



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed Boudiaf-M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de sciences gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:.....2015

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة بوسعادة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إشراف الأستاذ:
حوجو مصطفى

إعداد الطالبة:
نهر فاوي حدة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بركاتي حسين.....	أستاذ مساعد.....	محمد بوضياف المسيلة.....	رئيسا
حوجو مصطفى.....	أستاذ مساعد.....	محمد بوضياف المسيلة.....	مشرفا
لقواق عبد الرزاق.....	أستاذ مساعد.....	محمد بوضياف المسيلة.....	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا
إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ وَعَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ^ص وَأَعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ
مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

- ✓ الى الوالدين الكريمن حفظهما الله واطال في عمرهما.
- ✓ الى رفيق دربي (علي عزوق).
- ✓ الى كل افراد العائلة من الصغيرة الى الكبير.
- ✓ الى كل الزملاء والاصدقاء وكل من يعرفني من قريب او من بعيد.

زرفاوي حدة

شكر وتقدير

خالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف حوحو مصطفى
على المساعدة التي قدمها والنصائح القيمة.

الشكر الجزيل والتقدير الكبير الى اعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم مناقشة هذا العمل

الشكر الجزيل الى الاخ عامر مرزوقي الذي كان له دور
في انجاز هذا العمل.

تحية تقدير واحترام الى كل من ساهم في هذا البحث.

المحتويات

- مقدمة العامة
- الفصل الاول: الإطار النظري للأداء وبطاقة الاداء المتوازن.
 - تمهيد
 - المبحث الاول: عموميات الاداء.
 - المطلب الاول: ماهية الاداء
 - المطلب الثاني: تقييم وقياس الاداء.
 - المطلب الثالث: أساليب قياس الاداء.
 - المبحث الثاني: ماهية بطاقة الاداء المتوازن.
 - المطلب الاول: نشأة وتطور ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن.
 - المطلب الثاني: أهمية واهداف ومميزات بطاقة الاداء المتوازن.
 - المطلب الثالث: الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن.
 - المبحث الثالث: بناء بطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.
 - المطلب الاول: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن.
 - المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.
 - المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
 - خلاصة.
- الفصل الثاني: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.
 - تمهيد
 - المبحث الاول: الاطار العام لأداء الموارد البشرية.
 - المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية.
 - المطلب الثاني: أداءالموارد البشرية.

- المطلب الثالث: طرق تقييم أداءالموارد البشرية.
- **المبحث الثاني:اهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.**
 - المطلب الاول:تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية.
 - المطلب الثاني: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي.
 - المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري في المنظمة.
- **المبحث الثالث:بطاقة الاداء المتوازن كشریک استراتيجي في ادارة الموارد البشرية.**
 - المطلب الاول: تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين.
 - المطلبالثاني: الأنظمة وحلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالقياسات.
 - المطلب الثالث كنظم قياس منظمات التعلم.
- خلاصة

● الفصل الثالث:دراسة حالة في بنك التنمية للفلاحة الريفية.

- تمهيد
- **المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية**
 - المطلب الاول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
 - المطلب الثالث: المطلب الثالث: عموميات على وكالة BADR ببوسعادة
 - الفرع الاول: التعريف بوكالة BADR ببوسعادة.
 - الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة BADR ببوسعادة.
- **المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية**
 - المطلب الاول: اطار الدراسة.
 - المطلب الثاني: التحليل الوصفي للنتائج المحصل عليه.
 - المبحث الثالث: النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية.
- خلاصة .

- الخاتمة العامة.
- قائمة المراجع.
- الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	الفرق بين قياس وتقييم الاداء	01
13	تصنيفات مقاييس الاداء	02
64	الفرق بين الاصول المادية وغير المادية	03
69	طرق قياس راس المال الفكري	04
95	اسئلة المحور المالي	05
	مؤشرات المحور المالي المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث	08
68	مصادر تمويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
95	جدول حساب النتائج للسنوات 2012-2013 وتقديرات 2014 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	06
101	اسئلة محور العملاء	09
104	مؤشرات محور العملاء المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث	10
104	اسئلة محور العمليات الداخلية	11
107	مؤشرات محور العمليات الداخلية المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث	12
108	اسئلة النمو والتعلم	13
110	مؤشرات التعلم والنمو المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث	14
111	اسئلة تقييم الموارد البشرية	15

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	النموذج العمومي المتدرج (الراسي)	01
15	نموذج سلسلة القيمة	02
16	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	03
19	تطور بطاقة الأداء المتوازن	04
20	يوضح الجيل الأول من بطاقة الاداء المتوازن	05
21	علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة.	06
22	الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة	07
28	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	08
30	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	09
31	منظور العمليات الداخلية - دورة الابداع-	10
33	منظور التعلم والنمو	11
34	خطوات بناء بطاقة الاداء المتوازن	12
40	عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن	13
51	الذي يوضح الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء الموارد البشرية	14
52	نموذج لطريقة التدرج البياني	15
54	جدول طريقة الترتيب	16
60	تآزر هيكل القياس	18
61	بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية	19
62	مكونات راس المال الفكري	20
63	هيكل راس المال الفكري في المنظمات	21
66	انواع التعلم التنظيمي	22

76	عملية قياس الاداء المتوازن	23
81	بطاقة الاداء المتوازن لمنظمة التعلم	24
89	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	25
90	الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 905 ببوسعادة	26
96	منحنى جدول حسابات النتائج لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	27
98	منحنى مصادر التمويل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	28
122	نموذج بطاقة الاداء المتوازن لوكالة بدر 905 ببوسعادة	39
123	بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء الموارد البشرية	30

فهرس القوائم

رقم الصفحة	اسم القائمة	رقم القائمة
72	فقرات مقاييس Bowen	01
73	فقرات مقياس Tombrown	02

قائمة المختصرات

بالعربية	بالاجنبية	المختصرات
بطاقة الاداء المتوازن	BalancedScorecard	BSC
ادارة الموارد البشرية	Direction des ressouros Humaines	GRH
بدر	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	BADR
بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية	The humain Ressource	HRBSC

ملخص الدراسة:

عرفت بيئة الاعمال في الآونة الاخيرة تحولات جذرية تمثلت في الثروة المعرفية، فرضت على المؤسسات التحول من الانتاج الكمي الى الانتاج المعرفي القائم على المورد البشري الذي اصبح اهم عناصر القوى للمؤسسة في سوق يمتاز بشدة المنافسة والتطور المستمر لوسائل الانتاج، وهذا ما ادى بالمؤسسات الى الاهتمام بأساليب حديثة تساهم في مراقبة اداء المورد البشري، ومن هنا ظهرت بطاقة الاداء كأداة متكاملة لتقييم أداء المؤسسات بما في ذلك مواردها البشرية.

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث تسعى من خلاله المؤسسات إلى قياس مواردها البشرية بشكل دقيق وبالتالي تعظيم استفادتها من أصولها غير الملموسة، وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي مدى أهمية المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي وأصل معرفي، يجب الاستثمار فيه لأنه يخلق قيمة للمؤسسة ويساهم في تحقيق النجاح والفوائد المالية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، بطاقة الاداء المتوازن، الموارد البشرية.

Résumé:

Le monde des affaires contemporaines a connu dans les dernières années des changements radicaux représentés par la révolution du savoir, imposées aux organisations le passage de la production quantitative à la production de connaissances fondées sur les ressources humaines quelles sont deviennent la principale source de force pour les entreprise dans un marché très compétitif caractérisé par l'évolution continue des moyens de production, se qui mene les entreprises à donné de plus d'importance aux méthodes d'évaluation des ressources humaines, se qui conduit à l'émergence du tableau de bord prospectif comme un outil d'évaluation de la performance organisationnel et la performance des ressources humaines.

L'objectif ultime de cette étude est de mettre l'accent sur le concept du tableau de bord prospectif comme un outil moderne d'évaluation des ressources humaines d'une façon précise se qui permet aux entreprises de bien exploiter de ses actifs intangible. Les résultats de cette étude montrent que les ressources humaines sont des sources stratégiques dont l'entreprise doit se focalise ses investissement afin de maximiser la valeur ajoutée et la contribution dans le maintient du succès.

Mots-clés : Evaluation de performance, Tableau de Bord Prospectif, Ressource humaines

مقدمة:

يشهد النظام الدولي تطوراً واضحاً بالإضافة إلى ظهور تكتلات اقتصادية عدة مما جعل منظمات الأعمال تسعى لإحداث تغييرات في سياستها المتبعة وذلك لمواكبة تلك التغييرات بأبعادها المختلفة وهنا ظهرت أهمية قياس الأداء وذلك حتى تستطيع المنظمة تحديد ما عليها تحسينه وتطويره باستمرار كما يعد تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف والأنشطة الرئيسية، حيث أن تقييم أداء المنظمة هو محصلة تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال تقييم النتائج من توظيف، ترقية، اجور، تعويضات، مكافآت..... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

وقد كان هذا التقييم يقتصر على الجانب المالي فقط غير أن ذلك غير كاف لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموارد البشرية بالمنظمة وهنا وجدت العديد من المؤسسات تقنية جديدة تعتمد على الجانب المالي وغير مالي في آن واحد تسمى " بطاقة الأداء المتوازن " حيث قام الباحثون هنا بربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المنظمة واستراتيجياتها وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي وتعمل على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية بالإضافة لإحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة " الأمس، اليوم، الغد " وبهذا توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات شاملة عن الأداء التنظيمي بصفة عامة وعن أداء الموارد البشرية بالمنظمة بصفة خاصة وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

أولاً: اشكالية الدراسة:

انطلاقاً للأهمية البالغة لنظام بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة عامة وبمستوى أداء عنصرها البشري خاصة، يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية للبحث في التساؤل التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الموارد البشرية؟

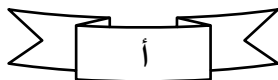
وللإجابة على هذه الاشكالية نضع التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نعني بطاقة الأداء المتوازن ؟

2- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟

3- ما واقع استخدام وأثر بطاقة الاداء المتوازن على تقييم أداء المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية؟



ثانيا: الفرضيات:

- 1- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم نظام إداري في مراقبة التسيير؛
- 2- إن استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يمكن من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم؛
- 3- لا يعتمد ذلك بنك BADR- وكالة بوسعادة-على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها بما في ذلك تقييم مواردها البشرية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

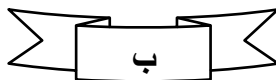
- تبيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.
- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية.
- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة في تقييم أداء الموارد البشرية.

رابعا: أهداف الدراسة :

- نهدف من خلال هذه الدراسة للوصول الى بعض النقاط منها:
- إبراز أهم المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على اسس ومقومات بطاقة الاداء المتوازن.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الوطنية في تبني هذا الأسلوب وكذا زيادة وتحسين أداءها باستعماله.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع الدراسة:

- لا يخلو اي موضوع دراسي من دوافع تثير رغبة الباحث، وباعتبار ان موضوع تقييم اداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن يشكل احدى التوجهات الحديثة في علوم التسيير، في ظل المفاهيم الحديثة التي تطرق لها فقد كانت هناك عدة دوافع موضوعية وذاتية للخوض في هذا البحث.
- بالنسبة للدوافع الموضوعية فترجع لحداثة الموضوع اضافة الى قلة الدراسات التي تطرقت الى هذا النوع من الدراسات ومن ثم الرغبة في اثراء المكتبات الجامعية، اما فيما يخص الدوافع الذاتية فتتمثل في الميول الشخصي.

سادسا: حدود الدراسة:

من اجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حدد مجال البحث بما يلي:

- الاطار المكاني: سيتم اسقاط جوانب هذه الدراسة على وكالة بدر ببوسعادة 905 الواقعة بولاية المسيلة.

- الاطار الزمني: لقد تم اجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث بين شهري آفريل وماي من سنة 2015.

- سابعا: الدراسات السابقة :

1- بلاسكة صالح، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف- 2011/2012.

حاول الباحث الاجابة على الاشكالية التالية

- ما مدى قابلية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الاستراتيجية؟

حيث توصل الى النتائج التالية:

- تعد بطاقة الاداء المتوازن من الادوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.

- تعد بطاقة الاداء المتوازن من ادوات تقييم الاستراتيجية كما تساهم في تحسين الاداء للمؤسسة.

- ضعف تكييف المؤسسات الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجال الادارة واساليب التسيير.

2- عيادي حمزة: بطاقة الاداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير، دراسة حالة من مؤسسة عنتر تواد

Condor لإنتاج الاجهزة الالكترونية ، جامعة المسيلة.

حاول الباحث الاجابة على الاشكال التالي :

- ما هو الدور الذي تلعبه بطاقة الاداء المتوازن في زيادة فعالية نظام المراقبة في تسيير المؤسسة ؟

وأهم النتائج التي توصل إليها:

- تعتبر الادوات التقليدية لتقييم الأداء غير فعالة في ظل المنافسة الشديدة لأنها تبقى عاجزة عن إمداد أصحاب

القرارات بالمؤسسة بالمعلومات التي يمكن على اساسها بناء استراتيجية بعيدة المدى حيث يتمحور هدفها في

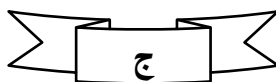
تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة .

3- عريوة محماد: دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات

الغذائية، دراسة مقارنة ملبنة الحصنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، جامعة فرحات عباس، سطيف

2010-2011.

حيث حاول الباحث الاجابة على الاشكالية التالية:



- كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء التوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام؟

حيث توصل الى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة وضرورية جدا لكونها تمثل آلية ادارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده. مما يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.

- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.

4- سلطاني عادل: دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة-دراسة حالة الوكالة

الوطنية للتشغيل بالمسيلة-جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015.

حيث حاول الباحث الاجابة على الاشكالية التالية:

- هل يمكن ان تساهم لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة؟

حيث توصل الى النتائج التالية:

- يحتل موضوع تقييم راس المال البشري اهتماما خاصا بين الموضوعات البحثية، فقد اصبح راس المال البشري اليوم في ظل اقتصاد المعرفة الاصل الاكثر اهمية في المساهمة في تميز المنظمات.

- ان القوائم المالية لا تعبر عن واقع المنظمات اذا لم تتضمن معلومات عن راس المال البشري.

ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة:

باعتبار ان البحث العلمي مهما كانت درجته يجب ان يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من

الدراسة، وفي بحثنا هذا سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة وهو المنهج

الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها، حيث يتم من خلالها استخلاص مختلف النتائج قصد تعميمها مستقبلا.

كما سيتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها قصد الوصول في

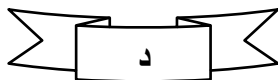
النهاية الى مجموعة من النتائج ، وذلك بالاعتماد على المقابلات التي تم اجراءها مع بعض المسؤولين داخل

الوحدات التابعة لوكالة بدر 905 للفلاحة والتنمية الريفية التي تمت على مستواها الدراسة.

تاسعا: خطة الدراسة:

سوف يتم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول: فصلان نظريان وفصل تطبيقي، حيث سيتم التطرق في الفصل

الأول الى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.



