



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر LMD بعنوان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بريد الجزائر (مراكز مدينة سعيدة) 2019

إشراف الدكتور:

مسكين الحاج

إعداد الطالبة:

معا ريف سومية

لجنة المناقشة

الدكتور: يزيد قادة.....رئيسا

الدكتور: مسكين الحاج..... مشرفا

الدكتور: نزعي عز الدين.....ممتحنا

السنة الجامعية:

2019-2018

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بيان أهمية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، حيث أجريت الدراسة الميدانية بـبريد الجزائر لولاية سعيدة (مراكز مدينة سعيدة)، باعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، من أجل التعرف على مدى استخدام هذا المركز لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد أن بريد الجزائر لولاية سعيدة (مراكز مدينة سعيدة) يستخدم محاور بطاقة الأداء المتوازن (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، المحور المالي، النمو والتعلم) في تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، رضا الزبائن، العمليات الداخلية ، المحور المالي، النمو والتعلم.

Abstract: The aim of study is to attempt to demonstrate the Importance of balanced performance card as a modern instrument for monitoring the passage, where the field study was carried out at the post office of the state of saida (saida city) the adoption of the questionnaire as a tool for collecting information, in order to identify the extent .

Which this center uses balanced performance evaluation.

The results of the study concluded that the center of Algeria capital saida (saida city) uses the balanced performance card axes (customer satisfaction, internal processes, financial hub, growth and learning, in evaluating the performance)

Key words: performance evaluation, balanced scorecard, customer satisfaction, internal processes, financial hub, growth and learning.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء و الشكر
	الملخص
III-I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
	الفصل الأول: تقييم الأداء
02	المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم الأداء
02	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
05	المطلب الثاني: أنواع الأداء و أبعاده
08	المطلب الثالث: قياس الأداء
14	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
14	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء
16	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
17	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء
18	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وأساليب تقييم الأداء
18	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: مراحل العامة الإدارة الإستراتيجية
22	المطلب الثالث: أدوات الإدارة الإستراتيجية
	الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء المؤسسة

26	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
26	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن
40	المبحث الثاني: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الأول: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثاني: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
45	المبحث الثالث: اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة
45	المطلب الأول: تجارب مؤسسات طبقت لبطاقة الأداء المتوازن
50	المطلب الثاني: مقومات تطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن
51	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وانتقادات موجهة لها
	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)
56	المبحث الأول: تقديم عام مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)
56	المطلب الأول: تعريف بمركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)
63	المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)
66	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
66	المطلب الأول: تقديم ومنهجية الدراسة
67	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثالث: أداة الدراسة
71	المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

72	المطلب الأول: وصف الإحصائي لعينة الدراسة
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج فرضيات
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
90	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	يبين مراكز بريد عينة الدراسة	1
64	يبين تداول الاستبيان	2
65	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	3
67	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	4
68	يبين توزيع أفراد عينة حسب متغير مؤهل العلمي	5
70	يبين توزيع أفراد العينة عدد سنوات الخبرة	6
71	يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	7
72	يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة	8
73	يبين المتوسط المرجح للمستوى	9
73	يبين درجة إجابات أفراد العينة	10
76	نتائج إختبار يوضح (T- test) أحادي العينة لدرجة الإجابة لمحور رضا الزبائن	11
77	نتائج إختبار يوضح (T- test) أحادي العينة لدرجة الإجابة عن المحور العمليات الداخلية	12
78	نتائج إختبار يوضح (T- test) أحادي العينة لدرجة الإجابة عن المحور المالي	13
79	نتائج إختبار يوضح (T- test) أحادي العينة لدرجة الإجابة عن المحور النمو والتعلم	14
79	يبين محاور الدراسة: (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، المحور المالي ، النمو والتعلم) وأداء مركز البريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة).	15
80	يبين نموذج ANOVA لمحاور الدراسة.	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	يبين تطور مفهوم الأداء	1
12	يبين القوى الخمس لبورتر	2
28	يبين الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	3
29	يبين الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	4
30	يبين عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية	5
32	يبين إطار بطاقة الأداء المتوازن	6
35	يبين مكونات بطاقة الأداء المتوازن	7
41	يبين خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	8
43	يبين بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيل (Mobil)	9
56	يبين الهيكل التنظيمي لمركز البريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)	10
60	يبين فروع مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)	11
67	يوضح متغير الجنس	12
69	يوضح متغير المستوى التعليمي	13
70	يوضح متغير عدد سنوات الخبرة	14
71	يوضح متغير المركز الوظيفي	15

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الأداء المحور الأساسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الذي هو البقاء و الاستمرارية، لذا أهتم الكثير من الباحثين و المتخصصين بهذا الموضوع، حيث تمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام كثير من الأدوات و أنظمة قياس و تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات.

لقد اقتصررت أغلب الأدوات على تقييم الجانب المالي فقط و مؤشرات المالية وأهملت الجوانب الأخرى غير المالية وهو ما جعلها تتميز بالقصور في عملية القياس والتقييم وقد لاقى العديد من الانتقادات و الصعوبات كونها تعكس الأداء الماضي ولا تقدم الصورة على الأداء المستقبلي للمؤسسة.

ولمعالجة أنظمة التقييم التقليدية قدم كل من { David Nortan } و { Kaplan Ropert } نموذجاً جديداً لتقييم الأداء أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن من أجل مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، فبرزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة و المؤشرات غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتقييم الأداء فضلاً عن كونها نظاماً يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء و الرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة، وذلك من خلال التفاعل و الاهتمام ببيئتها الداخلية والخارجية، فهي بذلك تعتبر إحدى أهم وحدات أدوات تقييم الإدارة الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية، فيتم بذلك تحليل الأداء في المؤسسة على أساس تلك الرؤيا التي توجهها نحو اتجاه جديد يدعم الأداء العام في المؤسسة ككل.

إشكالية البحث:

ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي يعالجها هذا البحث في الآتي:
ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مداخل تحسين أداء المؤسسة ؟
- ما هي متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء في المؤسسة ؟
- هل تعكس أدوات تقييم الأداء الحالية مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة؟
- كيف يؤثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة وتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة:

يستخدم مركز بريد الجزائر لولاية سعيدة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها يمكن تجزئتها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: يهتم بريد الجزائر بولاية سعيدة برضا الزبائن في تقييم الأداء من وجهة نظر المستجوبين.
- الفرضية الجزئية الثانية: يهتم بريد الجزائر بولاية سعيدة بالعمليات الداخلية في تقييم الأداء من وجهة نظر المستجوبين.
- الفرضية الجزئية الثالثة: يهتم بريد الجزائر بولاية سعيدة بالبعد المالي في تقييم الأداء من وجهة نظر المستجوبين.
- الفرضية الجزئية الرابعة: يهتم بريد الجزائر بولاية سعيدة بالنمو التعلم في تقييم الأداء من وجهة نظر المستجوبين.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب التالية.

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص .
- محاولة استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة في عملية التقييم.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لأنها تساعد على التطبيق الجيد للإستراتيجية من خلال ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس عن طريق ما توفره من معلومات تتعلق بمحاوره الأربعة.

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اعتماد مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة على بطاقة الأداء المتوازن في التقييم.
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.
- مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير.
- شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة لتقديم بعض المقترحات و التوصيات.

منهج البحث:

قصد تحليل إشكالية البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة، ولإحاطة بجوانب الموضوع وأبعاده واختبار فرضياته اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لتقرير الحقائق وعرض الجوانب النظرية للموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، حيث تم الاعتماد على الكتب والدوريات العربية والأجنبية المتخصصة والدراسات السابقة المنشورة، في حين تم التركيز في الجانب التطبيقي منها على منهج دراسة الحالة من خلال القيام

بعملية اتصال بمركز بريد الجزائر بولاية سعيدة (مراكز مدينة سعيدة) وأخذ المعلومات المطلوبة عن طريق الاستبيان خلال فترة الدراسة باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الطبعة 21

(Statistical Package for Social Science (SPSS V21)

من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

صعوبات البحث:

- تتمثل بالدرجة الأولى في حصول على المعلومات الخاصة بالدراسة التي أخذت جزءاً كبيراً مما ساهم في التأخر في إنجاز الدراسة التطبيقية.
- ضيق الوقت.
- قلة المراجع المتخصصة المتعلقة بالموضوع بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع التي لقيت اهتماماً بالغاً في الدراسات الاقتصادية الحديثة ، ومن أبرز الدراسات التي بين أيدنا ولها جانب كبير من المعالجة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته نذكر منها:

- لويزة سعادة ، " بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "،رسالة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة هذه الدراسة امتلاك المدراء رؤى إستراتيجية واضحة لمستقبل مؤسساتهم، وهي أول خطوة من خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"،رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة 2014، تهدف إلى دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد داخل مؤسسة، ونتيجة هذه الدراسة أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجا عنها في تقييم أداء المؤسسة.

- صالح بلا سكة، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2015، تهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة والوصول إلى النتائج المرغوب فيها، ونتيجة هذه الدراسة معرفة الرؤية المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية.

- كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا 2015، تهدف إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع، ونتيجة هذه الدراسة التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل يؤدي إلى اتخاذ إجراءات وقائية.

- هدى مؤيد حاتم السعدون، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق 2017، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي، ونتيجة هذه الدراسة هي التوازن والتكامل بين المنظورات الأربعة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر.

- تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، واختبار فرضيات الدراسة تم تناول الموضوع في ثلاثة فصول، فصلين نظريين يتمحور الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية وقدم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، تعرضنا من خلال المبحث الأول إلى مفاهيم حول الأداء، ثم تطرقنا المبحث الثاني والذي يتمحور حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مفهومه وأنواعه و خطواته ثم إلى متطلباته وصعوباته ومختلف طرق التقييم، أما المبحث الثالث فقد تعرضنا إلى الإدارة الإستراتيجية وأساليب تقييم الأداء، فكان المطلب الأول حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أما المطلب الثاني فتكلمنا عن مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتمحور المطلب الثالث حول أدوات الإدارة الإستراتيجية.

وفي الفصل الثاني تم التركيز على أحد الأنظمة الحديثة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء و المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء المؤسسة حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد مفهومها و العوامل المؤثرة عليها وأهدافها و مكوناتها، أما المبحث الثاني تم من خلاله تسليط الضوء كل الأبعاد

المختلفة للبطاقة وخطوات إعدادها أما المبحث الأخير فقد تعرضنا لنماذج المؤسسات التي طبقت هذه الأداة مقومات التطبيق الفعال لها وفي الأخير إلى الصعوبات الناتجة عن تطبيقها والانتقادات الموجهة لها.

وأما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية حاولنا فيه إسقاط ما تم في الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أجريت الدراسة على مركز بريد الجزائر بولاية سعيدة (مراكز مدينة سعيدة)، الجزائر، حيث خصص المبحث الأول لتقديم مؤسسة بريد الجزائر وخصص المبحث الثاني لتحديد الإطار المنهجي لدراسة ميدانية وخصص المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

تقييم الأداء

تمهيد:

تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغييرات في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا، فهذا الانتقال يتطلب غالبا اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم.

وقد ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة التي تستند إلى التحديد الاستراتيجي للمؤسسة وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وعليه، سنتطرق في هذا الفصل المعنون بـ: تقييم الأداء إلى:

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستخدمها المدراء والمنظمات، وبالرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.

تعريف الأداء: يختلف تعريف الأداء من شخص إلى آخر، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، فموضوع الأداء وقياسه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي اختلاف في مؤشرات قياسه، ويمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية¹.

- إثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجيه التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن (عمان) 2015، ص 187، 188

التعريف الثاني: هو دالة الأنشطة المنظمة كافة، وأنه المرآة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب، ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمداخلات التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على الأمد الطويل¹.

التعريف الثالث: يعد الأداء جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية².

أهمية الأداء: تولى المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء، حيث تتجلى في الأبعاد الثلاث الرئيسية:

- **البعد النظري:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل اختيارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **البعد التجريبي:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث للإدارة الإستراتيجية الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **البعد الإداري:** يظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء³.

تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة:

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتسم بالدينامكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

¹ - أثمار عبد الرزاق محمد، المرجع نفسه، ص، 190.

² - وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2009، ص37

³ - وائل محمود صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

وتتجسد النظرية التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال، ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة التقليدية للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها، بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة «الحركة والزمن».

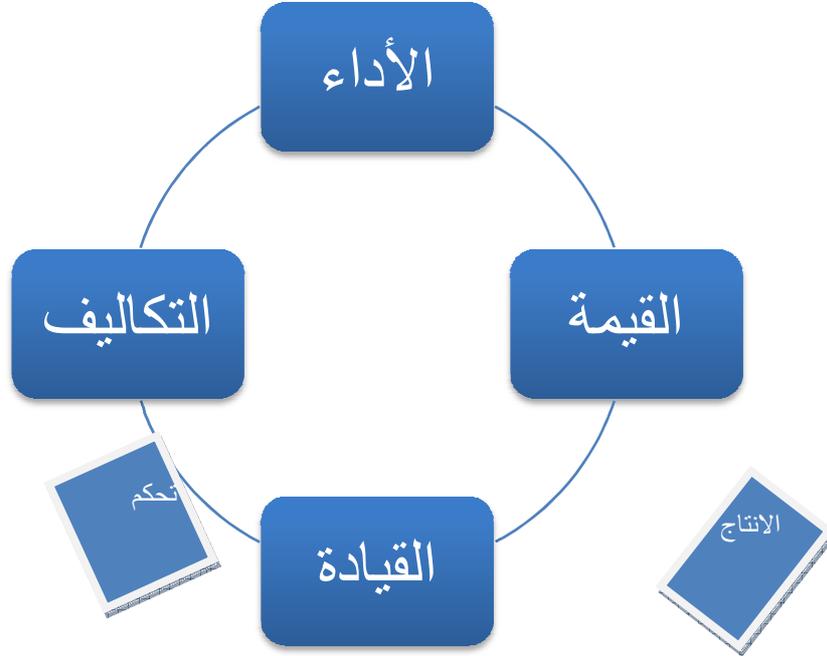
مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في الأسعار على المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أن مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المتفرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، و الاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصا إستراتيجية التمايز). كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طريق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، ويمكن تلخيص التطور الذي لحق بمفهوم الأداء في الشكل (1) إذ يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية الاقتصادية للمساهمين، أي ما يعرف ب shareholder value، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة، وهو ما يعرف ب stakeholder value.

