



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية و المحاسبة الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018/2017

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

مليقة مدفوني

من إعداد الطالبتين:

- سامية عون الله

- عواطف ثابت

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	عنان إسماعيل
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - ب -	مدفوني مليكة
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	مسعودي حسام

السنة الجامعية: 2018 / 2017



دعاء

اللهم لا تجعلني أصابك بالغرور

إذا نجبت

ولا باليأس إذا أخفقت و ذكرني

دائما أن

الإخفاق هو التجربة التي تسبق

النجاح

اللهم إذا أعطيتني نجاحا

فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني

تواضعا

فلا تأخذ إعتزازي بكرامتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذة مدفوني مليكة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ونتوجه بالشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - على تعاونهم معنا وتجاوبهم لإتمام الدراسة الميدانية.

فإلى هؤلاء جميعاً نقول جزاكم الله عنا خير الجزاء وجعله الله تعالى في ميزان حسناتكم في يوم تعز فيه الحسنات.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى كل من كان لي سندا وعمونا وإلى كل أفراد

العائلة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

إلى كل طلبة العلم

سامية

عواطف

الفهارس

الفهرس العام

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهرس العام
	قائمة الأشكال والجداول
أ - ي	المقدمة العامة
الفصل الأول: تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن	
03	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء
03	المطلب الأول: ماهية الأداء
03	أولاً: تعريف الأداء
04	ثانياً: أهمية الأداء
05	ثالثاً: أنواع الأداء
06	المطلب الثاني: ماهية قياس وتقييم الأداء
07	أولاً: تعريف قياس الأداء
07	ثانياً: تعريف تقييم الأداء
08	ثالثاً: أهمية قياس وتقييم الأداء
09	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء
09	أولاً: المؤشرات المالية التقليدية
11	ثانياً: المؤشرات غير المالية " الحديثة "
12	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

14	المبحث الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
14	أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
15	ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
15	أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
16	ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
17	المطلب الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن
17	أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
18	ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الرابع: أبعاد وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
18	أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
25	ثانياً: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-	
33	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة
33	المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة
33	أولاً: نشأة شركة مناجم الفوسفات
33	ثانياً: تعريف شركة مناجم الفوسفات
34	المطلب الثاني: أهداف ومهام شركة مناجم الفوسفات
34	أولاً: أهداف شركة مناجم الفوسفات
34	ثانياً: مهام شركة مناجم الفوسفات
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

37	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
39	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
40	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
40	المطلب الأول: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن
45	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور تقييم الأداء
47	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
58	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	الكفاءة والفعالية كمفهومين للأداء	01
19	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الرئيسية	02
20	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	03
22	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	04
23	التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين	05
25	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	06
26	الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	07

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مقاييس الإستبيان	38
02	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	38
03	إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	39
04	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو البعد المالي	41
05	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو بعد العملاء	42
06	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو بعد العمليات الداخلية	43
07	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو بعد التعلم والنمو	44
08	إستجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن ككل	45
09	إستجابة أفراد العينة نحو تقييم الأداء	46
10	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	49
11	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	49
12	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	50
13	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	51
14	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية	51

المقدمة العامة

- * إشكالية الدراسة
- * فرضيات الدراسة
- * أسباب إختيار الموضوع
- * أهمية الدراسة
- * أهداف الدراسة
- * الدراسات السابقة
- * منهج الدراسة
- * خطة البحث

مقدمة

هناك عدة وسائل وأدوات كمية ونوعية لتقييم الأداء التنظيمي للمؤسسة، ولعل بطاقة الأداء المتوازن من أكثر أدوات التقييم الحديثة والمتطورة، التي جاءت من أجل تغطية النقص الذي شهدت الأدوات التقليدية المنحصرة في المؤشرات المالية والمحاسبية فقط، بينما بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن أداء المؤسسة.

ولقد حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة، إلا أن هذا الموضوع لا زال في مراحله الأولى في الدول العربية، ويتضمن نظام قياس وتقييم الأداء المتوازن مجموعة من الأبعاد، يندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها.

وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الأساسية بين مؤسسة وأخرى تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها، فقد وسعت بعض المؤسسات وعدلت في الأبعاد الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan & Norton، والتي تشمل البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فبعض المؤسسات أضافت إلى هذه الأبعاد بعد المسؤولية الإجتماعية.

1. إشكالية الدراسة

إنطلاقاً مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي:

ما مدى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS ؟

وبناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توظف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بالمؤسسة ؟

2. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الموليتين:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS -تبسة-

التي تم تفريعها بدورها إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يتوفر البعد المالي بشركة مناجم الفوسفات.
- الفرضية الفرعية الثانية: يتوفر بعد العملاء بشركة مناجم الفوسفات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يتوفر بعد العمليات الداخلية بشركة مناجم الفوسفات.

الفرضية الفرعية الرابعة: يتوفر بعد التعلم والنمو بشركة مناجم الفوسفات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إرتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الاداء بشركة مناجم الفوسفات.

3. أسباب إختيار الموضوع

تم إختيار الموضوع للأسباب التالية:

- الميول الشخصي للطالبين لموضوع الدراسة لتوافقه مع طبيعة التخصص المتبع والمتمثل في مالية المؤسسة.
- محاولة إكتساب معرفة حول موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- الرغبة في إثارة الإهتمام بنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذاتها كونها أداة شاملة لتقييم أداء المؤسسات كونها تغطي جميع أبعاده وتسمح بإعطاء صورة متكاملة عن وضع المؤسسة وأدائها بنوعيه المالي وغير المالي، هذا الأخير الذي أصبح يكتسب أهمية بالغة في قراءات أداء المؤسسات بعدما كان مهملًا.

5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مكونات بطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها.
- معرفة مدى إعتتماد شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداءها.
- تحسيس المؤسسة محل الدراسة بأهمية هذه الأداة.

6. الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في المؤسسات لما لها من تأثير على أداء المؤسسة، وقد ربطت الكثير من هذه الدراسات البطاقة كأداة لتقييم الأداء بأنواعه، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة:

1. دراسة سمايلي نوفل، فضيلة بوطورة بعنوان "مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة

للأداء المتوازن-جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-¹، والتي هدفت إلى البحث في محاولة قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تبسة، وذلك من خلال معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات، وكذلك التعرف على أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة. وقد تم استخدام إستبانة تم إعدادها وتحليل إجابتها بالإعتماد على أدوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج "SPSS"، و تم توزيعها على عينة تتكون من 270، تم إسترجاع 264 منها، و تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات.

- التعرف على أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة.

- الكشف عن قدرة الجامعة في إستغلال رأسمالها البشري والتنظيمي.

وبناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية تم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات

أهمها:

- يجب على المختصين في الجامعة إيصال فكرة قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الإدارة الجامعية.

- محاولة تطبيق أكثر من نموذج للمؤشرات، وفتح المجال أمام الخبرات المحلية والأجنبية للإستفادة من إستخدام الأساليب الحديثة لزيادة فعالية أداء الجامعة.

- بإمكان جامعة تبسة تعزيز البعد الزبائني من خلال الدخول بشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص.

2. دراسة منصف شرفي و عز الدين بن تركي بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث

لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية-وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته-²، والتي هدفت إلى البحث في مدى إستخدام أسلوب بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، وذلك من خلال التعرف على مستوى إستخدام إدارة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وكذلك تحديد المؤشرات الأكثر إستخداما من قبل إدارة وحدات الإنتاج، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مراقبي التسيير ومديري وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته

¹ سمايلي نوفل- فضيلة بوطورة، مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن-دراسة ميدانية لجامعة تبسة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2017، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون، ص: 139-162.

² منصف شرفي- عز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته-، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2016، العدد الثالث، ص: 65-98.

العاملة في الجزائر، والتي بلغ عددها 116 وحدة موزعة عبر كامل التراب الوطني، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بسيطة متمثلة في 31 استبيانة تم إرجاع 25 منها، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تقوم وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر بتقييم أدائها باستخدام أسوب بطاقة الأداء المتوازن.

- فيما يتعلق بالمؤشرات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء لكل محور على حدة، إتضح أن مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بمحور العمليات الداخلية إحتلت المرتبة الأولى، ويليهما المؤشرات المرتبطة بالمحور المالي، ثم المؤشرات المرتبطة بمحور الزبائن بينما جاءت المؤشرات المرتبطة بمحور النمو والتطور في المرتبة الأخيرة، وهذا يعد مؤشرا سلبيا لعدم الإهتمام بعملية الإبتكار والإبداع، وضرورة تنمية العلاقة مع الزبائن.

- يتمتع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بمرونة عالية حيث يمكن إضافة معايير وحذف معايير أخرى، كما أن الأهداف يمكن تغييرها وفق ظروف العمل و البيئة المحيطة، كذلك يعد هذا الأسلوب وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية، وكذلك يمكن أن يكون أداة للرقابة العملية.

وبناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية تم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات أهمها:

- ضرورة اشمال نظام تقييم الأداء في الوحدات الإنتاجية على المؤشرات متعددة الابعاد حتى تستطيع تقييم جميع القوى المؤثرة على أداء المؤسسة وعلى قدراتها على تحقيق إستراتيجياتها.

- زيادة الإهتمام الأكاديمي بالتركيز على أساليب تقييم الأداء الحديثة.

- أهمية المتابعة والإطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في مجال إدارة الأعمال وتقييم الأنشطة الإنتاجية.

- هناك حاجة لإجراء تحسينات بمختلف الأصعدة الإنتاجية وعلى الوحدات أن تواصل الإبداع والتعلم، ومراجعة ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي.

3. دراسة أحمد خمان، سفيان حمدان بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة

الإقتصادية" دراسة حالة شركة إسمنت - تبسة¹، والتي بحثت في مدى فعالية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء بشركة إسمنت تبسة ؟ ، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الأداء في المؤسسة الإقتصادية، ودراسة تأثير كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة، وقد تم اعتماد أسلوب الإستبيان الموجه لإطارات ومسيري المؤسسة كعينة عشوائية بلغ عددها

¹ أحمد خمان- سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت "تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، السنة الجامعية 2015/2016.

50 موظف من مجتمع الدراسة البالغ 110 موظف، وتم تحليلها باستخدام نموذج التحليل الإحصائي "SPSS".

ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاطها على الدراسة الميدانية في شركة إسمنت تبسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء بالمؤسسة الاقتصادية.
- عدم توجيه شركة إسمنت تبسة الإهتمام الكافي للمسائل الإستراتيجية وعدم السعي وراء التنفيذ الفعلي لها، وبالتالي لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية في حال تطبيقها وسيبقى إستخدامها للبطاقة يقتصر على كونها للتقييم فقط.
- وبناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية تم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات أهمها:

- على المؤسسة أن تواكب التطورات الحاصلة في مجال المحاسبة الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تفعيل نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد نظاما شاملا ومتوازيا، وهذا من خلال الأداء ومدى تحقيق الأهداف التي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- إستخدام الأسلوب الهرمي الذي يساعد على التعامل مع كل المقاييس المالية وغير المالية ومن خلال الربط بين مسببات الأداء ومسببات النتائج مع رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة.

4. دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن زينو بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الإستراتيجي للمؤسسات النفضال - حالة مؤسسة نفضال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود -¹، والتي هدفت إلى البحث في مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفضال، وقد أسندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة، فضلا عن بعض المقابلات التي تم إجراؤها، وكذلك المؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة؛ وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية مما أدى إلى الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المستوى الطويل.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

¹ عبد الرؤوف حجاج- أحلام بن زينو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات نفضال- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر 2015، العدد الثالث، ص:

- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي، حيث أن كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم.

5. دراسة قناة فتيحة بعنوان "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز-ورقلة¹ ، والتي هدفت إلى البحث في كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؟، وذلك من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة الإقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير وشرح كيفية مساهمة هذه البطاقة في تقييم أداء مؤسسة ليندغاز، وقد تم في استخدامات الطالبة أسلوب المقابلة المباشرة مع مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين لجمع البيانات بالإضافة إلى المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك ترابط وثيق وعلاقة إيجابية بين أداء المؤسسة وتبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها من خلال تعزيز مواطن القوة معالجة مواضع الضعف وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.
- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة.
- وبناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية تم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات أهمها:
- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية.
- ضرورة الإطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة.