أما في الفصل الثاني فسوف نتناول فيه الموارد البشرية وتقييم ادائها. أما في الفصل التطبيقي فسنحاول فيه التطرق الى الدراسة الميدانية من خلال دراسة بنك بدر 905 ببوسعادة الواقع بولاية المسيلة، حيث سيتم فيه ابراز تقييم اداء الموارد البشرية في هذه الوكالة وبعد تطبيقها لبطاقة الاداء المتوازن، من اجل توضيح هذا النظام على تقييم اداء الموارد البشرية.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذا البحث سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- قلة الدراسات والمراجع التي تناولت لب الموضوع (علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء الموارد البشرية) خاصة قلة المراجع.
- عدم الحصول على وثائق من اجل استخدامها كملاحق من طرف الوكالة.
- تحفظ بعض المسؤولين عن الإجابة على أسئلة المقابلة.

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء وبطاقة الاداء المتوازن.

- تمهيد

- المبحث الأول: عموميات الاداء.

- المطلب الاول: ماهية الاداء

- المطلب الثاني: تقييم وقياس الاداء.

- المطلب الثالث: أساليب قياس الاداء.

- المبحث الثاني: ماهية بطاقة الاداء المتوازن.

- المطلب الاول: نشأة وتطور ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن.

- المطلب الثاني: أهمية واهداف ومميزات بطاقة الاداء المتوازن.

- المطلب الثالث: الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن.

- المبحث الثالث: بناء بطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.

- المطلب الاول: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن.

- المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.

- المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

- خلاصة.

تمهيد :

استنادا للتطور التكنولوجي الحاصل أصبح من الصعب على المؤسسات أن تواجه الكثير من التحديات التي تزداد يوما بعد يوم، كما أن المؤسسات تسعى إلى البقاء والى الربحية وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها ولكي تواجه المؤسسة هذه التحديات يجب عليها أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية وبين إمكانياتها ومواردها و ما يجري في بيئتها الداخلية ،لابد لها وللقائمين على إدارتها من التعرف وبشكل مستمر على ما يتحقق من أداء وإنجازات.

ومما لاشك فيه أن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، ومن هذا المنطلق فإن قياس الأداء يعتبر أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات الإدارية، فالتوازن هو الأصل في كل شيء على النحو الذي خلق عليه ليقوم على أداء مقاصده والغاية من وجوده، ولما كان الأداء الحاصل حولنا لا يتم على النحو المنشود نتيجة لعدم توازنه فإن المقصد الوحيد من هذا الاتجاه هو تقييم الأداء المتوازن. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عموميات حول الأداء، المبحث الثاني ماهية **BSC** المبحث الثالث بناء **BSC** والعوامل المؤثرة عليها.

المبحث الأول: عموميات الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية كما يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء وفي ما يلي بعض التعريفات المقدمة للأداء .

الفرع الأول: تعريف الأداء

التعريف الأول: يعتبر الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال قابليتها لتحقيق أهدافها " ¹

التعريف الثاني: هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها. ²

التعريف الثالث: هو علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة. ³

التعريف الرابع: الأداء هو عبارة على محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ⁴

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

² سميحة تريكي، اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص10.

³ حمزة عيادي، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص10.

⁴ عريوة محماد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص3.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأداء.

تهدف المنظمات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع وباعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع مناحي النشاط في المنظمة.¹

- تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من اجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة.²

- إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة تهيء نجاحا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل، كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إذا كان لها أن تعمل بفعالية في بيئتها وبالالتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.

المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء ومؤشراته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من باحث إلى آخر إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداول لمفهوم تقييم الأداء. ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

الفرع الثاني: مفهوم قياس الأداء

يقصد به عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على الربحية للمنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، ويعرف بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه

¹مرجع نفسه، ص22.

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، سلسلة، إدارة الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص

كما ونوعاً، كما يعرف بأنه العملية المستمرة التي من خلالها يتم التعرف على مدى نجاح الفرد والمنظمة في بلوغ أهدافها ومحاولة التعرف على الانحرافات باستخدام مجموعة من البيانات.¹

الفرق بين قياس وتقييم الأداء

الجدول رقم (1): الفرق بين قياس وتقييم الأداء

القياس	التقييم
1- يهتم بوصف السلوك	1- يحكم على قيمة السلوك
2- يهتم بالوسائل والدقة الرقمية	2- يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس
3- التقرير الكمي للسلوك	3- التقرير الكمي والنوعي للسلوك
4- محدود المعلومات عن الموضوع المراد قياسه	4- عملية تشخيصية علاجية في أن واحد
5- إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه	5- يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين
6- القياس أكثر موضوعية من التقييم	6- التقييم أكثر شمولاً من القياس

المصدر: سميحة تريكي، اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة

الماستر، علوم التسيير، علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2013، ص20.

الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء

لا يمكن أن يكون هناك تطور بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة الشهيرة " من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" و العكس صحيح، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:

- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساعد في اتخاذ القرارات التصحيحية.
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ القرارات وتحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.

¹ سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 17.

- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين وكذلك العلاقات الخارجية بين العملاء.

الفرع الرابع: أهداف قياس الأداء وتصنيفاته

1- أهداف قياس الأداء

- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط الإستراتيجية
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ التخطيط¹.

الفرع الخامس: مؤشرات قياس الأداء وأنواعها

1- مؤشرات قياس الأداء

تعريف المؤشر هو ما يتم القياس بناء عليه، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي أو رقمي، وهو المرشد لعملية القياس.

2- أنواعها:

هناك العديد من المؤشرات نذكر منها :

- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة، فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أم الموضوعية هي التي لا يمكن أن تلد تناقض لدى الأفراد المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم.

- المؤشرات النوعية والكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أصعب الحالات مثل رضا العمال عن ظروف العمل، رضا العملاء، أما الكمية فتسهل عملية حسابها وهي نوعين: مؤشرات مالية، مؤشرات غير مالية، النوع الأول يعبر عنه بشكل موازنات وتكاليف، أما النوع الثاني يتم الحصول عليه بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة، وتنقسم إلى مؤشرات اليد العاملة

¹مرجع نفسه ، ص 19.

المباشرة، مؤشرات أداء الأمان (عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث)، مؤشرات أداء الآلات.

المقاييس السبعة لتحسين الأداء:

لقد توصلت بعض الدراسات التي اهتمت بقياس أداء المنظمة وخاصة منها الخدماتية والإنتاجية إلى وضع سبعة مقاييس متكاملة مع بعضها البعض دون تخلي الواحد عن الآخر وتمثل فيما يلي:

- تسليم العمليات: بمعنى التسليم الجيد من خلال جودة المنتج في آجال تسليمها والكمية المطلوبة والشكل المرغوب فيه.

- تخفيض الآجال: تخفيض الآجال لجميع الوظائف سواء كان ذلك إنتاجاً، بيع، توزيع وفق جدول زمني مرة كل سنة.

- صحة العمليات: يتم معرفة وقياس العمليات المكتملة من خلال القاعدة التالية: - الطلب المقدر - الطلب الحقيقي - الطلب المتوقع به للمدة $100 \times$

- الجودة: معالجة عيوب المنتج والتحكم فيه حتى الوصول إلى العينة المحتملة.

- احترام برنامج العمل المسطر من قبل الجميع كل في حدود اختصاصه داخل المنظمة والكل يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

- المنتجات الجديدة: يتم احتساب ذلك من خلال القاعدة التالية:

عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المحققة خلال ساعة / عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة $\times 100$

سرعة الانجاز: سرعة الانجاز للطلبية والشروط المتفق عليها: الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط $100 \times$ ¹.

المطلب الثالث: تصنيف مقاييس الأداء

الفرع الأول: مقاييس الأداء

بشكل عام تنقسم إلى خمسة أنواع وهي:

¹ مرجع نفسه، ص 19-20.

- 1- مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض المخرجات والنتائج المطلوبة.
 - 2- مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات اللازمة لفهم المنتج أو الخدمة.
 - 3- مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.
 - 4- مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.
 - 5- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة¹.
- كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بما حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالتها.

الجدول رقم (2): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس.....	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنتاج وحدة العمل بشكل صحيح وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنتاج وحدة العمل في الوقت المحدد وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد ألت تستخدم لا نتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء

المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص78.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص75

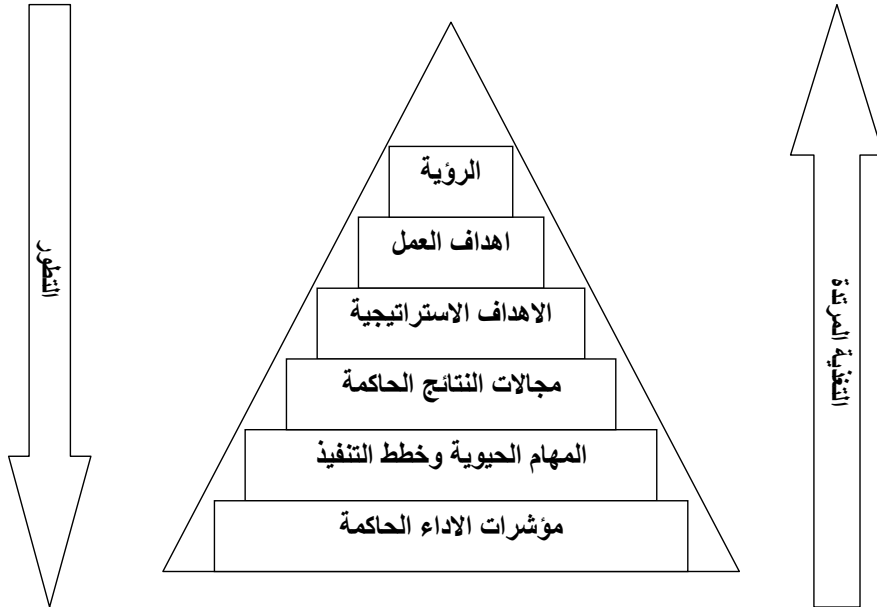
الفرع الثاني: خصائص قياس الأداء

- يتطلب التطوير الجيد لمقياس الأداء مع مراعاة ما يأتي:
- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة.
- أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم.
- توفر تغذية عكسية دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزءا من الدورة الإدارية المغلقة.
- يمكن أن تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بتعاون مع الآخرين.
- أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلومة.
- توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.¹

نماذج قياس الأداء:

- 1- النموذج العمومي المتدرج (الراسي): ويتصف بالاهتمام بتكامل الأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات ليصبح في النهاية الأداء اقتصاديا- ماليا يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار مثلا.

الشكل رقم (1): النموذج العمومي المتدرج (الراسي)



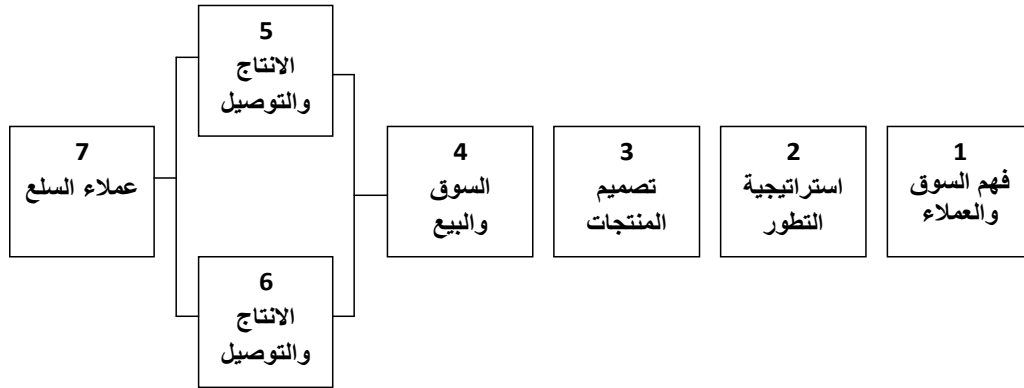
المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة،

دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2012، ص185.

¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص181.

1- نموذج سلسلة القيمة: ويهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد، وله أهمية خاصة في المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها تكون دائما للعملاء وليس فقط عنصر منافسة.

الشكل رقم(2): نموذج سلسلة القيمة.

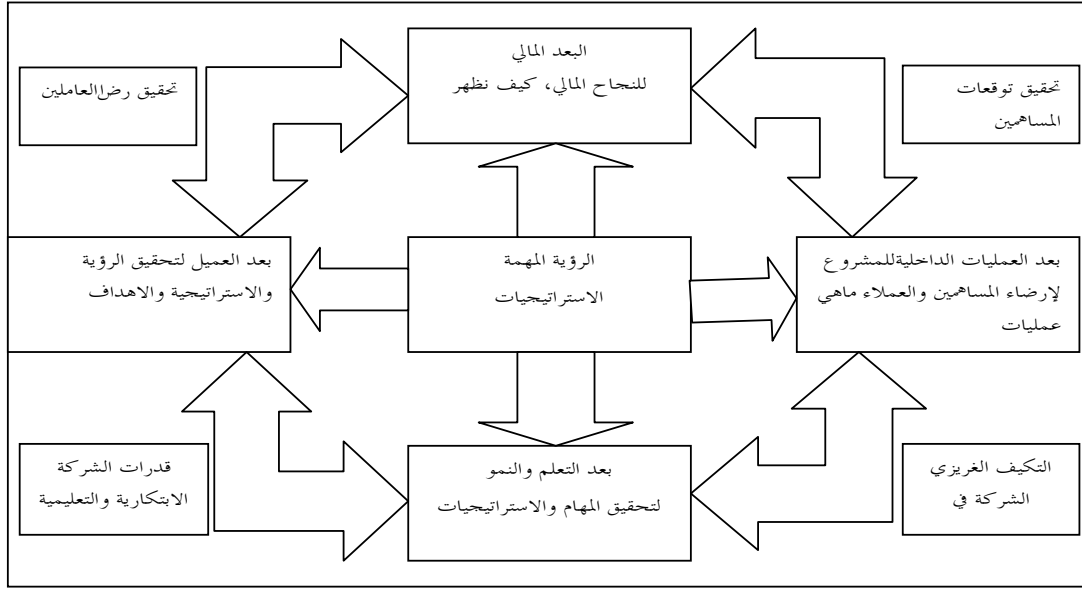


المصدر: عيسى مرزاق، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة لربح، الملتقى

الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة باتنة، 2009/11/10، ص301.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: ويأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة من الأداء كل على حد وتلك الأنواع من الأداء تناسب الأبعاد المختلفة (مالية - عمليات المشروع الداخلية - العملاء - التعلم والنمو) ومع ذلك تظل الأبعاد مستقلة وتتخذ بطريقة عامة.¹

الشكل رقم (3): نموذج بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عيسى مرزاق، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات المهادفة لربح، الملتقى الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة باتنة، 2009/11/10، ص 301.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، ثم أهم المحطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليها الآن، ومن ثم إعطاء مفهوم مدققيها واضح.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات.

¹ المرجع نفسه ، ص 301.

كما أن التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك المنظمات الاهتمام الشمولي للعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي.

