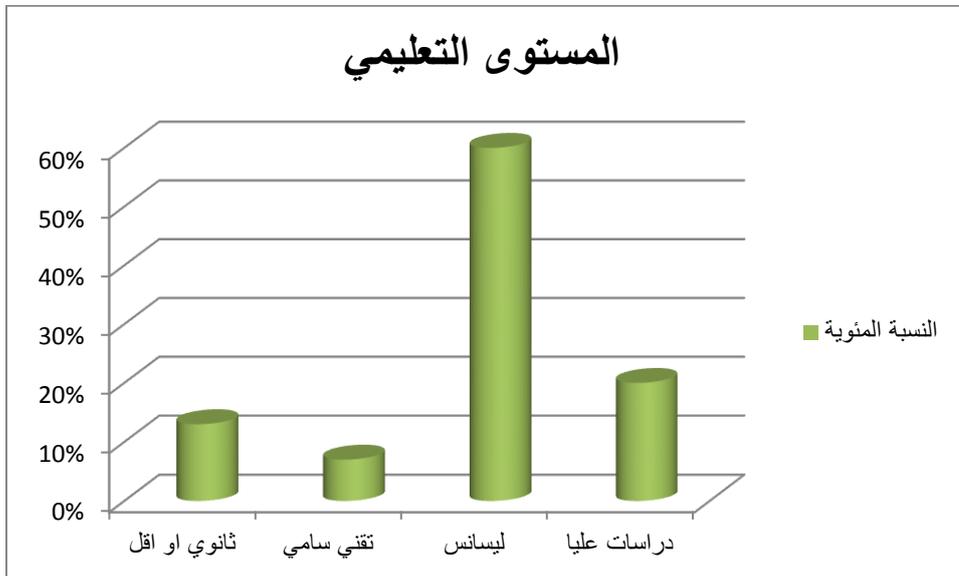
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
13.3%	02	ثانوي او اقل
6.7%	01	تقني سامي
60%	09	ليسانس
20%	03	دراسات عليا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

فيما يتعلق بالمؤهل يتضح من الجدول أن ما نسبته 13,3% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل و نسبة 6,7% من العينة يحملون شهادة تقني سامي . أما حاملي شهادة ليسانس فبلغت نسبتهم 60% فيما بلغت نسبة حاملي الشهادة العليا نسبة 20% و من خلال نتيجتين السابقتين نلاحظ أن البنك يشجع حاملي الشهادات لتحسين أدائها الشيء الذي ينعكس على محيطه انعكاسا ايجابيا .

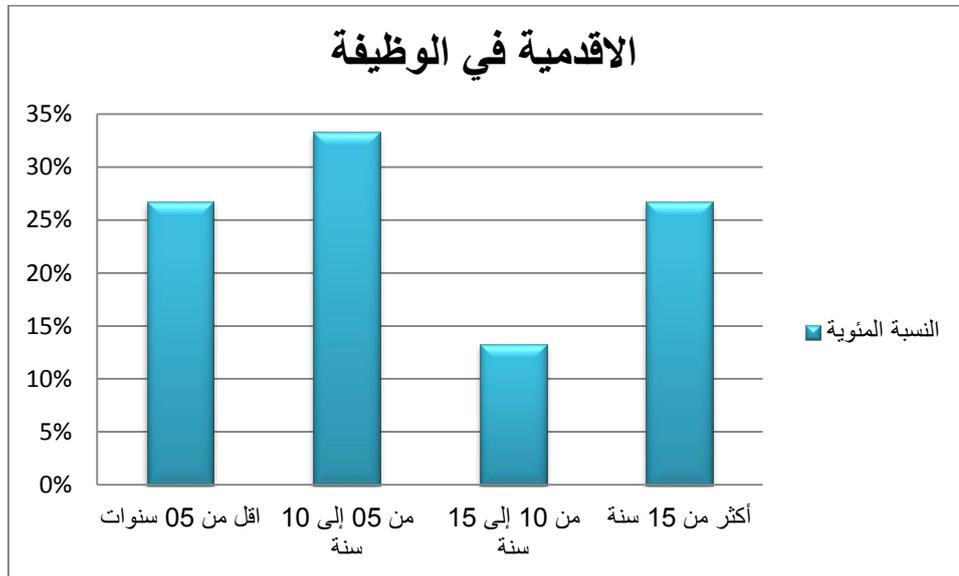
➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية في الوظيفة :

الجدول رقم(2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاقدمية في الوظيفة
7,26%	4	اقل من 05 سنوات
33.3 %	5	من 05 إلى 10 سنة
13.3 %	2	من 11 إلى 15 سنة
7,26%	4	أكثر من 15 سنة
%100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تفاوت بالنسب حيث تمثل 26,7 % كل من الفئتين أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة وتمثل 13,3% فئة من 10 سنوات الى 15 سنة فيما تصدرت فئة من 5 الى 10 سنوات بأكبر نسبة تمثلت في 33,3% و منه نستنتج أن البنك يعتمد على خبرة العاملين .