6. دراسة (Weerasooriya) بعنوان " Performance Evaluation Using the Balanced Scorecard"² (تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعات سري لانكا)، والتي هدفت إلى البحث في كيف تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في جامعات سري لانكا؟، وذلك من خلال تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم علاقة منظور العمليات الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة كل من منظور العملاء والمنظور المالي مع تقييم الأداء، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على بطاقة الأداء المتوازن.

¹ قناة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ليندغاز"ورقلة"- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، السنة الجامعية 2013/2014.

² W.M.R.B. Weerasooriya, **Performance Evaluation using the Balanced Scorecard :The case of Sri Lankan Universities**, World Review of Business Research, November 2013 Issue, Vol 3, No 4, PP :125-137.

وكان من أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- أن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في كليات الإدارة في جامعات سري لانكا، يشير إلى سبب قوي للإعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة.

- تستخدم كليات الإدارة في جامعات سري لانكا مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة أبعاد أساسية للجامعات والتي تسمى في وقت لاحق البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

- يعتقد رؤساء الأقسام بأن هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيرات رئيسية لتحسين نظام أداء جامعاتهم.

7. دراسة سعيدات رمضان بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء

المؤسسة المصرفية الجزائرية" دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة¹، والتي هدفت إلى معالجة الإشكالية مامدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال إستعراض المرتكزات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وتبيين ضرورة سد النقص في الأدوات التقليدية في قياس الأداء الذي يرتكز على المقاييس المالية للتقييم دون المقاييس غير المالية، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوب الإستبيان لجمع البيانات الخاصة بمجموعة من البنوك التجارية الجزائرية التي تعمل في مدينة ورقلة والتي بلغ عددها 6 بنوك، وقد تم توزيع قرابة 60 إستبيان عن طريق التسليم غير المباشر، وقد تم إسترجاع حوالي 53 إستبيان قابلة للمعالجة. وتم تحليل بياناتها بالإستعانة بكل من برنامج MS EXCEL والبرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم البنوك التجارية الجزائرية لعدم توفر هذه الأخيرة على مقومات استخدام البطاقة وعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم.

- عدم مواكبة هذه المؤسسات للتطورات التكنولوجية الحاصلة، واحتكار الدولة للقطاع المصرفي.

- إعتقاد البنوك التجارية الجزائرية على الأدوات التقليدية في تقييم أدائها دون غيرها من الأدوات.

وبناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية تم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات

أهمها:

¹ سعيدات رمضان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013.

- على البنوك محل الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة حديثة تشمل الجانب المالي وغير المالي في تقييم البنوك.

- على البنوك اعتماد دراسات حول البيئة الخارجية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف.

8. دراسة شنن نبيل بعنوان "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في

المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تيندال -مسيلة-¹، والتي هدفت إلى معالجة الإشكالية المطروحة، مامدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية؟، وذلك من خلال التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهمية تكبيقها في المؤسسات، وكذا قياس ومعرفة مستويات إدراك إطارات المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية لأسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعتمد الباحث مختلف التقارير والوثائق المالية والمحاسبية، وكذا أسلوب المقابلة الرسمية والإستبيان الموجه إلى كافة الإطارات بغض النظر عن المستويات الإدارية التي ينتمون إليها في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والتي بلغ عددهم 14 إطار، وذلك لفهم حقيقة وواقع أسس بطاقة الأداء المتوازن في ذهن إطارات المؤسسة، وخلصت الدراسة بجملة من النتائج أهمها:

- يتوفر في مؤسسة تيندال المقوم الأول لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن وهو الإتجاه الإستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف.

- اعتماد مؤسسة تيندال على المقاييس المالية أكثر من المقاييس غير المالية.

9. دراسة (AL Shaikh Ali) بعنوان " Performance Evaluation of Palestinian

"Corporations by using Balanced Scorecard approach"²

(تقييم أداء شركتي جوال والإتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة

شركتي جوال والإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي هدفت إلى معالجة الإشكالية كيف يتم تحسين أداء شركتي جوال والإتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟، وذلك من خلال تقييم أداء الشركتين في ضوء الأبعاد الأربعة للبطاقة كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوب الإستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية تمثل 185 من العاملين في الشركتين والمساهمين من مجتمع دراسة يتكون من 668 من العاملين والمساهمين، تم إسترجاع 170 إستبيان من أصل 185 وتمت معالجتها وتحليلها بالإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي "SPSS".

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

¹ شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تيندال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2010/2009.

² Mohammed N. Al Shaikh Ali, **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**, Thesis Submitted to the Business Administration Department for the Master Degree in Business Administration, The Islamic University- Gaza, 2007.

- هناك علاقة إرتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتقييم الأداء.
- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والعملاء بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والإتصالات الفلسطينية.
- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.
- وتم وضع مجموعة من الإقتراحات والتوصيات أهمها:
- ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

10.دراسة (Manoj Anand, Sahay, Subhashish Saha) بعنوان " **Balanced Scorecard in**

Indian Companies"¹ (بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية)، والتي هدفت إلى تحديد مدى إستعمال المؤسسات في الهند لبطاقة الأداء المتوازن وإستكشاف فيما إذا كانت الشركات الهندية تستخدم كل الأبعاد الأربعة في نموذج Kapla و Norton المقترح في 1992، وكذا تحديد مؤشرات الأداء الأساسية في مختلف أبعاد البطاقة في المؤسسات الهندية. وقد توصلت إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- نسبة المؤسسات التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن تقدر ب 45,28%
- وجد أن أبعاد نموذج Kapla و Norton هي الأكثر إستعمالا حيث أن البعد المالي هو الأكثر أهمية يليه بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما يؤخذ بعين الإعتبار البعد البيئي والبعد الإجتماعي.
- واجهت المؤسسات الهندية صعوبة تحديد أوزان الأبعاد المختلفة وإثبات سلسلة علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد حيث وجد بأنها القضية الرئيسية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الهند.
- أغلب المؤسسات إدعت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قاد إلى تحقيق فرص تخفيض التكلفة في هذه المؤسسات، والبتبعية أدى إلى التحسين في الخط الأسفل bottom line.

11.دراسة (Monir Zaman) بعنوان " **Balanced Scorecard Implementation in Australian**

Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent"² (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الأسترالية: دراسة إستكشافية ، والتي هدفت إلى بحث الوضع الحالي لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الأسترالية

¹ Manoj Anand and other, **Balanced Scorecard in Indian Companies**, Article in Vikalpa, July 2005, PP : 11-25.

² Monir Zaman, **Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies :An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent**, Senior Lecturer in Accounting and Finance, Faculty of Business and Law, Central Queensland University , 2003 , PP : 01-32.

وخطه التطبيق في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة أسترالية تم إجراء مسح لها أن نسبة 33% منها قد طبقت النموذج، في حين 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل.

وخلصت الدراسة إلى أنه:

- بالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم.
- إن إدارة الشركات تعتقد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج قياس للأداء الإستراتيجي وأن له قيمة عالية.
- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهما جدا.

7. منهج الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في التعرف على متغيري الدراسة نظريا المتمثلين في تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، كما تم إعتداد نفس المنهج في الدراسة الميدانية لتوصيف المتغيرين من واقع شركة مناجم الفوسفات والعلاقة بينهما.

8. خطة البحث

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، تناول الفصل الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والذي قسم بدوره إلى مبحثين تناول المبحث الأول الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء والمبحث الثاني الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن.

أما الفصل الثاني حول دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- وقسم هو الآخر إلى مبحثين تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وأما المبحث الثالث فتناول تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

* المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء

* المبحث الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن

الفصل الأول: تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، بإعتبار أن أداء المؤسسات الإقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

ولا يمكن الإعتماد على المؤشرات المالية و بيانات محاسبية فقط لتعبير عن وضعية المؤسسة لهذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة قصور في الأنظمة التقليدية فظهورها جاء من خلال أبحاث وخبرات من قبل الباحثين كابلان و نورتن سنة 1992 حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية و الغير مالية في تقييم أداء المؤسسة.

وعليه سيتم التعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن

وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء و تقييم الأداء

المبحث الثاني: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة، إذ يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها المنشودة، فهو يعبر عن مختلف جوانب المؤسسة ويتمحور حوله وجودها من عدمه ولإعطاء توضيحات أكثر عن هذا المصطلح تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول: ماهية الاداء

المطلب الثاني: ماهية تقييم وقياس الأداء

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء

المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف الأداء، أهميته، وأنواعه.

أولاً: تعريف الأداء

لقد اختلفت الآراء بين الإقتصاديين لإعطاء مفهوم محدد للأداء، ومن بين المفاهيم التي أعطيت له مايلي:

حسب kherakhem.A فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

كما عرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.²

وينظر أيضاً إلى الأداء على "أنه النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".³

ويرتبط مفهوم الأداء "بتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة، وأكثر من ذلك إلى خلق القيمة من خلال زيادة الأرباح".⁴

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء يقصد به إسهامات القدرات المادية والبشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

* المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط بمفهوم الأداء مفاهيم أخرى يعتبرها البعض الإقتصاديين مرادفة له وهي: الكفاءة والفعالية.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2016، الطبعة الأولى، ص:16.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء -مداخل جديدة لعالم جديد- دار النهضة العربية، الزقائر، 2016، ص:03.

³ وائل محمد صبحي ادريس-خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي-منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص:38.

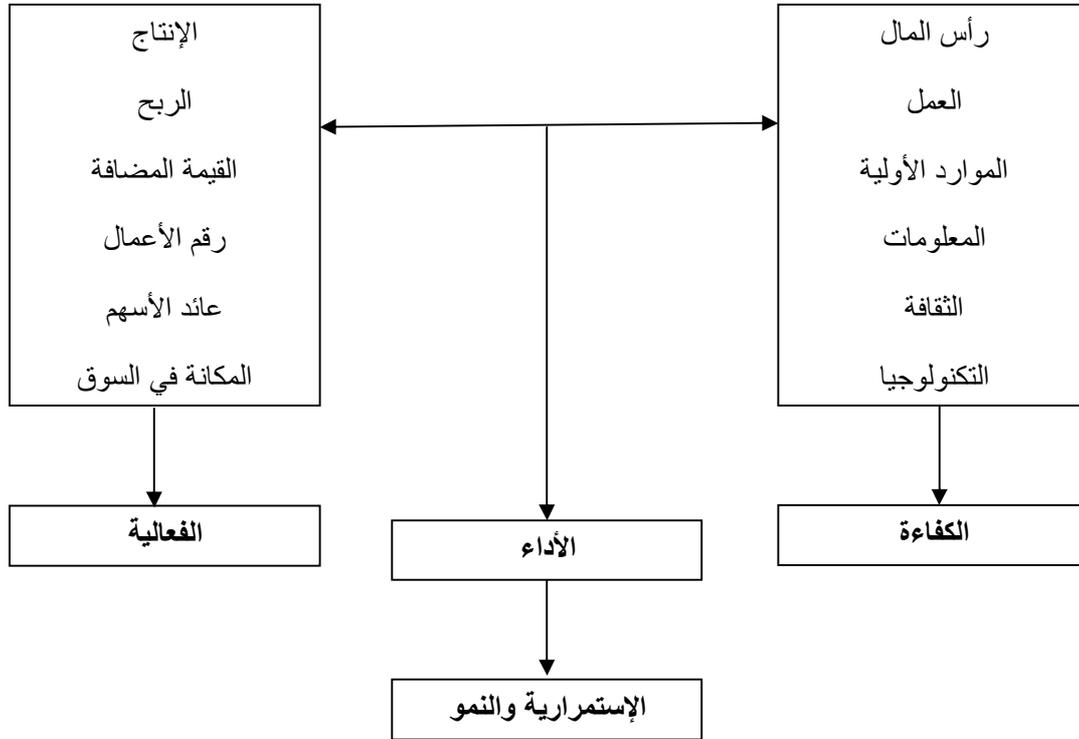
⁴ Virginie G.Aldemar, Performance-efficaciteé-efficiency-les critères dévaluation des politique, cahier de recherche, 2012, WWW.CREDOC.FR, P :09.

الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة متصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط بإقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كلما كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة عنصر من عناصر الأداء.¹

الفعالية: وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة وهي تحسب بالعلاقة المرتبطة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.²

وتعرف الفعالية أيضا "بأنها تشير إلى قدرة المؤسسة وإستعدادها للبقاء والتكيف مع المتغيرات والإستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية".³

الشكل رقم (01) الكفاءة والفعالية كمفهومين للأداء



المصدر: مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص: 88.

ثانيا: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:⁴

- يعتبر الأداء أداة لمعرفة حالة المؤسسة.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية-كلية التجارة، مصر، 2009، ص: 09.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 126.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 341.

⁴ عبد الرحيم محمد، قياس الاداء-الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي-المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008، ص: 489.

- يعتبر أداة للتوجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
- يساعد على ترجمة النتائج.
- يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر والفوائض.

ثالثاً: أنواع الأداء

يمكن أن يصنف الأداء بالرجوع إلى عدة معايير كما هو موضح في الآتي:

1- حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : أداء داخلي وأداء خارجي.¹

1-1 الأداء الداخلي (الذاتي)

- ويطلق عليه أيضاً اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو ناتج من:
- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد في المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء مصدره موارد المؤسسة الضرورية في سير نشاطها من موارد بشرية، مالية، ومادية.

1-2 الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2 - حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، أهداف إجتماعية، أهداف تكنولوجية، وأخرى سياسية، وحسب هذه الأهداف يصنف الأداء إلى:²

1-2 الأداء الإقتصادي

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية إستخدام مواردها.

2-2 الأداء الإجتماعي

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص:326.
² عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص:89.

في حقيقة الأمر الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الإقتصادية منها، فالأداء الإجتماعي مشروط بالأداء الإقتصادي، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

2-3 الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون هذه الأخيرة قد حددت أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-2 الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة الأهداف السياسية، ويمكن ان تتحصل هذه الأخيرة على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية، و التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

2 حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي كما يلي:¹

1-3 الأداء الكلي

هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب أو إنجاز أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الكيفية ومدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... إلخ

2-3 الأداء الجزئي

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

المطلب الثاني: ماهية قياس وتقييم الأداء

يعتبر قياس الأداء من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة، فهو يساعد على فهم وإدارة وتحسين عملياتها وبالتالي تحسين أدائها، كما أنه لا يمكن تقييم الأداء إلا من خلال قياسه؛ وسيتم التعرض من خلال هذا المطلب إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالمصطلحين أي قياس وتقييم الأداء.

¹ طوطاوي زولبخة، فعالية الأنظمة التربوية و مؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، 2013، ص:155.

أولاً: تعريف قياس الأداء

عرف قياس الأداء على أنه "عملية فحص إنتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصادية الموارد وإستخدامها أفضل إستخدام وبأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة".¹

كما عرف " كسياسة من السياسات الإدارية الهامة، لأنها الوسيلة التي تدفع المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط".²

وعرف أيضا "كطريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية".³

ويشار أيضا إلى قياس الأداء بأنه "عملية تقييم بإستخدام طرق وأساليب متنوعة منها ما يكتفي بالمعايير المالية، ويضاف إليها أدوات غير مالية".⁴

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن قياس الأداء هو الطريقة أو الوسيلة التي تقيس الأداء الفعلي للمؤسسة عن طريق مقاييس ومؤشرات ومعايير معينة.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

ينظر بعض الباحثين الإقتصاديين إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية في ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي سنة عادة بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين عن صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا".⁵

كما عرف على أنه "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو على المستوى المؤسسة أو أي جهة من أجزائها".⁶

ويقصد به أيضا "الوقوف على درجة التنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحديد مدى كفاءة إستخدامها في الوحدة الإقتصادية، وتطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية واحدة".⁷

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تلي عملية قياس الأداء، حيث أنه لا يمكن تقييم الأداء إلا بعد قياسه.

¹ وائل محمد صبحي إدريس-خالد محمد بنى حمدان، مرجع سابق، ص:391.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة عريب، القاهرة، 1985، ص:27.

³ وائل محمد صبحي إدريس-طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الاردن، 2009، ص:38.

⁴ سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص: 190.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص:03.

⁶ عبد السلام أبو قحفن أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:83.

⁷ نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص:31.

*عناصر تقييم الأداء

- تشمل عملية تقييم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بها علاقة ضمن بيئة المؤسسة، وتتمثل هذه العناصر بالآتي:¹
- **عنصر الفعالية:** وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها.
 - **عنصر الكفاءة:** وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج (المخرجات) بإستخدام أقل قدر من الموارد (المدخلات).
 - **عنصر الإقتصادية:** وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعات المحافظة على الجودة، كما أن الإقتصادية إلى ضمان أن موارد المؤسسة تستخدم بأقل كلفة ممكنة.
 - **عنصر الأداء الإجتماعي:** وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية المؤسسات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة عليها بتقديم الخدمات في مجال الرعاية الإجتماعية (الصحة، التعليم، التأهيل... إلخ).

ثالثاً: أهمية قياس وتقييم الأداء

- من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافئة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة هذه الأخيرة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، و بالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:²
- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل.
 - **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
 - **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
 - **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.
- كما أن تقييم الأداء يلعب دوراً بالغاً لتحقيقه الفوائد التالية:³
- يهتم بما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹ معتصم فضل-عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، السعودية، 2006، ص:70.

² السعيد بريش- أمينة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012، ص: 28.

³ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:268.

- يكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وبيان أسبابها، بهدف إيجاد الحلول اللازمة لتصحيحها وإرشاد تنفيذها بوسائل تفاديها مستقبلاً.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل ونوعية أفضل.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء

تستخدم المؤسسة في مهمة تقييم وقياس أدائها مجموعة من المقاييس والمؤشرات من أجل الفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة وتم تصنيفها إلى مجموعتين مؤشرات مالية مالية وأخرى غير مالية موضحة في العنصرين المواليين.

أولاً: المؤشرات المالية "التقليدية"

من المعلوم أن هناك عدد كبير من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء ومن أهمها وأكثرها شيوعاً ما يتعلق بالإنتاجية، الربحية، السيولة.

1 مؤشر الإنتاجية

الإنتاجية تعني: "كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتساوي حسابياً النسبة بين المدخلات والمخرجات"¹، ويعبر عنها كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

2 مؤشرات الربحية

إن الربحية هي المحصلة النهائية لعدد كبير من السياسات والقرارات، وتستعمل مؤشرات الربحية لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الإستثمارات، وهناك أربعة مؤشرات للربحية تتمثل فيمايلي:²

1-2 هامش الربح

يعطي هذا المعيار مؤشراً للإدارة عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات، ويحسب كالتالي:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي العمليات}}{\text{المبيعات}}$$

2-2 القدرة الإيرادية

ويقصد بها " قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة"، وتأخذ هنا الأرباح قبل خصم الفوائد منها، ويحسب كمايلي:

$$\text{القدرة الإيرادية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الإستثمارات}}$$

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص:367.
² نفس المرجع، ص:360

حيث يوضح هذا المعيار كيف تحقق المؤسسة أرباحا من جراء إستخدام مواردها المتاحة بغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد، وهو ما يعبر عن كفاءة إستخدام الموارد في المؤسسة.

2-3 العائد على الإستثمار

يقيس هذا المعيار مدى فعالية إستخدام موارد المؤسسة، ويعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد، ويعرف أيضا بالعائد على الأصول، ويحسب كالاتي:

معدل العائد على الإستثمار = نتيجة الدورة الصافية / إجمالي الأصول

2-4 العائد على حقوق الملكية

يقاس العائد على إستثمار المالكين بقسمة. نتيجة الدورة الصافية على حقوق الملكية، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

العائد على حقوق الملكية = نتيجة الدورة الصافية / حقوق الملكية

3 مؤشرات السيولة: تقيس مؤشرات السيولة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل عند إستحقاقها بإستخدام أصولها السائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق الخسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر، ومن أهم نسب مؤشرات السيولة ما يلي:

3-1 نسبة التداول

وتحسب بالعلاقة التالية:¹

نسبة التداول = (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة)×100

وتشير هذه النسبة إلى مقدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها، أما إذا كانت الأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة فإن هذا يبين أن المؤسسة ستواجه مشاكل في تسديد إلتزاماتها.

2-3 السيولة السريع

وتحسب كمايلي:²

نسبة السيولة السريع = (الأصول المتداولة-أصعبها تحولات إلى نقدية/الأصول المتداولة)×100

تعتبر هذه النسبة أضيق من نسبة التداول، وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد، وقد تم إستبعاد أصعب العناصر تحولا إلى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة.

3-3 السيولة النقدية

وتحسب كما يلي:³

السيولة النقدية = (الأصول النقدية وشبه النقدية/الخصوم المتداولة)×100

¹ محمد محمود الخطيب، الإداء المالي ودوره على عوائد الأسهم، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 62.

² إسماعيل إسماعيل، التحليل المالي- مدخل صناعة القرارات- دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 73.

³ نفس المرجع، ص: 75.

تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد إلتزامات قصيرة الأجل، وهذه النسبة تختلف عن النسبتين السابقتين لأنها تهتم بالعناصر النقدية أو ما في حكمها فقط.

4 مؤشرات النشاط

وهي مقاييس تشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها لتوليد العوائد بواسطة مقارنة المبيعات المتحققة لأنواع مختلفة من الموجودات للوصول إلى مدى سرعة بيع المؤسسة لموجوداتها، وهناك العديد من المؤشرات المستخدمة في قياس النشاط أهمها: دوران المخزون، مدة البيع، مدة التحصيل، دوران رأس المال، دوران الموجودات الثانية، ودوران مجموع الموجودات.¹

5 مؤشر المردودية

ويحسب كما يلي:²

(نسبة المردودية المالية=نتيجة الدورة الصافية\الأموال الخاصة)×100

ثانيا: المؤشرات غير المالية"الحديثة"

كانت النقائص الموجهة للمؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لتقييم الأداء تكمل المؤشرات المالية، وهي المؤشرات غير المالية، وسيتم عرض أهمها فيما يلي:³

1 الميزة التنافسية

يقصد بالميزة التنافسية " قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا".

ويمكن تحديد أهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية وهي:

- الكلفة: حيث تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين.
- الجودة: وتتجلى في المواصفات في الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
- المرونة: وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الإستجابة له.
- الإعتمادية: وتتجلى في إتاحة المنتج للزبون عند الطلب.
- الإبتكارية: تقديم منتجات جديدة للزبون.
- السرعة: وتتمثل بسرعة تسليم المنتج للزبون.

3 رضا الزبون

إن رضا الزبون يحدد القيمة الإقتصادية للمؤسسة، كما أنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها، وإرتفاع رضا الزبون لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي، ويزيد من قيمتها الإقتصادية، ويمكن قياس رضا الزبون من خلال عدة عوامل نذكر منها:

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك-مدخل كمي و استراتيجي معاصر-دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، 2000، ص:232.

² نفس المرجع، ص:232.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص: 370.

- عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن .
- عدد الوحدات المعادة من الزبائن .
- زمن الإستجابة لطلب الزبون .
- خدمات ما بعد البيع .
- تكاليف الفشل الخارجي مثل تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية، وإنخفاض ربح العمليات والأسعار .¹

4 الجودة

يقصد بتحسين الجودة "تحسين مواصفات المنتج سواء كان سلعة أو خدمة" ، وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على منتجات المنظمة .

ولتحديد وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الإعتماد عليها لقياس تحسين الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة يذكر ما يلي:

- وجود قيادة إدارية واعية بأهمية الجودة .
- التدريب المستمر على الجودة .
- الرؤية المشتركة بمسؤولية الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة .
- غرس قيم التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين بالمنظمة .
- العمل الجماعي .
- التركيز على العمليات .²

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

تستخدم المؤسسة في مهمة قياس و تقييم أدائها العديد من الطرق من أجل تحقيق أهدافها، وسيتم في هذا المطلب إستعراض أهم طرق تقييم الأداء .

من بين أهم الطرق التي تعتبر الأقرب والأدق في تقييم أداء المؤسسة ما يلي:³

1 الأسلوب التقليدي

يرتكز النموذج على الأجزاء التي تتكون منها المؤسسة حيث يقوم على تقييم كل جزء من هذا النظام المتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتحليلها جزءا بجزء .