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

شكل رقم (1) تطور مفهوم الأداء



المصدر: الفرنسية Giroud, et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition galion éditeur, paris. 2004.P 65

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده.

1. أنواع الأداء: إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعة فحسب معيار الشمولية الذي قسم إلى الأهداف كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالاستمرارية¹والشمولية في الأرباح والنمو، فهو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، وهذا ما يؤكد الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة، ويفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف أنظمتها.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث

المعيار الوظيفي وذلك حسب أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج والتمويل، وأداء وظيفة التسويق.

أما حسب معيار الطبيعة، الذي ينقسم إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتقنية.... إلخ، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود أداء اقتصادي، الذي يحقق المهمة الأساسية للمؤسسة والتي تتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي (أفرادها) والخارجي، وهذا ما يعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء الاجتماعي لها.

وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي في المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا².

2. أبعاد الأداء: وسنتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وعليه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

¹ عبد المالك هزود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 7، الجزائر، 2000، ص، ص 87-88.

² عبد المالك هزود، مرجع سبق ذكره، ص، ص 89، 90.

أ- البعد التنظيمي للأداء:

ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافھا، ومن ثم يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على أسسھا قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرھا على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالھيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية، وهذا الأخير الناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

ب- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا يدل على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.....)¹.

¹- عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسن أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. 2013، ص 50 .

المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

قياس الأداء: يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا ولموسا عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء¹.

ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات البرامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية مسبقا.

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم يبين الجانب الكمي، وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين².

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة المؤشرات العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراسات وتحليلها أمر ضروري لمنهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمه إلى عاملين أساسيان هما:

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريسي، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص، 68، 69، 70.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريسي، مرجع سبق ذكره، ص، 71-73.

1- العوامل الداخلية:

وتتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها بتغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية¹.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي ما يلي:

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى للمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات .

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات

الوظيفية، وكذا عدد مستويات الإدارية.

ج- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في المؤسسة، وتضم كل الخصوص:

³ يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6

2011، 2012، الجزائر، ص 30

1. هيكل القوى العاملة.
2. نظام الاختيار والتعيين.
3. التدريب و التأهيل والتنمية.
4. نظام الأجور و المكافآت.
5. نظم تقييم الأداء¹.

2- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي²:

أ- العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، والتأمينات كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

ب- العوامل الاقتصادية:

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، توفر الطاقة وتكلفتها.

ج- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

د- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير وسائل الاتصالات وأنظمة.

هـ-العوامل البيئية التشريعية: منها قوانين خاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، قوانين الدفاع عن حقوق المستهلكين.

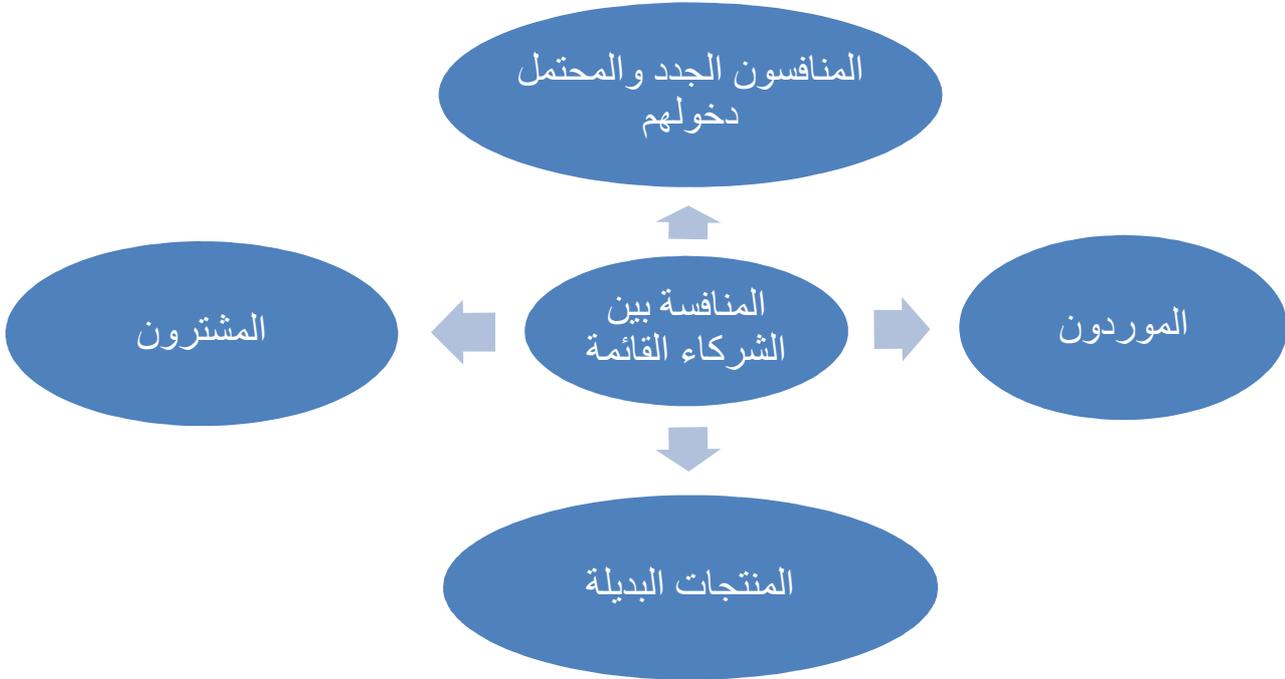
¹فودين منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص، 346.

²- عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010/2011، ص 9،

و- العوامل الخاصة: العملاء أو المستفيدين من مخرجات، وتتمثل هذه العوامل حسب بوتر في خمس قوى كما يوضح الشكل الموالي:¹

¹ - عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص، 11، 12.

الشكل رقم 02: القوى الخمسة لبورتر



المصدر: M.prote, **choix strategiques et concurrence**, de economie,1982
P04.

المنافسة بين المؤسسات القائمة:

وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذا إن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة.

- **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ولكن لديها القدرة على ذلك.
- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات و العمالةالخ.

الفصل الأول: تقييم الأداء

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فعملاء قد يكونوا موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية¹.
- **تهديد المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا.

ناخلة نعمان روبن النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في المؤسسة التعليمية العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، بكلية التجارة¹ - الجامعية الإسلامية، غزة، 2004، ص، 25، 26 .

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.

تحتل عملية تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها أثر على استمرارها ونموها وتطورها، بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف هذه العملية في المطلب الأول، وأنواعها وخطواتها في المطلب الثاني، أما المتطلبات والصعوبات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.

مفهوم تقييم الأداء: أعطى الباحثون عدة تعاريف للأداء منها مايلي:

التعريف الأول: هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء أهداف تنظيمية وتصميم الأنظمة المعلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية.

التعريف الثاني: هي جزء من عملية الرقابة.

التعريف الثالث: هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها¹.

التعريف الرابع: يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ، بهدف تطوير العمل وتحسينه، ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف².

1. أهداف تقييم الأداء: ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه ومنها مايلي:

أ- تعيين الأداء والإنتاجية.

ب- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.

ج- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

د- الهدف من تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية.

¹- محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر -

2014، ص 9، 10، 11.

²- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي المؤسسات النفطية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 3، ديسمبر 2015، ص 138

الفصل الأول: تقييم الأداء

- هـ- تقييم الأداء المؤسسي يعكس أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.
- و- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات، والتنبؤ بأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- ز- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وما يناسب مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم لتحقيق مبدأ «الفرد المناسب في المكان المناسب».
- ح- تحين مستويات الأداء من قبل الأفراد، وترشيدهم لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة¹.

¹محمود عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص، 13 إلى 15.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.

يمر تقييم الأداء المؤسسي بأربع مراحل أساسية للوصول إلى فعالية التقييم وكفاءته وهي كالتالي:

(1) - تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية، ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية، وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، وقد تكون هذه المعايير كمية أو إحصائية أو غير كمية، وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، التكلفة، حجم الإنتاج، والمستوى التالف.

(2) - قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل أفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين و المشرفين على انجاز الخطط و البرامج الإدارية المختلفة.

(3) - مقارنة انجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه خطوة هو لتوصيف الدقيق لانحراف و الأخطاء التي حدثت في عملية انجاز إذا كان هناك انحرافات غير مقبولة عن معايير الموضوعية لانجاز يتم توجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع معايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات أي عند تلك خطوة.

(4) - تصحيح الأخطاء و تعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل و معالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو أخطاء مرة ثانية¹.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص، ص16، 17 .

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء.

عند القيام بعملية الأداء تبرز العديد من الصعوبات و العراقيل قد ترتبط بعدم احترام القائمين بعملية التقييم على شروط العملية ومن بينها ما يلي:

البعد الاجتماعي بين المقيم و المشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.

يلجأ المشرف إلى تغطية عجز في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً لأضرار قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.

صعوبة التأكد من صحة النتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب اغلب العناصر التي تدخل في قياسها يكون غير دقيق وصحيح.

مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بان مثل هذا النظام سيضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم و تصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع لاختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على التقدير¹.

¹ - عمر وصفي عقيلي "أدارة الموارد البشرية" جامعة حلب سوريا، 1991، ص 173 .

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وأساليب تقييم الأداء.

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على الإدارة الإستراتيجية وارتباطها بالعالم الخارجي والداخلي وذلك لما لها من مقومات حيث سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المطلب الأول، ومراحلها في المطلب الثاني وأدواتها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مصطلح الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

التعريف الأول: هو علم وفن صياغة وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها¹.

التعريف الثاني: هي العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه الطويل المدى للمنظمة وذلك بصياغة الرؤية الإستراتيجية وتحقيق رسالة المنظمة، وضع الأهداف².

التعريف الثالث: العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات و الأبعاد المطلوبة للحصول المنظمة على مزايا تنافسية³

كما يمكن إعطاء ملم للتعريف السابقة أنها تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد علاقتها مع بيئتها لمعرفة نقاط القوة و الضعف.

خصائص الإدارة الإستراتيجية:

- إعطاء الخطط المستقبلية.

- تحقيق أهداف محددة

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص، 27

2- مؤيد اسماعيل السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص، 16

3- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، عالم الكتاب الحديث، 2009، ص، 10

-تكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

-تحديد الأهداف إلى مدى البعيد¹.

أهمية الإدارة الإستراتيجية: تكتسي أهمية بالغة للمؤسسة وتتمثل في:

-تعد خيارا إستراتيجيا لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف².

-توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة³.

-تقليل الفجوات بين الأداء الأفراد والأنشطة.

-الحد من مقارنة التغيير وتفصيل القرارات الجماعية.

-توضيح الأدوار كل حساب مهامه.

-تحسن قدرة المنظمة على المنافسة.

¹-اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الغربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص، 25

²-جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية

الإسكندرية، 2003، ص، 22

³-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعة، مصر، 2003، ص، 53

المطلب الثاني: مراحل العامة لإدارة الإستراتيجية.

يشمل المسار العام لإدارة الإستراتيجية من مراحل أساسية ومتزايدة في أن واحد، وهي سنتاوله في هذا المطلب وهي مرحلة تحليل، إعداد، تحديد، تنفيذ تقييم الإستراتيجية.

1-مرحلة التحليل الإستراتيجي:

يتم في هذه المرحلة التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية عن طريق تحليل البيئة لتحديد الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف¹.

2-مرحلة إعداد الإستراتيجية:

يتم في هذه المرحلة تحديد الرسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد أهدافها

أ-الرسالة: ويشمل مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ما هو عملنا؟

ب-الرؤية الإستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة التي يحدد رغبة للوصول إليها فهي تشكل الصورة الذهنية عن المستقبل المؤسسة.

ج-الغايات والأهداف: هي المكاتب التي ترغب للمؤسسة في تحقيق الأهداف، وهي محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي من خلال تحقيق غايات المؤسسة².

¹-خالد محمد بن حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007، ص، 62

²-خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد، عمان، 2013، ص، 61

الفصل الأول: تقييم الأداء

3-مرحلة تحديد الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة تحديد الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة وتفصيل بين نوعية من الاستراتيجيات هما الإستراتيجية والبدائل الإستراتيجية المتاحة الأولى تستعمل بغرض تدعيم المركز التنافسي في السوق والثاني تحقيق الأهداف¹.

4-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات ذات صلة بالموارد البشرية، ويرتبط نجاحها بمتغيرات مؤثرة في الهيكل التنظيمي، تصميم المهام اختبار التدريب الأفراد، نظام المكافأة نظم المعلومات².

5-مرحلة تقييم الإستراتيجية: تعمل المؤسسة على الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وتقوم بعملية مقارنة بين الأداء المخطط له، والأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة³

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، المعترز لنشر، عمان، 2004، ص، 71

² روبرت ابنتس، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص، 70

³ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الثقافة، عمان، 2010، ص، 230

المطلب الثالث: أدوات الإدارة الإستراتيجية.

ظهرت الإدارة الإستراتيجية العديد من الأدوات الفعالة لقياس الأداء من بينها القياس المقارن، إعادة الهندسة، وبطاقة الأداء المتوازن حيث سنعرضها بإيجاز في هذا المطلب.

1-القياس المقارن: يركز على تحسين المستمر لأداء، ويوفر إطارا للمؤسسات من التعلم¹.

2-إعادة الهندسة: هو أداة تنافسية قوية في بيئة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إعادة بناء تصميم وظائف من جديد وتحسين مستويات الأداء².

3-بطاقة الأداء المتوازن: يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم يكو انطلاقا من الأهداف الموضوعية في كل محور من محاورها من أجل تحقيق أهدافها وتحديد الانحرافات، وتقديم الحلول المقترحة لتصحيح تلك الانحرافات، ومقارنة النتائج المحققة في كل محور.

