

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- بريك سياف

- براح حسام الدين

تحت عنوان:

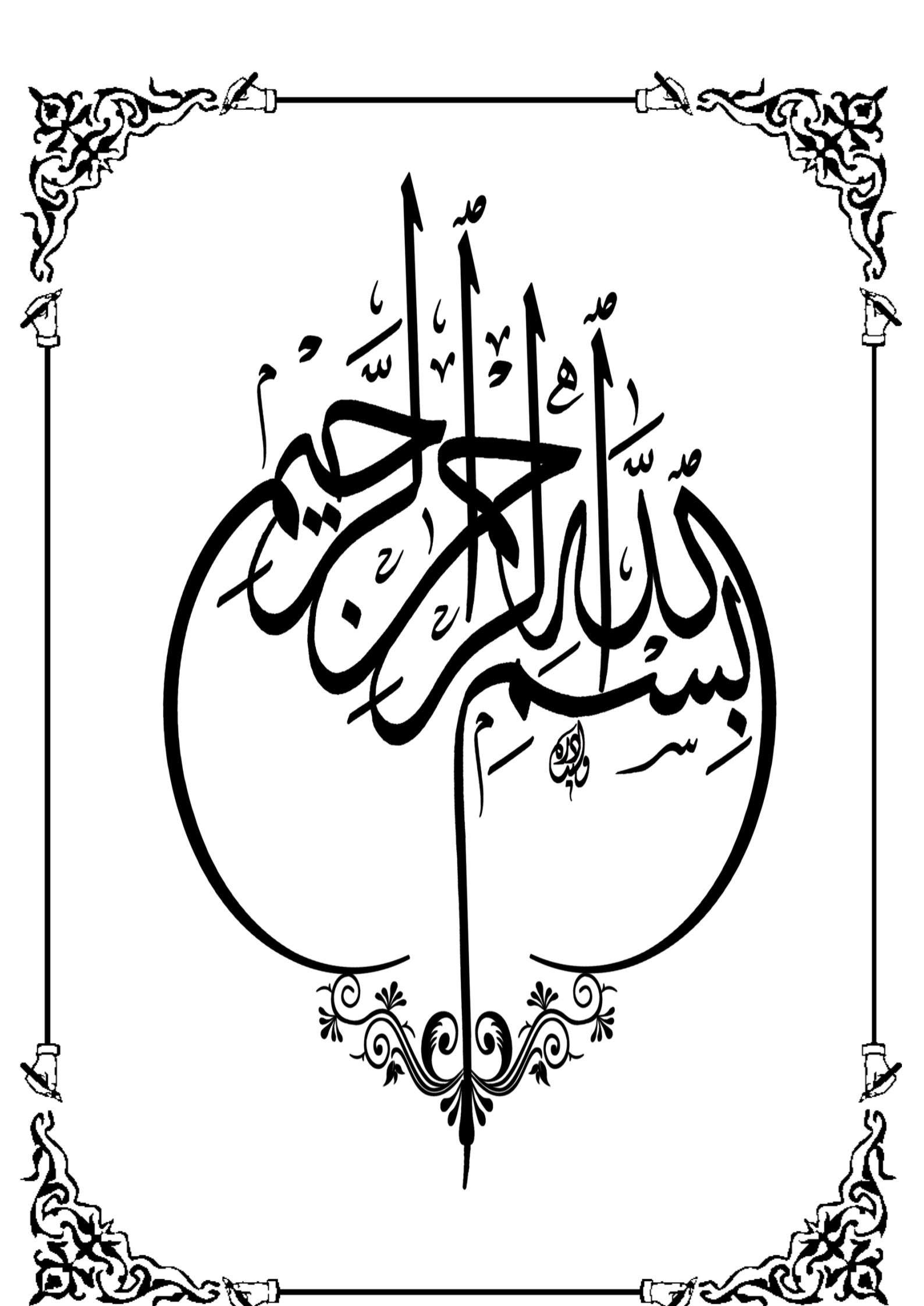
دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. أستاذ التعليم العالي مير أحمد
مشرفاً و مقرراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. أستاذ محاضر -أ- رضا زاوش
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. أستاذ محاضر -أ- بعبطيش شعبان

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلِه وما تخطينا من عقبات وصعوبات

إلا بتوفيقه ومعونته بفضل الله من الله وبفضل من الأستاذ الكريم الفاضل "رضا

زاوش" لك منا أستاذ كل الشكر والتقدير على كل فكرة أو جملة علمتنا إياها

بارك الله فيك ودمت مثلاً للعطاء والقُدوة في مهنتك. ورحم الله والديك الكريمين.

إهداء

إلى ذلك الصرح العظيم الذي علمني الخلق الكريم، والذي صاحب الفضل الكبير

- إليك يا أمي يا من علمتني العطاء دون انتظار المقابل يا من زرعتني في

قلبي أسمى معاني الأفاضل.

- إليك يا أستاذي الكريم الذي علمتني أن تشجيع المعلم لتلميذه دافع

قوي له على التقدم.

- إخوتي اللذان كان سندًا لي في حياتي

- إلى كل من شجعني ودعمني في حياتي وأعطاني دفعة نحو الأمام، وكل

هذا راجع لتوفيق الله عز وجل.

هدفت هذه الدراسة إلى اظهار أهمية مؤشرات الأداء في تقييم للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك باستعمال استبيان تم توزيعه على مجموعة من المؤسسات بالمسيلة.

وخلصت الدراسة إلى ان تلك المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لمؤشرات الأداء ولا تملك المعرفة بأهمية استخدامها. وتوصى الدراسة بضرورة استخدام مؤشرات الأداء للمساعدة على تصويب عملية تقييم الأداء واتخاذ قرارات صائبة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية، تقييم الأداء، مؤشرات الأداء.

Sommaire

Cette étude visait à montrer l'importance des indicateurs de performance dans l'évaluation de l'institution économique, où les approches descriptives et analytiques ont été invoquées, à l'aide d'un questionnaire distribué à un groupe d'institutions à Al-Masila.

L'étude a conclu que ces institutions n'attachent pas une grande importance aux indicateurs de performance et n'ont pas conscience de l'importance de les utiliser. L'étude recommande la nécessité d'utiliser des indicateurs de performance pour aider à corriger le processus d'évaluation des performances et à prendre les bonnes décisions.

Mots clés : institutions économiques, évaluation de la performance, indicateurs de performance.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول مؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
12	المطلب الأول: تعريف الأداء
13	المطلب الثاني: محددات ومعدات الأداء
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
17	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
17	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
18	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
19	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
20	المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء
22	المطلب الخامس: مشاكل تقييم الأداء
24	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء
24	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء
26	المطلب الثاني: أهمية مؤشرات الأداء
27	المطلب الثالث: أنواع وفوائد مؤشرات الأداء
32	المطلب الرابع: تصنيف وخصائص مؤشرات قياس الأداء

34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
40	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
46	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46	المطلب الأول: تحليل إجابات الأفراد
52	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
66	قائمة المراجع
69	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يوضح عملية توزيع الاستبيان.	01
39	يوضح محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور.	02
42	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.	03
43	. يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	04
44	يوضح صدق الاتساق البنائي لاداء الدراسة.	05
45	. يبين قيمة معامل alfa cronbachs الاستبيان .	06
45	. يبين قيمة معامل alfacronbachs الاستبيان .	07
46	يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات العامة.	08
48	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	09
49	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	10
50	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	11
51	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.	12
54	يوضح تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الأول.	13
59	يوضح تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني.	14

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	01
49	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	02
51	يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
52	يبين توزيع افراد العينة حسب مدة الخبرة	04

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة تختلف باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات.

لقد أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تهتم أكثر بمستويات الأداء التي تحققها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي سبيل ذلك كان لزاما عليها القيام بعملية تقييم الأداء التي تمكنها من تحديد الانحرافات ودعم عملية اتخاذ القرارات من أجل مسايرة البيئة التنافسية التي تنشط فيها، كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين أدائها الذي يعتبر من المقومات الرئيسية، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة بالأداء المتوقع من خلال مجموعة من المؤشرات والتي تعد من أهم الأدوات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملائمة المؤشرات وقابليتها على تقييم الأداء بشكل سليم فمن خلال النتائج التي تظهرها هذه المؤشرات يتم الحكم على أداء المؤسسة ، مما يسهل فيما بعد عملية اتخاذ القرار .

حيث كان الاعتماد في السابق يقتصر على المؤشرات بصفة عامة فقط في تقييم الأداء لكن تطور الأمر بعد الانتقادات الموجهة فأصبح من الضروري استخدام مزيج بين المؤشرات الأداء لكي يكون التقييم أكثر دقة وسدادة.

• إشكالية الدراسة:

تقييم أداء المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات الأداء أصبح أمرا ضروريا وذلك لمعرفة وضعيات المؤسسات والوقوف على نقاط القوة والضعف، وعلى ضوء ما سبق نطرح الاشكال التالي:

ما هو دور مؤشرات الأداء في تقييم الأداء؟

الأسئلة الفرعية:

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح

الأسئلة الفرعية التالية:

1-هل يساهم استخدام مزيج من المؤشرات الأداء في عملية تقييم أداء المؤسسة في

تحسين عملية التقييم؟

2-هل تعطي المؤسسات الناشطة في المسيلة أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات الأداء في

تقييم أدائها؟

• فرضيات الدراسة:

• للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقا ومن ثم الإجابة على مشكلة البحث تمت صياغة

الفرضيات التالية:

1-يساهم استخدام مزيج من المؤشرات الأداء في عملية تقييم الأداء المؤسسة في تحسين

عملية التقييم.