2 أصحاب المصالح

يقوم هذا النموذج على وضع أكثر من مقياس لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة (المستهلكون، موردون، مساهمون، جهات تشريعية...) .

¹ عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الاردن، الطبعة الاولى، 2005، ص: 462.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص: 372

³ طاهر محسن منصور الغالبي-وائل صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل- دار وائل، عمان، 2007، ص: 492-502.

3 لوحة القيادة

هي تنظيم دائم للمعلومات بهدف تسهيل وتوجيه وممارسة المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة ومن أشكالها ماييلي.

- الجداول: تظهر فيها القيم الإنحرافات لأي معيار مرجعي.
- المخططات البيانية: توضح الظواهر المختلفة وتوضح التغيرات والإنحرافات.

5 القيمة الاقتصادية المضافة

هي القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضاف إليه الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته، حيث تتعلق بأداء المؤسسة وتوفر معلومات حول قيمة العمليات للفترات السابقة وتمثل قياس لتوليد القيمة المضافة.

6 بطاقة الأداء المتوازن

ظهر هذا المدخل كإتجاه لمواجهة الإنتقادات التقليدية في تقييم الأداء؛ وسيتم التعرض على مختلف جوانبه بالتفصيل في المبحث الموالي.

ومما سبق يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وبإعتبار الأداء من الأدوات التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط لا تقيس الأداء الكلي للمؤسسة، فقد جاءت أدوات حديثة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية أهمها بطاقة الأداء المتوازن.

وعليه سيتم التطرق في المبحث الموالي إلى الأسس النظرية التي تبنى عليها بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها أحد الأدوات والنماذج التي تساعد في تقييم أداء المؤسسات بفعالية.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية وإستراتيجية المنظمة على المدى الطويل. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمنظمة في البيئة المعاصرة. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كما يلي:

المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافه

المطلب الرابع: أبعاد و خطوات تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز إهتمام العديد من المفكرين والكتاب، وقد شهدت مجموعة من التطورات والتغيرات مع مرور الزمن وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تعود الجذور الأولى لبطاقة الأداء المتوازن إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية إستعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى إستخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹

وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان Robert Kaplan (أستاذ للمحاسبة في جامعة هارفارد)، و David Norton (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثني عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، ومن خلال

¹ مزياتي نور الدين- بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، ورقلة، 2013، العدد الأول، ص: 243.

الدراسة لاحظ الباحثين أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن إتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها على خلق القيمة، وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل إنتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن.¹

ثانيا: تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه المبكر بداية التسعينات. ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كآلاتي:²

- الجيل الأول 1992: عبارة عن مزيج من التدابير المالية وغير المالية تتلخص في أربعة أبعاد.
- الجيل الثاني 1996: عبارة عن أهداف إستراتيجية مرتبطة مع بعضها البعض إستخدمت كخريطة إستراتيجية سببية للمساعدة على تحديد النشاطات والنتائج المراد قياسها.
- الجيل الثالث: عبارة عن فريق إداري لتحديد أهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية.

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصه.

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فالبعض يعرفها بأنها : " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة ".³

وأيضا عرفت بأنها: " أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الإقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو ".⁴

¹. Paul R. Niven, Balanced scorecard step – by – step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey , 2003 , p : 14.

² طاهر محسن منصور الغالبي- وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 144.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص: 57.

⁴ سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الإقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد ، العدد الخامس والثلاثون، ص: 356.

وقد عرفها كل من كابلون ونورتن (Kaplan ; Norton) على أنها: " نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي من خلاله يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (مبادرات)".¹

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:²

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

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

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:³

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد إنطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.

¹ Kaplan Robert- Norton David , **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January-February, 1992, p 71.

² مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، الطبعة الأولى، ص: 192.

³ معتمد فضل عبد الرحيم عبد الحميد- فتح الرحمان الحسن منصور، مرجع سابق، ص: 67.

- تقوم البطاقة على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- يربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تقوم البطاقة على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- تتطلب البطاقة توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح إستخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية البطاقة وأهدافه.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتلخص بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تكمن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص: 202-203.

ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:¹

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير، مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- التركيز على أبعاد التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- توحيد وتقوية الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة.
- إدخال الإستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

المطلب الرابع: أبعاد وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

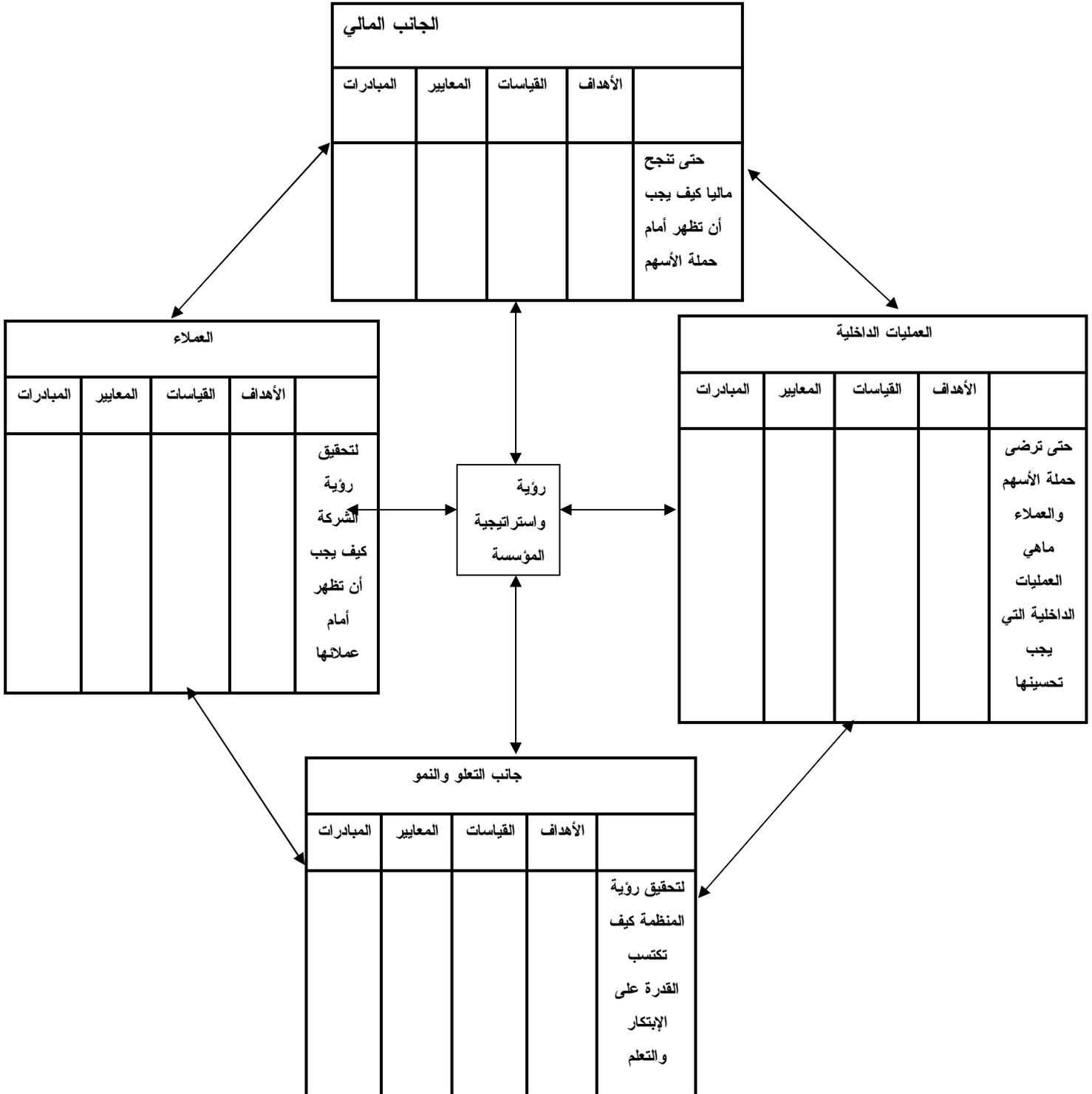
سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيقها.

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مزباني نور الدين – بلاسكة صالحة، مرجع سابق، ص: 246.

الشكل رقم (2): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الرئيسية

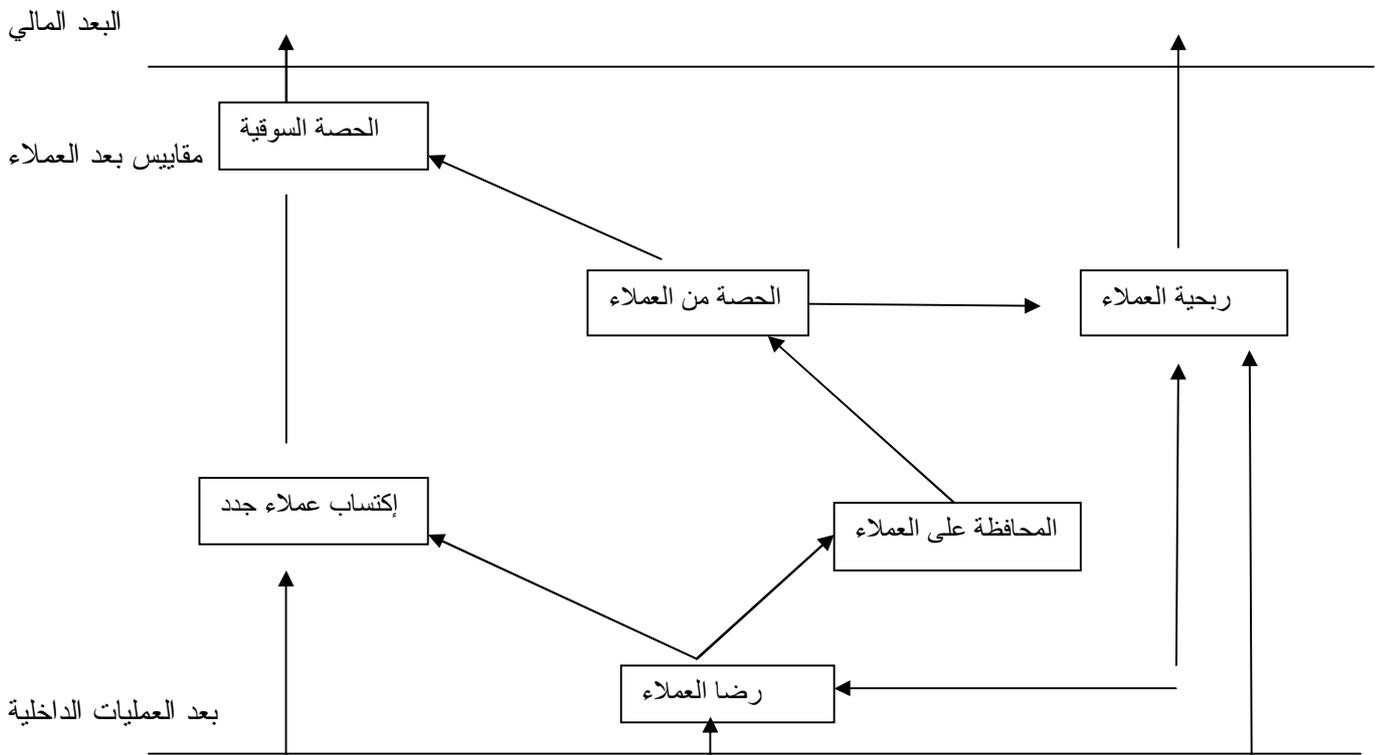


Paul R. Ninen, Balanced Scorecard Step- By- Step : Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P : 14.

المصدر:

يظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة، وذلك حسب ما تم إقتراحه من قبل (Kaplan ; Norton) عام 1992، لكن بطاقة الأداء المتوازن غير مقيدة على إستخدام الأبعاد الأربعة فقط، إذ يمكن إضافة عدة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب حاجة المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة، ففي بعض الدراسات تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة، لغرض توسيع دورها في تقييم الأداء، مما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء المؤسسة، وبالتالي إعطاءها قدرة أكبر للإستمرار والمنافسة. ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1. **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، ويعتمد هذا البعد على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المؤسسة.¹
2. **بعد العملاء:** يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل حصة السوق، وربحية العملاء، الإحتفاظ بالعملاء، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.² كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: Kaplan Robert – Norton David, Linking the Balancred Scorecard to Strategy,

California Management Review, 1996, Vol 39, No 1, P : 59.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 61.