¹-صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص، 283، 284.

²-أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن واحد وعشرين، دار قباء، مصر، 2001، ص، 33.

خلاصة الفصل الأول:

يعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في هذا الوقت إلزامية إتباعها، إستراتيجية قياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها، والأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال و القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة، كما يمثل الغرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث و الدراسات الإدارية و التنظيمية ورغم إن الاهتمام بأداء إلا انه جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف القطاعات العسكرية والأعمال والقطاع الحكومي حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني أنظمة التقييم حديثة حيث تعطي نظرة دقيقة كما يجري في المؤسسة، ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعبر إطارا متعدد لأبعاد يجمع مؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء.

الفصل الثاني:

بطاقة الأداء المتوازن
وأثرها في تقييم أداء
المؤسسة

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

تمهيد:

تعتبر منظمات الأعمال نظما اجتماعية تتكون من أنظمة فرعية تضم عناصر بعقلانية من أجل تحقيق أهداف معينة.

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات من القرن الماضي على يد NORTAN.KAPLAN من أهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا حيث تقوم على نظرية متوازية الأداء، حيث تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في المؤسسة بارتكاز على المدى البعيد.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الأول المعنون كتالي: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء المؤسسة وينقسم إلى ثلاث مباحث.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنظمة و إستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تعتبر إطار تطبيق إستراتيجيتها.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

باعتبارها من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث واهتمام العديد من المفكرين وشهدت مجموعة من التطورات و التغييرات إضافة إلى تعدد تعريفها وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

1-نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن إبراز نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية:

- إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.

- الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس و تقييم الأداء لفترة طويلة نتيجة سهولتها و لأنها تعبر عن رؤية إن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية و واضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها وبالتالي أهملت بشكل كبير.

- لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء إلقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي¹

- إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن و ظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين و المنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات ويعتبر David p Norton و Rober S Kaplan أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها أساسها التي جاءت متزامنة مع تطوير العديد من المفاهيم منها:

¹ Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004, p.80

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

- التطور الحاصل من مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفيراً لمنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية.
 - استعمال المؤسسات الأكثر نجاحاً لإبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي، كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض قضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، و بعضها الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها.
 - التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المعلومات وأعطت إمكانية أكبر لدى الإدارات وسهلت عمليات جمع وتفسيركم أكبر من معلومات وربطها مع بعضها لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل.
 - إن النتائج غير كافية لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث إن المقاييس المالية التقليدية كأرباح، المبيعات الصافية، وجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً.
 - إن أول بطاقة لقياس الأداء المتوازن تم استخدامها في مؤسسة Manolo Dévies سنة 1978 حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة تسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة من قبل Kaplan Norton سنة 1992 ولقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب لأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدام كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها أستخدمها كإطار لتغيير التنظيمي¹.
- 2- تطور بطاقة الأداء المتوازن: لقد حدثت تطورات في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث أجيال نوضحها في ما يلي:

¹ Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004, p.81

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

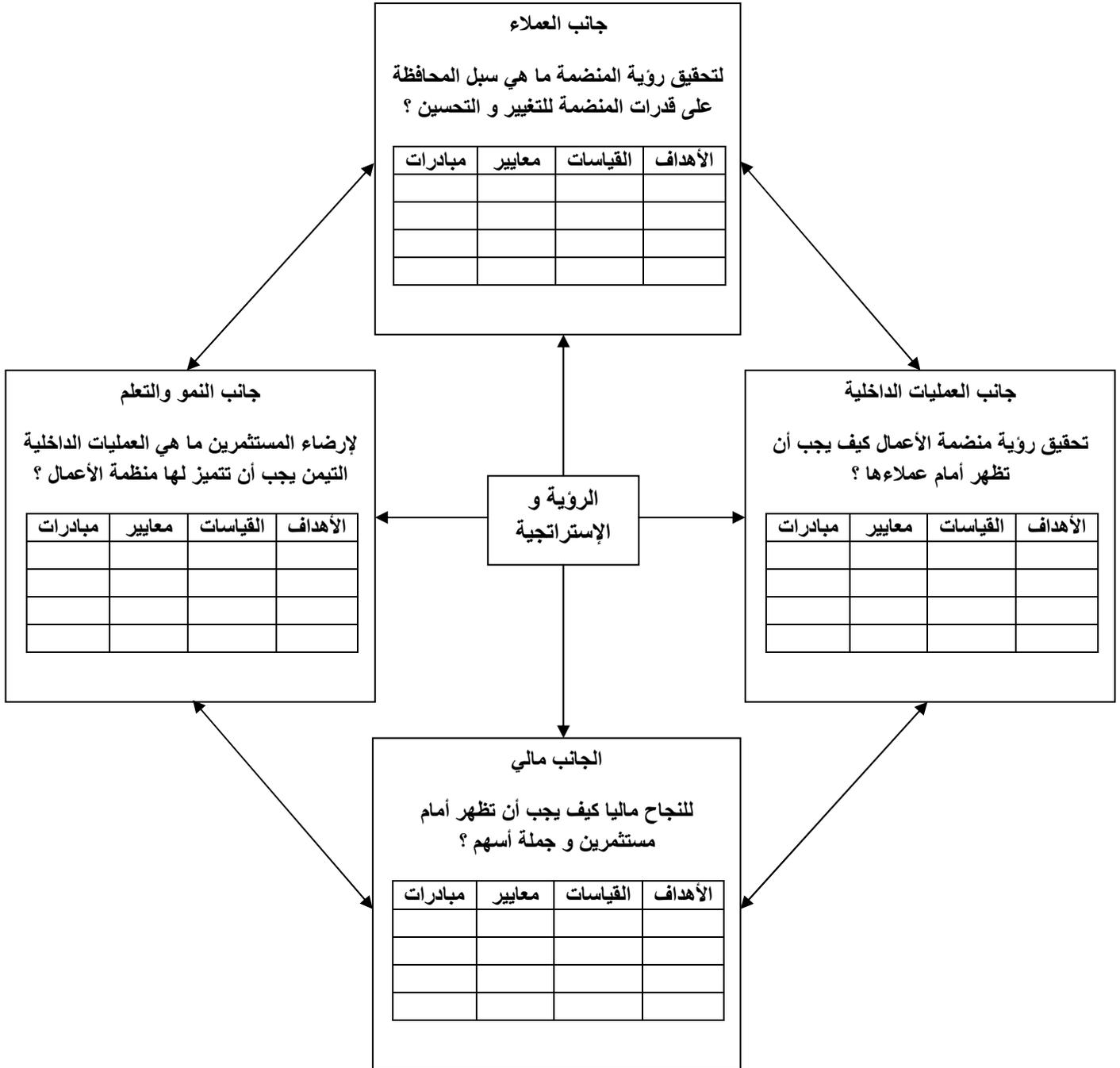
➤ الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن: لقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع جوانب لقياس الأداء هنا تم إضافة قياسات غير مالية و مؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية إن هذا جيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي:

➤ العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة¹.

¹-وائل محمد الإدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

الشكل (03) يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

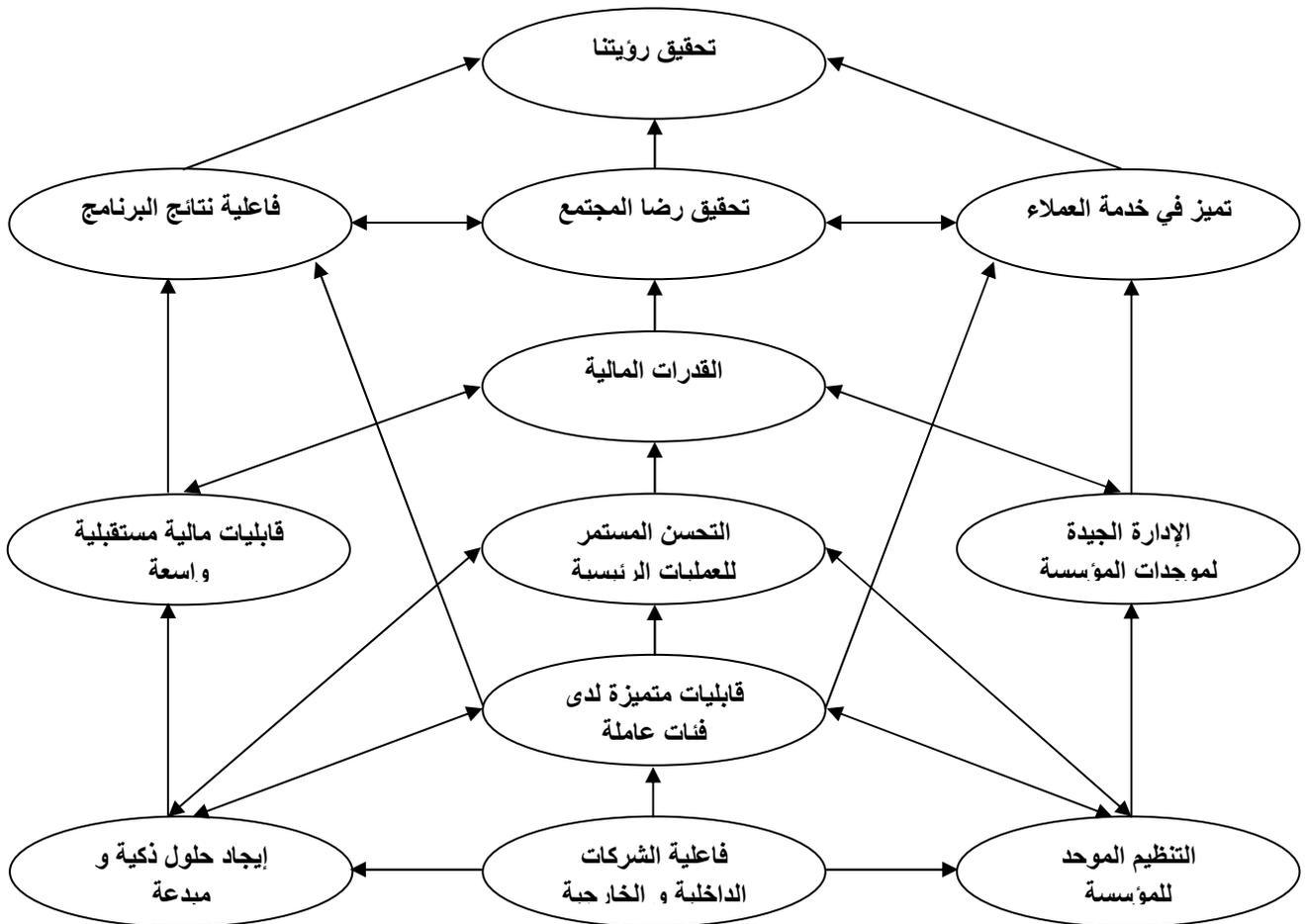


المصدر: وائل محمد إدريسي، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص، 148.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

➤ الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن: ظهر لمعالجة الاختلافات التي صاحبت تطبيق الجيل الأول فيميز بإدراج تحسينات كثيرة ركزت على عملية ربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابط مع الأهداف الإستراتيجية وربطها مع المساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها حيث ظهرت هذه الأهداف من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة كما تضمن أيضا التحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة لأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير المرضي¹.

الشكل رقم(04) يوضح الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص، 151.

¹- وائل محمد إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، ص 150.

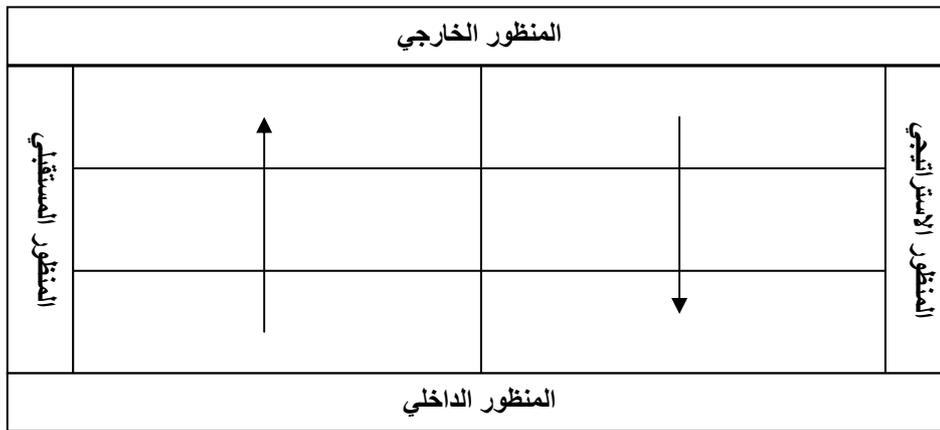
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

➤ الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن: ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات في الجيل لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية لأداء.

ويتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التالية التي لا توجد في البطاقة الأداء العادية ويمكن تلخيص مكونات الأساسية في:

- عبارات الغاية: تصف وتوضح بطريقة مثالية الحالة والوضعية المحتملة للمؤسسة في فترة مستقبلية معينة.
- الأهداف الإستراتيجية: تمثل ما يجب أن تكون بيه المؤسسة في الآجال المتوسط والقصير للوصول إلى غاياتها في الوقت المتفق عليه.
- نموذج الربط الاستراتيجي: يوضح إن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية بين الأبعاد الأربعة تتم بشكل منفصل (داخلية و خارجية).
- المقاييس والمبادرات: عند الاتفاق على الأهداف تصبح المؤشرات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة تتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها¹.

الشكل (05) يوضح عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية



المصدر: وائل محمد إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، ص، 155.

¹- وائل محمد إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

تعريف و أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعريفات حيث يعرفها البعض ببساطة إنها إطار متعدد الأبعاد و لقياس الأداء الإستراتيجي جمع المؤشرات المالية وغير المالية.

التعريف الأول: كما قال كابلان ونورتن بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة الإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار لقياس الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء، الخارجية والداخلية¹.

التعريف الثاني: على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة الأهداف وقياسات إستراتيجية مترابطة.