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير طبيعة العمل:

الجدول رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العمل
33.3 %	05	عون تنفيذ
20 %	03	اطار
46.7 %	07	عون تحكم
%100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الشكل رقم(2-6): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

بالنسبة لمتغير طبيعة العمل نلاحظ أن نسبة عون التحكم تقدر بـ 46,7 % تليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 33,3 % فيما بلغت نسبة الاطارات 20 % ، و هذا ما يعطي مصداقية أكثر للإجابات المتعلقة بالدراسة لأنه غالبا يكون لهم رؤية أعمق وفهم أكبر للجانب المتعلق بالدراسة.

المطلب الثاني: تحليل و اختبار محاور الدراسة

اولا: اختبار محاور الدراسة

➤ ثبات اداة الدراسة

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronach لقياس ثبات المحورين والثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-7): يمثل معامل الصدق و الثبات (ألفا كرونباخ) للاستمارة

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
34	0.855

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

القيمة 34 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي )

القيمة الكلية للاستبيان ككل استقرت عند (0.855)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تم التأكد من صدقها و ثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

1- تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول " تقييم أداء المؤسسة ":

الجدول رقم(2-8): اجابات المستجوبين على متغيرات ( فقرات ) المحور الأول " تقييم أداء المؤسسة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تهتم المؤسسة بأدائها (اقتصادي،اجتماعي، بيئي)	1,54	0,877	الموافقة
02	يشكل تقييم الاداء في المؤسسة أداء مساعدة على اتخاذ القرارات	1,54	0,519	الموافقة
03	تجري مؤسستكم تقييم الاداء في اي وقت	2,08	1,038	موافقة وبشدة
04	تقيم مؤسستكم الاداء على اساس الكفاءة	2,08	1,256	موافقة وبشدة
05	تقيم كل مصلحة مستوى ادائها	1,69	0,751	الموافقة
06	نظام تقييم الاداء سهل الاستخدام ومرن	2,23	1,235	موافقة وبشدة
07	تعكس ادوات تقييم الاداء الحالية مستوى الاداء الفعلي لمؤسسة	1,77	1,166	الموافقة
08	لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها	1,62	1,121	الموافقة
09	يتطلب نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة وجود هيكل تنظيمي واضح	1,54	0,660	الموافقة
10	يعتبر الاداء الفعلي والاداء المتوقع متطابق عند التقييم	1,77	1,092	الموافقة
	المتوسط المرجح	1,73	1,065	الموافقة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم افراد العينة استجابة للمحور الاول "تقييم أداء المؤسسة " بالموافق و الموافق بشدة، كما يبين ان المتوسط الحسابي للمحور الاول استقر عند قيمة 1.73 و الانحراف المعياري عند 1.065 و بالنظر الى النتائج المتحصل عليها في هذا المحور يمكن القول ان تقييم الاداء عند المؤسسة هو أداة مساعدة على اتخاذ القرارات، و لنجاح عملية تقييم اداء المؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح و نظام سهل الاستخدام و مرن.

## 2- تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني " ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ":

قسمنا هذا المحور إلى أربعة أبعاد كآآتي:

- البعد الأول: بعد المالي
- البعد الثاني: بعد رضا الزبائن
- البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية
- البعد رابع: بعد التعليم والنمو

1-2 تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد بطاقة الاداء المتوازن "البعد المالي":

الجدول رقم(2-9): اجابات المستجوبين على متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني " بعد المالي "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
01	تقوم مؤسستكم بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	2,00	0,816	موافقة وبشدة
02	يتم التشاور م المدراء بخصوص تحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها	1,62	1,121	الموافقة
03	يوجد ضبط للاداء المالي في المؤسسة.	1,92	1,038	الموافقة
04	يعتبر مستوى رضا المدراء عن النتائج المالية المحققة عالي	1,85	1,068	الموافقة
05	تتناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوع الخدمات المقدمة	1,62	0,650	الموافقة
06	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة	2,08	0,954	موافقة وبشدة
	المتوسط المرجح	2,08	1,121	موافقة وبشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

### تحليل النتائج :

وبالنسبة للمحور الثاني يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم افراد العينة استجابت للبعد الاول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "البعد المالي" بالموافق و الموافق بشدة بمتوسط حسابي 2.08 و انحراف معياري 1.121 و بالنظر الى النتائج المتحصل عليها لهذا البعد يمكن القول ان البنك يقوم بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا، و يعتبر مستوى رضا المدراء عن النتائج المالية المحققة عالي حيث يوجد ضبط للاداء المالي في البنك.

2-2 تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني البعد الثاني " رضا الزبائن " :

الجدول رقم (2-10): اجابات المستجوبين على متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني " بعد رضا الزبائن "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
01	تسعى المؤسسة لخدم الزبائن بشكل عادل	1,38	0,506	الموافقة
02	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها base de donné.	1,46	0,519	الموافقة
03	تولي المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات و متطلبات الزبائن.	1,77	0,725	الموافقة
04	تعمل المؤسسة على التعرف على اراء و مقترحات زبائنها و اخذها بعين الاعتبار.	1,77	1,013	الموافقة
05	تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	1,46	0,660	الموافقة
06	تعمل المؤسسة بتحسين خدماتها وتطويرها بشكل مستمر لكسب رضا الزبون.	1,62	0,870	الموافقة
	المتوسط المرجح	1,54	0,6925	الموافقة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم افراد العينة استجابت للبعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "رضا الزبائن" بالموافق، حيث استقر المتوسط الحسابي عند القيمة 1.54 و الانحراف المعياري 0.6925 و بالنظر الى النتائج المحصل عليها يمكن القول ان بنك التنمية المحلية BDL - سعيده - يولي اهمية كبيرة لخدمة الزبائن بحيث يعمل البنك على تحسين خدماته وتطويرها بشكل مستمر لكسب رضاهم و ذلك من خلال التعرف على اراء و مقترحات زبائنهم و اخذها بعين الاعتبار.