² Kaplan Robert – Norton David, Linking the Balancred Scorecard to Strategy, California Management Review, 1996, Vol 39, No 1, P : 58.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيراً فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على العملاء يكلف أقل من إكتساب عملاء جدد.

3. **بعد العمليات الداخلية:** يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف المالية وإرضاء حملة الأسهم من خلال إستحداث وإبتكار منتجات جديدة وتطويرها، وذلك في ضوء طبيعة ومحددات السوق واحتياجات العملاء.¹

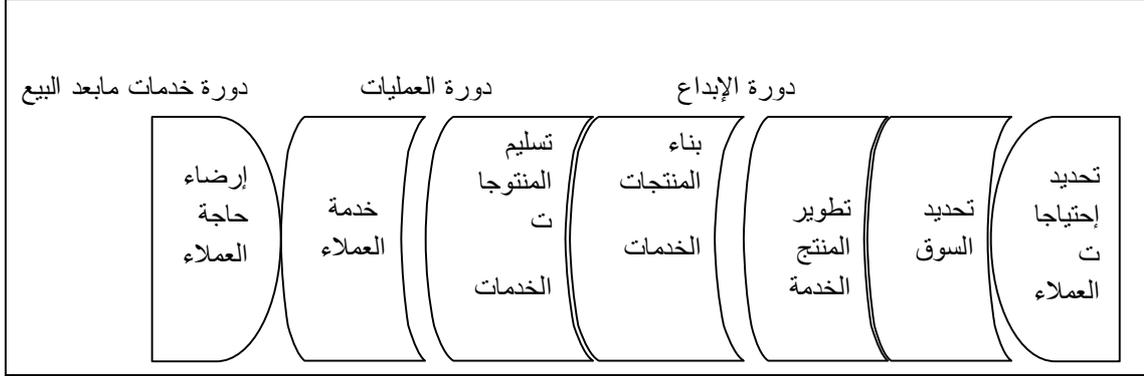
وفقاً لكل من Kaplan ; Nortan فإن هذا البعد يتضمن ثلاث دورات هذه الدورات الثلاثة بأنشطتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع الوحدة، وهذه الدورات هي:²

- **دورة الإبداع:** حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات هذا الإنتاج والمدة الزمنية له.
- **دورة العمليات:** تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلبي إحتياجات العميل.
- **دورة الخدمات ما بعد البيع:** والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعميل ما بعد عملية التجهيز كذلك يدخل ضمن هذه الدورة برامج التعليم التي تعدها الوحدة لتدريب العملاء على كيفية إستخدام ما تقدمه لهم، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بسام زاهر، غادة بواط، تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، 2014، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، ص: 155.

² سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص: 361.

الشكل رقم (4): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: Kaplan Robert – Norton David, Op cite, P: 63.

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يبين لنا أن سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للعملاء، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة، ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، إستقبال الشكاوى وتصليح ومعالجة العيوب.

4. **بعد التعلم والنمو:** يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل،¹ حيث يقوم هذا البعد على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافية مع تطوير المؤسسة على حد سواء، وبما أن المخزون الرئيس للمعرفة في المناخ التنظيمي الحالي وفقاً للتغيرات التكنولوجية يرمي بالعاملين للإهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مستمر. ويؤكد كل من Kaplan و Norton أن التعلم أكثر أهمية من التدريب، وهذا يستوجب على المؤسسة أن يكون لديها إستشاريين ومعلمين، بالإضافة لتسهيل عملية الإتصال بين العاملين بشكل يتسنى لهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بشكل سريع.²

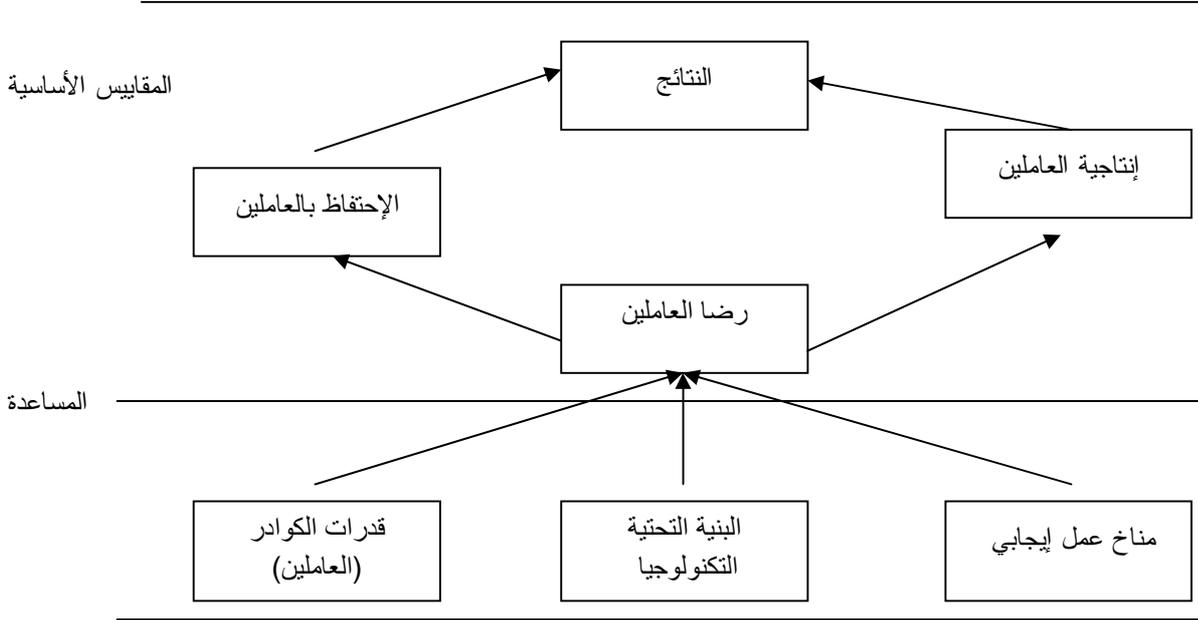
وبهذا يمكن القول أن هذا البعد يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه، والتي تنعكس نتائجها على البعدين السابقين وتصب بالنتيجة في البعد الأول وهو البعد المالي للأداء،³ والشكل يوضح ذلك:

¹ Kaplan Robert – Norton David, **Linking the Balancrd Scorecard to Strategy**, Op. cite, P : 64.

² يوسف بن محمد الثويني، **متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014، ص: 56.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص: 249.

الشكل رقم (5): التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 246.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها للإنجاح عملية تقييم الأداء، لذلك يقترح بعض الباحثين إضافة أبعاد أخرى للبطاقة حسب الحاجة كالبعد الإجتماعي.

5. **البعد الإجتماعي:** تعرضت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة إلى إنتقادات نتيجة تجاهلها المعلومات الخاصة بتقييم الأداء الإجتماعي للوحدات الإقتصادية.

إذ أن الأداء الإجتماعي أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي وحدة إقتصادية ترغب في البقاء والنمو والإستمرار وأن الأداء الإجتماعي للوحدات الإقتصادية لم يعد إختيارياً، بل أصبح إلزاماً قانونياً في بعض جوانبه وإلزام أدبي في جوانبه الأخرى.

ويعرف الأداء الإجتماعي بأنه: " إلتزام أخلاقي بين الوحدة الإقتصادية والمجتمع من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي".¹

¹ سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص: 362-363.

بعد التعرف على الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وإضافة البعد الخامس للبطاقة والمتمثل في البعد الاجتماعي، فقد تم التوضيح في الشكل رقم (2) أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في:¹

- **الأهداف Objectives** : توزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا الأهمية الإستراتيجية نفسها، ويجب أن تكون محددة بوقت زمني لإتمامها، ومعقولة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق.
- **المؤشرات / المقاييس Measurements** : وهي مقياس يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- **المعيار Target** : وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابيا) عن الهدف المراد تحقيقه.
- **المبادرات Initiatives** : وهي المشاريع التشغيلية (برامج العمل) التي توجه الأداء والواجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

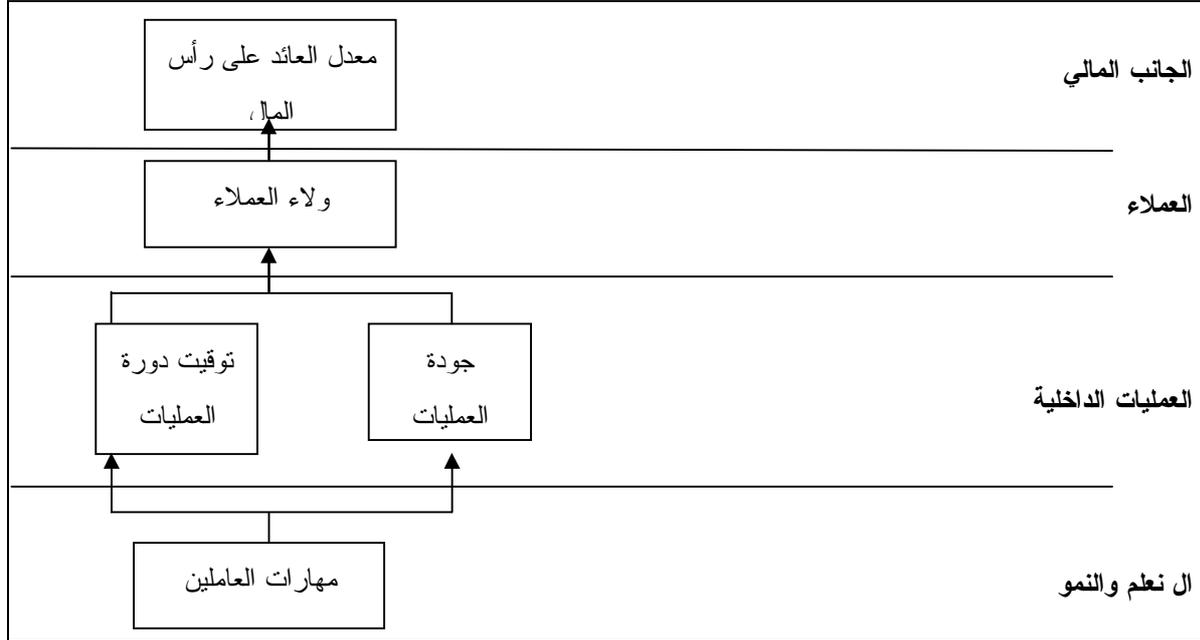
ويضاف إلى ذلك علاقة السبب والنتيجة والتي تعتبر إحدى مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وتعبّر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.²

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترابط والإعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق إستراتيجية المنظمة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها، ويمكن توضيح العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

¹ بسام زاهر، غادة بواط، مرجع سابق، ص: 155.

² بسام زاهر، غادة بواط، مرجع سابق، ص: 155.