التعريف الثالث: إن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها².

التعريف الرابع: بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن الأداء³.

وتعرف أيضا أنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء حيث توضح مجموعة من المقاييس لكل بعد لإجراء القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بأداء المخطط .

ومما سبق يمكن قول أنها عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويعطي أربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد الزبائن (العملاء) بعد العمليات الداخلية بعد النمو والتعلم مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس لأداء الماضي ويوفر محركا لأداء مستقبلي.

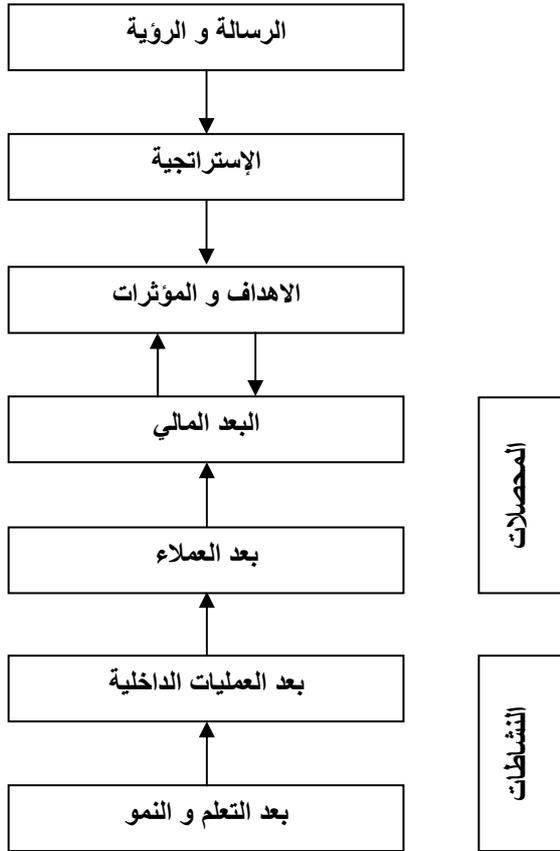
¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-الإدارة الإستراتيجية بقياس أداء المتوازن، الناشر المكتبة العصرية لنشر والتوزيع المنصورة، 2007 ، ص، 277، 278 .

² - احسان محمد ضمير ياغي ، نعيمة عباس الخفاجي، التغيرات التنظيمي منظور الأداء المتوازن، ط1، دار أيام لنشر والتوزيع، 2014 ،ص249

³ - وائل محمد صبحي إدريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص151

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

الشكل (06) يوضح إطار بطاقة الأداء المتوازن والعناصر المساهمة فيها:



المصدر: وائل محمد صبحي الإدريسي، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم

المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص140.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية:

- تطوير الخطط الإستراتيجية.
- تقييم مدى تحقيق المنشأة لأهدافها.
- صياغة خطط الحوافز الإدارية.
- إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية ومن أهمها مقياس القيمة الاقتصادية.
- الاهتمام متزايد بالمقاييس غير المالية لأداء مثل تحقيق رضا العملاء ورضا العاملين والاهتمام بالبيئة المحيطة ومن الاتجاهات البارزة في هذا المجال اتجاه نموذج قياس الأداء المتوازن¹.
- توفر المعلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.
- محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المحددة.
- تعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز احدها على الآخر وتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.
- تحديد مقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والمؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تجمع وتقرر العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعة، 2004، ص 210. 211.

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

سنتطرق في هذا المطلب إلى المكونات البطاقة حيث تضم مجموعة من عناصر أهمها:

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهية الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق أهداف أو الخطط التي قامت منظمة الأعمال بتحديد¹.
- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا منظور أو مكون ومن ثم العمل على تنفيذه هذه الإستراتيجية للوصول على مؤشرات الواردة في المنظور.
- الأهداف: وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة القياس لتحقيق الإستراتيجية.
- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن العلاقات الأهداف احدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن) حيث تكون واضحة وجليلة .
- المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على مستويات التنظيمية الدنيا².

¹ -وائل محمد صبحي إدريسي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص، 158، 159 .

² -وائل محمد صبحي إدريسي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ، ص، 160، 161.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

الشكل رقم (07) يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

ارتباط السبب و النتيجة و التي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالأخر و تكون مشابهة لعبارات (إذ - إذن)					
منظور العمليات الداخلية لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء, ماهي الأعمال التي يجب أن تتميز فيها ؟	منظور العملاء لتحقيق رؤيتنا, كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا ؟	المنظور المالي للنجاح ماليا, كيف يجب أن تبدو أمام المستثمرين ؟	مكون نحو أي إستراتيجية تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ	المنظور	
			المستويات المستهدفة المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية	الأهداف	
			تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف و يفترض أن تكون كمية	المقاييس	
			بيان أو تصوير كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل	المبادرات	

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

				برامج عمل توجه	المبادرات
				الأداء الاستراتيجي	
				و تسهل عملية	
				التنفيذ و الإيجار	
				على مستويات	
				التنظيمية الدنيا	

المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009، ص 160 .

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

سننظر في هذا المطلب إلى العوامل التي تؤثر على نظم تقييم الأداء من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن وإضافة على أهدافها:

العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن¹: تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لآخر ومن أهمها ما يلي:

- **حجم المؤسسة:** يعد من العوامل الرئيسة التي تستدعي إلى اهتمام الإدارة عند وضع نظام تقييم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم إجراؤها.

- **درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب بيئة المؤسسة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليها الأبحاث، لذلك يرى L.Millor انه من الضروري جميع المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدام أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول إن التوجه نحو استخدام BSC يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة.

- **الهيكل التنظيمي:** يشكل احد أهم المتغيرات في عملية التقييم و الرقابة على الأداء حيث غالب ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء، وقد لاحظ العديد من الباحثين إن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد Nortan'Kaplan حيث يقول أن بطاقة الأداء تعد نظام اتصال من أعلى إلى الأسفل يترجم رسالة و رؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية².

1-نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص، ص، 199-200

² نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، 201-202.

- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف إلى :

- تهدف إلى تحديد أهداف دورية "السنوية مثلا " للمنشأة بحيث لا يطغى جانب أو نشاط واحد وعلى الجوانب أو أنشطة أخرى.
- تحاول زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.
- محافظة على التميز فيما تقوم به الشركة.
- محاولة إرضاء العملاء و تطوير أعمالها حتى لا تفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة بشكل مستمر.
- تهدف إلى تهيئة إطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة إلى مفاهيم تنفيذية يمكن ربطها واتصالها بالخطط الإستراتيجية مع توضيح خطط ومسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في الشركة ليدعموا تنفيذها¹.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- ترجمة الإستراتيجية على مفاهيم تنفيذية .
- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

2 صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص، 26،

المبحث الثاني: أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

تعتمد كل مؤسسة تبني إستراتيجية على طريقة لإنجاحها خطتها وذلك من خلال خلق القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصالح من اجل تجسيد الإستراتيجية لتعزيز خلق القيمة، وبالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن تتضح لها صورة شاملة ومكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه وقد ترجم Kaplan,Notant الرؤية الإستراتيجية إلى أربعة أبعاد أو محاور أو منظورات أساسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة من اجل تحقيق رؤية إستراتيجية المؤسسة، وهذا ما سنتعرض له بالتفصيل في هذا المبحث وهي الأبعاد الخارجية {البعد المالي، بعد الزبائن أو العملاء} والأبعاد الداخلية {بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم} والعلاقة بينهما.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المطلب الأول: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن.

يتكون من بعدين المالي والزبائن مما سنتطرق لهما في هذا المطلب.

البعد المالي: يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات إستراتيجية أساسية للمنظمة، ويعتمد البعد المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

بعد الزبائن: يحدد القطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذا القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق وقطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد ورضا العميل¹.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 281

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المطلب الثاني: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

يتكون هذا البعد من أبعاد العمليات الداخلية والنمو والتعلم وهو ما سنتطرق له في هذا المطلب.

بعد العمليات الداخلية: يعتمد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحليلين الماليين وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضا التقدير تكاليف المنافسين ويتكون هذا البعد العمليات الداخلية من ثلاثة جوانب فرعية على النحو التالي:

1- عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء ففي معظم

المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا.

2- عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة للعملاء و المبادرات

الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في "أ" تحسين جودة التصنيع "ب" تقليل وقت التوصيل للعملاء "ج" مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3- خدمة توصيل العملاء: توفير الخدمة و مساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة تهتم

إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

بعد النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

إن بعد النمو والتعلم للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات :

1- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا الموظف ومعدلات

الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا الشركة سنويا) وإنتاجية الموظف.

2- قدرات نظام المعلومات الذين لديهم اتصال مفتوح مع المعلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية

مع الوقت الحقيقي لتغذية المرتدة أو العكسية.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

3- قدرات التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة التعويضات الاعتماد على الحوافز الفرد أو المجموعة¹.

المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول خطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيق العديد من الدراسات والمراجع فقد تبين أن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تمر بالعديد من الخطوات الأساسية وهي على النحو التالي:

1- تحديد الرؤية والرسالة: تعتبر عملية تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى وإذا كانت الرؤية محدد مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى البعيد، أما الرسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله إي مبرر وجودها واستمرارها.

2- وضع الأهداف والإستراتيجيات: ويتم التعبير عن الرؤية المؤسسة ورسالتها بوضع أهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد إستراتيجيتها التي تعود لتحقيق هذه الأهداف.

3- تحديد العوامل إلي تعبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على نجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4- إقرار الأبعاد التي تعبر عن العوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة: إن التقييد الحرفي بإبعاد التي حددها كل من Notant،Kaplan في أبحاثها ليست إلزامية ويمكن للمؤسسة إن تجري التعديل الذي تراه مناسب عليها.

5- وضع الأهداف الأساسية: التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية والتي تعكس ما ترغب المؤسسة في تحقيقه.

6- تصميم خريطة الإستراتيجية: بيان العلاقات المختلفة وذلك بالتنسيق بين هذه المقاييس وتقديم صورة أكثر اكتمالا ووضوحا أمام الإدارة.

7- تصميم بطاقة الأداء المتوازن: بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 282 .

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

- 8- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية: على جميع الدوائر والمستويات الإدارية في المؤسسة حتى يكون الجميع ملما بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.
- 9- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي: ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها.
- 10- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة: ويطلق عليها منهجية الصفحة الواحدة حتى يسهل الاطلاع على النتائج بصورة شمولية¹.

الشكل رقم(08) يوضح خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس الأداء مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان ،كلية إدارة الأعمال، ليبيا، 2015، ص92

1- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، كلية إدارة أعمال، طرابلس، لبنان، 2015، ص92

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المبحث الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة.

سننتظر في هذا المبحث على الأثر الناتج عن تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال عرض تجارب بعض المؤسسات في المطلب الأول ومقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في المطلب الثاني وإلى مستويات التطبيق والانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن في المطلب الثالث.

المطلب الأول : تجارب مؤسسات طبقت بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول في هذا المطلب إلقاء ضوء على تجارب تطبيقية لمؤسسات استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء فيها ومن بينها:

مؤسسة موبيل للبترول Mobil: تمثل إحدى المؤسسات العالمية المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته ولقد استغرق تطبيق نظام التقييم المتوازن بها من سنتين إلى خمس سنوات، أمكن خلال تلك الفترة تحقيق ما يلي:

- تقدم الشركة إلى المرتبة الأولى ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المتوسط الدولي.

- تحقيق زيادة في التدفقات النقدية بلغت 1.26 بليون دولار أمريكي.

- تحويل معدل العائد على الاستثمار من نسبة 6% في بداية التطبيق إلى 16% كمعدل عائد على الاستثمار من خلال تطبيق إستراتيجيتين هما:

1- إستراتيجية نمو الإيراد: وذلك من خلال تنويع المنتجات والخدمات.

2- إستراتيجية الإنتاجية : من خلال تقم الإنتاجية و من خلال زيادة في التكلفة المنتجات كما

اعتمدت إستراتيجية المؤسسة Mobil على قدرتها في إقناع المستهلك فقد استندت على مفاهيم عملية لطبيعة شرائح المستهلك منها على سبيل المثال:

- منح حق شراء مأكولات خفيفة ومشروب أو غسيل السيارة لكل سائق يقود سيارته لمسافة 25 إلى 150 ألف ميل سنويا مستخدما زيوت¹.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 348،347

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

- الاهتمام بجيل ما يعرف 3F حيث تشير إلى الوقود Fuel و الطعام Food والسرعة Fast فهذا الجيل من الشباب تحت سن 25 سنة يمنح المزايا و المعاملات واعتمدت بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Mobil على عدة جوانب أساسية في كل بعد وفي ضوء إستراتيجية المؤسسة هي:

- **البعد المالي** : تم التركيز على محاولة تحقيق نمو إيرادات وتحسين الإنتاجية .
- **بعد العملاء**: اعتمدت على محاولة إرضاء العملاء وخلق علاقات ذات مصالح مشتركة مع التجار.
- **بعد العمليات الداخلية**: اعتمدت على التمييز في الأداء العمل و زيادة القيمة المخصصة للمستهلك.
- **بعد النمو والتعلم**: تهيئة الظروف الملائمة لتغيير مع الحفاظ على معدلات مرخية من المهارات للقيادات والعاملين وتدريبهم على التكنولوجيا جديدة.

ومن خلال تجربة شركة Mobil يتضح ترابط مقاييس الأداء مع الإستراتيجية في ضوء المحاور الأربعة يكون أهم عوامل النجاح الذي ساهمت في الانتقاء لمعدل العائد على رأس المال¹.