2-المؤسسات الناشطة بالمسيلة لا تعطي أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات الأداء عند تقييم

أدائها.

• أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- ماتقدمه مؤشرات الأداء لتقييم المؤسسة وتبيان وضعها ومن ثم اتخاذ القرارات

المناسبة.

- دراسة مؤشرات الأداء وإبراز مدى الزاميتها ودورها في تقييم المؤسسات.

• أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على الأداء للمؤسسة الاقتصادية، إضافة

إلى عدة أهداف فرعية، تتمثل في:

- محاولة معرفة عملية تقييم الأداء وأهميتها.
- اظهار أهمية مؤشرات الأداء في تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية.
- منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث قمنا باستقراء الأدبيات النظرية حول الموضوع " المفاهيم، الدور، الأهمية والتحليلي من خلال دراسة حالة، وأيضاً على وسيلة الاستبيان الموجه للطاقت الإداري بالمؤسسات الاقتصادية لمجموعة من المؤسسات الناشطة بولاية المسيلة.

- حدود الدراسة:

تتمثل حدود المذكرة في الآتي:

- الحدود المكانية: وزع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات الجزائرية بولاية المسيلة.

- الحدود الزمانية: وزع الاستبيان في شهر أفريل 2022.

- خطة الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول متعلق بالأدبيات النظرية لموضوع الدراسة حيث تطرقنا إلى مفهوم الأداء، الأهمية ومؤشرات الأداء وأهميتها والدراسات السابقة، والفصل الثاني من حيث الاستعانة بالاستبيان وتحليل النتائج عن طريق الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية.

- 01- دراسة أنس مصلح ذياب الطراونة، بعنوان العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق

عمان للأوراق المالية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير كلية الأعمال، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

هدفت الدراسة الى:

ضرورة الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين وتناولت:

أهمية ونوعية العوامل الخارجية والداخلية التي تتعرض لها شركات التأمين وكذا التعرف على مقاييس الأداء المالي وتحديد درجة تأثير كل متغير من العوامل الداخلية على الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية ممثلاً بالعائد على الأصول والعائد على الملكية.

وتوصلت الدراسة الى:

وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية في الأداء المالي لشركات التأمين.

02- دراسة كحيل سعاد، بعنوان تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج، 2018.

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو:

كيف يساهم تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟

وتناولت أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي، وقد لخصت الدراسة

مجموعة من النتائج التي تجيب على أهداف هذا البحث أهمها:

- من بين أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي هي مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

-تساهم عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية على اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

03- دراسة سامية بوضياف، بعنوان تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات " cash " خلال فترة 2005-2008، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2009، كان لهذه الدراسة عدة أهداف والهدف الذي يهمننا هو:

- شرح فكرة تقييم الأداء المالي واستعراض لأهم الطرق الممكن اعتمادها.

- حيث تناولت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي لشركات التأمين والطرق الممكنة لذلك.

ومن نتائج هذه الدراسة:

محاولة الموازنة بين العملية التأمينية والعملية الاستثمارية في اطار العمل المتكامل.

04- دراسة زاهد صبحي بشناق، بعنوان تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية - دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين -، اطروحة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة- الجامعة الإسلامية -غزة- 2011، سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على أهم المؤشرات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي للبنوك.

-تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية.

- اقتراح التوصيات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف والقصور المتعلقة بأداء تلك البنوك الفلسطينية، بحيث تناولت هذه الدراسة مفهوم تقييم الأداء المالي والأركان الأساسية لتقييم الأداء مع ذكر المصادر اللازمة لعملية تقييم الأداء.

وقد توصلت الدراسة الى:

- أن البنوك الإسلامية تحتفظ بسيولة نقدية عالية مقارنة بالبنوك التقليدية، مما يعني حرمان البنوك الإسلامية من تحقيق عوائد مجزية نتيجة عدم استغلال تلك السيولة المتاحة لها.

05- دراسة نوبلي نجلاء، بعنوان استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة- رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، ان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تبيان أهمية تقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة والفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب ومحاولة تسليط الضوء على المؤشرات المعتمدة في عملية قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

بحيث تناولت هذه الدراسة:

المؤشرات المالية لتحسين الأداء المالي ومؤشرات الربحية والمؤشرات غير المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أن الأداء المالي عبارة عن مقاييس ومؤشرات مالية ذات صفة رقمية تستخدم لقياس النواتج والأهداف الرئيسية المتوقع تحقيقها وغالبا ما يعبر عنها بمصطلحات مالية متمثلة بالربحية، العائد أو اي مؤشرات مالية مثل السيولة.

06- دراسة أمارة محمد يحيى عاصي، تحت عنوان تقييم الأداء المالي للمصارف

الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الدراسات العليا في الجامعة الهاشمية، الأردن 2013، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين هيكل الموارد وهيكل الاستخدامات ودرجة توظيف الموارد وبين أداء المصرف وكذا تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على أداء البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار،

وتناولت الدراسة المصارف الإسلامية بالتطرق إلى مفهومها وخصائصها وكذا أهميتها ووظائفها وتقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية (مفهومه وأهميته والجهات المستفيدة منه).

وقد توصلت إلى:

أن نسب العائد على الموارد المتاحة في تزايد مستمر الأمر الذي يعكس كفاءة المصرف الإسلامي (محل الدراسة) على تحقيق العائد الملائم في استثمار الموارد المتاحة وبما يحقق أهداف حقوق الملكية والمصرف معا، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.

07- دراسة الدكتور محمد نواف عابد والدكتور محمد موسى النجار بعنوان أثر مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات السوق التقليدية على التنمية المستدامة، دراسة مقارنة بين المصارف المدرجة في بورصة فلسطين وعمان، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأزهر فلسطين، فرع شمال غزة - فلسطين-، تهدف الدراسة لمعرفة أثر مؤشرات الأداء المالي على التنمية المستدامة للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين وبورصة عمان من خلال تحليل البيانات المالية لقطاع البنوك، وتناول الباحث في هذه الدراسة أثر مؤشرات السيولة النقدية المصرفية ومؤشرات الربحية على مؤشرات القيمة السوقية وأهميتها. وأظهرت النتائج وجود أثر وعلاقة ايجابية بين مؤشرات الأداء المالي التقليدية لقطاع البنوك على التنمية المستدامة.

08- دراسة عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، بعنوان تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العائلي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02 (2011): 42-22، جامعة ورقلة، جامعة غرداية، 2011، يحاول هذا المقال تقييم

الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة ما بين 2006-2011، حيث تعالج إشكالية مدى وجود تأثير لقطاع النشاط على السلوك والأداء المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقد تبين من خلال النتائج إلى أن اختلاف الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة باختلاف نشاطها يعود إلى مجموعة من المتغيرات وهذه المتغيرات تأثر بشكل كبير في تحديد وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
دراسات باللغة الأجنبية.

01-دراسة (PETRUS DANIEL ERASMUS 2008) بعنوان:

Evaluating value based financial performance measures

"تقييم مقاييس الأداء القائمة على القيمة "

أهداف هذه الدراسة:

- تحديد العلاقة بين مقاييس الأداء المالية التقليدية وخلق القيمة للمساهمين.
- التحقيق في المقاييس القائمة على CFROI وCVA وEVA لتقييم علاقتهم بإيجاد قيمة المساهمين.
- تقييم محتوى المعلومات الإضافية للقيمة على أساس مقاييس أداء أعلى من الأداء المالي التقليدي.
- تنفيذ عدد من التعديلات على المقاييس القائمة على القيمة المقترحة وتقييم تأثير هذه التعديلات.

نتائج هذه الدراسة:

تشير إلى أن المقاييس القائمة على القيمة ليست قادرة على أن يتفوق EBEI في معظم اختبارات محتوى المعلومات النسبية، علاوة على ذلك فإن مقاييس EVA وCVA وCFROI ليست قادرة أيضا على التفوق في الأداء على قياس بسيط نسبيا يعتمد على القيمة Ri.

02- دراسة (CHASHMI AND FADAE2016) بعنوان:

Impact of Financial performance and growth opportunities on success or failure of companies evidence from tehran stock exchange

"تأثير الأداء وفرص النمو على النجاح أو فشل الشركات دليل من بورصة طهران"

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

هو التحقيق في تأثير الأداء المالي وفرص النمو على الشركات نجاح أو فشل الشركات المدرجة في بورصة طهران.

الأهمية من هذه الدراسة تكمن في أنها تظهر للمديرين المستثمرين وصناع القرارات الآخرين أن هناك علاقة بين الأمور المالية ومقاييس الأداء والنجاح أو الفشل بحيث يعتمد على هذه النتائج ومن خلالها يمكنهم اتخاذ قرارات أكثر ملائمة.