2-3 تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية " :

الجدول رقم(2-11): اجابات المستجوبين على متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني " بعد العمليات الداخلية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
01	مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل المؤسسة عالي.	1,54	0,519	الموافقة
02	تعتبر الأنترنت الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال	1,92	0,641	الموافقة
03	تعتمد الادارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.	1,69	0,630	الموافقة
04	تعتمد مؤسستكم النظام المحاسبي الجديد.	1,85	0,689	الموافقة
05	تجاوب العاملين للأوامر و الاجراءات المفروضة من الادارة عالي جدا.	1,54	0,519	الموافقة
06	يتم تحديد نقاط القوى والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	1,38	0,506	الموافقة
	المتوسط المرجح	1,615	0,574 5	الموافقة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة استجابت للبعد الثالث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "العمليات الداخلية" بالموافق، حيث استقر المتوسط الحسابي عند 1.516 و الانحراف المعياري 0.5745 ، و بالنظر الى النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل البنك عالي و ذلك من خلال التغيير الجذري الذي قام به في مارس 2017 من نظام قديم الى نظام جديد يسمى بنظام النصر، كما ان البنك يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف و ذلك بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيه كما و تعتبر الأنترنت الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصالات التي يقوم بها البنك.

4-2 تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني البعد الرابع " بعد التعليم والنمو " :

الجدول رقم (2-12): اجابات المستجوبين على متغيرات ( فقرات ) المحور الثاني " بعد التعليم والنمو "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
01	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير.	1,54	0,660	الموافقة
02	توفر مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الابداع و التفكير في منتجات جديدة .	1,62	0,768	الموافقة
03	تهتم ادارة المؤسسة بتطوير المهارات و القدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب	1,46	0,660	الموافقة
04	هل تساعد ادارة المؤسسة موظفيها على اتمام دراستهم العليا .	1,38	0,506	الموافقة
05	تضع المؤسسة نظام للحوافز و الترفيات	1,62	0,768	الموافقة
06	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها	1,38	0,650	الموافقة
	المتوسط المرجح	1,50	0,66	الموافقة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

## تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم افراد العينة استجابت للبعد الرابع من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "بعد التعليم و النمو" بالموافق، بمتوسط حسابي 1.50 و انحراف معياري 0.66 ، و بالنظر الى النتائج المحصل عليها يمكن القول ان ادارة البنك تهتم بتطوير المهارات و القدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب كما و يخصص ميزانية سنوية لتدريب عامليها و تضع نظام للحوافز و الترفيات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع نقوم بحساب معامل الارتباط بينهما اذ ان قيمه موجودة في المجال المغلق [ +1، -1 ] ويتم تقرير شكل العلاقة بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 2-13 ): قيم R و نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة R
علاقة طردية تامة	+1 تماما
علاقة طردية شبه تامة	بين [ 1 و 0.9 ]
علاقة طردية قوية	بين [ 0.9 و 0.6 ]
علاقة طردية متوسطة	بين [ 0.6 و 0.4 ]
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	بين [ 0 و -0.4 ]
علاقة عكسية متوسطة	بين [ -0.4 و -0.6 ]
علاقة عكسية قوية	بين [ -0.6 و -0.9 ]
علاقة عكسية شبه تامة	بين [ -0.9 و -1 ]
علاقة عكسية تامة	-1 تماما

المصدر: غيث البحر و د. معنا لتتجي " التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS

STATISTIC" مركز سير للدراسات الاحصائية ص 89

➤ اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha < 0.05$  بين بطاقة الاداء المتوازن و تقييم اداء البنك نقوم بوضع:

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الاداء المتوازن و تقييم الاداء.

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الاداء المتوازن و تقييم الاداء.

جدول رقم (2-14): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني

المتغير المستقل: بطاقة الاداء المتوازن					المتغير التابع: تقييم الأداء
معادلة الانحدار		الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
B	A				
0.605	4.032	0.001	0,382	<sup>a</sup> 0,748	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,748$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين بطاقة الاداء المتوازن و تقييم الاداء في البنك محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب  $R^2=0,382$  أي 68.5 % من تقييم الاداء راجع لبطاقة المتوازن الاداء و 31.5% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.001) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بطاقة المتوازن الاداء و تقييم الاداء. ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار لهذا العلاقة على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 4.032 + 0.605x$$

حيث ان:  $\hat{y}$  : المتغير التابع ،  $\alpha$  : ميل الخط المستقيم ،  $x$  : المتغير المستقل ،  $\beta$  : الثابت

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $0.05 < \alpha$  للبعد المالي على تقييم اداء البنك نقوم بوضع:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تقييم الاداء.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تقييم الاداء.