الشكل رقم (6): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



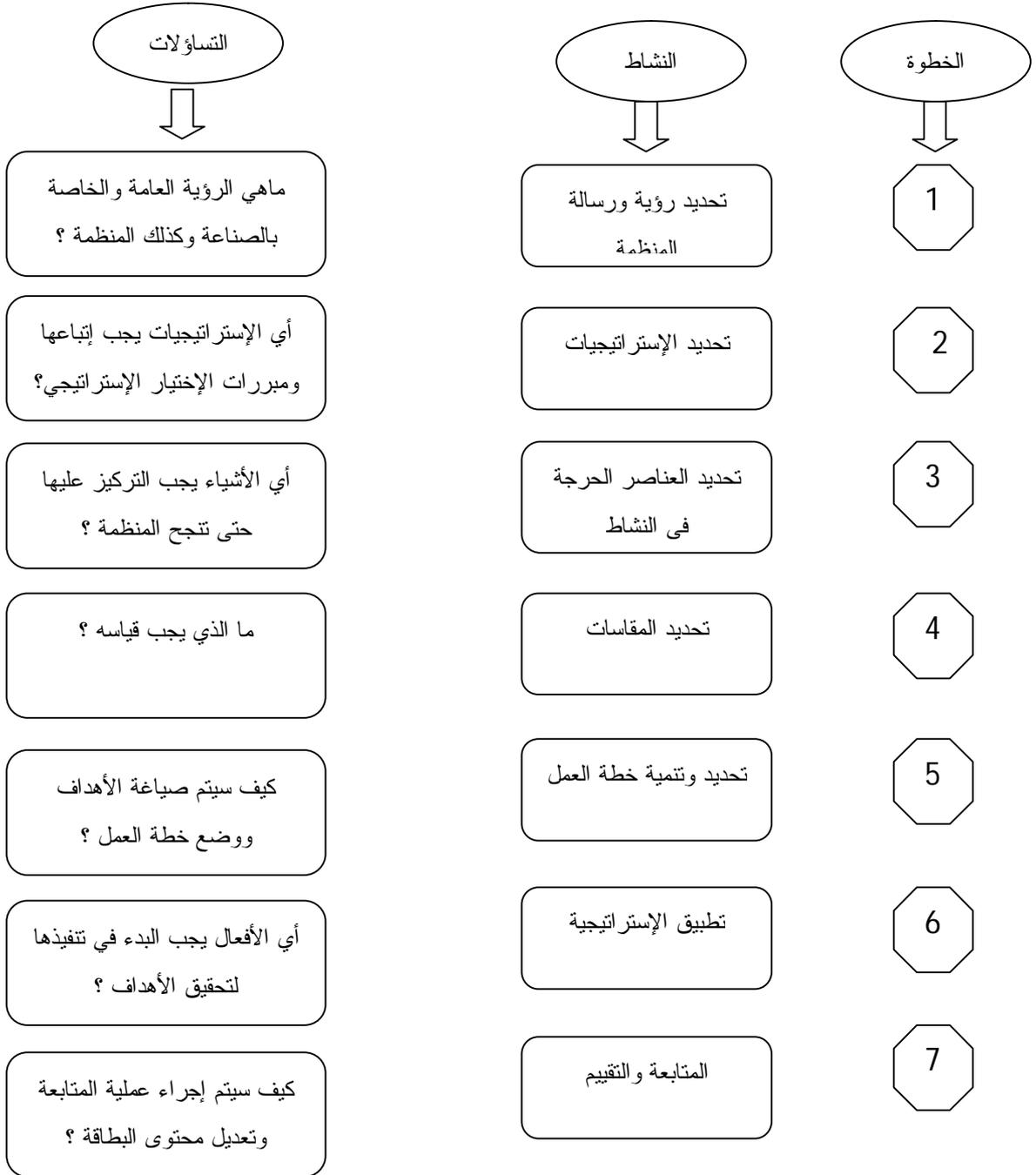
المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص: 90.

يتضح من الشكل أعلاه أن بطاقة الأداء المتوازن تنص على ضرورة وجود علاقة سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، إذ أن بعد التعلم والنمو يؤدي إلى إيجاد كفاءات عمالية قوية، وهذا حتما سوف يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية بالمؤسسة الذي يؤدي إلى رفع درجة رضا العميل متلقي الخدمة، ومنها ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي.

ثانيا: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ففي الحقيقة أن هذه الخطوات في الأساس تتباين من مؤسسة لأخرى وذلك حسب ظروفها، وسوف نحاول عرض نموذج من هذه الخطوات كالآتي:

الشكل رقم (7): الخطوات التفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 100.

وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن¹:

¹ مزياتي نور الدين - بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص: 254.

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية

يجب على المنظمة أولاً أن تحدد أولاً رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية، وبوجه عام إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم الوحدة التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج ومقاييس أداء مالي خاص بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات في المحاور المكونة للنموذج.

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والإبتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والإستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الإنتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ماهي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).¹

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نפטال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر 2015، العدد الثالث، ص: 140.

الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة بحيث أن المقاييس تكون رئيسة وذات صلة وثيقة لإستخدامها في العمل، مع إجراء صياغة شاملة للمقاييس التي تم تجميعها لتسهيل تنفيذها وبالتالي إجراء المقاس والمقاييس وفقا للوحدة التنظيمية تبعا لحجم الوحدة وتنظيمها أي يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعية عند مستوى أدنى.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية تقييم النجاح في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال نقطتين:

- صياغة الأهداف: يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن الضروري أن تكون الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا ورأسيا على حد سواء.

- وضع خطة العمل: حتى تكتمل المقاييس لابد من وضع الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والرؤية ويجب أن تشمل هذه الخطوات الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام الوحدة ببطاقة الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة بإعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري إستخدامها في العمليات

اليومية للوحدة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في الوحدة، يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة.¹

ومما سبق يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء تعمل على توجيه أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إضافة إلى أبعاد أخرى حسب بيئة عمل المؤسسة.

ويتم بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال إتباع مجموعة متكاملة من الخطوات المنهجية وكذا تظافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 121، 129.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل إستنتجنا التعريف بعملية تقييم الأداء وأهميتها كونها عملية مستمرة ومهمة بالنسبة للمؤسسة لما توفره من معلومات للإدارة المؤسسة ولإتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة. من بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان و نورتن.

تعرضنا إلى المفاهيم و أسباب ظهورها و مكوناتها وكذا التعريف بالأبعاد الأربعة المكونة لها؛ ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، حيث سعت الأداة إلى أخذ الإنتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الإعتبار للتخفيف من إستخدامها لوحدها في عملية التقييم. و للإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة مناجم الفوسفات، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS - تبسة -

* المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS - تبسة -

* المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

* المبحث الثالث: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم محاولة دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة الحديد والفوسفات. وللوقوف على الموضوع ميدانيا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

تم إختيار شركة مناجم الفوسفات لإسقاط الجزء النظري وتجسيده نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتوج الفوسفات، بالإضافة إلى طبيعة نشاطاتها ذات التأثير على البيئة والمجتمع، وكذلك باعتبار أن هذه الشركة تمتلك ثقافة خاصة تميزها عن باقي الشركات الأخرى. وسوف يتم التطرق في المبحث إلى إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة¹، من خلال ثلاث مطالب قسمناها كالآتي:

المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

المطلب الثاني: أهداف ومهام شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

من خلال هذا المطلب يمكن الإشارة إلى مؤسسة الفوسفات وإعطاء تعريف عام لها

أولاً: نشأة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

نشأت شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية ل FERPHOS وهذه الأخيرة نشأت كحصيلة للتغيرات الهيكلية ل SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جولية 1983، وحولت بموجبه FERPHOS إلى شركة عمومية تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS ونذكر من بين هذه المؤسسات:

شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: الكائنة بتبسة، تتكون من خمس وحدات تتمثل في:

- وحدة المركب المنجمي جبل العنق (CMDO) .
- وحدة المنشآت المينائية عنابة (IPA).
- وحدة مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية (CERAD).
- وحدة المقر الإداري (DUS).
- وحدة النقل البري (UTR) .

ثانياً: تعريف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بدأت ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ: 2005/01/01، يبلغ رأس مالها 1.600.000.000، وحداتها هي:

- المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستواه منجم إستخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر تبسة.

¹ بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- المنشأة المينائية بعنابة (IPA): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD): مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة؛
- مقر الإدارة العامة لشركة مناجم الفوسفات: وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات شركة مناجم الفوسفات.
- وحدة النقل البري (UTR): وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛ من بئر العائر إلى عنابة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

أولاً: أهداف ومهام شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

- تسعى الشركة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية.
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية وإستغلال إحتياطي الفوسفات.
- تحقيق المردودية الإقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم.
- الإستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح.
- تطوير الإستثمارات والإستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

ثانياً: مهام شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالأنشطة الإنتاجية التالية:

- الفوسفات: أكبر طبقة لمعدن الفوسفات في الجزائر منذ الستينات بمنطقة جبل العنق التي تقع جنوب شرق الجزائر، يقدر الإحتياطي بقيمة 2 مليار طن، وتتم عملية معالجة الفوسفات بطريقتين:
- معبر رطب للغسل.
- معبر جاف لإزالة الغبار.

تشكيلة المواد المصنعة هي نوعين:

- (66%- 68% BPL). (63%- 65% BPL) الإنتاج الحالي بقيمة 1 مليون طن لكل الأنواع، الفوسفات المحضر للتصدير هو المنتج الرئيسي لشركة مناجم الفوسفات، والذي تقوم الدول الأخرى بتحويلها إلى حمض الفسفور والأسمدة، فالفوسفات الخام عبارة عن بقايا الحيوانات وعظام الحوت؛ والمنتوجين لهما نفس المكونات لكن تختلف في نسبة هذه المواد المكونة له.

وتعتمد شركة مناجم الفوسفات على هذه المادة الخاصة في مستقبلها، لأن مجمل نشاطها يدور حول إنتاج هذه المادة إذ يقدر عائدها بحوالي 51 % من مجمل عائداتها بقيمة المنتجات.

- الجهود الحالية لاستخراج وتحويل الفوسفات: تماشيا مع التطورات والوضع الحالي في جميع المجالات سواء كانت إقتصادية أو مالية أو تكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات تعمل شركة مناجم الفوسفات على مواجهة هذه العقبة لتضمن مكانتها في السوق وتكسب زبائن جدد وفق مخطط إستراتيجي منذ نشأتها، وذلك بالبحث على شركات وعقود إستراتيجية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

يضم الهيكل التنظيمي للشركة المديرية والأقسام التالية:

الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات

ومن مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- ترأس إجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسيير قضايا العمال والإهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضامن توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة).
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
- الإتصال المباشر بالهيئات العليا بإعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج؛
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والإستقبال.

المساعد التقني: يعتبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (مركب المنجمي جبل العنق).

مساعد تسيير الجودة: يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة ويعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل.

مساعد التدقيق والإستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام.

مساعد الإتصال والتخليص: من مهامه التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام.

مدير مركز الدراسات: وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة.

مديرية الموارد: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- رسم إستراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم.
- إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

مديرية التسويق: تتولى هذه المديرية ما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع منتج الشركة.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية إحتياجاته.
- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين.
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

مديرية المحاسبة والمالية: وتتكفل بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة.
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بالتسيير المالي ومتابعة على مستوى البنوك.
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي ل SOMIPHOS (أنظر الملحق رقم 01)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة؛

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات؛

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، أما العينة فكانت قصدية تمثل أفرادها في المسؤولين بالمؤسسة عن عملية تقييم أداءها بوحدة المقر والمساهمين في إتخاذ القرار، والمقدر عددهم ب 50 عاملا.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

تم الإستعانة بإستمارة صممت بغرض جمع البيانات حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

أولا: محتويات الإستبيان

تضمنت الإستمارة 24 سؤالا (عبارة) قسمت إلى محورين رئيسيين :

المحور الأول: مثل أبعاد بطاقة الأداء من خلال 18 عبارة جزئت بدورها إلى 4 مجموعات شكلت أبعاد البطاقة.

- **البعد المالي:** تضمن 5 عبارات من 1 إلى 5.
 - **بعد العملاء:** وتضمن بدوره 5 أيضا عبارات من 6 إلى 10.
 - **بعد العمليات الداخلية:** تضمن 4 عبارات من 11 إلى 14.
 - **بعد التعلم والنمو:** هو الآخر تضمن 4 عبارات من 15 إلى 18.
- المحور الثاني:** يمثل تقييم أداء المؤسسة وقد إحتوى على 6 عبارات من 19 إلى 24. وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي، الممثل بالشكل الموالي:

الجدول رقم (01): مقاييس الاستبيان

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

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ص: 539.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5 - 4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[179.-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: نفس المرجع، ص: 539 بتصريف.

ثانيا: صدق الأداة وثباتها

1. الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات وإعتماد هذه الأخيرة بكل أريحية تم عرض الإستبيان على أساتذة من الكلية بغرض تحكيمها وإعطاء إقتراحات وتصحيحات إن وجدت.
2. ثبات الأداة: تم التحقق من ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي كانت قيمه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03) : إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المحور	معامل الثبات
الإستبيان ككل	0.905
محور بطاقة الأداء المتوازن	0.886
محور تقييم الأداء	0.723

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج (V:20) spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للإستبيان ككل حيث بلغ 0.905، وكان الأمر كذلك بالنسبة لمحوري الدراسة، حيث بلغت قيمة المعامل بالنسبة للمحور الأول 0.886 والثاني 0.723 والقيم جميعها تجاوزت 0.60 ويدل ذلك على ثبات الأداة وصلاحيتها للدراسة.