النتائج:

في هذه الدراسة لم يتم ملاحظة العلاقة بين معدل العائد على حقوق الملكية ROT كمقياس للأداء المالي والنجاح أو الفشل، لذلك يجب على صانعي السياسة ملاحظة أن معدل العائد على حقوق الملكية ROT ليست معايير مناسبة لتحديد السياسة اللازمة.

03- دراسة (BAYARAA BATCHIMEG2017) بعنوان :

Financial performance determinants of Organizations the case of mongolian companies

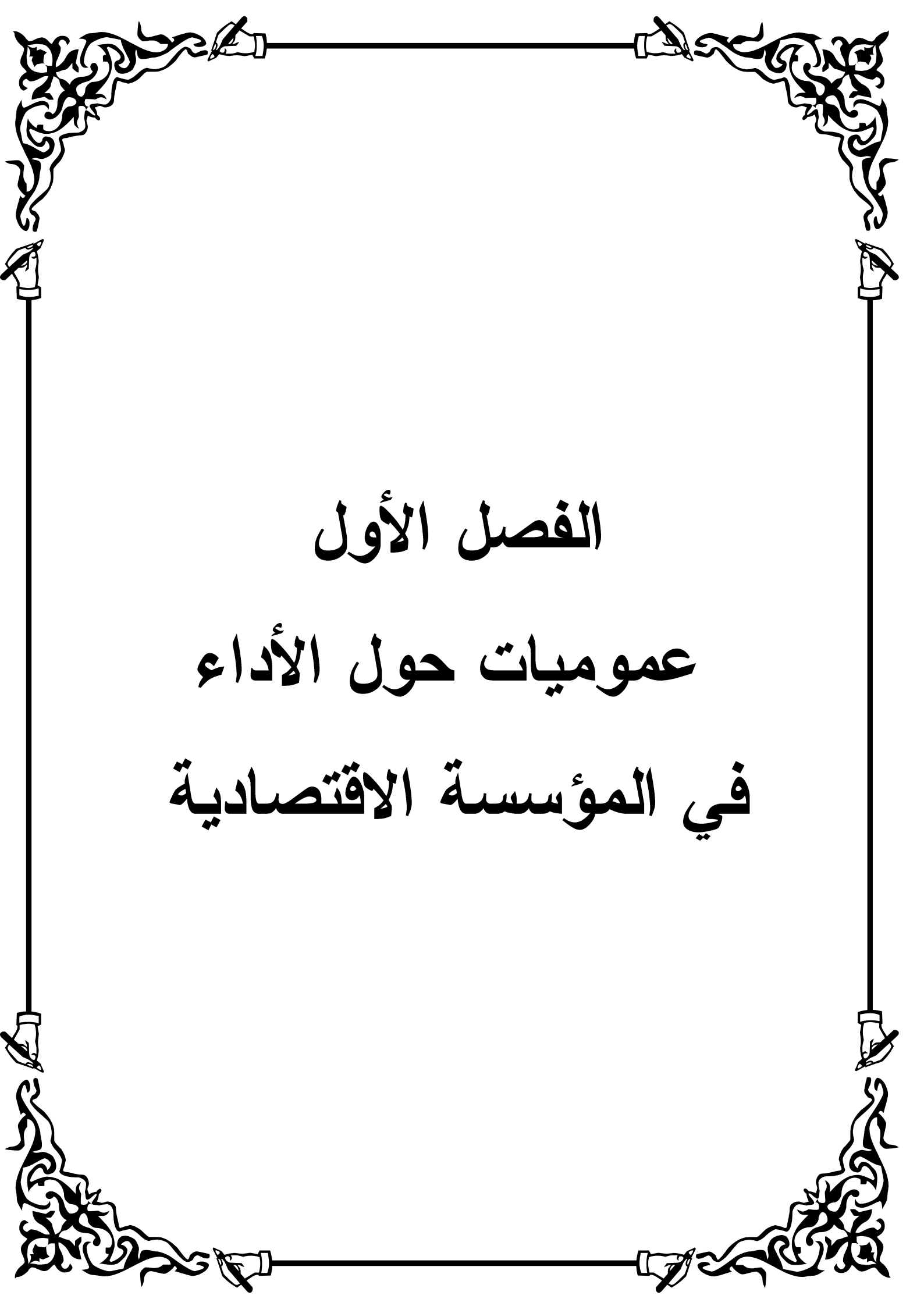
"محددات الأداء المالي للمنظمة حالة الشركات"

الهدف من هذه الدراسة هو:

دراسة تأثير الربحية والنمو والسيولة على هيكل ورأس المال على الأداء المالي من 6 قطاعات رئيسية في منغوليا وتقييم ما إذا كان هناك أي اختلاف متعلق بقطاعها.

..... مقدمة

هذه الدراسة تحلل أداء الشركات من حيث الربحية وارتباطها بها مع محددات متعددة لـ: 100 شركة مساهمة منغولية مدرجة في الأسهم المنغولية في البورصة. تظهر نتائج الانحدار أن roa له محددات أكثر من roe و ros.



الفصل الأول
عموميات حول الأداء
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

ان الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء ونماذج عن تقييمه، بحيث سيتم معالجة الفصل الأول بالتطرق أولا إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مركزين على مفهومه، أهميته ثم تطرقنا إلى مفاهيم تقييم الأداء. وفي الأخير سيتم التطرق إلى نماذج مؤشرات الأداء تحديدا بطاقة الأداء المتوازن من خلال مفهوم مؤشرات الأداء المتوازن وأهميته.

❖ **المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.**

❖ **المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.**

❖ **المبحث الثالث: مؤشرات الأداء.**

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء بالإضافة إلى أهميته وأهداف تقييمه، وأيضاً مؤشرات الأداء وأهميتها.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الجوهرية والهامة بالنسبة للمؤسسة، والذي يتمحور حوله وجودها ويعرف كمايلي:

" هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة."¹

ويعرف أيضاً بأنه: " انجاز أو تادية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة."²

كما عرف الأداء بأنهم حاولت تحقيق تلك الأهداف فالمنتظر من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف فإلى شمول مفهوم " الفعالية " وهى الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة " وهى تخفيض الموارد المستخدمة.

بى نماى تمى ز تعرى ف " ظاهر ة محمود ك لاد ة " بالشمولى ة حى ثقال :الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إلى همنحى ثالجهدو الجود ةو النوعىة المحققة مع العمل على تخفى ضتكالى فالموارد المستخدمة

ومنه نستنتج أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها وسيرورتها في نشاطها.

¹Alianfemandez, les tableaux de bord des décisions. Edition d'organisation. Paris. 2000p: 40.

²عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 44.

المطلب الثاني: محددات ومعدلات الأداء:

1- محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء في ما يلي:

الدافعية الفردية:

يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قوى أو ضعيفاً.

القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إلى به إدراك الدور والمكانة:

يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً

فائقة ويكون مقبولاً¹.

2- معدلات الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات الأداء لقياس الأداء من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم

استعمالها للقياس، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

- التوافق الاستراتيجي :

يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقى بمباظهار الإرتباط الموجود بين أداء الوظيفة و

استراتيجيات المنظمة وعلاقتها وثقافتها.

- مثال :

إذا كانت المنظمة تهتم بتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقى يمسى تركيز على أداء العامل

وينعقد على أهم خدمة العملاء.

الصدق :

يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجله أساسه، وحتى يتم العمل

بأنه يصدق على ما يقره النقص والغموض.

¹رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 2.

الثبات:

يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامهما يمدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس الشيء انما التقييم معيها

القبول:

إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر فيها معدلات الأداء حتى تأتي وجد الكثر منها يسمى بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها لذا فالعاملون المديريين ذوي لونا إلى رفض استخدامها ومن هنا تضح أنها لا كفيها لصدق. والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول للعاملين أي ضا وتعتبر هذا الأخير كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية تنظيمية ما للأداء.

الخصوصية:

تعبيراً عن مدى معدلات الأداء لثبات محدود وخصوصية للعاملين نعني ما توقعونهم عن أدائهم كى في مكنهم مواجأة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جداً لعلنا لأهداف. والإستراتيجية التنموية للإدارة والأداء.¹

المطلب الثالث: العواامل المؤثرة على الأداء:

يؤثر الأفراد بعدد من العواامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديدها كلها العواامل المتكادلات وجد ظاهراً في الحياة الاقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة "bajt" ي قولعموماً لا تثر في الأداء [و] إلى جانب عدد [و] اختلاف العواامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العواامل الفيزيائية على الفرد وأدائها من هنا تضح أنها توجد عواامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

لفي ساج وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدية، 2006-2007

- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل المذكور منها:

العنصر البشري:

ي شكلاً هم مورد في المؤسسة فتمو تنافسية وتطور المؤسسة هو بمدى استقطابها للعناصر بشرية
تميز تفيمها ارتهاو معارفها و قدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية
التي تعطى لها لتنمية وتطور ملكاتها والعمل على إيادها وتنمية الدافعية X البيئية X
الدافعية بالبذل جهد أكبر وأداء أفضل منه: الأداء = القدرة.