الشكل رقم (09) يوضح بطاقة الأداء المتوازن لشركة MOBIL

المحور	مجال الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس الإستراتيجية
المال	النمو المالي	- معدل العائد على رأس المال المستثمر - استغلال الطاقات و الأموال المتاحة - الربحية - الزيادة في التكلفة على مستوى الصناعة	- معد العائد على الاستثمار - التدفق النقدي - مقارنة صافي الربح بالمنافسين - معدل العلاوة الاجتماعية - عائد و ربح الإيرادات غيرالبترولية
العملاء	تحقيق الرضاء للعميل خلق علاقات و منافع	- الاستمرارية في تحقيق الرضاء	- حصة في أسواق مختارة بعناية

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 350، 349.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

<p>- تصنيف أعراف وعادات المتسوقين</p> <p>- نمو مجمل ربح التجارة والموزعين</p>	<p>للمستهلك</p> <p>- بناء جسور علاقات</p> <p>- منافع مشتركة مع العميل win-win</p>	<p>للطرفين</p>	
<p>- معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة</p> <p>- معدل قبول المنتجات الجديدة</p> <p>- جودة مخازن التجارة والموزعين</p>	<p>- إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة</p> <p>- تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الامتيازات</p>	<p>تكوين حقوق امتياز لنظم البيع</p>	
<p>- ملء الفجوة القائمة</p> <p>- الوقت غير المخطط</p>	<p>- أداء عملية التكرار</p>	<p>الأمن والسلامة</p>	<p>العمليات الداخلية</p>
<p>- مستويات المخزون</p> <p>- معدل نفاذ الصنف</p> <p>- إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين</p>	<p>- إدارة المخزون</p> <p>- الزيادة في التكلفة على مستوى الصناعة</p>	<p>المورد المنافس</p>	
<p>- طلبات متميزة للتوريد</p> <p>- عدد الحوادث</p>	<p>- طبقا للمواصفات وطبقا للوقت</p> <p>- تحسين مستويات</p>	<p>الجودة</p>	

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

البيئية	للحماية		
- معدل الأرباح بعيدا عن العمل	-البيئة ومنع حدوث التلوث		
- استطلاع رأي العمالة المنتقاة - نسبة مقاييس الأداء للعمالة - مستوى الكفاية الإستراتيجية - مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية	-تهيئة المناخ المناسب للعمل -التركيز على تنمية المهارات -إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الإستراتيجية	تحفيز عدد قوة العمل	النمو و التقدم

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الإستراتيجية بقياس المتوازن، الناشر المكتبة العصرية،
لنشر والتوزيع ، المنصورة، 2007، ص،ص،350،349.

- تجربة الخطوط الجوية البريطانية: تعد إحدى المؤسسات الرائدة في نقل الركاب في العالم حيث تم تحويلها إلى مؤسسة خاصة طرحت رسالة جديدة لها "أن تكون رائدة السفر في العالم بلا منازع فأصبحت أهدافها الجديدة إن تكون اختيار العملاء" امتلاك أفراد مساهمين الربحية وان تكون عالمية بحق.

أما القيم الجديدة هي أن تكون أمنة ومضمونة وصادقة ومسئولة، ابتكاره وتعمل بروح الفريق
مصدر عناية وإلهام وجارة طيبة .

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

ويخضع تنظيم الخطوط الجوية البريطانية في الأساس لثلاثة أبعاد: أبعاد إستراتيجية والبعده التجاري والعمليات التي لا تستخدم في المقياس ولكن تسير وحداتها انطلاقا من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من تلقاء نفسها ولاقت انتقادات كبيرة في تقاريرها بسبب تركيزها على أرقام المالية وحدها¹.

وتعد عمليات المؤسسة في مطار هيثرو أكبر مثالا لاستخدام BSC بسبب الأعداد الهائلة للمسافرين العملاء وكثرة عدد الموظفين حيث تشكل هذه العمليات جزءا من إدارة خدمة العملاء والعمليات تتدرج ضمن بعد العمليات الداخلية.

ومع الحجم الكبير لنشاطاتها ظهرت مشكلات متعلقة بالأداء ثم تم تعيين مدير جديد كانت مهنته بناء نظام جديد لتقييم الأداء وتركيز جهوده على الاهتمام بأمور الجوية والصالحة في أداء العمليات حيث قام بإقناع المديرين بمدخل BSC في تقييم الأداء وتم بناء قياس الأداء المتوازن لمطار هيثرو ووضع مقاييس وتم تحليل الرسالة إلى أهداف إستراتيجية وصياغة الهدف الإجمالي ثم التركيز على العمليات بوضع هدف لكل بعد وهي:

بعد العملاء: نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسنا في دقة المواعيد والأنشطة.

بعد العمليات الداخلية: بيئة عمل يحركها الأداء.

بعد المالي: ممارسة إدارة الفعالة و طبيعية.

بعد الأفراد: إدراك أن هذه منشأة أفراد.

حيث إن هذه الأهداف يكون لها أفراد مسئولين عنها شخصيا ويضعون مقاييسها بإرادتهم ويرفعون تقارير وتعليقات تجمع من طرف المدير في صورة تقرير موحد يسمى تقرير قياس الأداء العمل المتوازن².

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 358، 359

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 361، 360

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

المطلب الثاني: مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن.

تمثل العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن في :

- الإستراتيجية: إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية واضحة المعالم مدروسة بعناية، وبعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع معطيات مالية وغير مالية لا تربط بالقضايا الإستراتيجية للمهمة المنظمة.

- الأهمية الإستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.

- إمكانية التطوير: والتي تعني أن تكون الأهداف طموحة ضمن حدود الممكنة.

- درجة التأثير: والتي أن يتوفر في المنظمة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.

- الطيران بارتفاع مقبول: ويقصد بهذا المعيار الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.

- القابلية للقياس: ويقصد بيه أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة .

رعاية الإدارة العليا: إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعماً لتبني بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن إذن قناعة الإدارة العليا سيعطي برامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.

الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: على منظمة أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام بطاقة

الأداء المتوازن وكذلك اتخاذ القرارات والمؤشرات الرئيسية في كل بعد من الأبعاد الأربعة.

الدعم و المشاركة: إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها مزيد من المشاركة والدعم من

قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليشكل إلزام وحشد يساهم في تفصيل عملية صناعة القرار .

النطاق التنظيمي: من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزيز وجود سلاسل

قيمة تساهم في الارتقاء الأداء وهنا فأن الإستراتيجية وتحديد العملاء، وتوضيح العمليات و أساليب

العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

البيانات: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من المصادر متعددة لغرض أن

تعطي معنى محدد للقياسات الأداء.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

الموارد: إن وجود نظام إداري تتوفر له موارد كافية شرط أساس و ضروري لنجاح العمل والارتقاء بأداء¹.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وانتقادات الموجهة لها.

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها حتى تتمكن من

الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل لأداء.
- صعوبة تعظيم كل مؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
- السعي للحصول على المعلومات حسب التكاليف.
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المنظمات.
- قلة الكفاءات والمختصين في المجال بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم دقة المعلومات يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن بتشخيص عام للبيئة الداخلية¹ والخارجية وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وأرائهم نحو هدف مشترك.
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض أحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء لكنها قد تفرط في عدد ما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله كما أن أثرها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلاً رضي العملاء قد لا تعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحياناً².

1-لواج عبد الرحيم، لفرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الاداء المتوازن ،دراسة حالة ميناء جن جن، جامعة جيجل، العدد الأول، 2015، ص79 .

صالح بلاسكة، المرجع سبق ذكره، ص، 52، 51.²

انتقادات الموجهة لها:

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطوة على نجاح بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث إن تطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة مستويات الإدارية وأحيانا كافة الأفراد المؤسسة وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهرا، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى تطبيق جزئي لبطاقة الأداء المتوازن، وأما بالنسبة للانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:

- ينتج عن الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على الأهداف معقدة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:
- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو أمر أنتقد العديد من الباحثين الذين اعتبروا أنه ليست هناك علاقة نسبية بين أبعاد البطاقة بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.
- إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، وهو ما لم يتم أخذ بعين الاعتبار 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 المشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية تتناقص مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكي هرميا هو ما يركز على الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة ضعف في الانتساب، والتكامل ما بين مختلف المستويات المؤسسة.
- اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من مؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من مؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا إلى إمكانية توقيت أو إهمال بغض المؤشرات الحرجة¹.

1-ضامن وهبية، مقالة حول إمكانيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصال الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمعاملتي الهاتف النقال بولاية سطيف، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ص، 616

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في تقييم المؤسسة

خلاصة الفصل الثاني :

لقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء تعمل على توجيه الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وذلك من خلال أربعة محاور أساسية (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).

إضافة إلى محاور أخرى حسب بيئة العمل المؤسسة حيث تؤثر المؤسسة على المقاييس المستخدمة في محور من محاور أخرى ألا أن يبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء يستدعي مجموعة من خطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة.

كما أن التطبيق الفعال لها يتطلب مجموعة من مقومات التي تساهم في أرباح العملية كما أثبتت التجارب الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن لا تقصر على ترجمة الإستراتيجية المؤسسة بل هي أداة فعالة تسهل تنفيذ هذه الإستراتيجية والارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء المؤسسة فهي بذلك تجسد نظاما متكاملًا لإدارة

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا بحيث تستخدم لتطوير الخطط الإستراتيجية لمؤسسة وتقسيم مدى تحقيق أهدافها وهذا لتحسين وضع المؤسسة واتجاه ميزة تنافسية متواصلة، وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن تطورات خلال الزمن استجابة للظروف المحيطة والتغيرات البيئية.

بعد التطبيق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع نحاول من خلال هذا الفصل، وإسقاط الجانب النظري على واقع مركز بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) من خلال بيان مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومسايرة المؤسسة للتطورات الحاصلة، والبحث عن مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق أسس بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم أدوات التقييم، وتحليل أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، وصف المجتمع الدراسة، أداة الدراسة المستخدمة تحليل صدق وثبات الأداة كما يشمل وصف لإجراءات المتبعة في التحليل والمعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل الدراسة، من أجل اختبار الفرضيات ووصولاً إلى النتائج المستخلصة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مركز بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة).

يعد مركز بريد الجزائر بسعيدة من بين المراكز الأهم والأكثر ترددا من قبل المواطنين الذي أصبح همه الوحيد تقديم خدمات جيدة لهم، وهذا ما يسعى إليه، حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية تقدم خدمات متطورة للمجتمع.

المطلب الأول: تعريف بمركز بريد الجزائر بسعيدة.

أولا: نشأة مركز بريد الجزائر (وحدة سعيدة).

كان مركز بريد (وحدة سعيدة) يسير على قانون البريد والذي يجعل من قطاع البريد مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة بريد حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و نتيجة للتطور التكنولوجي كان قطاع البريد يساير هذه التحولات، فترجمت هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والذي يهدف إلى :

- تطوير تقديم خدمات البريد بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة لاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد من طرف المتعاملين.

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد التي تمارسها وزارة البريد على مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي و تجاري للبريد.

ولتنفيذ محتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل و مراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيها ما يلي:

- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من الخدمات البريد، فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد الحولات البريدية،

الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص الخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية وإلى نظام تخصيص régime d'exclusivité .

- أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فاضع لنظام régime d'autorisation .
وأخيرا أخضعت للخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط.

ثانيا: مهام المؤسسة.

للمؤسسة عديد من مهام يمكن إيجازها في ما يلي:

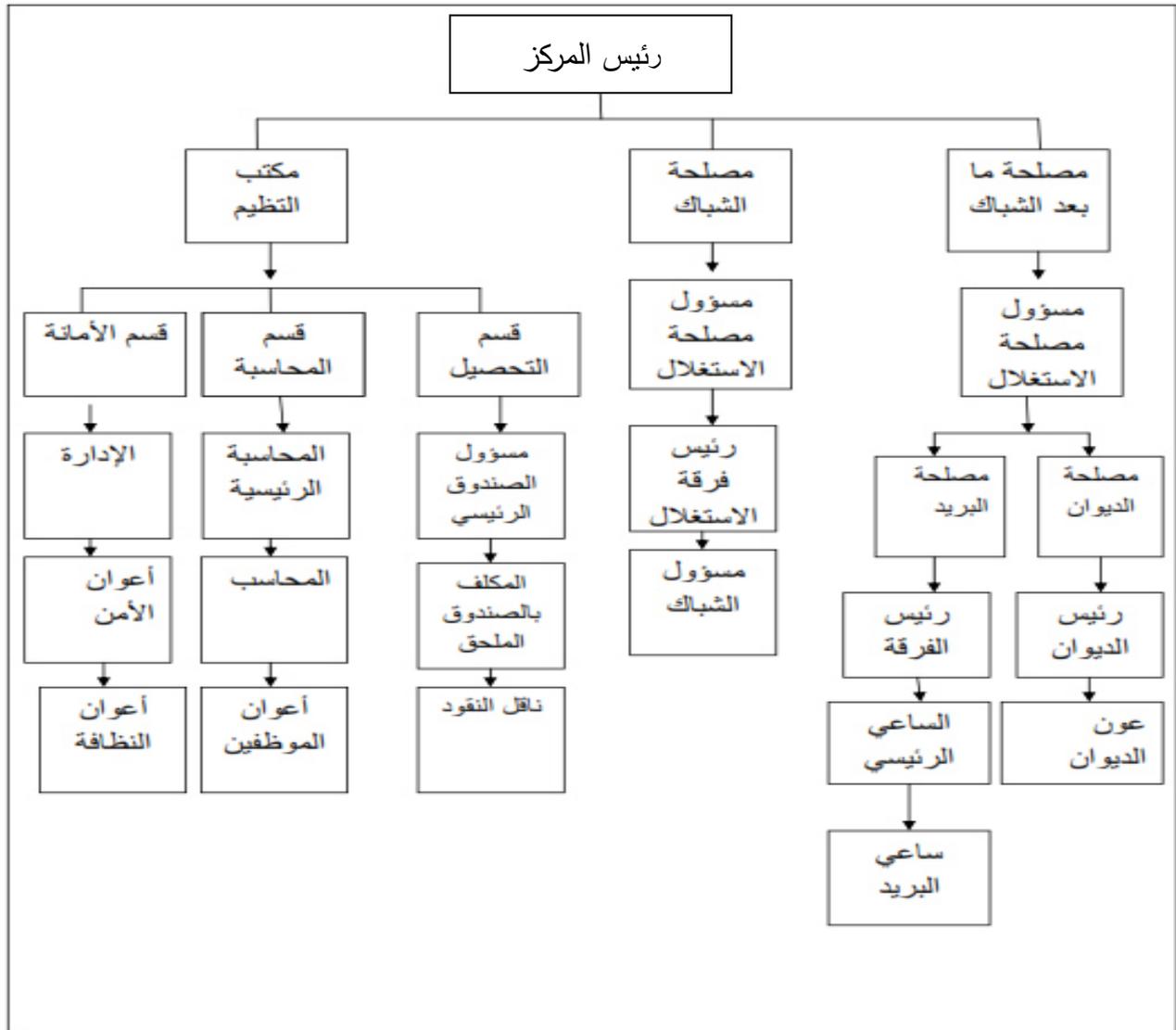
- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف .
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية،تميمتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.
- تلعب دور محرك لاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار.
- استغلال كل نشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.
- القيام بكل النشاطات الملحقة و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل،الطرود البريدية و المصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير .
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق الهيئات و هياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على كل مستوى التراب الوطني مع التوفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة).