المطلب الثالث : أساليب التحليل الإحصائي

تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية "spss" وتوظيف ما يمنحه من أساليب إحصائية بغرض تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، والمتمثلة في كل من:

1. معامل ألفا كرونباخ: تم إستخدامه لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد مستوى إستجابات أفراد العينة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، ومدى إنحرافها عن المتوسط، ومن خلالها التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالشركة محل الدراسة.
3. معامل إرتباط بيرسون (R): لتحديد نوع وحجم علاقة الإرتباط بين المتغير التابع (تقييم الأداء) والمتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها).
4. معامل التحديد (التفسير) R^2 : بمعرفة مدى قوة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (تقييم الأداء).
5. إختبار فيشر (F): لإختبار معنوية النموذج.
6. إختبار ستيودنت (t): لإختبار معنوية المعلمات.

مع الإشارة على أن الإختبارات الإحصائية سيتم القيام بها عند مستوى دلالة 5% أي مستوى ثقة 95%.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

يقسم المبحث الموالي إلى ثلاثة مطالب هي:

المطلب الأول: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور تقييم الأداء.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن

في هذا المطلب سيتم تحليل بيانات المحور المتغير المستقل من خلال عرض بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كل على حدى ثم عرض بيانات المحور ككل، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له.

أولاً: تحليل بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1. تحليل بيانات البعد المالي

أسفرت عملية تحليل بيانات البعد الذي يعكس العبارات من 01 إلى 05 على النتائج الموالية:

الجدول رقم (04): تحليل بيانات البعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
1	نشاط المؤسسة يمتاز بالإستمرارية	4.46	0.5030	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	تمتلك المؤسسة نشاطات ومنتجات متعددة	4.56	0.5010	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
3	تعمل المؤسسة على تحسين المردودية الحالية	4.48	0.5050	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
4	يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	4.50	0.5050	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
5	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	4.46	0.5030	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
	البعد المالي	4.49	0.3430	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (V:20) spss .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص البعد المالي تتجه نحو (الموافقة بشدة) بالنسبة لكل عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقراته 4.49 بإنحراف معياري 0.3430، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق وبشدة على عبارات البعد المالي، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال [4.20-5] والذي يوافق مستوى مرتفع جدا، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن البعد المالي متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبشدة.

2. تحليل بيانات بعد العملاء

أسفرت عملية تحليل بيانات البعد الذي يعكس العبارات من 06 إلى 10 على النتائج الموالية:

الجدول رقم (05): تحليل بيانات بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه	المستوى
6	تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل	4.62	.4900	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
7	يستطيع العميل مقابلة المسؤولين بسهولة	4.54	.5030	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
8	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء العملاء في تقييم منتجاتها	4.42	.4990	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
9	تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	4.34	.4790	5	موافق بشدة	مرتفع جدا
10	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء	4.68	.4710	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	بعد العملاء	4.52	0.3380	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (V:20).spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد العملاء تتجه نحو (الموافقة بشدة) بالنسبة لكل عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد 4.42 بإنحراف معياري 0.3380، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق وبشدة على عبارات بعد العملاء، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال [4.20-5] والذي يوافق مستوى مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن بعد العملاء متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبشدة.

3. تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية

أسفرت عملية تحليل بيانات البعد الذي يعكس العبارات من 11 إلى 14 على النتائج الموالية:

الجدول رقم (06): تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه	المستوى
11	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	4.50	.5050	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
12	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية لها	4.52	.5050	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
13	تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية بإستمرار	4.48	.5050	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا العملاء	4.48	.5050	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
14	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	4.52	.5050	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
	بعد العمليات الداخلية	4.49	0.3580	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS: 20).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد العمليات الداخلية تتجه نحو (الموافقة بشدة) بالنسبة لكل عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد 4.49 بإحراف معياري 0.3580، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق وبشدة على عبارات بعد العمليات الداخلية، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال [4.20-5] والذي يوافق مستوى مرتفع جدا، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن بعد العمليات الداخلية متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبشدة.

4. تحليل بيانات بعد التعلم والنمو

أسفرت عملية تحليل بيانات البعد الذي يعكس العبارات من 15 إلى 18 على النتائج الموالية:

الجدول رقم (07): تحليل بيانات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الإتجاه	المستوى
15	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين	4.52	.5050	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
16	تهتم إدارة المؤسسة بعملية الإبتكار والإبداع	4.38	.4900	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
17	تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراساتهم العليا	4.44	.5010	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
18	نشاط المؤسسة التدريبي يمتاز بالإستمرارية	4.46	.5030	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
	بعد التعلم والنمو	4.71	1.807	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (V:20).spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إستجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص بعد التعلم والنمو تتجه نحو (الموافقة بشدة) بالنسبة لكل عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد 4.71 بإنحراف معياري 1.807، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة توافق وبشدة على عبارات بعد التعلم والنمو، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال [4.20-5] والذي يوافق مستوى مرتفع جدا، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة ترى بأن بعد التعلم والنمو متوفر بالمؤسسة محل الدراسة وبشدة.

ثانيا: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن ككل

يتم تحليل بيانات هذه المحور من خلال ما تمثله نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): تحليل بيانات بطاقة الأداء المتوازن ككل

المستوى	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد	البعد
مرتفع جدا	موافق بشدة	3	0.3430	4.49	البعد المالي	البعد الأول
مرتفع جدا	موافق بشدة	2	0.3380	4.52	بعد العملاء	البعد الثاني
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.3580	4.49	بعد العمليات الداخلية	البعد الثالث
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	1.807	4.71	بعد التعلم والنمو	البعد الرابع
مرتفع جدا	موافق بشدة	-	0.508	4.54	محور بطاقة الأداء المتوازن ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (V: 20).spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة بالمؤسسة أخذاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث إتجهت كلها نحو الموافقة بشدة، وهو ما أكدته نتائج عبارات محور بطاقة الأداء المتوازن الذي كان متوسط حسابها 4.54 الواقع في المجال [5-4.20] والذي يوافق المستوى المرتفع جداً، أما عن أبعاد البطاقة والتي أكدت التحليل السابقة أن جميعها ذات مستوى مرتفع جداً فهي من حيث الترتيب جاء في المرتبة الأولى بعد التعلم و النمو، ثم في المرتبة الثانية بعد العملاء، أما في المرتبة الثالثة فكان البعد المالي، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد العمليات الداخلية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور تقييم الأداء

في هذا المطلب سيتم تحليل بيانات المحور المتغير التابع من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يضم العبارات من 19 إلى 24 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور تقييم الأداء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
19	يتوفر لدى المؤسسة إستراتيجية مستقبلية واضحة المعالم	4.16	0.3700	6	موافق	مرتفع
20	تتوفر مؤسستكم على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء	4.34	0.4790	5	موافق بشدة	مرتفع جدا
21	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مننظم ومستمر	4.58	0.4990	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء	4.46	0.6130	4	موافق بشدة	مرتفع جدا
23	لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها	4.62	0.4900	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
24	لا تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء المؤسسة	4.50	0.5050	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
	إجمالي درجة محور تقييم الأداء	4.44	0.322	-	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (V:20).spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن إستجابات أفراد عينة الدراسة نتجه نحو (الموافقة بشدة) بخصوص عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور التقييم ككل 4.44 بإنحراف معياري 0.322، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة يوافقون وبشدة على عبارات محور تقييم الأداء في المؤسسة، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال [4.20-5] والذي يوافق مستوى مرتفع جدا، ومنه

نرى أن هذا المحور متوفر و بمستوى جيد ليؤكد أنه هناك تقييم فعلي للأداء بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

باستخدام المتوسطات الحسابية والإنحدار الخطي البسيط سيتم الكشف عن مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات ومدى وجود علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع وكذا تحديد حجمها.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

كان مفاد الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة " تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، والتي سيتم إختبارها بعد إختبار فرضياتها الفرعية الأربعة الموالية:

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي كان مفادها أنه: " يتوفر البعد المالي بشركة مناجم الفوسفات " .

من خلال المستويات التي تم الوقوف عليها من تحليل بيانات البعد المالي الموضحة في الجدول رقم (04) تبين أن مستوى البعد الذي يوافق المجال [4.2-5] كان مرتفعا جدا وفقا لمتوسطه الحسابي والذي قدر ب 4.49.

ومن خلال نتائج التحليل هذه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في توفر البعد المالي بشركة مناجم الفوسفات .

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي كان مفادها أنه: " يتوفر بعد العملاء بشركة مناجم الفوسفات " .

من خلال المستويات التي تم الوقوف عليها من تحليل بيانات بعد العملاء الموضحة في الجدول رقم (05) تبين أن مستوى البعد الذي يوافق المجال [4.2-5] كان مرتفعا جدا وفقا لمتوسطه الحسابي والذي قدر ب 4.52.

ومن خلال نتائج التحليل هذه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في توفر بعد العملاء بشركة مناجم الفوسفات .

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي كان مفادها أنه: " يتوفر بعد العمليات الداخلية بشركة مناجم الفوسفات "

من خلال المستويات التي تم الوقوف عليها من تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية الموضحة في الجدول رقم (06) تبين أن مستوى البعد الذي يوافق المجال [5-4.2] كان مرتفعا جدا وفقا لمتوسطه الحسابي والذي قدر ب 4.49.

من خلال نتائج التحليل هذه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في توفر بعد العمليات الداخلية بشركة مناجم الفوسفات.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي كان مفادها أنه: " يتوفر بعد التعلم والنمو بشركة مناجم الفوسفات "

من خلال المستويات التي تم الوقوف عليها من تحليل بيانات بعد التعلم والنمو الموضحة في الجدول رقم (07) تبين أن مستوى البعد الذي يوافق المجال [5-4.2] كان مرتفعا جدا وفقا لمتوسطه الحسابي والذي قدر ب 4.71.

من خلال نتائج التحليل هذه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتمثلة في توفر بعد التعلم والنمو بشركة مناجم الفوسفات.

من منطلق أن من الفرضيات الفرعية الأربعة المنفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى متحققة فهذا يعني أن جميع أبعاد البطاقة متوفرة، ومن خلال المستويات التي تم الوقوف عليها من تحليل بيانات البطاقة ككل تبين أن مستواها مرتفع جدا وفقا لمتوسطها الحسابي والذي قدر ب 4.54 الذي يوافق المجال [5-4.2]، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

كان مفاد الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة " تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- "، والتي سيتم إختبارها بعد إختبار فرضياتها الفرعية الأربعة الموالية:

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي كان مفادها أنه: " توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات " من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	البعد المالي
0.000	27.8%	52.8%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (V: 20).spss.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 52.8% بمعنى وجود علاقة إرتباط إيجابية معتبرة دالة كون مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 27.8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تقييم الأداء بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (البعد المالي)، أما النسبة المتبقية المقدرة ب 72.2% فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي كان مفادها توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم إختبار فرضية الفرعية الثانية والتي كان مفادها " أنه توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات ".

من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	بعد العملاء
0.000	66.1%	81.3%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (V: 20).spss.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 81.3% بمعنى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، كون مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 66.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تقييم الأداء بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (بعد العملاء)، أما النسبة المتبقية المقدر ب 33.9% فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي كان مفادها توجد علاقة ارتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم إختبار فرضية الفرعية الثالثة والتي كان مفادها أنه " توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات " ..

من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	بعد العمليات الداخلية
0.004	16.1%	40.2%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (V: 20) .spss.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 40.2% بمعنى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كون مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 16.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تقييم الأداء بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية)، أما النسبة المتبقية المقدر ب 83.9% فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي كان مفادها توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات " .

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم إختبار فرضية الفرعية الرابعة والتي كان مفادها أنه " توجد علاقة ارتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات " .

من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	بعد التعلم والنمو
0.874	0.1%	2.3%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (V: 20).spss.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 2.3% فقط وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية لكنها ضعيفة جدا، كما أن قيمة معامل التحديد تقريبا معدومة لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 0.1% فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تقييم الأداء بالمؤسسة) تعود لبعد التعلم والنمو، ولكن بالرجوع إلى مستوى المعنوية (الدلالة) الذي كان 0.874 وهو أكبر من 0.05 بمعنى أن النتيجة المتحصل عليها غير دالة أي أن هذا الارتباط الإيجابي الضعيف غير دال، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة البديلة وقبول الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد علاقة ارتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.