الإدارة:

إدارة مسؤولة كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق القوى بأدوار قابلة لجمي عالموار التي تقضم
نطاق مسؤولة لها و سيطرتها فها فبهذا لكتوثر على جمي عالأنشطة في المؤسسة ومنه فها مسؤولة لة بـ
سبة كبيرة عنزى بأدء معدلات الأداء داخل المؤسسة

التنظيم:

يشمل على توزي عو تحدي المهام والمسؤولة واتو فقا للخصائص التي تلدى العمال داخل المؤسسة أين قدس
في العمل على هو فها ارتهمولمكانى اتها الخاصة.

إندرجة التنظيم مؤلحد ائالمتغىر اتال لازم و فقا للمستجدات الجدى دة فينظم أسالى بالعملو التوظ
في فو منظومة الحوافز والتنمى و التدرى بمنشأنها نى وثر على الأداء، لذا و جب أن تكون بأيمؤسسة مر
وندى نامى كى ففياً يتنظمي مبشك لتجعلها قابلاً للتغىر و فقا للمستجدات الراهنة.

بيئية العمل:

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالأفراد أثناء تأديتهم وظروفه، إنعدام الانتظام
في العملو الانسحاب والغابات و الحوادث عو بسببها الرئى سيلسلى بقبئية العمل.

وتشير إلى

أهمية الوظيفة والمنصب الذي شغلها الفرد ومدى مقدار الفرص والنمو والترقية المتاحة حتى تكلمنا
زادت درجة توافق الفرد ووظيفته فأدى ذلك إلى زيادة دفاعيته وهو حبه لعمله ولائهمؤسسته¹.

العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية أمناء معدت وسائلا لإتصالو غير هاتؤثر تأثير كبير على الأداء الجي
دو لاي كفيهذا بل ي جبأني كونالفرد على علمبكي فية عملها لسائل.

أهداف استراتيجية:

تتعلق بالمنظمة والعاملينو المجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية:

تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.

أهداف تمويلية:

تتعلق بتعبئة الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياتها الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجه
جيتة.

- تحدى دفنات الأفراد الذي نسي تمتقى مادائهمو المقالات المناسبة لكافئة:

مثلا:

جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون..... إلخ.

- تحدى عدة المعدلات لترشيح استخدامها : يجب أن تكون أقل أو

أعلى من الحد المقبول للقياس الظاهرة المطلوبة وتحقق الأهداف المنشودة.

- تحدى دوز نكل معدل المعدلات المستخدمة : وذلك برعاة الوظيفة ونوعية الأعمال

وأهمية كلمنها.

¹ في ساح وسام وعموري ميلود، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي، المدية، 2007/2006، ص86.

-بى انمنهجية التطبيق:مناجلا لوصول على أفضل النتائج تقو مبالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقى م أداء الأفراد، وعلى ال جهة المقى مة أنتختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي نفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة نوعيتها ونشاطها من المتغيرات¹.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.²

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"³

ويمكن أن نعرف تقييم الأداء على أنه محاولة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط من قبل، من أجل تحديد المسؤوليات ومعالجة الانحرافات وتفادي الأخطاء في المستقبل

¹أفيساح وسام وعموري مىلود، مرجع سابق، ص 87.

²داند عبد الغني، مرجع سابق، ص:36.

³علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة و التمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986، ص 41.

والرقابة على أداء الأفراد والحكم على مدى قدرتهم في تنفيذ الخطة المستقبلية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي:

1. متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة:

حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

2. دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم:

فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

3. إمكانية تثبيت العامل الجديد:

فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.¹

4. تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية:

حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

¹المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص87.

5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى:

إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين.¹

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية:²

1. تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:

وهي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن ان يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل...الخ.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم إستنادا إلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

2. قياس الأداء الفعلي:

تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد.

¹عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، دار عالم الفكر، الكويت، 2000، ص 76.
²رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص12-

3. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم:

غالبا يثار في بعض المنظمات سؤال مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا؟، وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم، وقد وصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أدائه.

4. إدارة وتحسين الأداء:

ان أساليب تقييم الأداء قد يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما انها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب ان تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الأداء للأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.¹

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم أداء الموظفين على أنها أحد الأبعاد الرئيسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة عظيمة على المنظمة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص، حيث أنها تسمح للمنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

كما تكمن أهميته في الدور الواضح في مهمة رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخصوصاً شعورهم بأن الجهود التي يقومون بها موضع تقدير من قبل الإدارة. والتي لها أثر على توفير العلاقات الجيدة التي تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضاً أهمية بالغة لأنها ترتبط بمجموعة من القرارات التي لها أثر على

¹رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص16.

المستقبل المهني للموظفين، والتي بالتالي سوف تؤدي إلى بذل أكبر جهد في عملهم، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي :

- 1- تقدم للمنظمة مؤشرات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
- 2- تمكن الموظفين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من نواحي القصور والضعف .
- 3- يعتبر طريقة لمعرفة جوانب الضعف في الأنظمة والإجراءات و القوانين وطرق العمل والمعايير المطبقة ومدى صلاحيتها .
- 4- يفيد في تقليل معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل؛ كمنكون له دور في التعرف على الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين .
- 5- يعتبر أسلوب تطبيقه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع الموظفين بإتباع معايير واقعية محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والموظفين .
- 6- يشكل فرصة للموظفين لتفادي أخطائهم والعمل على الابتعاد عنها وتنمية مهاراتهم و تحقيق ما يسعون له من ترقية والحصول على مكافآت و تعويض مجزي .
- 7- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة للأيدي العاملة للمنظمة وما تحتاجه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للموظفين¹.

تقوى م الأداء في المؤسسة:

¹عادل بومجان، مرجع سابق ، ص: 51.

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختبار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب الاحترام الآخرين.
- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفضو كذا ذو الأداء الجيد حتى نتمكن من تحسین مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداءالجيدین، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- كذلك التقويم الجيد و الدقيق لأداء یسهل مهمة الرؤساء في رسم سياساتالتدريب;التنمية تخطیط القوي العاملة الحوافز.
- یعدوسبلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقويم الأداء في رفع مستوى العلاقة بينالرئيس(المشرف) و مرؤوسیه

أینتج عنه التفاهم و التعاون بیئهما.

المطلب الخامس: مشاكل تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء جملة من المشاكل يمكن حصرها فيما يلي:¹

1. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات

¹عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 402-403.

والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمروؤوس وأن يشارك المرؤوسين في إعدادها.

2. إستخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف:

غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

3. عدم كفاءة نماذج التقييم:

تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وبياتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

4. إتجاه بعض المنشآت إلى السرية في التقارير:

هناك بعض المنشآت التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، حيث ان السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم.¹

إجراءات معالجة مشاكل تقييم الأداء:

لا يوجد إجراءات جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإستعانة بها للوصول الى نظام سليم للتقييم وهي:

1. تصميم نظام تقييم الأداء:

¹عبد الباقي صلاح الدين محمد: مرجع سابق، ص402-403.

يجب تصميم نظام لتقييم الأداء يكون ملائم مع نوعية وطبيعة العمل التي ينتمي إليها العامل، كما يجب أن يحتوي نظام تقييم الأداء مجموعة من البيانات التي تهدف إلى قياس مستوى أداء العامل وبشكل واضح للجميع.¹

2. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج تقييم الأداء ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
3. يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.

4. يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح بالتعليمات والإرشادات الخاصة باستفء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم الصحيح للطريقة المستخدمة.

يجب ان يكون التقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا من الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.²

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء

مما لا شك فيه أن الإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاحها، وفي عصرنا الحاضر كثير من الإدارات الصغيرة الواعية تغلبت على الكبيرة في إدارتها وحرصها على التطوير والتحسين المستمر.

وطالما أننا نستخدم تقنية حديثة فيبقى علينا استكمال خطوات عملنا بقياس أداء حديث، ويعتبر قياس الأداء في الإدارات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من النجاح الإداري والتقني من خلال قياس مؤشرات الأداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق

¹المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 456.

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 310-311.

الأهداف المرسومة. ولهذا نقترح تطبيق مؤشرات الأداء لضمان تحقيق النجاح الذي نسعى إليه.

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء

أولاً - تعريف المؤشر:

- يعرف المؤشر في المجال الاقتصادي على أنه رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة، كالناتج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة... وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.¹

ومنه نستنتج أن مؤشرات الأداء تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها ولتحديد تقدم الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ويعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية حقيقيو بسيطبالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة"².

يعرف بشكل عام على أنه: بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك نسبة إلى معيار (NORME) في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 58.

² حمودي أم العز: دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص: 16.

وكذلك يعرف على أنه: فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد.¹
من ما سبق يمكن تعريف مؤشرات الأداء بشكل عام بأنها مختلف الأدوات،
المستعملة لقياس أداء المؤسسة لتحديد مدى الوصول للأهداف المخطط لها.