جدول رقم (2-15): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل: البعد المالي					المتغير التابع: تقييم الأداء
معادلة الانحدار		الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
B	A				
,297	,254	,002	,253	,730 <sup>a</sup>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.730$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين البعد المالي و تقييم الاداء في البنك محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب  $R^2= 0.253$  أي 25.3 % من تقييم الاداء راجع للبعد المالي و 74.7% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.002) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و تقييم الاداء. ومنه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0.297 + 0.254x$$

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha < 0.05$  لبعد رضا الزبائن على تقييم اداء البنك نقوم بوضع:

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد رضا الزبائن على تقييم الاداء.

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد رضا الزبائن على تقييم الاداء.

جدول رقم (2-16): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل: بعد رضا الزبائن					المتغير التابع: تقييم الأداء
معادلة الانحدار		الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
B	A				
,308	,294	,0017	,539	,795 <sup>a</sup>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.795$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد رضا الزبائن و تقييم الاداء في البنك محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب  $R^2= 0.539$  أي 53.9 % من تقييم الاداء راجع لبعد رضا الزبائن و 46.1% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.0017) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد رضا الزبائن و تقييم الاداء. ومنه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0.294 + 0.308x$$

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha < 0.05$  لبعء العمليات الداخلية على تقييم اداء البنك نقوم بوضع:

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية على تقييم الاداء.

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية على تقييم الاداء.

جدول رقم (2-17): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل: بعد العمليات الداخلية					المتغير التابع: تقييم الأداء
معادلة الانحدار		الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
B	A				
,648	,655	,0045	,747	,722 <sup>a</sup>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.722$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الاداء في البنك محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب  $0.747$   $R^2=$  أي  $74.7\%$  من تقييم الاداء راجع لبعء العمليات الداخلية و  $25.3\%$  تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي  $(0.0045)$  أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $(0.05)$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الاداء. ومنه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0.655 + 0.648x$$

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha < 0.05$  لبعد التعلم و النمو على تقييم اداء البنك نقوم بوضع:

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم و النمو على تقييم الاداء.

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم و النمو على تقييم الاداء.

جدول رقم (2-18): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل: بعد التعلم و النمو					المتغير التابع: تقييم الأداء
معادلة الانحدار		الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
B	A				
,933	,313	,0013	,804	,920 <sup>a</sup>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.920$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط شبه تامة بين بعد التعلم و النمو و تقييم الاداء في البنك محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب  $0.804$   $R^2=$  أي  $80.4\%$  من تقييم الاداء راجع لبعد التعلم و النمو و  $19.6\%$  تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي  $(0.0013)$  أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $(0.05)$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو و تقييم الاداء. ومنه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0.313 + 0.933x$$

خلاصة الفصل الثاني:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة و كان الهدف منه اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع واقع بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - و اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها من قبل.

و عليه تم البدء بوضع الجوانب الأساسية للدراسة و المتمثلة في كل من طريقة و أدوات جمع المعلومات، التي يمكن من خلالها التوصل إلى المعطيات و تلخيصها و معالجتها و كذا تحديد عينة الدراسة و المتغيرات، و بعد هذه الخطوات قمنا بعرض، تحليل و تفسير النتائج انطلاقا من المعطيات التي تم تلخيصها و معالجتها، و من تم اختبار فرضيات الدراسة و يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل كالتالي:

- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في بطاقة الاداء المتوازن و المتغير التابع المتمثل في تقييم الاداء
- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية بين البعد المالي و تقييم الاداء
- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بعد رضا الزبائن و تقييم الاداء
- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الاداء
- ✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بعد التعلم والنمو تقييم الاداء



خاتمة عامة



على ضوء ما تم التطرق اليه في الجانب النظري من هذا البحث و الذي من خلاله تم تحديد ماهية الاداء و تقييم الاداء، و الى جانب ذلك عرض مختلف ادوات تقييم الاداء و مراحل تطورها وصولا الى بطاقة الاداء المتوازن و التي تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، وكذلك نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء.

وفي هذا الإطار قد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم الاداء فقد تم اعتبارها من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية والعوامل الداخلية و الخارجية و تهتم بالمدى القصير و البعيد وهو الأمر الذي يساهم في تقييم الاداء.

وبناء على ما ورد في الجانب النظري تم إسقاط ذلك في الجانب التطبيقي على بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - حيث تم التطرق الى معرفة مدى تطبيق و استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائه، وقد اثارت الدراسة جملة من التساؤلات و قدمت ايضا فرضيات، و توصلت الى عدة نتائج اسهمت في حل مشكلة الدراسة و الاجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها.

#### ❖ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية نوردها على النحو التالي:

#### ➤ نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ الهدف من تقييم الأداء هو أخذ صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها.
- ✓ ان الاعتماد على الادوات التقليدية في تقييم الاداء للمؤسسات غير كاف للإلمام بكل الجوانب و التعاملات المرتبطة للمؤسسة و بيئتها و تحديد تأثيرها و التأثير بها، مما يدل على النقص و عدم وجود شمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من اجل ان تبني عليها قرارات فعالة و ناجحة.
- ✓ بطاقة الاداء المتوازن هي اسلوب لتقييم الاداء من خلال اربعة ابعاد رئيسية منها ما هو متعلق بالجانب المالي و منها ما هو متعلق بالزبائن ، و العمليات الداخلية و كذا التعلم و النمو.
- ✓ ان الاعتماد عليها يعمل على الزام المؤسسة على التعرف على اهم عوامل نجاحها و التركيز عليها.