سيتم إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي كان مفادها أنه "توجد علاقة ارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات"، من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	بطاقة الأداء المتوازن
0.03	8.7%	29.4%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (V: 20).spss.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 29.4% بمعنى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.03 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 8.7% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تقييم الأداء بالمؤسسة) تعود للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، أما النسبة المتبقية المقدرة ب

91.3% فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي كان مفادها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تيسة -، وإن كانت ضعيفة.

خلاصة الفصل الثاني

تم التعرض في هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة وهو مدى إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقديم الأداء لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ، وذلك من خلال التعرف على منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيه إلى جانب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن عملية تقييم الأداء للمؤسسة يشمل على توفر جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة بإستثناء بعد التعلم والنمو الذي لا يتم إستخدامه في عملية التقييم .

الخاتمة العامة

الخاتمة

برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء المالية منها وغير المالية، والتي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة كونها تضع تحت تصرف المسؤولين والمساهمين في إتخاذ القرار أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة أهداف هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية، نتيجة لذلك فقد تم إعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة أبعاد تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية وتهتم بالمديين القصير والبعيد، وهو الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح ويدفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات متميزة من الأداء.

نتائج الدراسة

- من خلال ما سبق عرضه في الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج تمثلت في:
- تتوفر جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- بمستويات مرتفعة.
 - بشكل عام هناك علاقة إرتباط إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، أما من حيث الأبعاد فإن:
 - توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.
 - توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.
 - توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات.
 - لا توجد علاقة إرتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الاداء بشركة مناجم الفوسفات، وربما يرجع السبب إلى ذلك هو أن المؤسسة تقوم بتوظيف هذا البعد في تقييم الأداء الوظيفي وليس التنظيمي للمؤسسة.
 - لا يوجد مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن بالشكل الواضح داخل شركة SOMIPHOS.
 - المؤسسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها رغم توفر جميع أبعادها.

التوصيات والإقتراحات

- نوصي المؤسسة محل الدراسة بضرورة توظيف جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء وتجسيدها في شكل بطاقة للتقييم.
- ضرورة توظيف بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة.
- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها في المؤسسات.

آفاق البحث

- من خلال هذه الدراسة يقترح الطلبة بعض المواضيع لتكون مشاريع مستقبلية.
- بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في التغيير التنظيمي.
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إسماعيل إسماعيل، التحليل المالي " مدخل صناعة القرارات "، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
2. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد-، دار النهضة العربية، الزقاقير، 2016.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
4. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
5. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، كلية التجارة، مصر، 2009.
6. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
7. طاهر محسن منصور الغالبي- وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل، عمان، 2007.
8. طاهر محسن منصور الغالبي- وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن، 2009.
9. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، 2009.
10. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء-الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي-، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2008.
11. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
12. عبد السلام أبو قحفن، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
13. عمرو صفي عقيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، الطبعة الأولى.
15. عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية.
16. فلاح حسن الحسيني - مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك -مدخل كمي وإستراتيجي معاصر-، دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، 2000.
17. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
18. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، الطبعة الأولى.
19. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي ودوره على عوائد الأسهم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
21. نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
22. وائل محمد صبحي إدريس-خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازووي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

ثانياً: المجالات

1. السعيد بريش - أمينة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012.
2. بسام زاهر - غادة بواط، تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، 2014، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني

3. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الإقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخامس والثلاثون.
4. سمايلي نوفل -بوظرة فضيلة، مستوى الأداء الجامعي بإستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن - دراسة ميدانية لجامعة تبسة-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2017، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون.
5. طوطوي زوايخة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، 2013.
6. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، 2001.
7. عبد الرؤوف حجاج -أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، ديسمبر 2005، العدد الثالث.
8. معتصم فضل، عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الإقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، السعودية، 2006.
9. مزياني نور الدين - بلاسكة صالح، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، ورقلة، 2013، العدد الأول.
10. منصف شرفي - عز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب و مشتقاته-، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2016، العدد الثالث.
11. يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيفاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أحمد خمان - سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت "تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، السنة الجامعية 2016/2015.
 2. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ليندغاز"ورقلة" - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، السنة الجامعية 2014/2013.
 3. سعيدات رمضان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، السنة الجامعية 2013/2012.
 4. شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تيندال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، السنة الجامعية 2010/2009.
- المراجع الأجنبية:.

أولا: الكتب

1. Monir Zaman, **Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies :An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent**, Senior Lecturer in Accounting and Finance, Faculty of Business and Law, Central Queensland University , 2003.
2. Paul R. Niven, **Balanced scorecard step – by – step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, New Jersey , 2003.
3. Paul R. Niven , **Balanced Scorecard Step- By- Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
4. Virginie G.Aldemar, **Performance-efficacité-efficiency-les critères devaluation des politique**, cahier de recherche, 2012.

ثانيا: المجالات

1. Kaplan Robert- Norton David , **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January-February, 1992
2. Kaplan Robert – Norton David, **Linking the Balanrcrd Scorecard to Strategy**, California Management Review, 1996, Vol 39, No 1.
3. Manoj Anand and other, **Balanced Scorecard in Indian Companies**, Article in Vikalpa, July 2005.

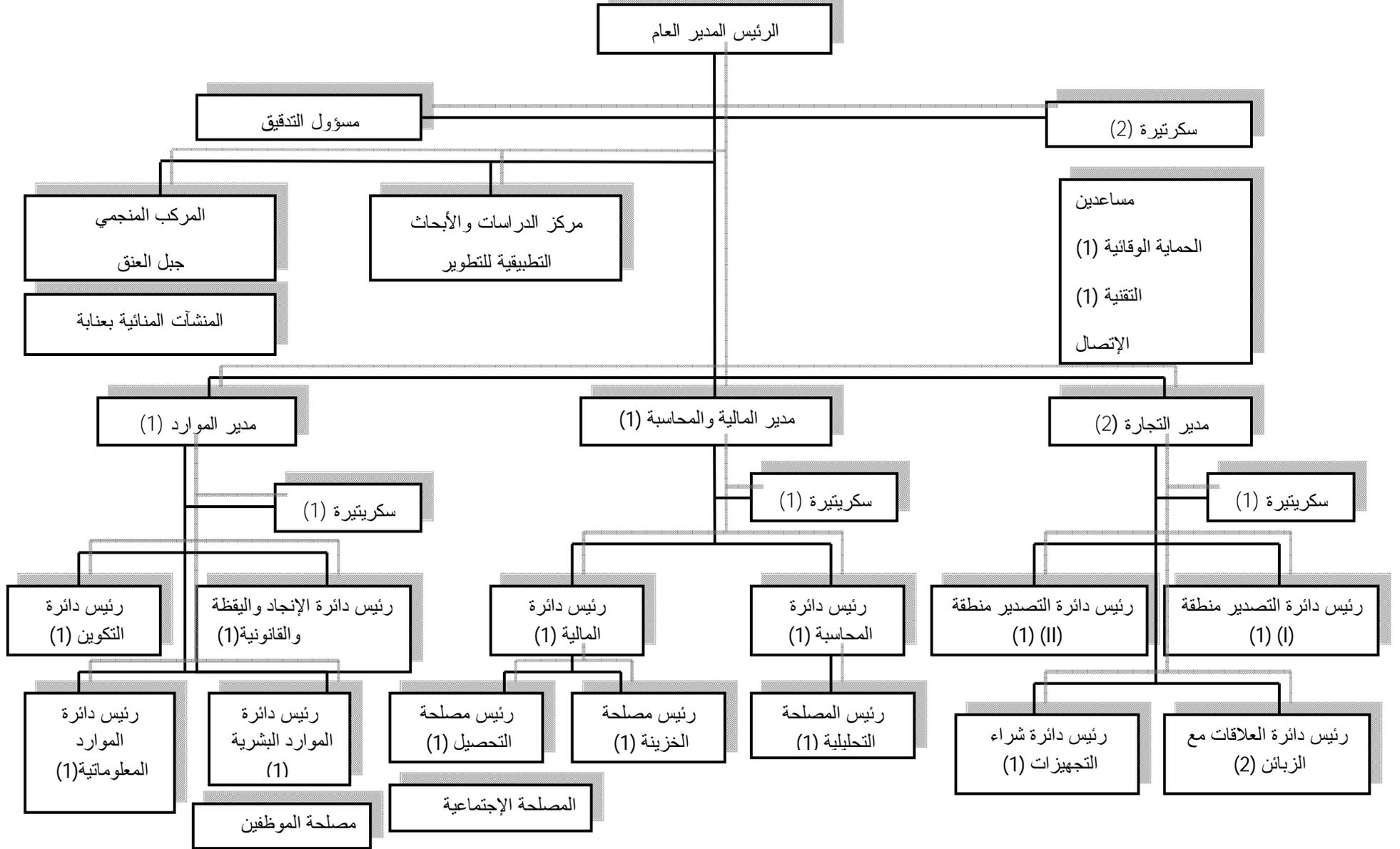
4. W.M.R.B. Weerasooriya, **Performance Evaluation using the Balanced Scorecard :The case of Sri Lankan Universities**, World Review of Business Research, November 2013 Issue, Vol 3, No 4.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1- Mohammed N. Al Shaikh Ali, **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**, Thesis Submitted to the Business Administration Department for the Master Degree in Business Administration, The Islamic University- Gaza, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-

تخصص: مالية المؤسسة

قسم: المالية والمحاسبة

إستمارة إستبيان خاصة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " - تبسة -

سيدي (سيدتي) الكريم(ة) تحية إحترام وتقدير. . .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. . .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في المالية والمحاسبة "تخصص مالية المؤسسة" بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء،

ونظرا لأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا

الإستبيان، وذلك بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علما أن البيانات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

تحت إشراف الأستاذة

مدفوني مليكة

من إعداد الطلبة

سامية عون الله

عواطف ثابت

السنة الجامعية: 2018/2017

بطاقة الأداء المتوازن					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
1- البعد المالي					
					01 نشاط المؤسسة يمتاز بالإستمرارية
					02 تمتلك المؤسسة نشاطات ومنتجات متعددة
					03 تعمل المؤسسة على تحسين المردودية الحالية
					04 يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل
					05 تهتم المؤسسة بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب
1. بعد العملاء					
					06 تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل
					07 يستطيع العميل مقابلة المسؤولين بسهولة
					08 تعمل المؤسسة على التعرف على آراء العملاء في تقييم منتجاتها
					09 تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد
					10 تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء
2. بعد العمليات الداخلية					
					11 يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد
					12 يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية لها
					13 تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية بإستمرار
					14 تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا العملاء

3. بعد التعلم والنمو

					تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول إلى المستوى المطلوب	15
					توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين	16
					تهتم إدارة المؤسسة بعملية الإبتكار والإبداع	17
					تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراساتهم العليا	18
تقييم الأداء بالمؤسسة						
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	العبارة	
					يتوفر لدى المؤسسة إستراتيجية مستقبلية واضحة المعالم	19
					تتوفر مؤسستكم على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء	20
					تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر	21
					تعتمد المؤسسة على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء	22
					لا تواجه المؤسسة صعوبات في تقييم أدائها	23
					لا تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء المؤسسة	24

المخلص

الهدف من هذه الدراسة هي معرفة مدى إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في شركة مناجم فوسفات SOMIPHOS -تبسة- ، تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قصدية والتي تمثلت في أفرادها المسؤولين عن إتخاذ القرار في المؤسسة والبالغ عددهم 50 تم تحليل نتائجها من خلال برنامج SPSS، وقد إقتصرت الدراسة على جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوفرة في المؤسسة محل الدراسة، كما ترتبط جميع أبعادها بعملية تقييم الأداء باستثناء بعد التعلم والنمو.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، مؤشرات تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Summary

The purpose of this study is to find out the extent of the adoption of the Balanced Scorecard as a performance appraisal tool in the SOMIPHOS Phosphate Mines Company. This study was based on a questionnaire questionnaire distributed to a sample of the 50 decision-making members of the organization The results were analyzed through the SPSS program. The study was limited to all dimensions of the Balanced Scorecard in the institution. Finally, we reached a number of results. The most important of these results is that all dimensions of the Balanced Scorecard are available in the institution under study. Science and growth.

Keywords: Performance appraisal, Performance indicators, Balanced Scorecard, Balanced Scorecard dimensions.