المطلب الثاني: أهمية مؤشرات الأداء:

- تعتبر أداة للقياس وتقدم ملاحظات مفيدة.
- تحدد العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- من خلالها يمكن الحكم على سير ونشاط عملية محددة.
- تقديم مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- مهمة في عملية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات.
- تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة ترتكز على قياس التقدم في العمليات ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير.
- قياس الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
- تعتبر المؤشرات أداة للتسيير يتم اعدادها لجمع العديد من المعلومات.²
كما لها أهمية بالغة في:
- تحديد وقياس تقدم المؤسسة نحو أهدافها.
- إدارة وتحسين أداء العاملين من خلال التركيز على تحقيق المؤسسة للأهداف.

¹هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المملكة العربية السعودية -الرياض-، 20، ص: 08.

² عادل بومجان: مرجع سابق، ص: 59.

- تصحيح نقاط الضعف لدى المؤسسة وتقوية وتعزيز نقاط القوة.
- تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة وكيفية اقتناصها.
- رصد الأداء، التعرف على المشاكل التي تواجهه.
- الرقابة والمراقبة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.
- التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوعة.¹

المطلب الثالث: أنواع فوائد مؤشرات الأداء:

1- أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشر الفاعلية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بأنها قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بينتركيبها الإداري والبيئة.

وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة الي مجموعة منالنسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية².

مؤشر الكفاءة:

¹مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 85.
²هيثم حسين عبد المنعم: نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الابداعية في مواجهه التحديات المعاصرة للإدارة . القاهرة، 2001، ص41.

هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف.

حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة الوظيفية. والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة الوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

مؤشر الإنتاجية:

تعبّر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى حمود وفاخوري، (2001) ان معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العالقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكالهما يعرفان لطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية انتاجها سلع ام خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد

أو نوعية معينة من المدخلات.

- إنتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات¹.

مؤشرات الجودة:

وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء. وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية 9001 ISO كما يلي:

¹ هيثم حسين عبد المنعم، مرجع سابق، ص 42

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً.

مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من الإنشاءات الأخرى.

وهناك تعريف آخر "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على كافة الأصعدة.

مؤشرات الإنجاز:

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك نسبة العمال المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين لمقدمة

مؤشرات النتائج:

تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تحقق أو عدم تحقق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك ومن أمثلة مؤشرات النتائج:

- كمية المنتجات المباعة

- الحصة السوقية

- عدد الطلبات المتحصل عليها.

كما تتوفر أنواع أخرى من المؤشرات، فمؤشر الأداء يعتبر أداة رئيسية تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتنقسم الى نوعين من المؤشرات ومنها مالية وغير مالية.

1- مؤشرات الأداء المالية:

هي من أكثر أدوات التحليل الشائعة في قياس أداء المؤسسات من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي خلال فترات زمنية متعاقبة من أجل تقييم وتحديد اتجاهات الأداء من بينها العائد ومن أهم فوائدها ما يلي:

- توضح تكلفة المبادلات بين الموارد بالإضافة الى تكلفة الطاقة الإضافية.
- تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود.
- يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء الفعلي ويؤخذ عليها مايلي:
- تركز تقاريرها على الأنشطة التي حدثت سابقا فهي غير ملائمة لتوجيه المديرية.
- لا تساعد المديرين على إدراك وتحديد عوامل نجاح مؤسستهم لأنها لا تساير جهود التطور والابداع.
- لا تقيس خلق القيمة داخل المؤسسة.

2- مؤشرات الأداء غير المالية:

أدت التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات الى إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات غير مالية ونماذج حديثة تساعد المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية من أجل تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة ومن مميزاتها أنها لا تلغي دور المؤشرات المالية

بل تدعمها وتكملها حيث تغطي الجوانب التالية (الجودة، الابتكار، التجدد، التوقيت المناسب) وتتميز بـ:

- إمكانية تطبيقها على مستوى المؤسسة بسرعة.
- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة.
- ترتبط بالأصول الثابتة غير ملموسة كرأس المال الفكري.
- تتناول مدى استجابة المؤسسة للعملاء وتلبية حاجاتهم.¹

2- فوائد مؤشرات الأداء:

أ- السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمد المؤسسة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في المنتجات في فترة زمنية محدودة.

ب- سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كما محددًا من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

ج- التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

د- أداء متعدد الأبعاد:

تغطي مؤشرات الأداء أبعادًا متعددة لأداء لتستطيع القيام بالمقارنات بين مستويات إنجاز لدينا ولدي والمؤسسات المختلفة.

هـ- سد الفراغ في الأداء:

¹ أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي -تبسة-، 2016، ص: 29، 30.

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة المنظمة على المنافسة.

و-السرية والقابلية للمقارنة:

تعبر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟

-ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟

-ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟¹

وتستعين مؤشرات قياس الأداء s'kip عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وأدوات الجودة Tools-Q والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي والتخطيط لوضع مستقبلي أفضل. إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج لقياس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والمنتجات في المنظمة.²

المطلب الرابع: تصنيف وخصائص مؤشرات قياس الأداء

يمكن تصنيف أهداف المنظمة إلى:

أهداف مالية.

أهداف إنتاجية.

أهداف تسويقية.

¹أحمد خمان: مرجع سابق، ص30.

²مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص85.

الأداء في المنظمة يكون هدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المنظمة إلى مؤشرا قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء تسويقية.

مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

مؤشرات كمية

كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.

مؤشرات تطبيقية

تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.

مؤشرات توجيهية

توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.

مؤشرات عملية

توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

ثانيا: خصائص مؤشرات قياس الأداء

من بين أهم الخصائص التي على المؤسسة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي:

✓ معنوية المؤشر: ويقصد أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

✓ الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.

✓ سرعة الحصول عليه: وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.

✓ الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

- ✓ الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- ✓ إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.
- ✓ يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- ✓ كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.¹

خلاصة الفصل الأول:

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء ثم تحديد أهميته ومؤشرات الأداء في المؤسسات. وفي الختام تم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم بأنه: مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية، ثم الأهمية والدور.

¹سامية خرخاش،ناديةخرخاش،مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات المنتدى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة،10- 11 نوفمبر 2009، ص8

الفصل الثاني

دراسة مجموعة من المؤسسات
الاقتصادية بالمسيلة

تمهيد الفصل:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية حول واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الفصل الأول قمنا بدراسة ميدانية في هذا الفصل لمعرفة آراء ووجهات نظر الطاقم الإداري وذلك من خلال توزيع استبيان في مدينة المسيلة.

وحتى نتمكن من تحقيق ذلك واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة الميدانية قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

حيث تناولنا في المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني: درسنا فيه اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة.

إن الهدف من هذا المبحث هو دراسة واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولذا من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بإنجاز استبيان موجه للطاقم الإداري والمسيرين، وقسمنا المحاور إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: عبارة عن أسئلة لمعرفة مدى الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة.

المحور الثاني: عبارة عن أسئلة لمعرفة دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.

استخدم الاستبيان لمعالجة بعض الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الافراد للحصول على معلومات معينة، وقد تم تدرج مستوى الإجابة لكل فقرة من الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي حيث تم توزيع البدائل على (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

أولاً: اعداد الاستبيان: تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الطريقة التقليدية حيث تم توزيعه على الطاقم الإداري والمسيرين للمؤسسات يدويا خلال شهر أفريل 2022 والجدول الاتي يوضح عملية التوزيع المتعلقة بالاستبيان.

الجدول رقم 01: عملية توزيع الاستبيان.

عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	أسلوب توزيع الاستبيان
الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	المؤسسات التي استجابت لنا	المؤسسات التي تم توزيع الاستبيان عليها	
12	0	12	3	3	التوزيعات

المصدر: من اعداد الطلبة

فيما يخص المؤسسات التي تم توزيع الاستبيانات عليها فهي مؤسسات تتواجد بولاية المسيلة حيث ذهبنا ل 3 مؤسسات اقتصادية تجاوزت معنا كلها حيث تم توزيع الاستبيان على إطارات هاته المؤسسات وقمنا باسترجاع نفس العدد المقدم.

ثانيا: محاور الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية وقد اعتمدنا في هذا الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي كمقياس للإجابة على عبارات الاستبيان حيث قمنا بإدراجه تحت محورين أساسيين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور.

عدد المحاور	اسم المحور	ارقام العبارات	عدد العبارات
01	الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.	01 - 11	11
02	دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.	01 - 04	04
المجموع			15

المصدر: من اعداد الطلبة

بالإضافة إلى المحورين الرئيسيين اعتمدنا محور البيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين متمثلا في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة).
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم الاعتماد على بعض الاختبارات إضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية وكذلك الأشكال البيانية كالتالي :

1- التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، والمتوسط الحسابي أيضا يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

4- اختبار الصدق والثبات: وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين حيث يتم التأكد من مدى

بالمسيلة

صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الاجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف، البحث وعلى بعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

ان عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين مختصين في العلوم المحاسبية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب منها مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان، اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة تضمنت 12 فرد وتم اخضاع نتائج اجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي:

أولاً: صدق الاستبيان

وذلك من خلال دراسة صدق الاستبيان الداخلي وصدق الاتساق البنائي كما يلي:

1- صدق الاتساق الداخلي: يتم حساب الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. أ- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول، والمتمثل في الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة في المسيلة والجدول الموالي يوضح مدى اتساق هذه الأبعاد.