## ➤ نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ توصلنا من خلال البحث الى أن بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - هو وكالة تجارية يتبع في تسييره للمديرية الجهوية للاستغلال "DRE" تلمسان. و عليه فان عملية تقييم الاداء لا تكون على مستوى الوكالة و انما على مستوى المديرية.
- ✓ تقوم المديرية في بداية كل سنة بتوزيع الاهداف المرجوة و المراد تحقيقها على العاملين و الموظفين في الوكالة، و في نهاية السنة تجري عملية تقييم الاداء و تحديد مدى تحقيق هذه الاهداف.
- ✓ إن بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - يستخدم ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الاربعة في عملية تقييم الاداء و المتمثلة في البعد المالي و بعد رضا الزبائن و بعد العمليات الداخلية و كذا بعد التعلم و النمو، و بالرغم من ذلك فإنه لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل.
- ✓ يولي بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي، و محور العملاء يمثل الأهم و الأساس، حيث أن احتياجات و رضا الزبائن و كذا التعرف و التصرف اتجاه الزبون تعد من العوامل التي تمثل الجو العام للبنك.

## ➤ اختبار الفرضيات:

- بناء على تحليل بيانات الدراسة الميدانية و اختبار فرضياتها، تم التوصل إلى:
- إثبات الفرضية الاولى من خلال النتائج المتحصل عليها عند اختبار صحة الفرضية، حيث ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤثر بشكل فعال على تقييم الاداء. في حين تم رفض الفرضية الثانية لأن بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - لا يعتمد على بطاقة الاداء المتوازن كأداة و اسلوب لتقييم أداءه و إنما يطبق ابعادها الاربعة و المتمثلة في البعد المالي و بعد رضا الزبائن و بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو كل على حدى.



# قائمة المراجع



❖ المراجع باللغة العربية:

1) الكتب

- ✚ ابراهيم الخلوف الملكاوي، "ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ✚ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، عمان، ط 1، 2013.
- ✚ خالد محمد بن حمدان، و وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري بعمان، الاردن، 2009.
- ✚ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000.
- ✚ فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية(الطيران المدني نموذجاً)، دار آيلة، عمان، ط1، 2008.
- ✚ فارس نصيب الشيبيري، غسان سالم الطالب، " المبادئ المالية " (01)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ✚ فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- ✚ فيليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 2008.
- ✚ كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- ✚ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان 2007.
- ✚ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة -مصر- 2014.
- ✚ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، الدار الجامعية، مصر 2003.
- ✚ نائل عبد الحفاظ العوامل، إدارة المنشآت العامة، " الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993.
- ✚ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين، وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر ، مصر، 2003.
- ✚ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط 1، دار صفاء ، عمان، 2009.
- ✚ نوري منير، تسير الموارد البشرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- ✚ هيدمان اغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان ط 1.
- ✚ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، ط 1.

- (2) المذكرات و الاطروحات و الرسائل الجامعية
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2014.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- وعلی عرقوب، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL) - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، 2015.

(3) المجالات

- ✚ احمد يوسف دودين، " معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية " ( دراسة ميدانية )، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 1، الأردن 2009.
- ✚ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012.
- ✚ الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد:07، 2009-2010.
- ✚ عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.
- ✚ عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، الجزائر، 2001.
- ✚ مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة ، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017.
- ✚ نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامعة الأزهر، المجلد: 21، العدد: 02، ديسمبر، 2005.
- ✚ نمر عبد الحليم سليحات، واسعود محمد المحاميد، "اثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن- دراسة على شركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم -"، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.

(4) الملتقيات

- ✚ ربيع قرين، ياسين عطا الله، فعالية بطاقة الاداء المتوازن في المنظمة، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي حول: اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 11، 10 نوفمبر 2009.
- ✚ عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

- ✚ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن **bsc** أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 23 و23 نوفمبر 2011.
- ✚ غيث البحر و د. معنا لتتجي " التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTIC" مركز سبر للدراسات الاحصائية.

❖ المراجع باللغة الاجنبية:

- ✚ **Circulaire, N°27/2001, (Alger: DL, 2001) P05.**
- ✚ Ecosid « **dialogues autour de la performance en entreprise** », édition harmattan, Paris, 1999.
- ✚ Françoise Giroud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance** , 2ème édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
- ✚ Gavin LAWRIE and Ian COBBOLD, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, PMA Conference, Boston, USA, May 2002.
- ✚ M. PORTER, **Choixstratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982.
- ✚ Martory, **Contrôle de gestion social**, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
- ✚ Mohan NAIR, **Essentials of balanced scorecard**, John Wiley & Sons, Inc,USA, 2004.
- ✚ P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris,1999.
- ✚ Patrick Iribarne, **Les tableaux de bord de la performance**, Dunod, Paris.
- ✚ Paul Niven, **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002.
- ✚ Ph. Lorrino, **comptes et récits de la performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996.
- ✚ R. Kaplan, D. Norton, "**Putting the balanced scorecard to work** ",Harvard business review, Sep-Oct, 1993, P.134.