يعود بقاء منظمات الأعمال لفترات طويلة لتركيزها على الأداء المالي والسبب في ذلك يرجع إلى: سهولة قياس الأداء المالي. مؤشرات واضحة ودقيقة وكذلك تعبيراً عن رؤية تقليدية بان المالكين أو المساهمين هم الفئة الملائمة من بين الفئات أصحاب الأعمال، ونظراً للتطور الحاصل في مجال المعلومات والمعرفة والذي انعكس إيجابياً على القدرة الإدارية في تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب، وأهمها بشكل كبير الجوانب التي يصعب قياسها.

ورغم المقولة أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة في إطارها العام، فإن هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها، بل يفترض أن تطور الإدارة والباحثين يولد مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لهذه الجوانب المهمة.

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، فهي مدخل جاء منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحباً لمداخل أخرى كثيرة انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذه المداخل زخماً وأهمية في الممارسة الإدارية.

وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن فإنه يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في العديد من الشركات في بداية التسعينيات من القرن الماضي.

إن بطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في شركة **Analog Devices**، عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء.

وشملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية، إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة

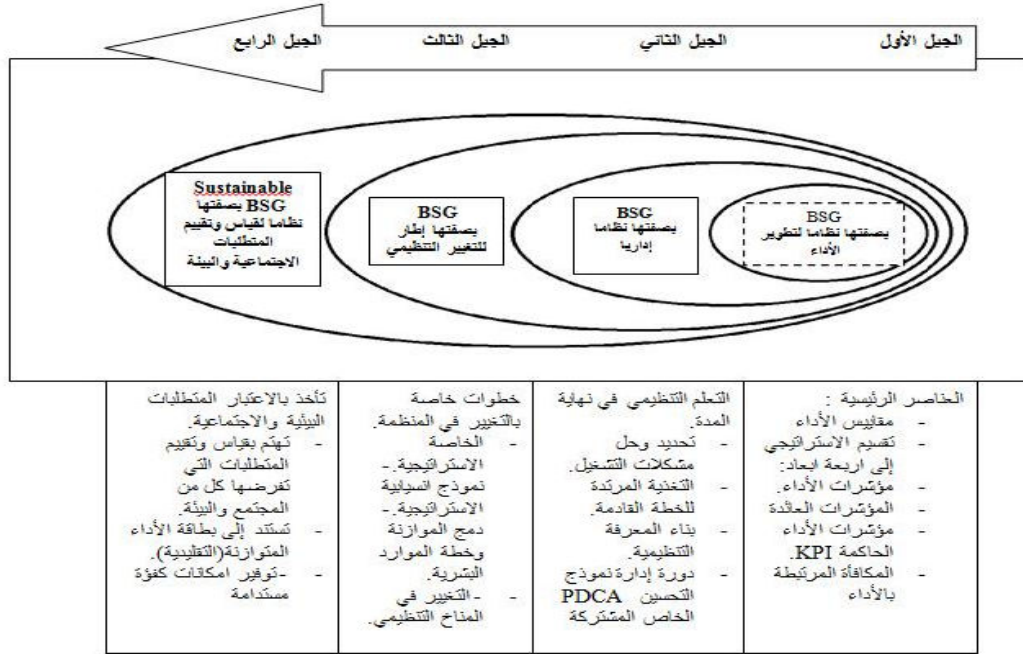
بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من (Norton ،Kaplen \$ DavidpK) (Robert S) في عام 1992.

وفكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات أو الطائرات، فمثلا إن التصور بالدخول إلى غرفة السيارة وملاحظة وجود جهاز واحد فقط للقياس، فكيف يمكن الشعور حول القيادة في السيارة بدون وجود مؤشر لكمية الوقود الموجودة في السيارة إن المدراء يعتبرون مثل قائدي السيارات، ومنه الخوض في منظمات اليوم من خلال البيئات التنافسية المعقدة يعتبر معقدا بشكل كبير، وعليه يحتاج مدراء منظمات الأعمال إلى مجموعة من المؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم.¹

إن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن جاء عبر تظافر جهود عديدة ورغبة لدى منظمات رائدة في تطبيق هذه الأفكار الجديدة دون التردد باعتبارها أفكار مهمة تعطي مردودا إيجابيا لعمل منظمات الأعمال وفي واقع الحياة العملية إن التطور الحاصل في تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال سبقته مجهودات كبيرة من قبل بعض المنظمات الرائدة والتي تبنت أفكار تطويرية بشكل أفكار رائدة لتصبح مشروع تتبناه الإدارة العليا لهذه المنظمات وترعاه ليكون برنامج عمل متفق عليه وليصل في نهاية المطاف إلى منظور ومدخل شمولي تتقاسمه مختلف المستويات الإدارية ومختلف العاملين في المنظمة وهذا ما يمثل اليوم الحالة المتقدمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للعديد من المنظمات الأوروبية والأمريكية، في حين يمكن القول انه لم تبدأ بعد تطبيقات جادة ومنهجية في المنظمات العربية. والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص141-143.

الشكل رقم (4): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوة السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة- مدخل للإدارة

المستدامة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص13.

الفرع الثاني: المخططات التي مرت بطاقة الأداء المتوازن

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيراً خلال السنوات الأخيرة ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن كآتي:

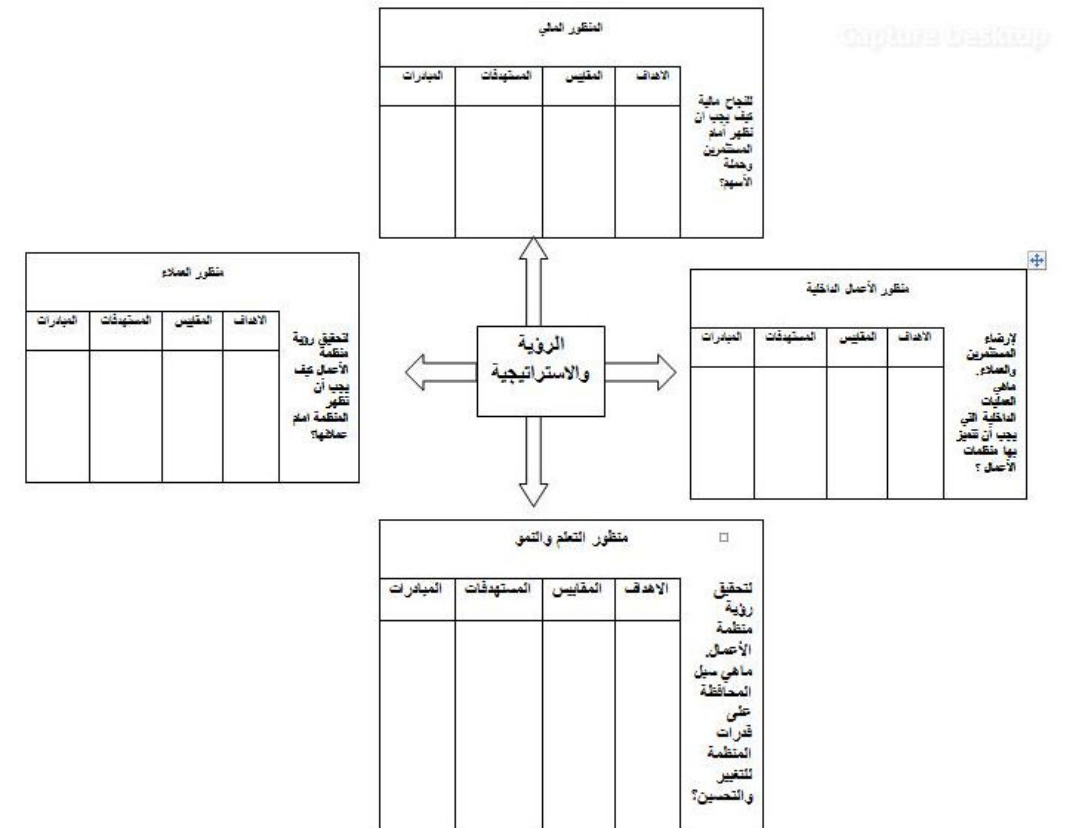
1- الجيل الأول:

حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم لقياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إهدار كل منظور من المنظورات الأربعة.

إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لقدرات منظمات الأعمال. لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى الخارطة الاستراتيجية.

الشكل رقم (5): يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عيادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص 43.

2- الجيل الثاني:

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل والتي يمكن الإشارة إلى أهمها كالاتي:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة له.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن. وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياس الملائمة ضمن كل منظور وهي:

أ- للنجاح ماليا، كيف يجب أن تظهر أمام المساهمين وجملة الأسهم (المنظور المالي).

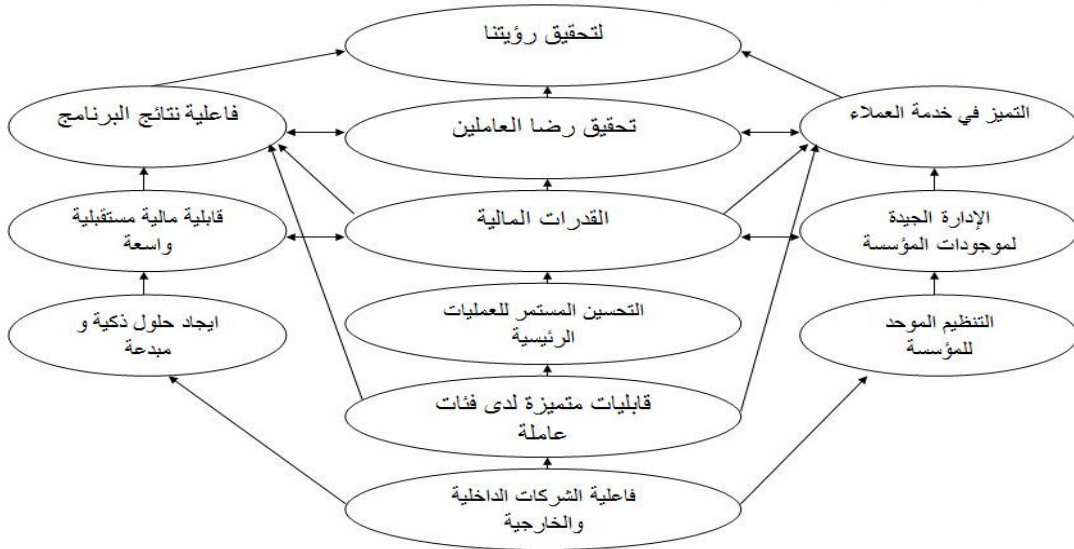
ب- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمات الأعمال (منظور العمليات الداخلية).

ت- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها (منظور العملاء).

ث- لتحقيق رؤية منظمات الأعمال، ماهي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور للجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن¹. وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-

أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 148.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع نفسه، ص

3- الجيل الثالث:

وتميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالتمركز حول الملائمة الإستراتيجية لمتطلبات التنفيذ (البعد الوظيفي)، إذ تمثلت الإضافة الجوهرية في نماذج الجيل الثالث بما أطلق عليها العبارات الموضحة للغاية المقصودة وهي: أيأها (تقدير أو تخمين متفق عليه لنتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية محددة)¹.

كما يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة المتوازن بالآتي:

- بيان الاتجاه **destination statement**: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الإستراتيجية **Strategic objective**: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف والتي تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث يبين إن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الأول للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية أو منظور التعلم، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي، كما هو موضح في الشكل²:

الشكل رقم (7): الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة



المصدر: وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي -

أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 150.

¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

² وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق،

الفرع الثالث: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تتعدد التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ومنها:

- **التعريف الأول:** عرفها **R.Kaplan , D.Norton** بأنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي لشركات تتبع ترجمة الرؤية لمجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة¹.

- **التعريف الثاني:** تعرف بأنها ترجمة الاستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار².

- **التعريف الثالث:** بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين مستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة³.

- **التعريف الرابع:** هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط مراقبة النمو المؤسساتي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية⁴.

¹R.Raplan; D.Norton .the balancedscovrad, measures that drive performance, harvord, businenrivien, jan.feb, 1992, p71.

²سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة المسيلة، 2015، ص53 .

³صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص23.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازنة، المجموعة العربية والنشر، القاهرة، 2012-2013، ص70.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن:

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

من خلال البحوث والدراسات شخصت مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة ونستطيع تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية:

1- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي.

2- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.

3- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتدبر بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

4- توضح رؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافأة بمعايير الأداء¹.

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها .

أولاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

1- وصف محتوى بطاقة الأداء المتوازن، واستخدامها في بيئة إدارية هدفها تحقيق النتائج على المدى البعيد.

2- معرفة كيفية استخدام هذه البطاقة للتحيز للأنشطة العملية من خلال الإستراتيجية.

3- استخدام أفضل الاتجاهات المطبقة للتغلب على العوائق والتحديات.

4- فهم مضامين إدارة التغيير عند تطبيق **BSC**.

5- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية وتهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 131-

6- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين والتركيز على محاور التوازن الأربعة للأداء المؤسسي¹.

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن 08 ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:

- 1- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
 - 2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
 - 3- البعد (المنظور): مكون يدفع بالاتجاه إلى تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل له مؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثمة العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد.
 - 4- الأهداف: تعبر الأهداف على النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية و الإستراتيجية ويجب أن تكون الأهداف محددة قابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني بإتمامها، مثال: زيادة نسبة العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10 % نهاية العام الحالي.
 - 5- المعايير أو القيم المستهدفة: هو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) على القيم التي تم الوصول إليها، مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة².
 - 6- المقاييس أو المؤشرات: تمثل في المجلس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال ذلك: مؤشر رضا العاملين.
 - 7- ارتباط السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالآخر، حيث يمثل مؤشر السبب والنتيجة ترابط منطقي وواضح للنتائج المرغوبة والأسباب المؤدية لهذه النتائج.
- إن مؤشرات النتيجة تشير أساسا إلى مدى مقابلة المنظمة لأهدافها، فيما تشير مؤشرات السبب إلى طريقة عمل المنظمة على طول المسار وتسمح لها بتعديل الأداء لكي تتمكن من أن تكون أكثر نجاحا في تحقيق وإنجاز أهدافها، وقد تبين أن مؤشرات السبب تتنبأ بالنجاحات المستقبلية لمنظمة الأعمال، أما مؤشرات النتيجة فهي

¹ - تريكي سميحة، مرجع سابق، ص 33.

² - عيادي حمزة، مرجع سابق، ص 52.

مؤشرا لتحقيق النجاح، إن مؤشرات النتيجة تشير إلى مقاييس الأداء التي تمثل نتائج الأعمال المأخوذة سابقا، والتي يتم التركيز فيها على النتائج في نهاية فترة زمنية معينة، أما مؤشرات السبب فتعتبر موجهة لمؤشرات النتيجة حيث أن هناك علاقة افتراضية بين كل من مؤشرات السبب والنتيجة.

8- المبادرات أو الخطوات الإجرائية: تعتبر المبادرات المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء¹.

الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، هذا إلى جانب تحوف البعض منها للعديد من المخاطر المترتبة على تطبيقها، وفيما يلي نلمح إلى أهم تلك المميزات والمخاطر:

- 1- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- 2- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس، متجنبنة توالد مقاييس عوامل الإدارة لنجاح الإستراتيجية.
- 3- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة بالأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة².
- 4- تهتم **BSC** في المنظمات الهادفة إلى الربح على المنظورات والأهداف المالية.
- 5- تحدد **BSC** عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس³.

المطلب الثالث: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: المنظور المالي

ينبغي أن يوضح هذا المنظور نتائج الاختبارات الإستراتيجية التي تم إجرائها فيما يتصل في مجالات الرؤية الأخرى، في الوقت يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى، وبالتالي جزءا كبيرا من القواعد

¹ سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 36.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة 2009، ص 70.

³ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2014، ص 60.

العامّة الأساسيّة والمقدّمات المنطقيّة لمجالات الرؤية. هنا نجد وصفا لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية، ومن الملائم أيضا وصف المخاطر الماليّة التي تكون مقبولة¹.

مؤشرات المنظور المالي: تعد النسب والمؤشرات الماليّة أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات الماليّة بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب الماليّة التفصيليّة والمساعدة تفسيرا وتعزيزا للمؤشرات الماليّة العامّة، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:²

- 1- إجمالي الأصول
- 2- إجمالي الأصول/العامل الواحد
- 3- الإيرادات/إجمالي الأصول(%)
- 4- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة³
- 5- معدل دوران المخزون
- 6- حقوق المساهمين/مجموع الأصول(%)
- 7- إجمالي التكاليف(بالدينار)
- 8- التدفق النقدي
- 9- هامش الربح(%)⁴
- 10- العائد على صافي الموجودات
- 11- نسبة الربح من المبيعات
- 12- العائد من المنتجات الجديدة
- 13- العائد على حق الملكية
- 14- القيمة السوقية المضافة
- 15- المطلوبات

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة 2009، ص111.

² عريوة محماد، مرجع سابق، ص82.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص147.

⁴ عريوة محماد، مرجع سابق، ص82.

16- معدل الائتمان¹

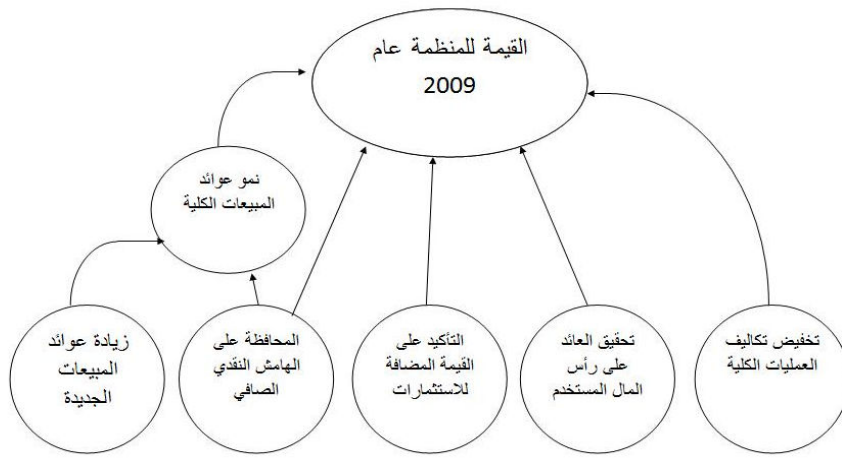
17- العائد على رأس المال المستثمر(%)

18- المساهمة/الإيرادات، هامش المساهمة(%)

19- سعر الحصة

20- القيمة المضافة لكل عامل²

الشكل رقم(8): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي -

أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص175.

الفرع الثاني: منظور العملاء

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب³.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص31.

² سميحة تريكي، مرجع سابق، ص50.

³ - نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن Bsc أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمة (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمة والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص79.

مؤشرات منظور العملاء: كثيرة هي المؤشرات المهمة في محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجاباً على رضا وولاء العملاء وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:¹

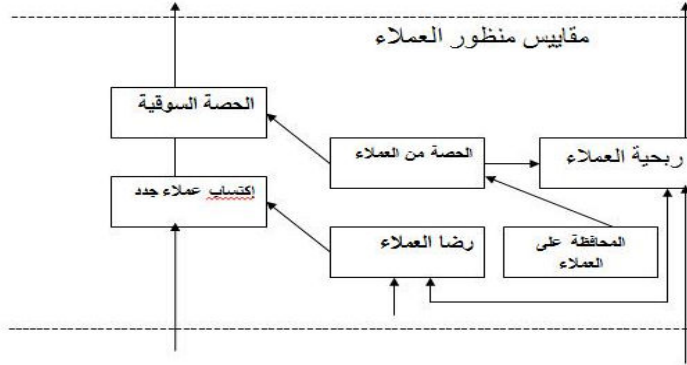
- 1- رضا العملاء
- 2- ولاء العملاء
- 3- الحصة السوقية
- 4- العملاء الزائرين للمنظمة
- 5- شكاوي العملاء
- 6- العملاء المفقودين (عدد أو %) ²
- 7- الشكاوي المعالجة من أول مرة
- 8- معدل العائد
- 9- وقت الاستجابة لطلب العملاء
- 10- السعر المباشر
- 11- ملائمة السعر للمنافسين
- 12- التكاليف الكلية للعملاء
- 13- الاحتفاظ بالعملاء
- 14- الساعات المقضية مع العملاء
- 15- حجم المبيعات
- 16- ربحية العملاء
- 17- معدل الاستجابة
- 18- عدد الإعلانات الموضوعة ³

¹ سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 54.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 151.

³ سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 55.

الشكل رقم(9): منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبيح جادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي -

أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 47.

الفرع الثالث: منظور العمليات الداخلية

يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادة والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، وإلى إرضاء حملة الأسهم، إن القياسات التقليدية تراقب وتساعد على تطوير العمليات الداخلية، ولكن القياس المتوازن للأداء يحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء¹، والشكل التالي يوضح منظور العمليات الداخلية.

مؤشرات العمليات الداخلية: تسمح المقاييس المعتمدة في هذا المحور من معرفة مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، ومدى مطابقة المنتجات والخدمات لحاجات الزبائن وتوقعاتهم والرسالة المتميزة التي تطمح المنظمة بتوصيلها لزبائنهم وتمثل هذه المقاييس فيما يلي:²

1- التسليم في الوقت المحدد

2- المصروفات الإدارية/الإجمالي الإيرادات (%)

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 85.

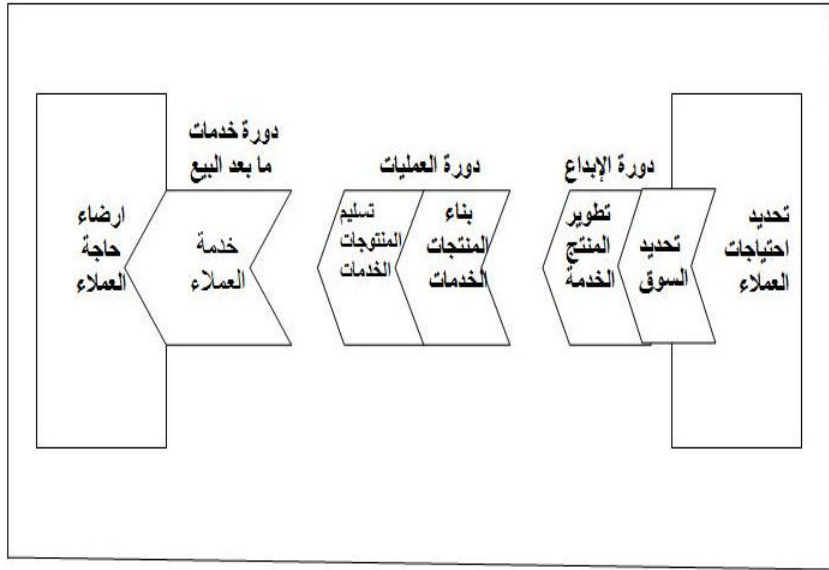
² مسلم علاوة السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 60.

- 3- الوقت المعياري/موردون(عدد)¹
 - 4- الوقت المعياري/الإنتاج(عدد)
 - 5- معدل دوران المخزون
 - 6- التحسين في الإنتاجية(%)
 - 7- طاقة تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية(%)²
 - 8- التحسين المستمر
 - 9- عدد الحملات الإعلانية الجديدة
 - 10- معدل تكرار المشتريات
 - 11- المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
 - 12- عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا
 - 13- نسبة المعيب
 - 14- زمن تقديم المنتجات الجديدة³
- الشكل رقم (10): منظور العمليات الداخلية – دورة الإبداع-

¹ عريوة محماد، مرجع سابق، ص 83.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر في قياس الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 155.

³ سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 57.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 137.

الفرع الرابع: منظور التعليم والنمو

إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات الدائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وفي ذلك يجب الاستثمار في: إعادة تطوير الأفراد، تطوير النظم، تطوير الإجراءات.¹

مؤشرات محور التعلم والنمو: عديدة هي المؤشرات في هذا المنظور لآكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية فيما يلي يتم عرض المقاييس الأكثر شيوعا واستخداما في هذا المحور:²

1- مصروفات البحوث والتطوير/المصروفات الكلية(%)

2- موارد البحوث والتطوير/اجتماعي الموارد (%)

3- الاستثمار في التدريب/العملاء(عدد)

4- تحسينات مقترحة/الموظف الواحد(عدد)

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 210.

² سميحة تريكي، مرجع سابق، ص 59.

5- مؤشر رضا العاملين(عدد)

6- نظرة العاملين/مؤشر التمكين(عدد)

7- مؤشر القيادة(عدد)

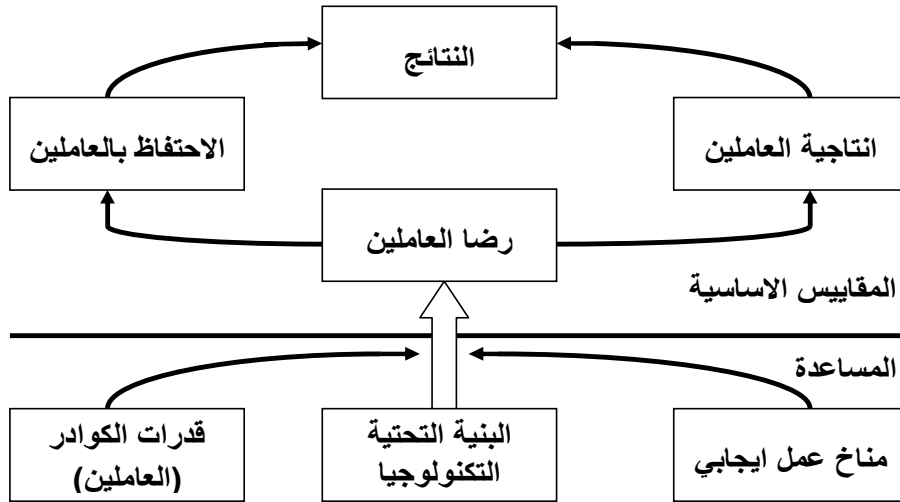
8- مؤشر الدافعية(عدد)

9- دوران الموظفين(%)

10- متوسط سنوات خدمة

11- الموظف ادى المنظمة(عدد)¹

الشكل رقم (11): منظور التعلم والنمو



المصدر: وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء

الاستراتيجي-أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بناء بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها

¹ مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، ص 13.

نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن وأهم العوامل الأزمة لتطبيقها، ثم الصعوبات والمشاكل المرافقة لتطبيق النموذج.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة مثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

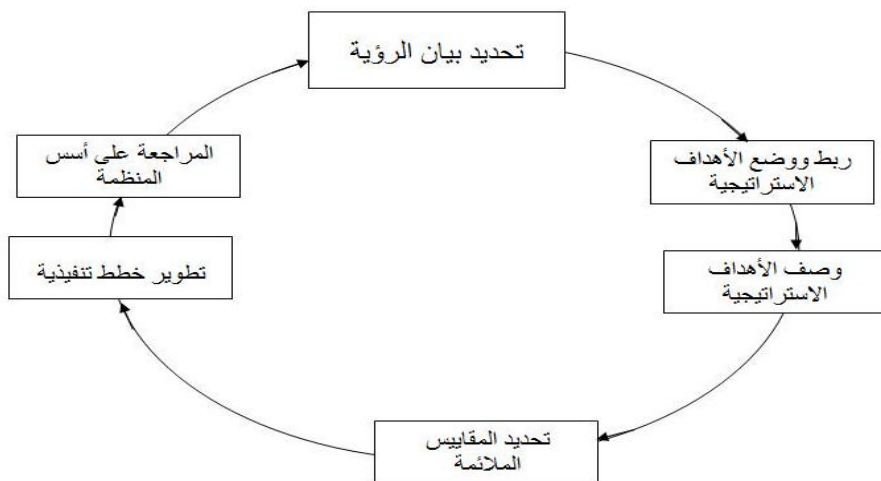
وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية الأزمة لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.¹

الفرع الأول:

من وجهة النظر الأولى:

يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للخطوات التالية:

الشكل رقم (12): خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 41.

الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص30.

وفيما يلي سنعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

الخطوة الأولى: وضع وتحديد بيان للرؤية: ينبغي أنتبدأ منظمة الأعمال بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المنظمة أو وحدة الأعمال أو القسم بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.¹

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية

تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، يكون ذلك من خلال ما يلي:

- 1- الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات و الأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الاستراتيجية والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.
- 2- الحصول على إستراتيجية وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذا في الاعتبار الإستراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.
- 3- تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفرق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة في إستراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.²

الخطوة الثالثة: وصف الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر

وهنا يقوم فريق العمل بعملية التصميم عن طريق كتابة بيانات واضحة تصف كل هدف يتم اختياره، وكيفية قياس هذه الأهداف.¹

¹ محمد وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص28.

² مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص24.

الخطوة الرابعة: تحديد المقاييس الملائمة

في هذه الخطوة يتم صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينهما، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.²

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في العمل المشروع. و الشكل الملائم للعمل هو ندوة تقارير عن سير العمل وتنسيق متواصل مع الإدارة العليا و الحصول على العون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.³

الخطوة الخامسة: تطوير خطط تنفيذية

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.⁴

الخطوة السادسة: المراجعة على أسس منتظمة

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يبني نقطة مراجعة بالنسبة لمناقشات الإدارة التي يمكن أن تكون أكثر موضوعية و تحليلية، ومرتكزة على رأي مشترك حول الحاجات التي ينبغي أداءها ومعلومات فعلية حول ما يحدث، وتمكين فريق الإدارة بان يصبح أكثر كفاءة وفعالية في تنفيذ الإستراتيجية.⁵

الفرع الثاني:

من وجهة نظر ثانية:

يمكن إتباع الخطوات التالية لبناء نظام قياس الأداء المتوازن:

1- توفير فريق العمل المدرب:

¹ محمد وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص28.

² محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص280.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص242.

⁴ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص45.

⁵ محمد وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص29.