ترتبط مركز بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق هدف الزبائن.

الشكل (10) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)



من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المركز

المصدر:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي للمركز يشمل مستويات مختلفة حيث يقسم بداخله

المهام ويمثل مهام كل وظيفة في ما يلي:

- **رئيس المركز:** هو ممثل مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة لسلطات المحلية و كذا الزبائن وهو مسؤول عن تنظيم مؤسساته من حيث:

- الهياكل.

- الموظفين.

- العقار.

- الوسائل الأمن بالصفة عامة.

من الناحية التنظيمية:

- يسهر على تنظيم وامن المؤسسة.

- مراقبة الموظفين وكل نشاطات كل مصلحة .

- مراقبة الصندوق الرئيسي فيمل يخص تموين مكاتب الجوارية.

- مراقبة نشاطات الصندوق وكذا المحاسبة.

- تسير العقار المؤسسة.

- محافظة على الوثائق ذات طابع سري.

من ناحية المراقبة:

- تنظيم مجالس خاصة بمستخدمين.

- إعطاء تعليمات مراقبة إجبارية للمفتشين.

- إصغاء إلى انشغالات المهنية الاجتماعية للمستخدمين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- **مكتب التنظيم:** رئيس المركز يقع على عاتقه تنظيم العقلاني لمكتب التنظيم ومراقبة العمليات الموجودة، وكل خطأ في مكتب التنظيم ترجع مسؤولياته على عاتق مدير المركز، وينقسم إلى 3 أقسام كل قسم يضم مجموعة من عناصر نذكرها فيما يلي:

قسم الأمانة: هذا قسم يمنح إلى شخص ذا كفاءة عالية وذا منهجية ويكلف ب:

- تسجيل ونقل بريد.
- نشر وتنظيم كل الوثائق وحفاظ على سريتها.
- متابعة شكاوي وطلبات.

ويضم مجموعة من الفروع وهي كالتالي:

- الإدارة .
- أعوان الأمن.
- أعوان النظافة.

قسم المحاسبة: هذا قسم مسئول على دقة الحسابات والأرقام الموجودة على المحاسبية ويكلف ب:

- قسم المحاسبة يحتفظ بدفتر ch 60 bis.
- توقيف الحسابات كل 15 يوم وكل شهر.
- متابعة و تسوية أخطاء موجودة على مستوى الصندوق.

ويضم مجموعة من الفروع وهي كالتالي:

- المحاسبة الرئيسية.
- المحاسب.
- الأعوان الموظفين.

قسم التحصيل: هو مساعد مسئول المركز يراقب وينظم ويتابع نشاطات الفريق المصلحة الاستغلال.

ويضم مجموعة من الفروع وهي كالتالي :

- مسؤول الصندوق الرئيسي.
- المكلف بالصندوق ملحق.
- الناقل للنقود.

- **مصلحة الشباك:** تنظيم هذه المصلحة هو جد مهم باعتباره أنه في مواجهة مباشرة مع الزبائن كما أن تنظيم هذه المصلحة مشروط بالعدد الشبائيك وكذا نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد ممكن.

ويضم مجموعة من الفروع وهي كالتالي:

- مسئول مصلحة الاستغلال.
- رئيس فرقة الاستغلال.
- مسئول الشباك.

- **مصلحة ما بعد الشباك:** هي عبارة عن مصلحة فرز و توزيع البريد والطرود ويكون من رئيس مركز.

- **مسئول مصلحة الاستغلال:** هو مسئول على مراقبة الأعمال خاصة بالطرود والصكوك.

حيث ينقسم إلى مصلحتين:

- **مصلحة البريد:** حيث تضم مجموعة من العناصر هي:

- رئيس فرقة الاستغلال.
- ساعي رئيسي.
- ساعي بريد.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

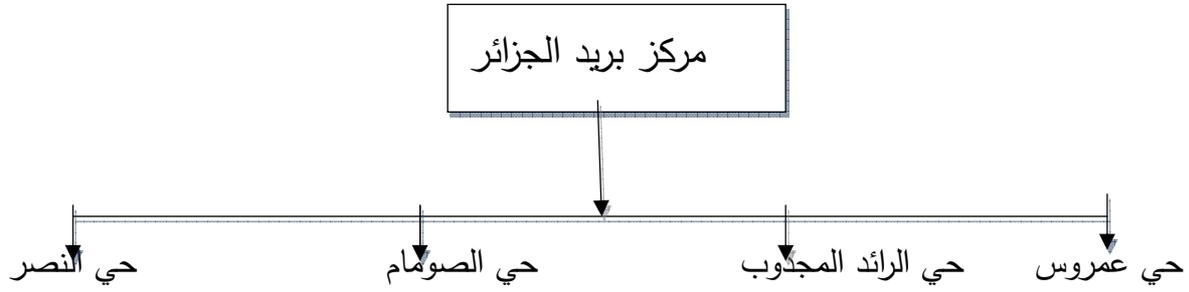
- مصلحة الديوان: حيث تضم مجموعة من العناصر هي:

- رئيس الديوان.

- عون الديوان.

وهنا نذكر بعض الفروع التابعة لمركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)

الشكل (11) يوضح فروع مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة)



المصدر: وثائق المركز

المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مركز بريد الجزائر بسعيدة (مدينة سعيدة).

تقدم المؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

أ- خدمات مالية:

- خدمة الحساب البريدي الجاري **ccp**: وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون، تأخذ حصة بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في المؤسسة عمومية ان يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده في اي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني.

وتتم عملية السحب وفق شروط معينة:

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.
- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس صاحب الحساب و في كلتا حالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح بيه الحساب لأول مرة.
- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 وهذه العملية تسمى بسحب على المنطور.
- خدمة الحولات: وهي عدة أنواع:
- الحولات البطاقية: تحمل الرقم 1406 ويسمح هذا النوع من الحولات الزبون بإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر التراب الوطني.
- الحولات البطاقية لتزويد الحساب البريدي الجاري: تحمل رقم 1418 وهي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريد الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة وهناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد ومنها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى vac.
- الحولات الإلكترونية للأموال TRF: وهي تشبه الحولات البطاقية ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب البريد إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- خدمات التوفير: يوفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.

- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.

- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.

- تسوية الفوائد.

ب-الخدمات البريدية: وهي خدمات متنوعة تتكون من:

- خدمة الطرود البريدية: حيث تساهم في جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

- خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية: حيث تمنح لزبون صناديق بريدية لتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين وأصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية.

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير: تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلف لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

- وزارة مالية: دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية وبيع طوابع الضريبة،الجبائية،التغريمية وبيع قسيمة السيارات.

- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر ، موبيليس، الجزائرية للمياه.

- خدمة **racimo**: هي عبارة عن تحصيل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع مسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتيكية .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- خدمات الأخرى طلب رقم سري: تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري لإطلاع على رصيد عبر الانترنت أو الهاتف النقال وذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: تقديم ومنهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى الغرض المطلوب من الدراسة، يتعين تحديد إطار البحث الذي يحقق أهدافها واختبار فرضياتها من خلال تحديد محتويات البحث ومصادر المعلومات وأسلوب جمعها.

1- تقديم الدراسة: تلقي هذه الدراسة الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - مركز بريد الجزائر- ولاية سعيدة معرفة مدى استخدامه لمحاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال تقييم أدائها.

2- منهجية الدراسة: بعد ما تم الاعتماد في الجانب النظري من الدراسة على الجانب الوصفي، وتم الاعتماد على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام الاستبيان، وذلك من خلال الاتصال ببعض المؤسسات بريد الجزائر المتواجدة بسعيدة خلال فترة الدراسة، وذلك بغية تقصي المعلومات عن الموضوع الدراسة بهدف تحليلها للوصول إلى الأهداف البحث و اختبار فرضياته وتحليل ومعالجة بيانات الاستبيان، وصولا إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول إشكالية الدراسة وذلك باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: SPSS V21.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على بعض المؤسسات بريد الجزائر بولاية سعيدة، حيث تم توزيع 80 استبياناً مقسمة على عدد من المراكز بريد الجزائر بولاية سعيدة وزعت على جميع الموظفين .

2- عينة الدراسة:

لقد تم في هذه الدراسة أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل 45.45% من مختلف مراكز بريد الجزائر بولاية سعيدة ، أي ما يقابل 80 موظف، والجدول التالي يمثل قائمة مراكز بريد عينة الدراسة.

الجدول رقم (01) يبين مراكز البريد عينة الدراسة

40	البريد المركزي(مركز المدينة)	1
10	مركز بريد حي عمروس	2
10	مركز بريد حي رائد المجدوب	3
10	مركز بريد حي الصومام	4
10	مركز بريد حي النصر	5

المصدر: وثائق المركز

كما يمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي تم استرجاعها او المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يبين تداول الاستبيان

النسبة %	العدد	الاستبيانات
100	80	الموزعة
11.25	9	التي لم يتم استرجاعها
1.25	1	الملغاة
88.75	71	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة

نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فهي

تشمل على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة: محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المتغير التابع: أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

لغرض إتمام عملية البحث يتم الاستعانة بالأدوات المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، حيث اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال ملاحظة والمقابلة التي تمت مع المعنيين بمراكز البريد محل الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبيان على جميع مراكز البريد محل الدراسة لجمع البيانات اللازمة، وقد اشتملت على جزئيين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية لمفردات العينة الدراسة والمتمثلة في كل من الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة يقدر عددها 20 سؤال تم تقسيمه إلى أربع محاور يحتوي على خمس فقرات تعكس القضايا الأساسية التي تناولها الدراسة.

ولقد تم استخدام مقياس لكارث الخماسي لقياس درجة الإجابة 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 (03) يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة: يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من اجله أو

السمة المراد قياسها، ولتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف

ومجموعة من الأساتذة المتخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى

ملائمة عباراته لأهداف الدراسة ، وفي ضوء الاقتراحات و التوجيهات لإعادة النظر في

بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن اخرج في صورته النهائية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

2- **ثبات الدراسة** : يقصد به ان يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيدت تطبيقه على أفراد العينة أنفسهم في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتأكد من الثبات الكلي لاستبيان الداخلي بين عباراته.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (SPSS : V21) و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-test .

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

- تحليل الانحدار المتعدد REGRESSION .

المطلب الأول: وصف إحصائي لعينة الدراسة .

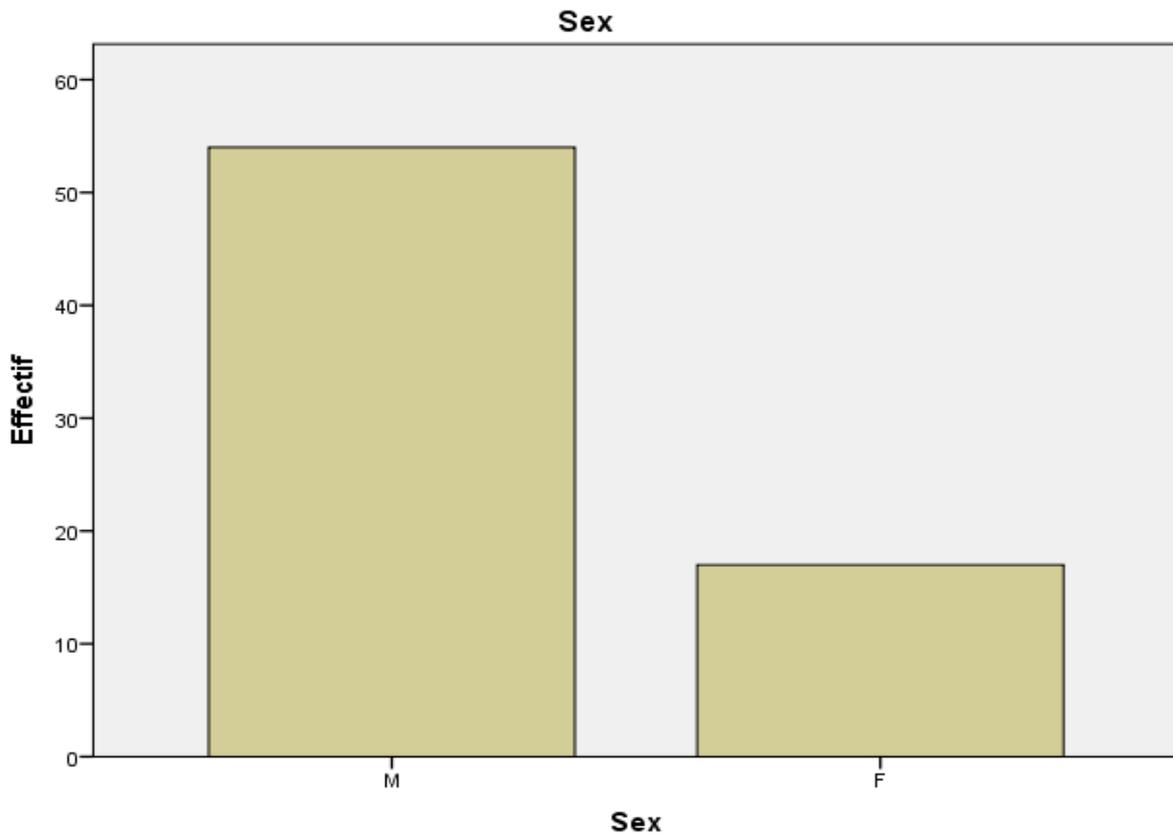
_ الجنس:

الجدول رقم(04) :يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
76.05%	54	ذكر
23.94%	17	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم (12) : يوضح متغير الجنس



المصدر: من مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

التعليق:

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 76.05% من أفراد العينة هم ذكور، و 23.94% هم إناث وعليه نلاحظ انخفاض النسبة الإناث مقارنة بالنسبة الذكور وهذا ما يوضح أن الوظائف الإدارية بمركز برید يشغلها النسبة كبيرة من الذكور.