❖ مواقع الانترنت

- ✚ بنك التنمية المحلية، تعريف بنك التنمية المحلية، <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html>
- ✚ بنك التنمية المحلية، رسالة الرئيس المدير العام، <http://bdl.projets.laticode.com/Algerie/arabe/index.html>
- ✚ Roestpin , **The golden roubles you implimentability. The Balanced business scorecard**, <http://www.mabatools.co.uk/articles/bsc11.pdf>.

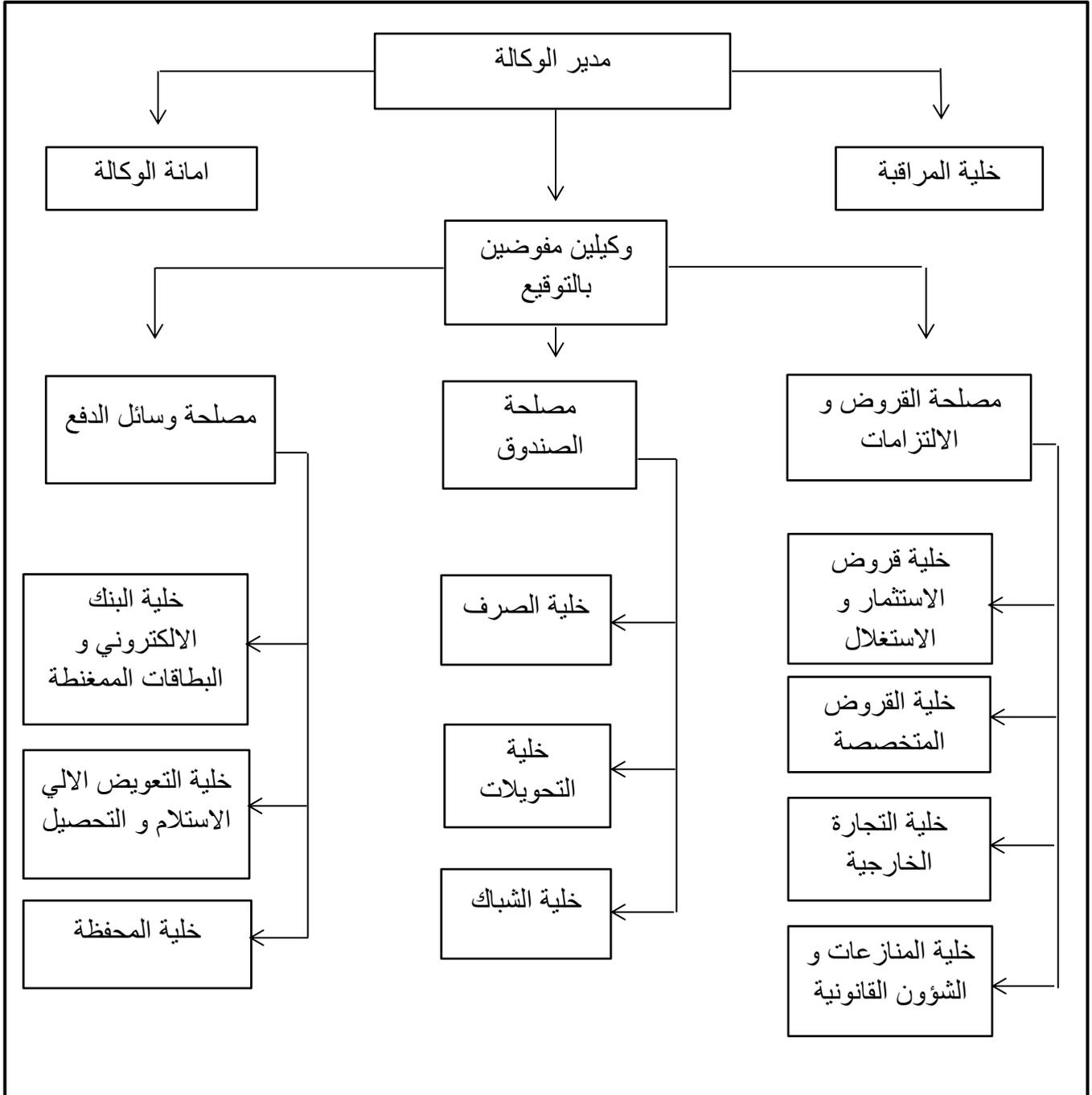


# الملاحق



## الملحق رقم (01)

### الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - سعيدة -



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات الداخلية للبنك.

الملحق رقم ( 02 )

اسئلة المقابلة:

- ماهي وظيفتك في البنك ؟
- مدير ( ) - رئيس مصلحة ( ) - امين صندوق ( ) - عون استقبال ( )
- متى تم انشاء بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - ؟
- ما هي المنتجات و الخدمات التي يقدمها بنك BDL ؟
- هل يقوم البنك بتقييم ادائه؟
- ماهي الادوات و المعايير المستخدمة عند تقييم اداء البنك؟
- هل تتبنى و تدعم الادارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء البنك؟
- هل تعتبر بطاقة الاداء المتوازن ملائمة لتقييم اداء البنك؟



الملحق رقم ( 03 )



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور طاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر اكايمي LMD

## استمارة استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في الإدارة البنكية نضع بين أيديكم استمارة حول تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وعليه نطلب منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع العلامة (x) أمام الجواب المناسب، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الإدلاء بها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