الجدول رقم 03: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

N	sig	Correlation de pearson	
12	0,001	0,815	العبارة 01
12	/	/	العبارة 02
12	0,834	0,068	العبارة 03
12	0,001	0,815	العبارة 04
12	/	/	العبارة 05
12	0,072	0,563	العبارة 06
12	0,000	0,998	العبارة 07
12	0,000	0,998	العبارة 08
12	0,000	0,998	العبارة 09
12	0,001	0,815	العبارة 10
12	0,834	0,068	العبارة 11

المصدر: من اعداد الطلبة

من نتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- عبارات البعد الأول المتعلقة بقياس الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة مع بعدها اذ ان قيمة sig(مستوى المعنوية) في كل قيمها هي اكبر من مستوى دلالة 0,05 وقيمة R المحسوبة محصورة بين اعلى قيمة 0,998 لدى العبارة رقم 09 و اقل قيمة 0,068 لدى العبارة 03.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

يوضح تحديد دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

N	Sig	Correlation de pearson	
12	0,000	1,000	01
12	0,000	1,000	02
12	0,000	1,000	03
12	0,000	1,000	04

المصدر: من اعداد الطلبة

من النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

_ عبارات البعد الأول المتعلقة بقياس (دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة) تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها ان قيمة sig(مستوى المعنوية) في كل قيمها هي اقل من مستوى دلالة 0,05 وقيمة R المحسوبة محصورة بين اعلى قيمة 1,000 لدى العبارة 01 و اقل قيمة 1,000 لدى العبارة 04 .

02- صدق الاتساق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

N	Sig	Pearson corrélacion	أبعاد محاور الاستبيان
12	0.001	0.815	المحور الأول: الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة
12	0.000	1.000	المحور الثاني: دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

التعليق على الجدول أعلاه:

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن محاور وأبعاد الاستبيان المعد للإجابة عن اشكالية الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا إذ أن قيمة sig (مستوى

بالمسيلة

المعنوية) لقيم ٢ المحسوبة ومنه محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومستقلة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبيان الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (06) يبين قيمة معامل الاستبيان AlphaCronbachs

المحور الأول: الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة
0.795

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

وكتعليق على الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0.795، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على مؤسسات العينة عدة مرات.

الجدول رقم (07) يبين قيمة معامل الاستبيان Alfhacronbachs

المحور الثاني: دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

0.960

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على نتائج spss.

وكتعليق على الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0.960، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على مؤسسات العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سنقوم باختبار فرضيات دراستنا وذلك بداية من تحليل إجابات المستجوبين وبعدها اختبار نموذج الدراسة باستعمال الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

المطلب الأول: تحليل إجابات الأفراد

سيتم عرض نتائج الدراسة ابتداء من محور المعلومات العامة، مروراً بالمحاور الأساسية للاستبيان، بغرض التأكد من صحة الفرضيات.

أولاً: قسم المعلومات العامة

تمثلت المعلومات العامة حول البيانات الشخصية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا مدة الخبرة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة

Percent	Frequency		
58.3	7	ذكر	الجنس
41.7	5	أنثى	

8.3	1	أقل من 30 سنة	العمر
33.3	4	من 30 إلى 40 سنة	
16.7	2	من 40 إلى 50 سنة	
41.7	5	من 50 سنة فما فوق	
16.7	2	مستوى ثانوي	المؤهل العلمي
41.7	5	ليسانس	
25.0	3	ماجستير	
16.7	2	دكتوراه	
8.3	1	أقل من 5 سنوات	مدة الخبرة
50.0	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25.0	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.7	2	من 15 سنة فأكثر	
100	12		
			المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد المستجوبين لديهم شهادة ليسانس بنسبة كبيرة، أما فيما يخص الجنس نجد أغليبتهم ذكو، و معظم أعمارهم من 50 سنة فما فوق أما عن خبرتهم فالنسبة الأكبر فيها هي من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

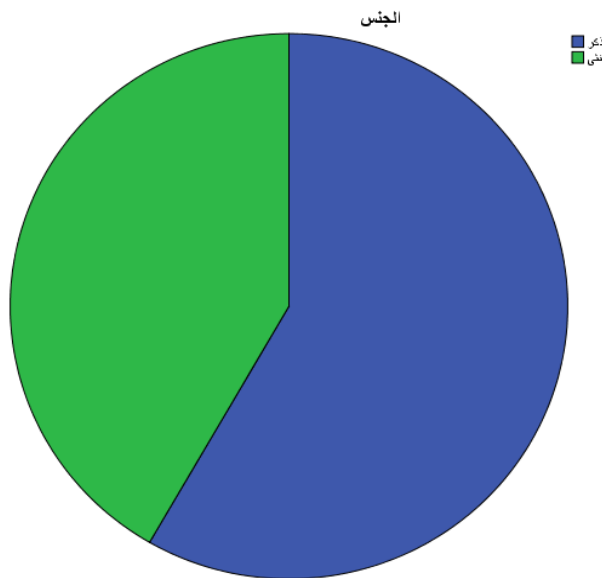
ثانيا: وصف عينة الدراسة

الجدول رقم-09- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
58,3	7	ذكر
41,7	5	أنثى
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم-01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

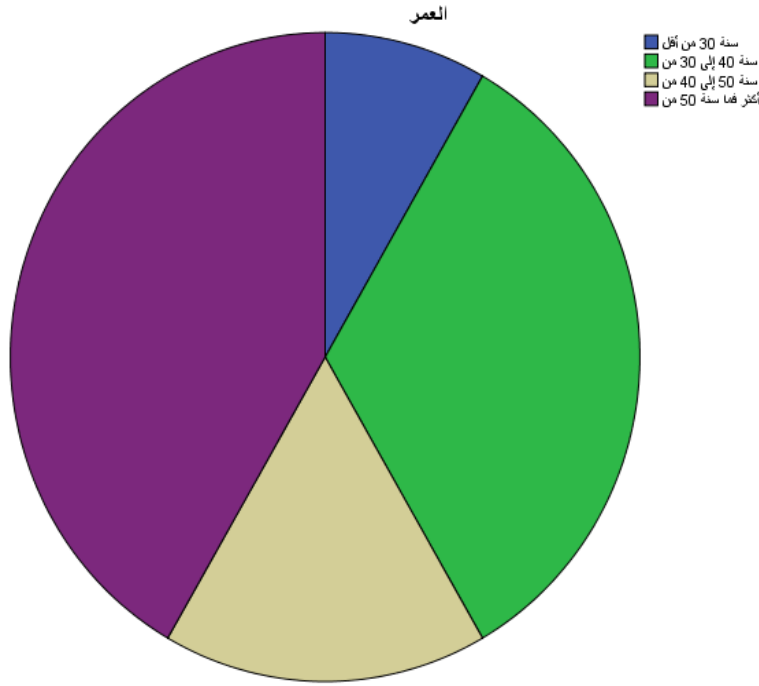
نلاحظ من الجدول رقم -01- بأن 58.3 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 41.7 % في هذه الدراسة.

الجدول رقم-10- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
8,3	1	أقل من 30 سنة
33,3	4	من 30 إلى 40 سنة
16,7	2	من 40 إلى 50 سنة
41,7	5	من 50 سنة فما أكثر
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم-02- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

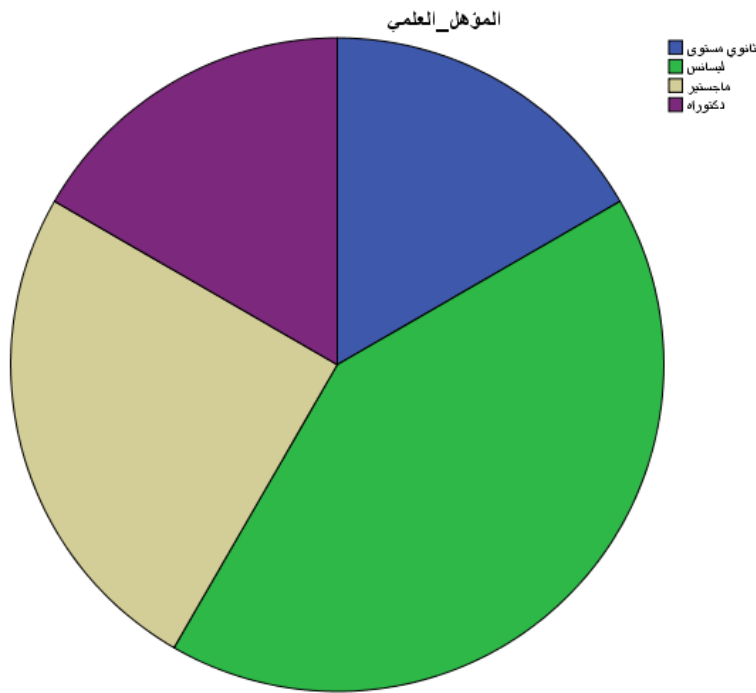
يتبين من الجدول رقم -02- بأن 41.7 % من أفراد العينة تجاوزت أعمارهم 50 سنة وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 33.3 % . كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة 16.7 % . أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 8.3 % .