ينبغي توفير الخبراء في نظام **BSC** والمشاركين لاستخدام تجاربهم في التصميم وتجهيز مستودع البيانات، وتشغيل النظام وتحديد أهدافه وإعداد الموازنة الأولوية للنظام، ويضم فريق التصميم أفراداً من كافة التخصصات في المنظمة للحصول على فكر تقييم الأداء المتوازن.

2- تحديد الاستراتيجيات:

إن فريق التصميم يكون مهتماً بتحديد إستراتيجية العمل الذي يجب أن ينجح لتحقيق الأهداف المنشودة والمنافع والاستراتيجيات التي ينبغي تحديدها مثل إستراتيجية التكلفة، وإستراتيجية الإنتاج المالي، وإستراتيجية التسويق، وإستراتيجية الكفاءة وتحسين الأداء.

3- تحديد الأهداف التكتيكية (خطوات العمل التنفيذية):

يهتم فريق التصميم بتحديد الأهداف التكتيكية التي تعمل على تنفيذ إستراتيجية المنظمة السابق تحديدها، والمتعلقة بالنواحي المالية والعمليات، والموارد البشرية.¹

4- تحديد مقاييس الأداء المناسبة للنشاط:

يهتم فريق التصميم بتحديد مقياس الأداء المناسب لأنشطة المنظمة بالتعاون مع العاملين في هذه الأنشطة، وبالاسترشاد بالعلاقات السببية بين الأداء وآثارها.

5- تحديد البيانات الأزمنة لتشغيل نظام التقييم:

يتم الحصول على تشغيل مقاييس **BSC** من خلال نظم المعلومات الموجودة في المنظمة، فمعظم المقاييس المالية يتم الحصول على بيانات لحسابها من الأستاذ العام، إدارة الاتفاقيات، نظم الأصول الثابتة، المدفوعات الدورية، محاسبة التكاليف، نظم الموازنات.

6- تجهيز مستودع بيانات:

يعمل مستودع البيانات على توفير كافة البيانات التي تمكن نظام ال**BSC** من تقييم الأداء، ويجب أن تكون هذه البيانات مستخلصة من مختلف نظم المعلومات الداخلية والخارجية وبيانات المورد، وغير ذلك من البيانات الأزمنة لإجراء المقارنات بين أنشطة المنظمة الحالية والماضية من جهة، وبين المنافسين من جهة أخرى.

7- اختيار برامج تشغيل البيانات (Software):

¹ سعد صادق بحري، إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية، 2003-2004، ص241-242.

يهتم فريق التصميم باختيار برامج تشغيل بيانات نظام **BSC** بما يناسب ظروف المنظمة (المالية والبشرية) على النحو الذي يجعل نظام التقييم مفيداً وفعالاً للمنظمة.

8- تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

تتطلب بطاقة الأداء المتوازن بيانات معينة ينبغي تحديدها بما يساعد على التقييم بفعالية، ويجب إعادة النظر في طبيعة ونوعية هذه البيانات بصفة مستمرة لتعديلها مع احتياجات نظام التقييم.

9- التحقيق من قدرة نظام **BSC** على تنفيذ إستراتيجية المنظمة:

الهدف النهائي من استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن ليس تصيد أخطاء المنفذين، أو جمع البيانات التي تساعد على محاسبتهم وإنجازاتهم.

10- التنقية وإعادة الاستخدام:

بعد تقييم بطاقة الأداء المتوازن في أول محاولة في الخطة السابقة يدخل في مجال التطبيق المحدود للتعرف على فعالية النظام وتطويره إذا أُلزم الأمر.¹

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها

الفرع الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف، وتحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء، النجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.²

ثانياً: توصيل وربط الأهداف بالإستراتيجية والقياسات المطبقة.

¹ مرجع نفسه، ص 141-142.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 29.

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.¹

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.²

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب الأهداف الإستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عند ما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.³

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تتغير من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة، محيطها وتنظيمها.

- **حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة ويبين **MERCHANT** إن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطور كلما زاد حجم المؤسسة في حين يؤكد **Nobre** على أن المؤسسات التي تضم أقل من مئة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية وهو ما خلص إليه من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شموله وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة هاما.

- **المحيط:** يلعب دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة. فقد بين **Berland** أن نظام الرقابة تطور في فترة من

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 262.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص 82-83.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 207-208.

التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، وأنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط.

- التنظيم: شكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعاً وغير متركزة وأنظمة أكثر تطوراً في التخطيط والرقابة.¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

لا تمثل عوامل النجاح هذه قائمة بمتطلبات نظرية، بل شروط أساسية تأت من واقع خبرة عملية للعديد من منظمات الأعمال للتعامل مع التطبيقات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، ويمثل بعضها تحديات مهمة وأساسية يتطلب التعامل معها بمستوى عالي من الأهمية. وفي إطار هذه العوامل ولغرض تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن، من الضروري التركيز على:

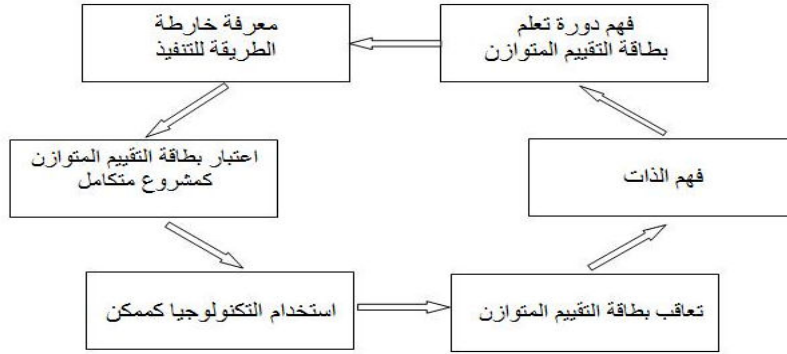
- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
 - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية معينة اختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.²
 - التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.
 - الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية، ودمجها مع واقع المنظمات، والبعد عن الحلول الانفرادية.
- يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن، هي أسلوب حديث ومتكامل، يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية، من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها، بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة، وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.³
- إن توفير هذه المتطلبات ضروري لنجاح اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة وقياس الأداء، لقد أشار Mohan إلى عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم (13): عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

¹ نعيمة بجاوي، دور الBSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي: آدا وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة الحاج لخضر، البلدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص285-286.

² عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص23.

³ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص262.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمخاذاة)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص85.

العامل الأول: فهم الذات "Under standing"

إن العديد من المنظمات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجياتها عندما تجد صعوبة بالتعبير وبوضوح عن هذه الاستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن المنظمة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة. وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات.

العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة التقييم المتوازن

" The Balanced Scorecard Learningcycle Understanding"

من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها حالة تحفز وتحرك باتجاه أداء متميز.

إن العديد من المنظمات تعتمد منهجيات مختلفة لفهم هذه الحالة، وهذا يمكن المنظمة من التكيف والفهم السريع لما يجري من حولها من أحداث واستجابة لها.

العامل الثالث: معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

"For Implémentation Know theRoad Map"

حيث أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية وقبل كل

شيء.

العامل الرابع: اعتبار بطاقة التقييم المتوازن مشروع متكامل

"Balanced Scorecard as a project Treat"

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلى أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءاً أساسياً من ثقافة الأعمال، وذلك يجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمنظمة، أما إذا اعتمدت المنظمات توجهها بخلاف ذلك فإن النظام يصبح جزءاً من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية ومفيدة عند الاستخدام.

العامل الخامس: استخدام التكنولوجيا كمكن "Enabler Vse Technology as an"

إن اعتبار التكنولوجيا مورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات أمراً ضرورياً وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم وبشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة.

العامل السادس: تعاقب بطاقة التقييم المتوازن "Sorecard Cascade the"

هذا التعاقب يمثل برنامج متكامل بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث أن جمع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمخاذه، مرجع سابق، ص 85-87.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تناولناه يمكن القول أن قياس الأداء عملية مهمة بالنسبة للمنظمات، فهو يعتبر الوسيلة الهادفة للوصول إلى هدف معين، بالإضافة إلى أنه يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف، كما أنه يلعب دوراً في تخفيض معدل الأخطار في التخطيط هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن قياس الأداء في المنظمة دون وجود أداة أو أسلوب مناسب ومن بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها هي بطاقة الأداء المتوازن.

والتي تلعب دوراً فعالاً ومهماً في جعل عمليات تحديد الاتجاه الاستراتيجي أكثر واقعية وصدقا وقرباً من الميدان من خلال استيعاب مفردات الاتجاه الاستراتيجي وربطها بمؤشرات أداء مالية وغير مالية ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية.
- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة.
- بطاقة الأداء المتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- هناك علاقة السبب ونتيجة بين المحاور الأربعة.

- إن الجهد المطلوب بذله من طرف الإدارة وفريق عمل بطاقة الأداء المتوازن ينصب على ترجمة واضحة لرؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف إستراتيجية ضمن المحاور الأربعة الرئيسية المطلوبة للتنافس والنجاح في مختلف الأعمال التي تقودها المنظمة.

الفصل الثاني: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد

البشرية.

- تمهيد
- المبحث الاول: الاطار العام لأداءالموارد البشرية.
- المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية.
- المطلب الثاني: أداءالموارد البشرية.
- المطلب الثالث: طرق تقييم أداءالموارد البشرية.
- المبحث الثاني: اهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.
- المطلب الاول: تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية.
- المطلب الثاني: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي.

تمهيد:

يعتبر تقييم اداء الموارد البشرية من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم اداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الاخرى،الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافهم.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية،وبالتالي فإن تقييم اداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى الموارد البشرية وتقييم ادائها، والذي قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الاول الإطار العام للموارد البشرية، المبحث الثاني دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية، المبحث الثالث بطاقة الاداء المتوازن كشريك استراتيجي في تقييم اداء الموارد البشرية.

المبحث الاول: الاطار العام لادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية (GRH)

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لا داراة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة لا داراة الموارد البشرية.

حيث يرى اصحاب النظرة التقليدية ان ادارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم.

وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير ادارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

يرى اصحاب النظرة الحديثة، ان ادارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الاساسية في المنظمة ولها نفس اهمية تلك الوظائف (الانتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنظمة واصبحت هذه الادارة مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب الايدي العاملة المناسبة **Attracting Employéés**
- المحافظة على المورد البشري والعمل على بقاءه واستمراره داخل المنظمة **Holding Employees**
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها **Developing Employéés**
- تحفيز القوى العاملة **Motivating Employees**

و من المفيد في هذا المقام ان نستعرض بعض تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجه نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول الى مفهوم موحد واكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية¹

التعريف الاول: يعرف **Si kula** ادارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة او بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة الاختيار والتعيين، تقييم الاداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.²

التعريف الثاني: يرى **Sherman. A و Chuden.h** ادارة الموارد البشرية تنظم عمليات اساسية ينبغي اداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها وكذلك مجموعة من ادوات واساليب يتعين استخدامها لإدارة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص15.

² SIKULA, A, personel, and, administration human

reseourcemanagmaneent, john, weley, c, of 1 Son S, neuyork, 1976, pg6.

مجموعات الافراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير ادارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون اليه من راي ومشورة متخصصة تمكنهم من ادارة مرؤوسهم بطريقة اكثر فاعلية.¹

التعريف الثالث: أن ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون او النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنظمة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وايضا الاستخدام الامثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق اعلى انتاجية.²

التعريف الرابع: هي مجموعة الانشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم اداء المورد البشري، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم، هيكل اجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الامن والسلامة لهم.³

ومن خلال هذه التعاريف يمكن اعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية وهو:

ادارة الموارد البشرية هي نشاط اداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الافراد والمهام التي اسندت اليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الافراد في اداء اعمالهم، وستتطرق بشكل مختصر لوظائف الموارد البشرية.

وظائف ادارة الموارد البشرية:

أولاً: الوظائف الادارية (التنفيذية)

1. التخطيط: أي تحديد برنامج لإدارة الافراد من اجل تحقيق اهدافها.
2. التنظيم: وضع هيكل لعلاقات الافراد العاملين وطبيعة الاعمال التي يقومون بها.
3. التوجيه: توجيه الافراد العاملين لزيادة رغبتهم وفعاليتهم للعمل.
4. الرقابة: مراقبة الافراد العاملين وتطوير ادائهم.

ثانياً: الوظائف الاستشارية:

1. الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة.
2. تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الافراد وتطوير ادائهم بالتدريب والتوجيه.

¹CHundunHSheman, Apersonnel, management, southwestenpuplishing, Ca, usa, 1972, pg3.

² محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009/2008، ص90.

³ نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص24.

3. مكافأة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت وأجور عادلة وفقا لأدائهم.

4. تكيف واندماج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.¹

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الافراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، وهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجوده ادائه واخيرا استمرارية الشخص في العمل او تركه. ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف طريقة اداء الموارد البشرية للعمل، وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل.

ويقصد بتقييم اداء الموارد البشرية دراسة وتحليل اداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبرا ترقيته لوظيفة اخرى.²

كما يقصد به: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموارد البشرية بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم.³

ويعرف ايضا: قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها.⁴

يتضح من التعاريف السابقة المضامين الاساسية التالية التي تشكل مفهوم تقييم اداء الموارد البشرية:

1. تقييم الاداء عملية مستمرة، ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، اذ يخضع ادائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.

¹ علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص25.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص367.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص14.

⁴ محمد الصبري، قياس وتقييم اداء العاملين، ط1، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص27.

2. عملية تقييم الاداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب بشكل مستمر(غالبا يكون الرئيس المباشر)،ليكون التقييم موضوعيا وسليما.
3. عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات اداء،اذ على اساسها سيقاس اداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
4. لا يعني تقييم الاداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على اساسه قيامه بالعمل،او ترشيحه لوظيفة اعلى،او حصوله على مكافأة مادية،بل يعني ايضا تحديد نقاط الضعف.
5. يبني على نتائج تقييم الاداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل المورد البشري الوظيفية كالترقية،والنقل،والفصل،والمكافآت،والتعيين.
6. تخضع جميع الموارد البشرية في المنظمة لعملية تقييم الاداء.¹

تجدر الاشارة الى انه هناك من ينظر الى ان اداء الموارد البشرية هو عبارة عن نتيجة تفاعل ثلاثة ابعاد اساسية وهي كالتالي:

1. المهارات والتي يساهم اكتسابها وتطويرها في تحقيق افضل المستويات المعرفية للأفراد مما ينعكس ايجابا على ادائهم.
2. التحفيز بمختلف انواعه من ترقية وعلاوات وغير ذلك،ويعتبر التحفيز من اهم الامور التي ترفع من مستوى اداء العامل.
3. تنظيم العمل الذي يعبر عنه بكيفية تجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية للمنظمة.²

كما انه توجد عدة جوانب متداخلة في مفهوم اداء الموارد البشرية يمكن عرضها كالتالي:

1. **الالمام بالعمل:** يعد الالمام بالعمل ركن أساسي من أركان الاداء،فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه وفهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه،ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة يجعل اداءه في مستوى أفضل.