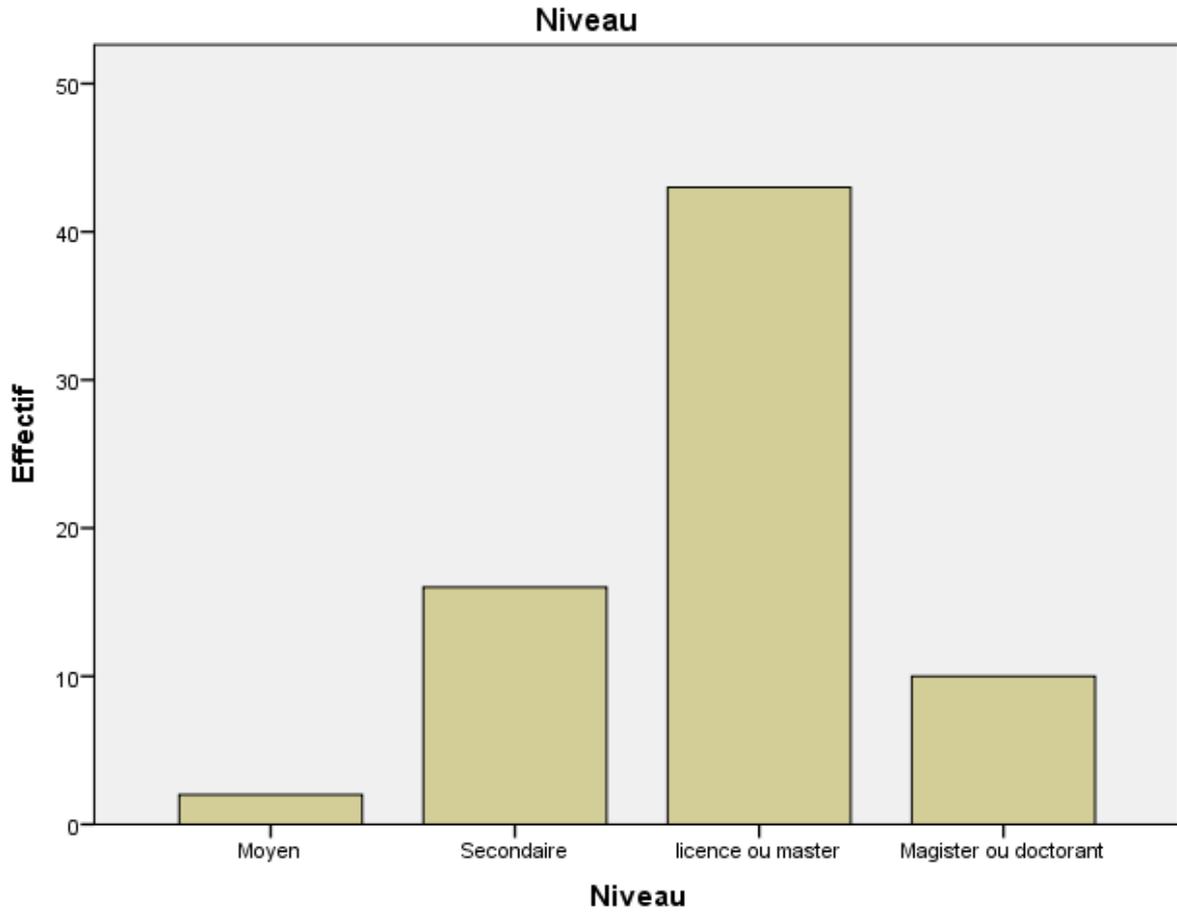
- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.81%	02	متوسط
22.53%	16	ثانوي
60.56%	43	ليسانس/ ماستر
14.08%	10	ماجستير/ دكتوراه
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم (13): يوضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات (SPSS)

التعليق: يتبين من خلال جدول و الشكل أعلاه أن 2.81% هم من مستوى متوسط، و 22.53% مستوى ثانوي ، و 60.56% يمثلون حاملي شهادة ماستر، و 14.8% يحملون شهادة ماجستير، وعليه فإن معظم مستوجبين يحملون شهادات جامعية وما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصدقية فملاً استبيان موجه لهم ولهم كفاءة وخلفية علمية.

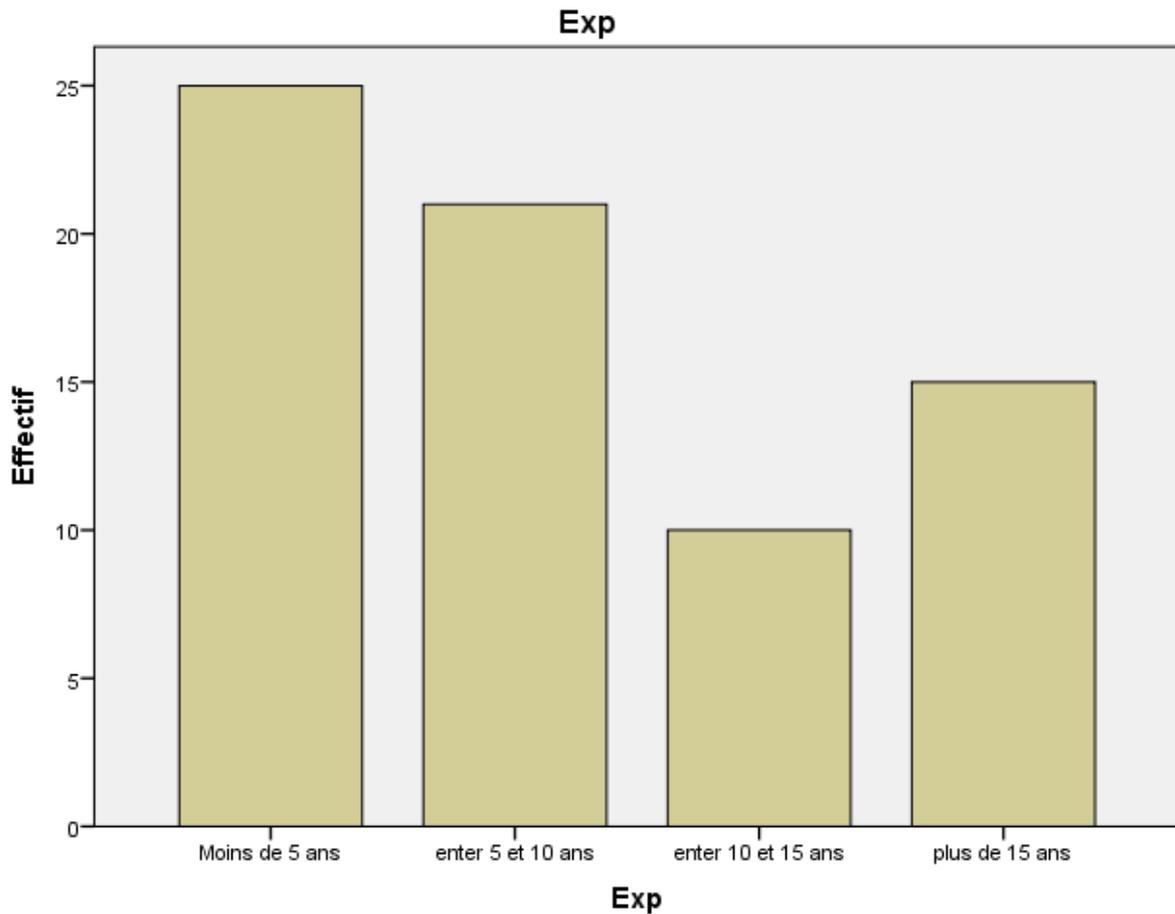
- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
35.2%	25	أقل من 05 سنوات
29.6%	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.1%	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
21.1%	15	أكثر من 15 سنة
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (14) يوضح متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات (spss)

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 35.2% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، و29.6% من أفراد العينة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات خبرة، و14.1% من أفراد العينة بلغ عدد سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة، و21.1% تمثل عدد سنوات خبرتهم ما فوق 15 سنة من أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين ليس لديهم أقدميه وجلهم من الشباب.

-المركز الوظيفي:

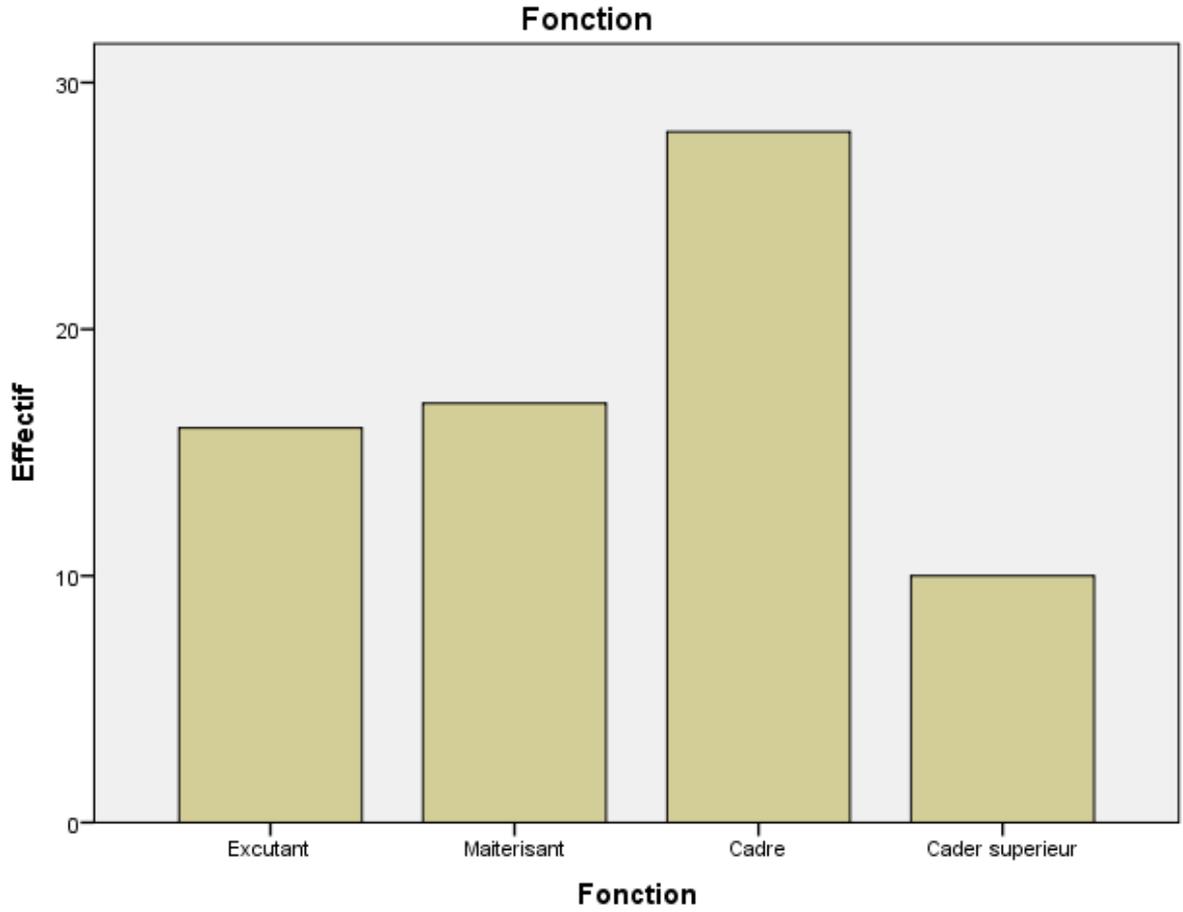
الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
22.5%	16	عون تنفيذ
23.9%	17	عون تحكم
39.4%	28	إطار
14.1%	10	إطار سامي
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد طالبة بإعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (15): يوضح متغير المركز الوظيفي



المصدر: من مخرجات (spss)

التعليق:

من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه، نلاحظ أن 22.5% من أفراد العينة يمثلون عون تنفيذ، و23.9% من أفراد العينة يشغلون منصب عون تحكم، و39.4% يشغلون منصب إطار، أما منصب إطار سامي فيمثلون نسبة 14.1% من أفراد العينة، وعليه يتضح لنا من خلال هذه النسب أن معظم المستجوبين لهم دراية كافية لمجريات العمل وهذا ما يعطي مصداقية كافية عند ملاءمة الاستبيان الموجه لهم.

تحليل وتفسير محاور الدراسة:

- 1- قياس ثبات الاستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha(Cronbach) لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعبارته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما هو في الجدول الموالي :

الجدول رقم (08) يبين معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: محور رضا الزبائن	05	0,720
المحور الثاني: محور العمليات الداخلية	05	0,636
المحور الثالث : محور المالي	05	0,640
المحور الرابع : محور النمو والتعلم	05	0,840

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

التعليق: بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت 0,720، أما قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني فقد بلغت 0,636، أما قيمة ألفا كرونباخ كل من المحور الثالث والرابع كانت على التوالي 0,640 و 0,840، وعليه يتبين أن نسب الثبات المسجلة عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق و الموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة ومحاور الاستبيان مع الاعتماد على المقياس الموضح في الجدول أدناه، حيث تم تحديد مدى كل إجابة بقسمة المدى (5) على عدد إجابات مقياس ليكارت الخماسي وهي خمسة، لنجد المدى لكل إجابة (0,8).

الجدول رقم (09): يبين المتوسط المرجح للمستوى

المستوى	المتوسط المرجح
موافقة منخفضة جدا	من 1 إلى 1,8
موافقة منخفضة	من 1,8 إلى 2,60
موافقة متوسطة	من 2,60 إلى 3,40
موافقة عالية	من 3,40 إلى 4,20
موافقة عالية جدا	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات spss

والجدول رقم (10) يبين درجة إجابات أفراد العينة.