و لكم منا خالص التقدير و الاحترام

الأستاذ المشرف: أ.د. عيدود فوزي

المشرف المساعد: أ.د. عيشور ذهبية

إعداد الطلبة:

- حميدي رانيا

- حميدي وسيلة امال

الجزء الأول: البيانات الشخصية

➤ الجنس

- ذكر

- أنثى

➤ فئة العمر

- أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى 40 سنة

- أكثر من 50 سنة

➤ المؤهل العلمي:

- ثانوي أو أقل

- تقني سامي

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

- دكتوراه

➤ سنوات العمل في الوظيفة الحالية

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

➤ طبيعة العمل

- عون تنفيذ

- عون تحكم

- اطار

- اطار سامي

## ملاحظة توضيحية:

بطاقة الأداء المتوازن (BSC): هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.

### الجزء الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول: تقييم أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بأدائها الشامل (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).					
02	يشكل تقييم الأداء في المؤسسة أداة مساعدة على اتخاذ القرارات.					
03	تجري مؤسستكم تقييم الأداء في أي وقت.					
04	تقيم مؤسستكم الاداء على اساس الكفاءة.					
05	تقيم كل مصلحة مستوى أدائها.					
06	نظام تقييم الأداء سهل الاستخدام ومرن.					
07	تعكس ادوات تقييم الاداء الحالية مستوى الاداء الفعلي لمؤسسة.					
08	لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها.					
09	يتطلب نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة وجود هيكل تنظيمي واضح.					
10	يعتبر الأداء الفعلي و الأداء المتوقع متطابق عند التقييم.					

#### المحور الثاني: الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاول: البعد المالي</b>						
11	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.					
12	يتم التشاور مع المدراء بخصوص تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها .					
13	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة.					
14	يعتبر مستوى رضا المدراء عن النتائج المالية المحققة عالي.					
15	تناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة					

				يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة.	16
<b>البعد الثاني: رضا الزبائن</b>					
				تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل.	17
				تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها base de donnés.	18
				تولي المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات و متطلبات الزبائن.	19
				تعمل المؤسسة على التعرف على اراء و مقترحات زبائنها و اخذها بعين الاعتبار في تقييم خدماتها.	20
				تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	21
				تعمل المؤسسة بتحسين خدماتها و تطويرها بشكل مستمر لكسب رضا الزبون.	22
<b>البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية</b>					
				مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل المؤسسة عالي .	23
				تعتبر الأنترنت الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال.	24
				تعتمد الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.	25
				تعتمد مؤسستكم النظام المحاسبي الجديد.	26
				تجاوب العاملين للأوامر و الاجراءات المفروضة من الإدارة عالي جدا.	27
				يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	28
<b>البعد الرابع: بعد التعلم و النمو</b>					
				تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير.	29
				توفر مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الابداع و التفكير في خدمات و منتجات جديدة .	30
				تهتم ادارة المؤسسة بتطوير المهارات و القدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب.	31
				هل تساعد ادارة المؤسسة موظفيها على اتمام دراساتهم العليا .	32
				تضع المؤسسة نظام للحوافز و الترقيات.	33
				تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عامليها.	34

الملحق رقم ( 04 )

مخرجات برنامج SPSS

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	53,8	53,8	53,8
	انثى	6	46,2	46,2	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

فئة لعمرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	1	7,7	7,7	7,7
	من 30 الى 40 سنة	10	76,9	76,9	84,6
	من 41 الى 50 سنة	1	7,7	7,7	92,3
	اكثر من 50 سنة	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي او اقل	2	15,4	15,4	15,4
	تقني سامي	1	7,7	7,7	23,1
	ليسانس	8	61,5	61,5	84,6
	ماستر	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

سنوات العمل في الوظيفة الحالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	3	23,1	23,1	23,1
	من 5 الى 10 سنوات	5	38,5	38,5	61,5
	من 11 الى 15	2	15,4	15,4	76,9
	اكثر من 15 سنة	3	23,1	23,1	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

طبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	38,5	38,5	38,5
عون تنفيذ	2	15,4	15,4	53,8
عون تحكم	6	46,2	46,2	100,0
اطر				
Total	13	100,0	100,0	

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
يشكل تقييم الاداء في المؤسسة أداء مساعدة على اتخاذ القرارات	15	20	1,54	,519
تجري مؤسستكم تقييم الاداء في اي وقت	15	27	2,08	1,038
تقيم مؤسستكم الاداء على اساس الكفاءة	15	27	2,08	1,256
تقيم كل مصلحة مستوى ادائها	15	22	1,69	,751
نظام تقييم الاداء سهل الاستخدام ومرن	15	29	2,23	1,235
تعكس ادوات تقييم الاداء الحالية مستوى الاداء الفعلي لمؤسسة	15	23	1,77	1,166
لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم ادائها	15	21	1,62	1,121
يتطلب نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة وجود هيكل تنظيمي واضح	15	20	1,54	,660
تهتم المؤسسة بأدائها (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)	15	20	1,54	,877
يعتبر الاداء الفعلي والاداء المتوقع متطابق عند التقييم	15	23	1,77	1,092
N valide (listwise)	15			