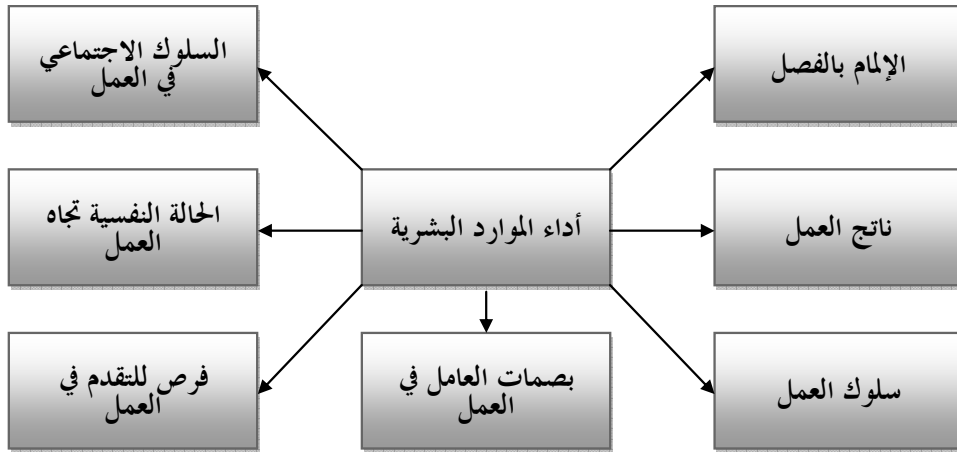
¹عبد الباري درة وآخرون،ادارة القوى البشرية،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2008،ص270.

²Robert le Duff,Encychopedie du gestion.et de management edition dalloz,paris,France,1999,pg899.

2. **نتائج العمل:** أن مستوى الانجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية والكمية والنوعية والزمنية وكل ما يميز نتائج عمله من قيمة مضافة يعتبر بمثابة بصمة العامل في العمل.
 3. **سلوك العامل:** إن سلوك العامل في أداء وظيفته على مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الانتاج التي يستخدمها في وظيفته يؤثر مباشرة على مستوى أداءه، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الاتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟
 4. **السلوك الاجتماعي:** ويقصد به مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة (أي العمل بروح الفريق الواحد)، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل المتعلقة بالخلافات الشخصية.
 5. **الحالة النفسية:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين، يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل ومستعد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل، وكل ذلك يؤثر مباشرة على مستوى أدائه.
 6. **يمكن للعامل من اجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طرق التحسين والتقدم بإكساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها من خلال برامج التدريب والممارسة الميدانية، إضافة الى استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة.¹**
- يمكننا تلخيص ما تم التطرق إليه في:

الشكل رقم (14): الذي يوضح الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء الموارد البشرية

¹ جمال الدين يخلف، تأثير نظام الادارة البيئية على الاداء البشري في إطار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص6.



المصدر: جمال الدين يخلف، تأثير نظام الادارة البيئية على الاداء البشري في إطار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص7.

يتضح من المفاهيم السابقة لأداء الموارد البشرية والتي تختلف في ألفاظها وتتفق غالباً مضمونها ان أداء الموارد البشرية هو اختصار عبارة عن: حصيللة الجهود الذي بذله الفرد العامل من أجل إنجاز المهام المتعلقة بوظيفته.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة طرق متعددة لقياس أداء الموارد البشرية في المنظمات، وقد استخدمت معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، الا ان البعض يقوم بتقسيمها الى طرق أساسية واخرى بسيطة كما يأتي:

الفرع الاول: الطرق الاساسية

أولاً: التقليدية

1. طريقة التدرج البياني: بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظاتها من قبل

المديرين وتؤثر في مستويات أداء الموارد البشرية، وذلك وفق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمل (او مجموعة من العاملين) وتؤثر فيه.

- توزيع النقاط (درجات) التقويم على الصفات التي تم اختيارها، وقد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات 10، درجات لكل صفة، على سبيل المثالو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في بعض الوظائف.
- تحديد مقياس مماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس وكما يلي:

ممتاز: (10) درجات جيد جدا: (8) درجات جيد: (6) درجات

متوسط: (4) درجات ضعيف: (2) درجات

- بعد ان يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها الى درجات او نقاط لتحديد التقييم النهائي.¹

الشكل رقم (15): نموذج لطريقة التدرج البياني

إسم الموظف:..... مسمى الوظيفة.....					
التاريخ:.....					
القسم:..... القائمة بالتقييم:.....					
المقاييس (الدرجة)	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	(10)	(8)	(6)	(4)	(2)
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع الرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
احترام مواعيد العمل والدوام					

¹ نادر أحمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص350.

					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل التغييرات والمقترحات
					القدرة على التعبير عن الأفكار
					المجموع

المصدر: نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص350.

2. طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من اقدم طرق تقييم الاداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا او تصاعديا على حسب كفاءاتهم، من الاحسن الى الأسوء، او العكس، وذلك بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب الا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الاداء العام للموظف وتتميز هذه الطريقة بانها:

- سهولة الفهم والاستعمال.
 - تمكن من فصل الموظفين ذوى الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوى الكفاءة المرتفعة.
 - تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة، ولكن يؤخذ عليها انها لا تتسم بالموضوعية، لأنها تخضع عملية التقييم للحكم والمقارنة.¹
- والجدول التالي كمثال على هذه الطريقة.

¹مرجع نفسه، ص351.

الشكل رقم (16): جدول طريقة الترتيب

بيان بأحسن الموظفين	بيان بأسوء الموظفين
1 الأحسن في الأداء	7
2	8
3	9
4	10
5	11
6	12 الأسوء في الأداء

المصدر: يخلف جمال الدين، تأثير نظام الادارة البيئية على الاداء البشري في إطار التنمية المستدامة، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص31.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: هذه الطريقة تعتبر أحد أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذي ادائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين في سلسلة من المقارنة الزوجية بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها، بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم، ولذلك فهي أحيانا تسمى (المقارنة الزوجية).
والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الاخطاء الناجمة من طريقة الترتيب العام التي تقارن كل العاملين مرة واحدة وتحدد مستويات أداءهم.¹

4. طريقة التوزيع الاجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الاداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، مثال ذلك، يجب على المقيم أن يوزع الموارد البشرية بحسب مستوى أدائهم: (10%) من الموظفين من فئة مستوى الاداء غير المرضي، (15%) من الموظفين في فئة لا بأس في أدائهم، (25%) من الموظفين في فئة الاداء الجيد، و(50%) من

¹ مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، منتديات مجلة الابتسامة (معرفتي)، 1994، ص293.

الموظفين في فئة الاداء المتميز، فلو كان احد المشرفين المباشرين مسؤولاً عن تقييم (200) عامل او موظف فإنه عليه بموجب هذه الطريقة ان يوزعهم على فئات كالتالي:

20 موظف او عامل في فئة مستوى الاداء غير المرضي

30 موظف او عامل في فئة لا بأس

100 موظف او عامل في فئة مستوى الاداء المرضي

30 موظف أو عامل في فئة الاداء الجيد

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الاداء المتميز

200 المجموع¹

ويجب الاشارة الى انه قد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الاداء المتميز، و100% لذوي الاداء المرضي، و20% لذوي الاداء الغير مرضي.... وهكذا.

وتعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة اداء الافراد ببعضهم البعض، كما ان الجميع يعرفون ان عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الامر الذي يدفع كل منهم لبذل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم ويتجنب الرتب المتدنية.²

5. طريقة القوائم: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الافراد أو الاقسام، وعلى المقيم ان يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الموارد البشرية، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم او لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب الى إدارة الافراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والاوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة اهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الافراد الى المشرف المباشر لمناقشته مع الموارد البشرية.³

6. طريقة التقييم بحرية التعبير: إن استخدام هذه الطريقة لقياس اداء الموارد البشرية لا يتطلب استعمال جداول او قوائم محددة او اية وسائل أخرى، غنها بكل بساطة تتطلب ان يقوم المشرف او أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، عن ملاحظات المقيم، اذا رغبت المؤسسة، يمكن ان ترتب في

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ص377.

² صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، ادارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، ص139.

³ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص50.

مجموعات تحت عناوين مثل: تقييم الوظيفة، أسباب هذه السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.¹

ثانيا: الطرق الحديثة

1. التقييم على اساس النتائج: وتقوم على اساس اتخاذ النتائج أو ما حققه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. قدارتكرت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفرها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المنظمة.

2. طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الاهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء المورد البشري في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الاعمال ممتازة وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنظمة.

3. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء المورد البشري في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفويا ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الاجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق.

4. طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الاعضاء، يكون احدهم الرئيس المباشر للعمال، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ان يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.²

5. طريقة أسلوب الإدارة بالأهداف: ان جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الاداء الماضي للمورد البشري فهي تتطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة حلت - سنة أو نصف سنة أو ما الى ذلك- ولعلك لاحظت أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على اساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص89.

² مرجع نفسه، ص ص99، 98.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فيميل إلى التركيز إلى أداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.¹

كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات هي:

1. تحديد مجالات الاداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
2. تحديد الاهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
3. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين
4. وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
5. استعراض مدى التقدم في تحقيق الاهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
6. طريقة الاتجاه السلوكي في قياس الاداء: وتكمل هذه الطريقة، طريقة الإدارة بالأهداف، لأنها تحاول ان تقيم كيف يتم الاداء، واهم ملامح هذه الطريقة انما:

- تبرز أهمية الاهداف التطورية

- تركز على الوظائف الفردية

- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه

- تفرق بين السلوك والاداء والفعالية(النتائج)²

الفرع الثاني: طرق بسيطة

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية

1. التقييم عن طريق المقابلة: تهدف المقابلة إلى استعراض الاداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الاداء والاستفادة من الاولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في الطرق بتحسين الاداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وطرق العمل وسياسات الادارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة ليشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا لاقتراحات وان هناك منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

¹ نور الدين شنوفي ، انظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، الجزائر، 2011، ص155.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص100.

التقييم الثلاثي: هناك اتجاه ثلاثي لعملية تقييم وذلك قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الاساس تخطيط اوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنايساوي 50% من التقييم ، 30% لتقييم زملاء و20% لتقييم الفرد نفسه.

2. التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طريق عمله ونتائجه، وان التقييم الذاتي هو أفضل اداء للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات، ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير عملية لان الافراد دائما يقيمون انفسهم بأفضل مما يستحقون.¹

المبحث الثاني: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الاول: تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية

الفرع الاول: تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية/رأس المال البشري

أولاً: بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية ThehrScorecards

يجب مراعاة الارشادات التالية عند بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية:

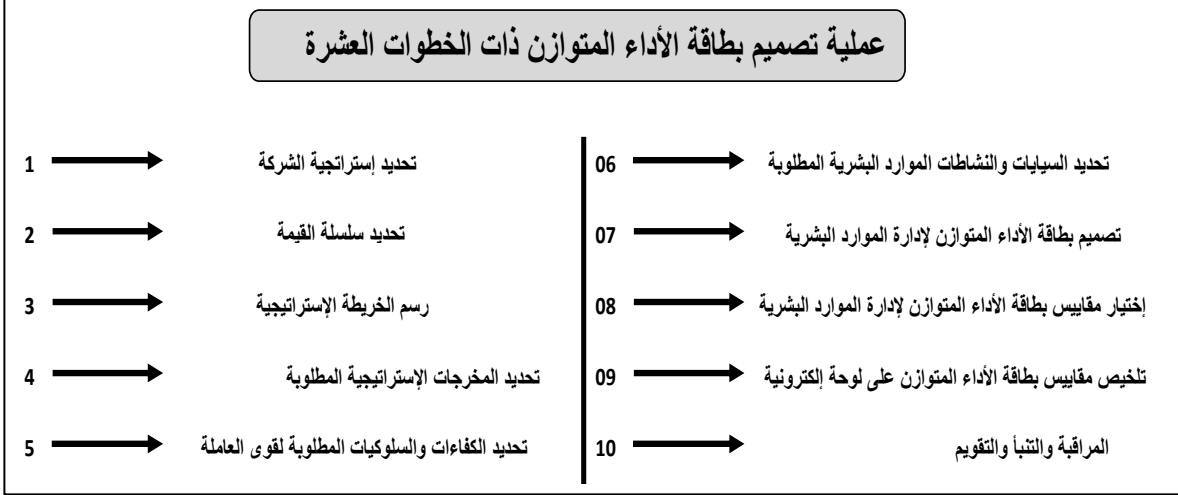
1. التركيز على مؤشرات الاداء الرائدة.
2. التمييز بين ما يمكن أن تقوم به الموارد البشرية ومنجزاتها.
3. تجسيد و ابراز مساهمة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة، وتحقيق مخرجاتها النهائية.
4. مساعدة مديري الموارد البشرية على التركيز على مسؤولياتهم الاستراتيجية.
5. تشجيع مرونة وتغيير الموارد البشرية.
6. تشجيع عملاء الموارد البشرية على تحقيق الاكتفاء الذاتي.
7. توفير التركيز على موظفي إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.²

¹ محمد قاسم القزويني، ادارة الافراد، عمان، الاردن، 1990، ص85.

² حاتم بن صالح أبو الجداول، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة، 2012، ص401.

ثانيا: خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية

الشكل رقم (17): تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية



المصدر: حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات

المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2012، ص 401.

ثالثا: بناء وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية

إن استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يمكن من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم، وكذلك توضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح والعوائد المالية للمنظمة.

إن بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يتطلب تطوير نظام قياس للموارد البشرية وهذا النظام يشتمل على:

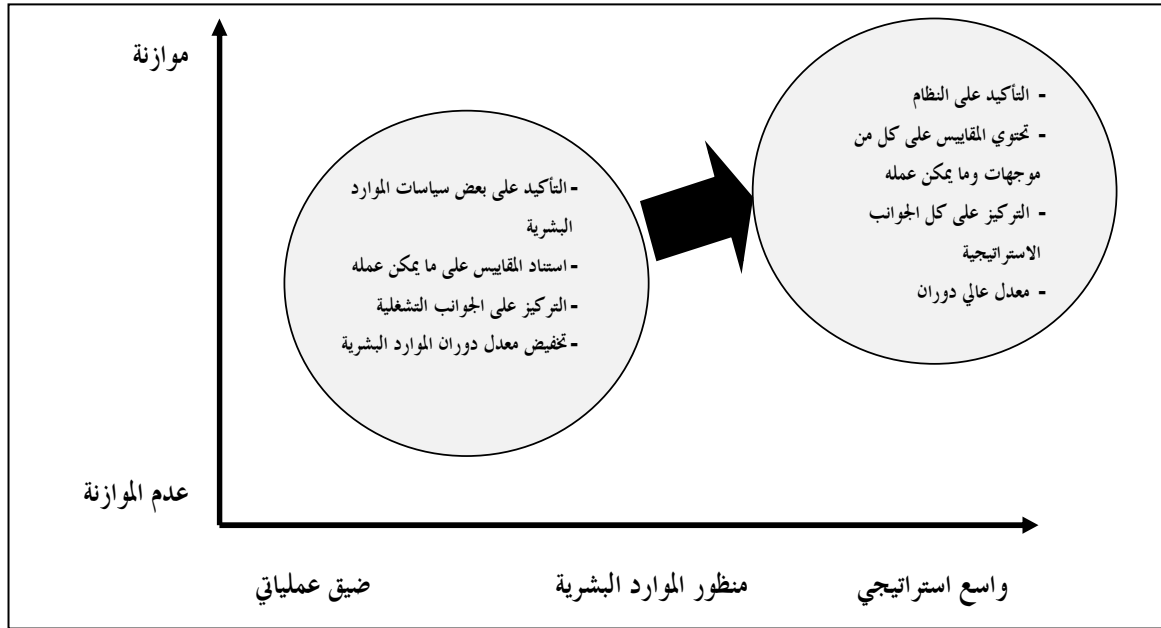
1. تحديد موجهات الموارد البشرية، وهذه الموجهات تعتمد على طبيعة خيار منظمة الاعمال فقد تكون بعض الموجهات من قبل استقرار افرادالموهبة في وظيفة البحث والتطوير، وكذلك أعلى كوادر مؤهلة في وحدات التصنيع لها أثر مهم جدا على الاداء وتساهم في العوائد ونموها وتحسين الانتاجية.
2. نظام عمل عالي الاداء، حيث أن تحديد عناصر هذا النظام تصبح ضرورية وترتبط وتساهم في توضيح موجهات الاداء للموارد البشرية.