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الاستبيان
موافقة عالية	0.969	3.51	1 تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن زبائنها.
موافقة عالية	0.703	3.86	2 تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل.
موافقة عالية	0.796	3.90	3 تولى المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات ومتطلبات الزبائن.
موافقة عالية	0.952	4.08	4 تقدم المؤسسة خدماتها للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

5	تعلم المؤسسة على التعرف على آراء ومقترحات زبائنها وأخذها بعين الاعتبار.	2.97	1.171	موافقة متوسطة
الدرجة الكلية للمحور الأول (محور رضا الزبائن)				
6	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	3.59	1.000	موافقة عالية
7	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام .	3.72	0.913	موافقة عالية
8	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة.	3.75	1.038	موافقة عالية
9	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.	3.42	0.981	موافقة عالية
10	تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية لموظفيها.	3.35	0.72	موافقة متوسطة
الدرجة الكلية للمحور الثاني (محور العمليات الداخلية)				
11	تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة.	3.21	0.999	موافقة متوسطة
12	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة.	3.31	1.008	موافقة متوسطة
13	يوجد ضبط لأداء المالي في المؤسسة.	3.72	0.913	موافقة عالية
14	تتناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة.	3.45	1.080	موافقة عالية
15	تحقق المؤسسة أرباحا مناسبة.	3.96	1.101	موافقة عالية
الدرجة الكلية للمحور الثالث (المحور المالي)				
16	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب.	3.07	1.163	موافقة متوسطة
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها.	3.04	1.176	موافقة متوسطة
18	تهتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار و الإبداع.	2.85	1.154	موافقة متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

19	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها.	3.07	1.211	موافقة متوسطة
20	تساعد إدارة المؤسسة موظفيها على إتمام دراستهم العليا	3.08	1.251	موافقة متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الرابع (محور النمو و التعلم)	3.0225	0.93047	موافقة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي يتعلق بمدى محور رضا الزبائن 3.6648 وبانحراف معياري 0.64033، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافقة عالية، بحيث مجمل أفراد العينة أجابوا بعبارة موافقة عالية على كل عبارات هذا المحور، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن مركز البريد(محل الدراسة) يولي اهتماما لمحور رضا الزبائن لأنه من العوامل المهمة التي تساعد المركز لسيرورته و تطوره. أما المحور الثاني والذي يخص محور العمليات الداخلية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي 3.5662 وبانحراف معياري قدره 0.58845، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت كلها بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن جميع أفراد العينة متفقون على أن للمركز(محل الدراسة) دليل عمليات واضح ومعتمد يتمثل في هيكلها التنظيمي وتقسيم المهام على مختلف الوحدات والتنسيق بينها لمواجهة العراقيل التي يواجهها المركز ويسهل الاتصال. أما المحور الثالث والذي يخص المحور المالي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3.5310 وبانحراف معياري قدره 0.52252، وهذا يبين أن جل أفراد العينة أجابوا على عبارات هذا المحور بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف المركز حسب آراء المستجوبين. وفيما يخص المحور الرابع والمتمثل في محور النمو والتعلم قد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.0225 وبانحراف معياري قدره 0.93047، مما يبين أن أفراد العينة أجابوا على عبارات هذا المحور بدرجة موافقة متوسطة، وعليه فإن إدارة المركز تهتم بدرجة متوسطة بعملية تأهيل إطاراتها والاهتمام بعمليات الابتكار والإبداع، فمحور النمو والتعلم ليس له الأهمية البالغة من قبل الفاعلين في المركز من وجهة نظر المستجوبين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

وكخلاصة يمكن أن نلاحظ حسب آراء المستجوبين بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية :

H0 : لا يستخدم مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه.
 H1 : يستخدم مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه.
 تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان لجميع محاور الدراسة بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة، ما دام أن أفراد العينة أكبر من 30 فرداً.

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار (T-test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن محور رضا الزبائن

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
الأداء	3,4451	0,45320	8,276	70	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت **3,4451** وبانحراف معياري قدره **0,45320** وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية ، وكان مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يستخدم بطاقة الأداء من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً لرضا الزبائن من وجهة نظر المستجوبين.
 H1 : يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً لرضا الزبائن من وجهة نظر المستجوبين.
 تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الاستبيان لمحور رضا الزبائن بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

جدول رقم (12) يبين نتائج اختبار (T-test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن محور رضا الزبائن

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
محور رضا الزبائن	3,6648	0,64033	8,748	70	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول محور رضا الزبائن 3,6648 وبانحراف معياري قدره 0,64033 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية ، وكان مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً لرضا زبائنه من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجوبين.

H1: يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجوبين.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات على عبارات الاستبيان لمحور العمليات الداخلية بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم (13) يبين نتائج اختبار (T-test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن محور العمليات الداخلية.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
محور العمليات الداخلية	3.5662	0.58845	8,108	70	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول محور العمليات الداخلية **3,5662** وبانحراف معياري قدره **0 0.58845** وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للبعد المالي من وجهة نظر المستجوبين.

H1: يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للبعد المالي من وجهة نظر المستجوبين.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات على عبارات الاستبيان لمحور المالي بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار (T-test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المحور المالي.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
المحور المالي	3.5310	0.52252	8,563	70	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة $0,05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول محور المالي **3,5310** وبانحراف معياري قدره **0.52252** وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، وكان مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للبعد المالي من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للنمو والتعلم من وجهة نظر المستجوبين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

H1: يولي بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) اهتماماً للنمو والتعلم من وجهة نظر المستجوبين. تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات على عبارات الاستبيان لمحور النمو والتعلم بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار (T-test) الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن محور النمو والتعلم.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
محور النمو والتعلم	3.0225	0.93047	0.204	70	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول محور النمو و التعلم 3,0225 وبانحراف معياري قدره 0.93047 وهذا ما يقابل درجة موافقة متوسطة ، وكان مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهي قيمة أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للنمو و التعلم بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها من وجهة نظر المستجوبين.

الارتباط بين محاور الدراسة: (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، البعد المالي، النمو والتعلم) وأداء مركز البريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

جدول رقم (16) الانحدار المتعدد بين: (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، المحور المالي ، النمو والتعلم) وأداء مركز البريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة).

المتغير المستقل المتغير التابع				أداء المؤسسة
: (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، المحور المالي ، النمو والتعلم)				
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,7776	0,971	0,972	*0,986	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (18) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA لمحاو الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	13,978	4	3,495	577,904	0,000
البواقي	0,399	66	0,049		
المجموع	14,377	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه، نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين أداء المؤسسة و محاور الدراسة وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,000 حيث يلاحظ أن بلغ معامل الارتباط المتعدد *0,986 ومعامل التحديد المصحح (R²) 0,971 ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، البعد المالي ، النمو والتعلم) تعبر عن ما قيمته 0,97 % من التغيرات الحاصلة في الأداء.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة على واقع مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) محل الدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت ، ومن تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باعتماد البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21).

فقد كانت النتائج كما يلي:

- إن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً لرضا زبائنه بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين.

- إن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للعمليات الداخلية بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين.

- إن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للمحور المالي بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين.

- إن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يولي اهتماماً للنمو والتعلم بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

وعليه يمكن القول بأن مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يستخدم بطاقة الأداء

المتوازن في تقييم أدائه من وجهة نظر المستجوبين من موظفيه.

الختامة

الخاتمة:

لقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى ماهية الأداء وأهمية قياسه و تقييمه حيث بينت أن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات باعتباره مرآة التي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة من مختلف الجوانب.

ومن أجل تقييم الأداء هناك العديد من الأساليب و الأنظمة يتم استخدامها انطلاقا من الأساليب التقليدية التي تركز على مؤشرات مالية فقط وصولا إلى الأساليب الحديثة ..

إن نجاح العملية التقييمية مرهون بقدرة المؤسسة على الاستعانة بمؤشرة الأداء التي تخدم مطالب و طموحات جميع أصحاب المصالح ..فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تحقق التوازن بين جميع مصالحها، و فهذا الإطار برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن كونها تضع تحت تصرف إدارة، كأداة موضوعية تمكن من تقييم أداء المؤسسة...

فبطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسة نظرا لتركيزها على محاور مختلفة للأداء تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية و عوامل الداخلية وخارجية ، كما تهتم بالمدى القصير و البعيد وهذا ما يدفع بالمؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء .

وبعد التفصيل في الجانب النظري لدراسة تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وتطبيقها في مركز بريد الجزائر ولاية سعيدة(مدينة سعيدة)، وقد استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن ذكرها فيما يلي:

- نتائج الدراسة :

من خلال دراسة الجزء المتعلق بالجانب النظري فقد تم استخلاص مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها في الآتي :

- الهدف من تقييم الأداء هو أخذ صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة لما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على معرفة الرؤية المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال دراسة الجزء المتعلق بالجانب النظري فقد تم استخلاص مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها في الآتي :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

- يستخدم مركز بريد الجزائر بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، و قد تم في اختبار هذه الفرضية الاعتماد على فرضيات فرعية وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:
- بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بينت أن بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يهتم برضا الزبائن من وجهة نظر المستجوبين.
 - وأما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بينت أن بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يهتم بالعمليات الداخلية من وجهة نظر المستجوبين.
 - وأما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بينت أن بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يهتم بالبعد المالي من وجهة نظر المستجوبين.
 - وأما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة بينت أن بريد الجزائر بولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يهتم بالنمو و التعلم من وجهة نظر المستجوبين.
- وعليه تم التوصل إلى أن مركز بريد الجزائر لولاية سعيدة (مدينة سعيدة) يستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء

اقتراحات الدراسة:

- على ضوء النتائج السابقة للدراسة التي تم التوصل إليها فإنه يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تطبيق روح التعاون بين أعضاء المؤسسة في تحديد الأهداف.
- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال الحديثة .
- توفير الإمكانيات المادية، المالية والمعنوية من أجل اعتماد الأنظمة الحديثة لمراقبة التسيير.
- تنظيم دورات تعليمية وتكوينية للإطارات قصد التعرف أكثر على الأنظمة الحديثة وكيفية تطبيق تقنياتها.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحوث ودراسة ونذكر منها ما يلي:

- بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تحقيق التغيير التنظيمي.
- أثر بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز مركز التنافسي الاستراتيجي.
- تقييم أداء المصارف الإسلامية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

1-الكتب:

- 1-أتمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة واثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 2-إحسان محمد ضمير ياغي، نعيمة عباس الخفاجي، التغيرات منظور الأداء المتوازن، ط1، دار أيام لنشر والتوزيع، 2014.
- 3-إسماعيل محمد السيد، الادارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الغربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 4-جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان دريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 5-خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 6-خضر محمد إسماعيل الطيبي، الادارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، 2013.
- 7-روبرت ابتس، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 8-سعد صادق البحيري، أدارة توازن الأداء، الدار الجامعة، 2004.
- 9-صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 10-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الأستراتيجية بقياس المتوازن، الناشر المكتبة العصرية، لنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 11-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب ، سوريا، 1991.
- 12-فودين منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.
- 13-ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

- 14- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، المعترز لنشر، عمان، 2004.
- 15- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر - 2014.
- 16- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعة، مصر، 2003.
- 17- نعمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الثقافة، عمان، 2010.
- 18- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، عالم الكتاب الحديث، 2009.
- 19- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2009.

2- مقالات

- 1- ضامن وهيبة، حول إمكانيات إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في شركة الاتصال الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة، لمتعاملي الهاتف النقال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11، ديسمبر، 2016.
- 2- عبد الروؤف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد3، ديسمبر، 2015.
- 3- عبد المالك هزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، الجزائر، 2000.
- 4- لواج عبد الرحيم، لفرش بلال، تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة جن جن، جامعة جيجل، العدد الاول، 2015.
- 5- يحيياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد6، 2012/2011.

4- الرسائل والمذكرات:

- 1-صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
 - 2-عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2001.
 - 3-كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس الأداء مؤسسات القطاع العام بقطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال ليبيا، 2015.
 - 4-ناخلة نعمان روبن النونو، أساسيات تقييم أداء العاملين في مؤسسة التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، بكلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2004.
 - 5-نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 5.الكتب باللغة الأجنبية

- 1.Francoise giroud, **et autres contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme edtion gualine editeur, paris, 2004 .**
- 2.M.proter, **choix Strategiques et concurrence, de L econmice 1982.**
- 3.Reger aim, **100 Questions pour comprendre et agir indicateur et tableau de bord afnor, France , 2004.**

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى موظفي بريد الجزائر - سعيدة -

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، نقوم بإجراء دراسة حول بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول : البيانات الشخصية.

ضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس :

: أنثى

: ذكر

2- المستوى التعليمي :

ماجستير/دكتوراه

ليسانس/ماستر

ثانوي

متوسط

3- عدد سنوات الخبرة :

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 سنوات إلى 15 سنة

4- المركز الوظيفي :

عون تحكم

عون تنفيذ

إطار سامي

إطار

الجزء الثاني : محاور الدراسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
محور رضا الزبائن						
01	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن زبائننا.					
02	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل.					
03	تولى المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات ومتطلبات الزبائن.					
04	تقدم المؤسسة خدماتها للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة.					
05	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء ومقترحات زبائننا وأخذها بعين الاعتبار.					
المحور المالي						
	ومعتمد.					
07	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل انجاز المهام.					
08	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة.					
09	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة					
10	تنتمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية					

					11 تعتبر الموارد الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة
					12 يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكلفة.
					13 يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة
					14 تتناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة
					15 تحقق المؤسسة أرباحا مناسبة.
محور النمو و التعلم					
					16 تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لموظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب.
					17 توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها.
					18 تهتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والإبداع.
					19 تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب موظفيها.
					20 تساعد إدارة المؤسسة موظفيها على إتمام دراساتهم العليا