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستكم بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	13	2,00	,816
يتم التشاور م المدراء بخصوص تحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها	13	1,62	1,121
يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	13	1,92	1,038
يعتبر مستوى رضا المدراء عن النتائج المالية المحققة عالى	13	1,85	1,068
تناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوع الخدمات المقدمة	13	1,62	,650
يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة	13	2,08	,954
N valide (listwise)	13		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل المؤسسة عالي .	13	1,54	,519
تعتبر الأنترنت الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال	13	1,92	,641
تعتمد الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة.	13	1,69	,630
تعتمد مؤسستكم النظام المحاسبي الجديد. تجاوب العاملين للأوامر و الاجراءات	13	1,85	,689
المفروضة من الإدارة عالي جدا. يتم تحديد نقاط القوى والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	13	1,54	,519
N valide (listwise)	13	1,38	,506

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير.	13	1,54	,660
توفر مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الابداع و التفكير في منتجات جديدة .	13	1,62	,768
تهتم ادارة المؤسسة بتطوير المهارات و القدرات الحالية لموظفيها للوصول الى المستوى المطلوب	13	1,46	,660
هل تساعد ادارة المؤسسة موظفيها على اتمام دراستهم العليا .	13	1,38	,506
تضع المؤسسة نظام للحوافز و الترقيات تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عامليها	13	1,62	,768
N valide (listwise)	13	1,38	,650

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	34

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعليم والنمو, بعد المالي, العمليات الداخلية, رضا الزبون <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المؤسسة أداء تقييم

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,748 <sup>a</sup>	,559	,382	,437

a. Valeurs prédites : (constantes), التعليم والنمو, بعد المالي, العمليات, الزبون رضا, الداخلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,562	,451		3,464	,000
	بعد المالي	,254	,196	,297	1,295	,006
	العمليات الداخلية	-,655	,287	-,648	-2,285	,045
	رضا الزبون	-,451	,308	-,456	-1,466	,173
	التعليم والنمو	1,005	,332	,933	3,029	,013

a. Variable dépendante : المؤسسة أداء تقييم

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد المالي <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 <sup>a</sup>	,253	,120	,562

a. بعد المالي. Valeurs prédites : (constantes),

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,229	1	,229	,727	,002
	Résidu	4,104	13	,316		
	Total	4,333	14			

a. بعد المالي. Valeurs prédites : (constantes),

b. المؤسسة اداء تقييم. Variable dépendante :

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,197	,231		,852	,409
	بعد المالي	,254	,196	,297	1,295	,004

a. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمليات الداخلية <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمليات الداخلية <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تقييم أداء المؤسسة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722 <sup>a</sup>	,474	,213	

a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات الداخلية

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,322	1	,322	1,042	.045
	Résidu	4,012	13	,309		
	Total	4,333	14			

a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات الداخلية

b. Variable dépendante : تقييم أداء المؤسسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,276	,270		5,149	,326
	العمليات الداخلية	,655	,287	,648	2,285	,000

a. Variable dépendante : تقييم أداء المؤسسة

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رضا الزبون <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,795 <sup>a</sup>	,539	,167	,575

a. Valeurs prédites : (constantes), الزبون رضا

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,039	1	,039	,119	0.017
	Résidu	4,294	13	,330		
	Total	4,333	14			

a. Valeurs prédites : (constantes), الزبون رضا

b. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,968	,418		4,703	,736
	رضا الزبون	,294	,273	,308	1,466	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>a</sup> التعليم والنمو	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,290 <sup>a</sup>	,408	,014	,553

a. Valeurs prédites : (constantes), والنمو التعليم

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,365	1	,365	1,194	,0132
	Résidu	3,969	13	,305		
	Total	4,333	14			

a. Valeurs prédites : (constantes), والنمو التعليم

b. Variable dépendante : المؤسسة اداء تقييم

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,375	,443		3,104	,008
	التعليم والنمو	,313	,332	,933	3,029	0.132

## الملخص:

ان بطاقة الاداء المتوازن هي عبارة عن نظام متكامل لتقييم اداء المؤسسات و الذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الاداء و تربطها باستراتيجية و اهداف المؤسسة المحددة من خلال اربعة ابعاد و هي البعد المالي و بعد رضا الزبائن و بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، و عليه هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة مدى تطبيق و استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - ، باعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد أن بنك التنمية المحلية BDL - سعيدة - يستخدم ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه.

**الكلمات المفتاحية:** الاداء، تقييم الاداء، بطاقة الاداء المتوازن، استراتيجية المؤسسة

## Résumé

Le Balanced scorcard est un système intégré d'évaluation de la performance des entreprises, composé d'un ensemble de mesure financières et non financières qui démontrent les résultats de la mise en œuvre des performances et les relient à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise définis à travers quatre dimensions : la dimension financière, la dimension de satisfaction client, la dimension opération interne et la dimension apprentissage et croissance. L'objectif de cette étude est donc d'essayer de déterminer dans quelle mesure le BSC est appliquée et utilisée pour évaluer la performance de la Banque de développement local « BDL » Saida

En se fondant sur le questionnaire comme outil clé de collecte d'information, les résultats de l'étude ont confirmé que la BDL -Saida - utilise les dimensions de la BSC pour évaluer sa performance .

**Mots clés :** performance, évaluation des performances, balanced scorcard, stratégie de l'entreprise