الجدول رقم-11- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
16,7	2	مستوى ثانوي
41,7	5	ليسانس
25,0	3	ماجستير
16,7	2	دكتوراه
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم-03- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

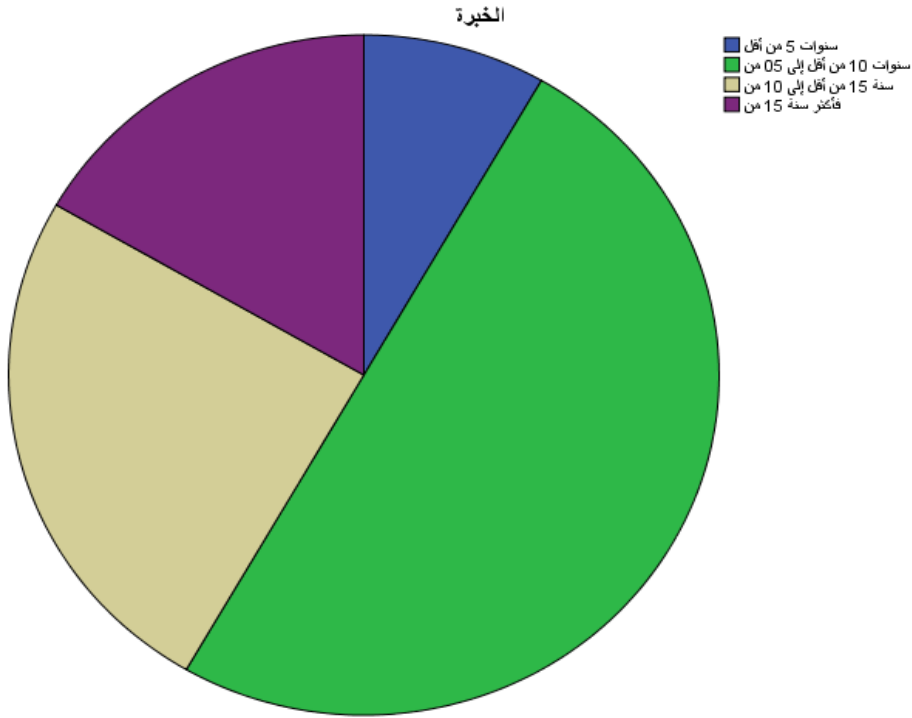
يتبين من الجدول رقم -03- بأن 41.7 % من أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد بمستوى ماجستير بنسبة 22.6 %. أما النسبة الأقل فتمثلت في حاملي شهادة الدكتوراه والثانوي بنفس النسبة، حيث بلغت 16.7 %.

الجدول رقم-12- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
8,3	1	أقل من 5 سنوات
50,0	6	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
25,0	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
16,7	2	من 15 سنة فأكثر
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم-12- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم -04- بأن 50 % من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة بنسبة 25 %. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم بين 15 سنة 16.7 %. أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت 8.3 % وهي النسبة الأقل.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

أولا يجب تحديد واعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فانه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

بالمسيلة

يجب تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (المدى العام) المستخدم في استبيان الدراسة ويتم حساب المدى كالتالي: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) $(5-1)=4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:

$8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1-1.80 فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1.80-2.60 فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 2.60 - 3.40 فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 2.60-3.40 فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 3.40-4.20 فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية.

بالمسيلة

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 4.20-5 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق تماما	[1.80-1] من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	[2.60-1.80] من 1.80 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	[3.40-2.60] من 2.60 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	[4.20-3.40] من 3.40 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق تماما	[5-4.20] من 4.20 إلى 5 درجة

وترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين العبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

عرض وتحليل اتجاهات إجابات الدراسة.

الجدول رقم -13- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الأول: الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		المتغير
		النسبة المئوية	التكرار	
0,905	2,50	0,00	0	العبارة_01
0,000	4,00	0,00	0	العبارة_02
0,289	3,92	0,00	0	العبارة_03
0,452	3,25	0,00	0	العبارة_04
0,000	4,00	0,00	0	العبارة_05
0,651	3,67	0,00	0	العبارة_06
1,168	2,50	16,67	2	العبارة_07
0,778	2,33	0,00	0	العبارة_08
0,778	2,33	0,00	0	العبارة_09
0,905	2,50	0,00	0	العبارة_10
0,289	3,92	0,00	0	العبارة_11

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

تحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة"

بالمسيلة

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 01: " تحددون استراتيجية واضحة لمؤسستكم" حيث ظهرت إجابات الافراد بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.905 مما دل على اتجاه اراء أفراد العينة حول هذه العبارة بعدم الموافقة، أي أن الأفراد لا يحددون استراتيجية واضحة للمؤسساتهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 02: " تضعون أهداف سنويا بمؤسستكم" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.000، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا في اجابتهم على العبارة رقم 02 أي أنهم يضعون أهداف سنويا بمؤسستهم. تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 03: " تتابعون تحقق أهدافكم بعد انتهاء السنة "

حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.289، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم 03 أي أنهم يتابعون تحقق أهدافهم بعد انتهاء السنة.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 04 " تتابعون تحقق أهدافكم خلال السنة المالية" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي ي بلغ 3.25 وانحراف معياري 0.452 واتجاه أفراد العينة محايدون في اجابتهم على العبارة رقم 04.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 05 " تضع مؤشرات محددة لتحقيق أهدافكم " حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.000، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم 05 أي أنهم يضعون مؤشرات محددة لتحقيق أهدافهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 06: " تركزون على مؤشرات الأداء بمؤسستكم" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 0.651، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم 05 أي أنهم يركزون على مؤشرات الأداء بمؤسستهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 07: " تزاوجون بين المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق أهدافكم" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي قدر بـ 2.50 وانحراف معياري 1.168، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة غير موافقون في العبارة رقم 07، أي أنهم لا يزاوجون بين المؤشرات المالية و غير مالية لتحقيق أهدافهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 08 : " تختارون مؤشرات محددة لمتابعة تحقق هدفكم " حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.778 مما دل على أن اتجاه اراء أفراد العينة حول هذه العبارة بعدم الموافقة حيث ترى عينة الدراسة بأن المؤسسة لا تختار مؤشرات محددة لمتابعة تحقق هدفهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 09 : "تختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد الزبائن بمؤسستكم " حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري 0.778، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة غير موافقون بدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم 09 أي أنهم لا يختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد الزبائن بالمؤسسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 10: "تختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد العمليات الداخلية بمؤسستكم " حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي

بالمسيلة

بلغ 2.50 وانحراف معياري 0.905 مما دل على أن اتجاه آراء أفراد العينة حول هذه العبارة بعدم الموافقة أي أن الأفراد لا يختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد العمليات الداخلية بالمؤسسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول آجابتهم على العبارة رقم 11: " تختارون مؤشرات معينة لمتابعة تحقق البعد المالي" نلاحظ أن متوسطها الحسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.289 مما يعني أن المؤسسة تختار مؤشرات معينة لمتابعة تحقق البعد المالي.

ملخص حول اتجاه أفراد العينة للمحور الأول:

يتبين من الجدول رقم -05- وجود اتجاهات متباينة نحو مختلف عبارات المحور الأول؛ حيث تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة بمتوسط حسابي 4 على مستوى العبارة 02 التي تنص على أن المؤسسة تضع أهداف سنوية وبنفس النسبة على مستوى العبارة رقم 05 التي تنص على أن المؤسسة تضع مؤشرات محدودة لتحقيق أهدافها؛ تليها العبارتين 03 و 11 بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.289 حيث تنص العبارة رقم 3 على أن المؤسسة تتابع أهدافها بعد انتهاء السنة أما العبارة 11 مفادها أن المؤسسة تختار مؤشرات محددة لمتابعة تحقق أهدافها. كما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى العبارة رقم 06 3.67 بانحراف معياري 0.651 حيث تنص على أن المؤسسة تركز على المؤشرات الأداء في عملية التسيير. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارات 7-8-9-10-1 حيث ترى عينة الدراسة بأن المؤسسة لا تستعين بمؤشرات على مستوى بعد الزبائن وبعد العاملين وبعد العمليات الداخلية؛ كما أن المؤسسة لا تمتلك استراتيجية واضحة ولا تزوج بين مؤشرات الأداء المالية وغير مالية في تقييم أدائها.

ومنه يمكن القول ان افراد عينة الدراسة لا يولون أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات الأداء بمؤسساتهم ويركزون بشكل كبير على مؤشرات الأداء.

دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة

الجدول رقم -14- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني : دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة_01	3,17	,389	محايد
العبارة_02	3,17	,389	محايد
العبارة_03	3,17	,389	محايد
العبارة_04	3,33	,778	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-

تحليل اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني "دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة"

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 01: "ساهم اختيار مؤشرات لتقييم بعد الزبائن في تحسين أدائكم" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ قيمته 3.17 وانحراف معياري 0.389 واتجاه أفراد العينة محايدون في اجابتهم على هذه العبارة.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 02: "تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحسين الأداء بالمؤسسة" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 3.17 والانحراف المعياري ب 0.389 واتجاه أفراد هذه العينة محايدة في الإجابة على العبارة رقم 02.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 03: "تساهم متابعة بعد العمليات الداخلية في تحسين أداء المؤسسة" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري 0.398، وتشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاه أفراد العينة محايدون في الإجابة على العبارة رقم 03، والمؤسسة لا تملك رؤية واضحة ومفاهيم حول أهمية بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء.

تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 04: "يضمن استخدام مؤشرات الأداء إلى حد بعيد بتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة" حيث ظهرت إجابات الأفراد بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.778 وقيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة محايدون في الإجابة على العبارة رقم 04.

ملخص حول اتجاه أفراد العينة للمحور الثاني

يتبين من الجدول رقم -06- وجود اتجاه نحو الحياد من طرف عينة الدراسة على مستوى جميع متغيرات المحور الثاني؛ حيث تم تسجيل متوسطات حسابية متساوية على مستوى العبارات 03-02-01 حيث بلغت قيمته 3.17 وانحراف

معياري 0.389. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي على مستوى العبارة 04 من المحور الثاني 3.33 وانحراف معياري 0.778. أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك معرفة بأهمية استخدام مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة من خلال ابعاد مختلفة، وهذا ما قد يفسر نتائج المحور الأول.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على "يساهم استخدام مزيج من مؤشرات الأداء في عملية تقييم الأداء للمؤسسة في تحسين عملية التقييم"، تم اثباتها من خلال الجانب النظري الذي تعرضنا فيه إلى أهمية مؤشرات الأداء و الدور الكبير الذي تلعبه في تسديد اتخاذ القرار من خلال تقديم نتائج لحظية تسمح باتخاذ التصحيحات اللازمة في وقتها عبر الجوانب المختلفة للمؤسسة مما تؤدي إلى تحسين عملية التقييم.

- اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على " المؤسسات الناشطة في المسيلة لا تعطي أهمية كبيرة لاستخدام مؤشرات الأداء عند تقييم أدائها، تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال نتائج الاستبيان في الجانب التطبيقي حيث تبين أن المؤسسات محل الدراسة تركز في عملية تقييم أدائها على استخدام المؤشرات الأداء فقط كما تشير إلى عدم معرفتها بأهمية استخدام مؤشرات الأداء في عملية عند تقييم الأداء.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في " ما هو دور مؤشرات الأداء في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية" وذلك من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية بحيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم منهجية الدراسة أما المبحث الثاني كان حول اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

وفي الأخير توصلنا إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لها دور كبير في تقييم الأداء، بحيث نجد الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المؤشرات متعددة كالوصول إلى أصوب القرارات واختيار أنسب الوسائل بالإضافة إلى الكشف عن مواطن الضعف وتلافيها.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور مؤشرات الأداء في تقييم الأداء انصببت دراستنا حول اظهار المؤسسة في صورتها الحقيقية من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء التي تستخدم لمتابعة تطور الأداء في المؤسسة من أجل التعرف على مدى تحقيقها لمستوى الأداء المطلوب وكذلك قياس تقدم المؤسسة نحو أهدافها كما تساعد مؤشرات الأداء على تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكيفية اقتناصها.

كما اتضح لنا من خلال الإشكالية المطروحة أن لمؤشرات الأداء دور كبير في اتخاذ القرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في النشاط ودراسة العديد من البدائل في المؤسسة الاقتصادية.

وتناولنا أحد أهم وأحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء داخل المؤسسة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات، محور النمو والتعلم، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تفهم موقعها الحالي وتؤمن بوجود الاختلالات في عمليات التصحيح والتعديل وتطوير أدائها وتجسيد وتحقيق النجاح والتقدم.

• نتائج الدراسة:

من خلال هذا العمل خرجنا بجملة من النتائج أهمها:

- تقييم استخدام مؤشرات الأداء هو أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحصول على معلومات حول الوضع وتساعد في عملية ترشيد القرارات.
- عملية تقييم الأداء هي عملية لتقييم الأنشطة وقدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المخططة بأقل تكلفة وتعتبر عملية جد فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- مؤشرات الأداء تمكن من تقييم الوضعية وتظهر قدرة المؤسسة في مواجهة الصعوبات التي تواجهها.

• أفاق الدراسة:

- واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.
- دور تقييم الأداء في التنبؤ بالتعثر في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
3. رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
4. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، دار عالم الفكر، الكويت، 2000.
6. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
7. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
8. المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
9. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المملكة العربية السعودية -الرياض-2000.

المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي -تبسة-،2016.
2. حمودي أم العز: دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، 2011-2012.
3. سامية خرخاش ،ناديةخرخاش ،مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة،10 – 11 نوفمبر 2009.
4. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014/2015.
5. فى ساح وسام وعموري مىلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدى 2006/2007.

الجرائد والمجلات:

1. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة والتمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986.

المؤتمرات والملتقيات:

1. هيثم حسين عبد المنعم: نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الابداعية في مواجهه التحديات المعاصرة للإدارة . القاهرة، 2001.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

1_Alian feamandez «les tableaux de Ford les décisions édition d'organisation»
paris 2000

الملاحق

الملحق رقم 01 الاستبيان:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سيدي، سيدتي تحية طيبة وبعد:

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة المالية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمملدراسة موضوع:

- دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة."

توجيهات حول طريقة الإجابة:

-يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.

-توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.

-الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

-نتعهد بان رأيك سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم الا لأغراض هذه الدراسة.

إشراف

مناعادالطلبة:

د/ رضا زاوش

سبريك سياف.

سبراح حسام الدين.

السنة الدراسية: 2022_2021

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1_الجنس: ذكر أنثى

2_العمر: اقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أكثر

3_المؤهل العلمي:

ليسانس

مستوي ثانوي

دكتوراه

ماجستير

4- مدة الخبرة:

من 05 إلى اقل من 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 إلى اقل من 15 سنة

المحور الأول : الأهمية المعطاة لاستخدام مؤشرات الأداء بالمؤسسة.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحددون استراتيجية واضحة لمؤسستكم					
02	تضعون أهداف سنويا بمؤسستكم					
03	تتابعون تحقق أهدافكم بعد انتهاء السنة					
04	تتابعون تحقق أهدافكم خلال السنة					
05	تضعون مؤشرات محددة لتحقيق أهدافكم					
06	تركزون على المؤشرات الأداء بمؤسستكم					
07	تزاوجون بين المؤشرات المالية و غير مالية لتحقيق أهدافكم					
08	تختارون مؤشرات محددة لمتابعة تحقق هدفكم					

					تختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد الزبائن لمؤسستكم	09
					تختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد العاملين بمؤسستكم	10
					تختارون مؤشرات محددة لمتابعة بعد العمليات الداخلي لمؤسستكم	11

المحور الثاني: دور استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساهم في اختيار مؤشرات محددة لتقييم بعد الزبائن في تحسين أدائكم					
02	تساهم متابعة بعد العاملين بمؤشرات محددة في تحسين الأداء مؤسسة					
03	تساهم متابعة بعد العمليات الداخلية في تحسين أداء المؤسسة					
04	يضمن استخدام مؤشرات الأداء إلى حد بعيد بتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة					

الملحق رقم 02: مخرجات spss

Statistiques

		الجنس	العمر	العلمي_المؤهل	الخبرة
N	Valide	12	12	12	12
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalid e	Pourcentagecumu lé
Valide	ذكر	7	58,3	58,3	58,3
	أنثى	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalid e	Pourcentagecumu lé
Valide	سنة 30 أقل من	1	8,3	8,3	8,3
	سنة 40 إلى 30 من	4	33,3	33,3	41,7
	سنة 50 إلى 40 من	2	16,7	16,7	58,3
	سنة فما أكثر 50 من	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalid e	Pourcentagecumu lé
Valide	مستوى ثانوي	2	16,7	16,7	16,7
	ليسانس	5	41,7	41,7	58,3
	ماجستير	3	25,0	25,0	83,3
	دكتوراه	2	16,7	16,7	100,0

Total	12	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalid e	Pourcentagecumu lé
Valide سنوات 5 أقلمن	1	8,3	8,3	8,3
سنوات 10 إلى أقلمن 05 من	6	50,0	50,0	58,3
سنة 15 إلى أقلمن 10 من	3	25,0	25,0	83,3
سنة فأكثر 15 من	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأول_المحور_01	12	2,50	,905
الأول_المحور_02	12	4,00	,000
الأول_المحور_03	12	3,92	,289
الأول_المحور_04	12	3,25	,452
الأول_المحور_05	12	4,00	,000
الأول_المحور_06	12	3,67	,651
الأول_المحور_07	12	2,50	1,168
الأول_المحور_08	12	2,33	,778
الأول_المحور_09	12	2,33	,778
الأول_المحور_10	12	2,50	,905
الأول_المحور_11	12	3,92	,289
N valide (liste)	12		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الثاني_المحور_01	12	3,17	,389
الثاني_المحور_02	12	3,17	,389
الثاني_المحور_03	12	3,17	,389
الثاني_المحور_04	12	3,33	,778
N valide (liste)	12		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