3. توضيح وتحديد محاذاة ورصف نظام الموارد البشرية، وهذا يساعد على تأشير العناصر المطلوبة لإنتاج موجهات الاداء.

4. تحديد قياسات كفاءة للموارد البشرية، فمثلا يمكن أن تكون القياسات مستندة على الاجر أو التكاليف او غيرها، وكذلك طبيعة الربط والعلاقات بين الفوائد والامتيازات والتكاليف.

إن بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين، الاول، يمثل أفضل موازنة بين الكفاءة وتوليد القيمة. الثاني، ضرورة أن يوجه العمل بمنظور استراتيجي واسع للموارد البشرية بدلا من التركيز على العمليات فقط¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(18): تآزر هيكل القياس



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الاداء

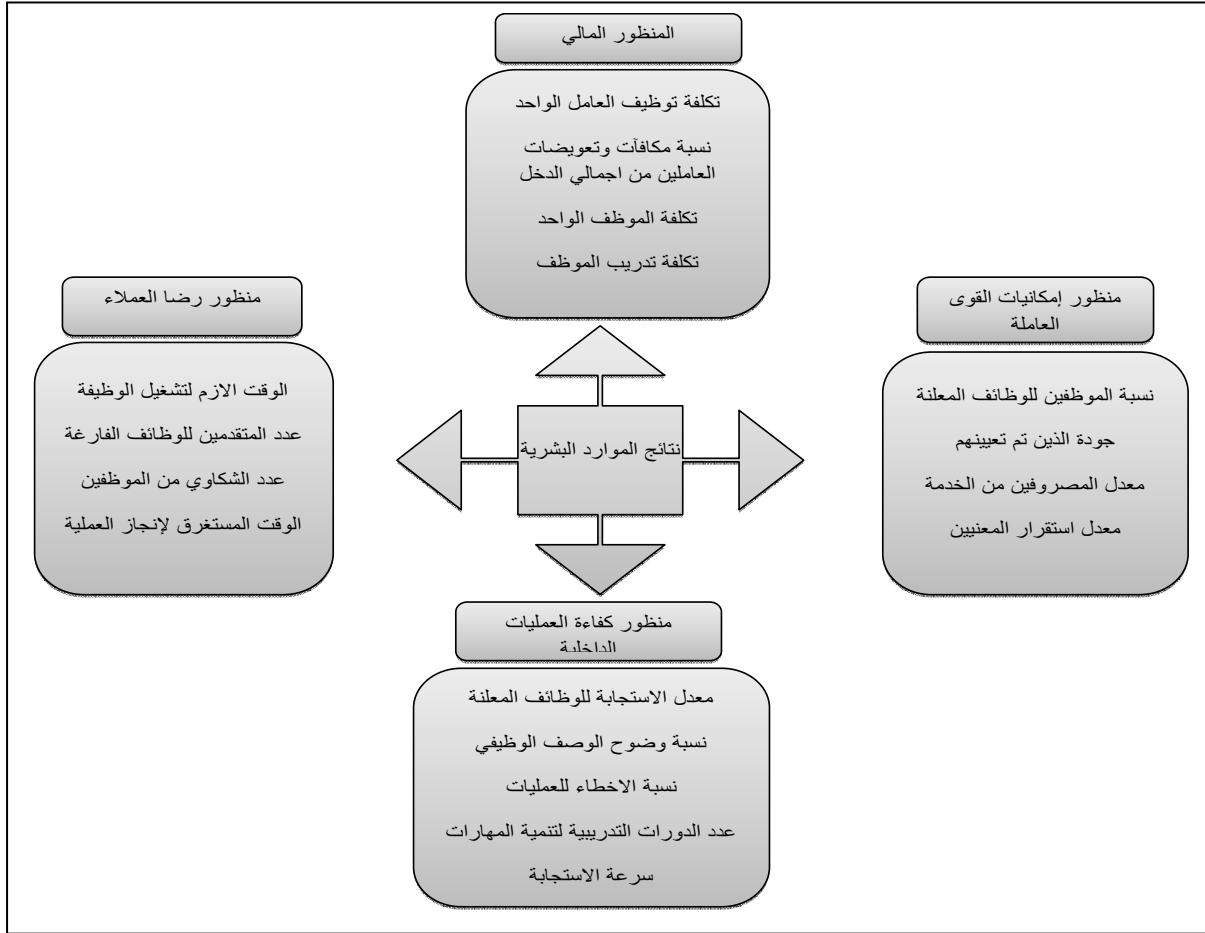
الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص141.

ان هذا الامر يأتي في اطار اعداد المستلزمات الضرورية لتبني بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بفحص دقيق وتفصيلي لهذه المستلزمات الحقيقية لعمل هذه الادارة.

- تتوخى منظمة الاعمال تحقيق العديد من الفوائد جراء تبني بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية منها:
1. تقوي إمكانية التمييز بين ما يمكن عمله من قبل الموارد البشرية وموجهات الاداء الاساسية لهذه الموارد البشرية.
 2. تمكن المنظمة من السيطرة على التكاليف وكذلك توليد القيمة.
 3. تساهم في قياس مؤشرات الاسباب والتي تؤدي الى نتائج مرغوبة من قبل المنظمة.
 4. تحديد نسبة مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية وخاصة المستويات الدنيا (خطوط العمل).¹

والشكل التالي يوضح بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية

الشكل رقم (19): بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الاداء

الاستراتيجي: الرصف والحاذة، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص146.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الاداء الاستراتيجي: الرصف والحاذة، مرجع سابق، ص142.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته

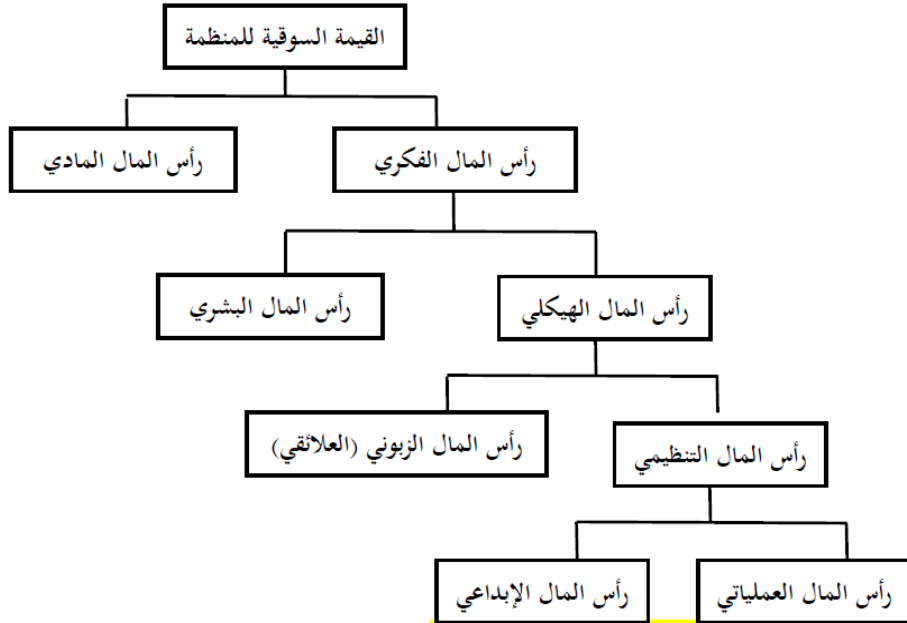
التعريف الاول: إن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها.¹

التعريف الثاني: هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق قيمة.²

التعريف الثالث: يعرف رأس المال الفكري على أنه "مجموعة مهارات المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا."³

كما يمكن فهم راس المال الفكري على الشكل التالي:

الشكل رقم(02):مكونات راس المال الفكري



المصدر: ليف إدفنسون، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ط1، مركز

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، رأس المال الفكري. ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد التاسع عشر، اكتوبر 1997، ص2.

² حاج قويدر قورين ، رضوان أنساعد، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الداخلية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص3.

³ كمال زيتوني ،حايض كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الاعمال العربية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة المسيلة، شلف، يومي 13 و14 2011، ص5.

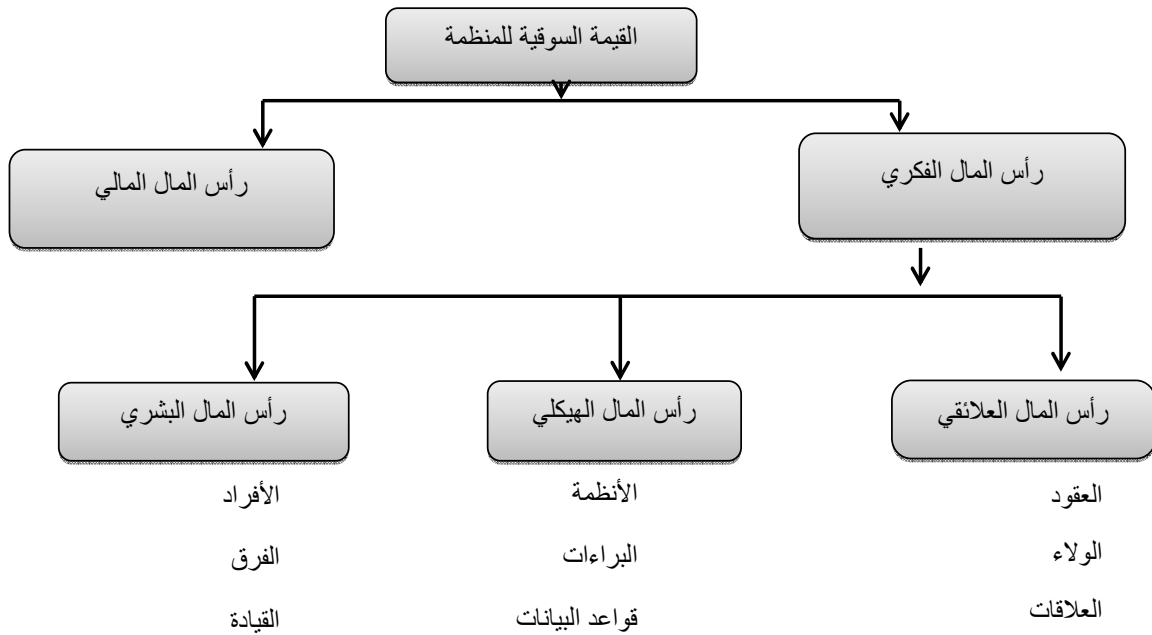
الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، 2004، ص203.

مكونات رأس المال الفكري:

هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد رأس المال الفكري (المعرفي):

1. رأس المال البشري: ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الافراد والعاملون بضمها المهارات، الخبرات، والابتكارات.¹
 2. رأس المال الهيكلي: ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وانظمة واجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية) وهو ما يبقى في المنظمة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل.²
 3. رأس المال العلائقي: ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضيين ذوي الولاء الدائم، الموردين المعمول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى.²
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): هيكل رأس المال الفكري في المنظم



المصدر: حنان بن عاتق، حجماوويتوفيق، رأس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر،

¹ حسين عجلان حسين، الادارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص134.

² كلثوم بن ثامر، العيبد فراحتية، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص3.

مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال

العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، يومي 13 و14 /2011.ص7.

وفيما يلي نقدم أهم الاختلافات بين الاصول المادية والاصول غير المادية في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): الفرق بين الاصول المادية وغير المادية

الاصول غير المادية	الاصول المادية
غير مرئية	مرئية
يصعب قياسها	يمكن قياسها بسهولة
لا يمكن تتبع آثارها من خلال نظم المحاسبة	تعتبر جزء اساسي من الميزانية
عوائد استثمارها افتراضية	عوائد استثمارها معروفة
لا يمكن شراءها او تقليدها	يمكن فضاغفتها بسهولة
تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد	تقل قيمتها بالاستخدام
تطبيقاتها متعددة دون التقليل من قيمتها	تطبيقاتها محدودة
تدار بعقلية الوفرة	تدار من منطق الندرة
تدار من خلال منظومة القوى العاملة	تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم
متحركة وتتناقص مع عدم الاستخدام	سهلة التراكم والتخزين

المصدر: أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفق الرأس المال غير المادي، ط1،

دار الراهة للنشر والتوزيع، 2013، الاردن، ص63.

المطلب الثاني: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي

الفرع الاول: مفهوم التعلم التنظيمي

عرف التعلم التنظيمي منذ القدم، لكن مع نهاية السبعينات وانطلاقا من اجاث Shcon و Argyri سنة 1978 عرف هذا المفهوم تطورا كبيرا في ميدان علوم التسيير وخصوصا في مجال إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، وفيما يلي اهم التعاريف المقدمة للتعلم التنظيمي:

التعريف: يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يمكن من خلالها افراد المنظمة كشف الاخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم.

المنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع اشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات او ممارسات)

الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

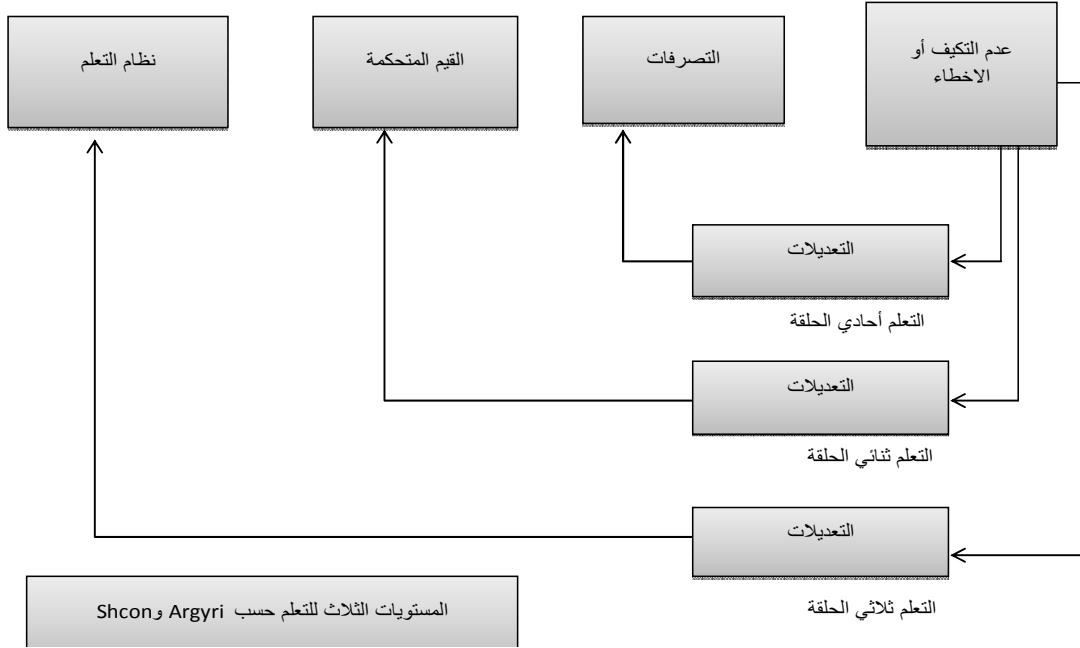
حسب Shcon و Argyri فإن المنظمة تكون متعلمة عندما تصل الى تحقيق وبطريقة دائمة الى تعلم أحادي وثنائي الحلقة إضافة الى تعلم ثلاثي الحلقة:

- 1. التعلم أحادي الحلقة:** يحدث عندما يتم تصحيح الاخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف، إذن هذا النوع من التعلم يعتبر كتحسين لأوضاع المنظمة.
- 2. التعلم ثنائي الحلقة:** يحدث عندما يتطلب تصحيح الاخطاء وتعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك الى تغيير في القيم والاهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، فهذا النوع يعتبر كتحديد للمنظمة.
- 3. التعلم ثلاثي الحلقة:** يحدث عندما يتطلب تصحيح الاخطاء، تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب عن ذلك إعادة تقييم الاساليب والانظمة بنظرة شاملة تؤدي الى تكوين معرفة جديدة تساعد على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم، فهذا النوع يعتبر كتطوير للمنظمة.¹

¹عبد اللطيف كرزاي، عبد الحق العشعاشي، مصطفى حوحو، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطور المنظمات المتعلمة وتحسين عمليات التعلم التنظيمية وإدارة المعرفة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة، جامعة سعيدة، 13/14 ديسمبر، 2010، ص12-13.

والشكل التالي يوضح أنواع التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (22): أنواع التعلم التنظيمي



المصدر: عبد اللطيف كرزاي، عبد الحق العشعاشي، مصطفى حوحو، إدارة الجودة الشاملة

كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة وتحسين عمليات التعلم التنظيمية وإدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن
الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة، جامعة سعيدة، يومي 13 و14 ديسمبر، 2010، ص 13.

الفرع الثالث: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي القياسات المتعلقة بالموارد البشرية

عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل: كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلا من النتائج، وفي بعض الاحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم، يمثل عادة مفهوما غير محدد بدقة، وخاصة إذا اردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، وتسعى

المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة الى الافراد العاملين بها، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الادارية.

وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم:

1. مصروفات البحوث والتطوير/المصروفات الكلية(%)
2. موارد البحوث والتطوير/إجمالي الموارد(%)
3. الاستثمارات في التدريب/العملاء(عدد)
4. الاستثمار في البحوث(بالجنيه)
5. الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب(بالجنيه)
6. تحسينات مقترحة/الموظف الواحد(عدد)
7. نفقات تطوير القدرات والمهارات/الموظف(بالجنيه)
8. مؤشر رضا العاملين(عدد)
9. نظرة العاملين- مؤشر التمكين(عدد)
10. نسبة المنتجات الجديدة الى كتالوج المنظمة الكامل(%)¹

• المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية

الاهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادرا ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة في معظم المنظمات، وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في اواخر عقد الستينات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات المنظمة البشرية، ومن خلال حسابات خاصة تقدر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراهم على النتائج المالية ومركز المنظمة، ويجب ان يكون ممكنا استخدام المقاييس وبيان الاهداف على مستوى اساسي بدرجة اكبر: الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

¹ وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص13، 12.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء، وفي المنظمات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر الانترنت، وفي كثير من المنظمات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً، أو للمناخ السائد في المنظمة وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية النمو والتعلم:

1. مؤشر القيادة (عدد)
2. مؤشر الدافعية (عدد)
3. دوران الموظفين (%)
4. متوسط سنوات خدمة الموظف لدى المنظمة (عدد)
5. متوسط عمر الموظفين (عدد)
6. الوقت المنفق في التدريب - الايام/السنة (عدد)
7. الموظفون المؤقتون/الموظفون الدائمون (%)
8. نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)
9. متوسط التغيب عن العمل (عدد)
10. عدد المديرات (عدد)
11. مؤشر التمكين (عدد)، عدد المديرات (عدد)
12. تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه)
13. التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنيه)¹

المطلب الثالث: طرق قياس راس المال الفكري

¹ مرجع نفسه، ص 14.

لا توجد طريقة أو طرق موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس راس المال الفكري تتمتع بصدق وثبات عالي بل هناك محاولات للوصول الى ما تقدم وقد يكون ذلك أمرا لا غرابة فيه بسبب حداثة الموضوع، ومهما تكون الاسباب والمبررات فإن قياس راس المال الفكري يعد مسألة غاية الاهمية، لما يأتي:

أولاً: أن رأس المال الفكري حين لا يقاس، لا يمكن إدارته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه.

ثانياً: أن طرق راس المال الفكري تعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة التداؤبية بين الرؤية الاستراتيجية والانشطة الفردية والجماعية في المنظمة، ويساهم ذلك في ترجمة الرؤية الى أهداف متفوق يقود الى ميزة تنافسية فريدة.

ثالثاً: أن قياس راس المال الفكري يسهم إسهاما فعالا في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، فكلما كان هذا الفرق عاليا كانت أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها.

وبعد هذا التمهيد نعرض في الجدول التالي بعض من طرق قياس راس المال الفكري

الجدول رقم (4): طرق قياس راس المال الفكري

ت	الكاتب	أهداف الطريقة	اجراءات الطريقة
1	MCGAWAR 1996 :2-1	التعرف على مستوى دخل الشركة ومستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضا الزبون، لأنها مؤشرات رئيسية لقياس راس المال الفكري.	- تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات. - تبني نظام أفضل يؤدي الى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول الشركة على أرباح كافية.
2	QUINM 1996 :27-73	تحديد المستويات المكونة لراس المال الفكري والتي تبين مجموعها مدى توافر راس المال الفكري من عدمه.	- تحديد القدرات المعرفية: التي تمثل قاعدة(معرفة لماذا). - تحديد مدى فهم الانظمة: التي تمثل قاعدة(معرفة لماذا). - الابداع المحرك ذاتيا: التي تمثل قاعدة (رعاية الافراد لماذا). - تحديد المهارات المتقدمة: التي تمثل قاعدة(معرفة كيف).

<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مدى الابتكار في السلع والخدمات. - مدى المحافظة على الاشخاص المتميزين. - مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم. - مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن. - مدى المحافظة على موقع متميز في السوق 	<p>بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في الشركة ومحاولة تعزيزها وتفعيل أدائها.</p>	<p>3-2: 1998, BRUWR</p>	<p>3</p>
<p>جاء لرأس المال الفكري في المنظمة يتضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد البراءات الاختراع. • حملة الشهادات الاكاديمية المهنية. - تقييم الفاعلية من خلال تحديد مقدار المدخلات المتحققة عن طريق رأس المال الفكري. 	<p>تقييم مخزون راس المال الفكري في المنظمة وتحديد مستوى المدخلات المتعترض المتوجات والخدمات المتميزة.</p>	<p>10-8: 199, HORK&BUREN</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قسمة الارباح بعد الفوائد والضرائب على اجمالي الموجودات. - قسمة سعر السهم في السوق على القيمة الدفترية للسهم. - تحليل مكونات رأس المال الفكري وهي: <ul style="list-style-type: none"> • رضا الزبون وولائه • براءات الاختراع • مستوى المعرفة • التعليم والتدريب • نظم المعلومات 	<p>أ- تحديد مقدار العائد المتحقق على الموجودات يفعل رأس المال الفكري.</p> <p>ب- تحديد نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم.</p> <p>ت- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مستوي المساهمة في انتاجية المنظمة.</p>	<p>2-1: 199 , ABDOL GREENLAY&MOHAMMADI</p>	<p>5</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تحليل راس المال البشري الى مكوناته وهي: • معرفة العاملين • خبرات العاملين • مهارات العاملين • معلومات العاملين • الابتكار والتجديد للعاملين - تحليل راس المال الهيكلي الى: • براءات الاختراع • حقوق النشر والتأليف • العلامة التجارية • مقاييس السيطرة النوعية • قواعد وانظمة المعلومات - تحليل راس المال الزبائني الى: • رضا الزبون • ولاء الزبون • الاحتفاظ بالزبون • تمكين الزبون 	<p>تحليل مكونات راس المال الفكري (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني) وبيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجيته.</p>	<p>STEWART, 1999 :245</p>
--	--	---------------------------

المصدر: عادل حروش المبرجي، و احمد علي صالح، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه،

المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص 96-98.

وبنظرة تقييمية لمعطيات الجدول السابق، نجد ان بعض الطرق تحتاج الى جهود وتكاليف عالية وقد لا تفضي الى النتائج المعهودة كما الحال في طريقة (Mcgowan, 1996) و (Buren & Mcgowan, 1999)، والبعض الاخر لا يعطينا مستوى راس المال الفكري بالضبط وأين يتمركز ثقله أي القمة أو الوسط أم القاعدة كما هو الحال في طريقة (AbdolMohammadi & Greenlay, 1999).

أما طريقة (Brown, 1998) فقد ذهبت الى كشف مدى الاهتمام براس المال الفكري والمحافظة عليه أكثر مما هو قياس مستواه أو مستوى إسهامه في إنتاجية المنظمة.

• نماذج من ادوات قياس راس المال الفكري

كما هو معروف فإن أدوات القياس تعد ركنا اساسيا من أركان نجاح عملية القياس، إذ يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات واستقصاء الاسباب والمعالجات وتحديد أساليب التطوير الملائمة.

وانطلاقاً مما تقدم، نعرض نماذج مختارة من ادوات قياس راس المال الفكري والتي نعتقد أنها تساعد المعنيين على اكتساب مهارات في المجالات:

1. تقدير قيمة راس المال الفكري في المنظمة.
2. إدارة راس المال الفكري في المنظمة.
3. تعليم راس المال الفكري على الاستقامة في علاقتهم.
4. استكشاف الخصائص المميزة للمنظمة التي ترعى راس المال الفكري.
5. تحديد مدى الاهتمام براس المال الفكري في المنظمة.
6. تعرف أسهم راس المال الفكري وفاعليته.
7. تحاشي الاخطاء المميتة لراس المال الفكري.
8. تشخيص مدى توافر راس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه.
1. مقياس تقدير قيمة رأس المال الفكري في المنظمة.

هدفاً للمقياس: يتكون المقياس الذي وضعه (Brayton Bowen) من ستة مؤشرات تكشف مدى اهتمام المديرين التنفيذيين لراس المال الفكري في منظماتهم ومن ثم تقدير قيمته، وتوضح القائمة مؤشرات المقياس المذكورة.¹

تصحيح المقياس: تعتمد طريقة تصحيح المقياس على مدى اتفاق المستجيب مع الفقرة من عدمه، فكلما كانت الاستجابات متفقة دل على الاهتمام براس المال الفكري وتقدير قيمته والعكس صحيح.

القائمة رقم (1): فقرات مقاييس Bowen

ت	مضمون الفقرة
1	ان الذكاء الشخصي والاداء هما اللذان يحددان الفرق بين النجاح والنتائج غير المقبولة
2	ان ولاء الزبون يعد جزءاً من قاعدة تكوين راس المال الفكري للشركة
3	ان تبني المدير التنفيذي لإبداعات وابتكارات راس المال سيزيد من استثماراته

¹ عادل حر حوش المرعجي، و احمد علي صالح، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص 99.

4	ام استخدام اسلوب الادارة الطيبة مع راس المال الفكري ضرورة ملحة جدا
5	ان تطوير مقياس كمي لقياس ولاء الزبون يعد احد اجراءات قياس الموجودات الفكرية
6	ان الاهتمام بالنتائج النهائية لأداء الشركة احد مؤشرات تطوير راس المال الفكري

المصدر: عادل حرحوشالمفرجي، واحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص100.

2. مقاييس إدارة راس المال الفكري في المنظمة

هدف المقياس: يتكون المقياس الذي وضعه Tombrown من سبع فقرات تحدد مدى استخدام الاساليب الصحيحة في إدارة رأس المال الفكري من عدمه، كما هو موضح في القائمة.

- تصحيح المقياس: تعتمد طريقة تصحيح المقياس على مدى الاجابة المستجيب ب (نعم) او (لا) على العبارة، فإذا كانت الاجابات على اغلب ب(نعم) فيشير ذلك الى استخدام الاساليب الصحيحة بإدارة رأس المال الفكري والعكس يمثل ما يسمى بأخطاء السبعة لإدارة رأس المال الفكري

قائمة رقم(2): فقرات مقياس Tombrown

ت	مضمون الفقرة
1	تنفق المنظمة وقتا لتحديد راس المال الفكري
2	تصنع المنظمة سياسات من شأنها تحقيق معرفة جديدة بصورة مستمرة
3	تحدد المنظمة قيمة الذكاء الذي تستخدمه للفوز والبقاء في عالم المنافسة
4	تهتم المنظمة بتكوين قاعدة لراس المال الفكري لتوثيق نتائجه وتخزينها
5	تقوم المنظمة بنشر المعرفة دائما لتوضيح سير العمل باتجاه تحقيق الميزة التنافسية
6	تسعى المنظمة لزيادة فاعلية المعرفة والعمل على نموها وتجديدها
7	تشجيع المنظمة لنشر افكار راس المال الفكري على العاملين فيها جميعا بهدف

تطوير كفاءاتهم

المصدر: عادل حرحوشالمفرجي، واحمد علي صالح، راس المال الفكرى بطرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص101.

المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كشريك استراتيجي للموارد البشرية

المطلب الاول: تطبيق نظام قياس بطاقة الاداء المتوازن وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين

الفرع الاول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة حيث انه يعبر عن قوة ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل بها.

يعرف Keyton الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة، فمن خلاله يتواجد اعضاء المنظمة، ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويديرون التغيير فيها كما Isles&Sulaiman فيعرفان الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه الموظف نحو تحديد اكبر مجموعة من نواياه السلوكية إزاء المنظمة، كما ينظر سلطان الى الالتزام التنظيمي، او كما يسمى الالتزام المؤسسي، بأنه يعكس مدى انتماء الافراد لمؤسستهم وتعلقهم بها، وتحرص ادارة المنظمة دائماً على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي للمنظمة وتحفيزهم والاهتمام بهم. ومن الجدير بالذكر ان ممارسات ادارة المنظمة ودعم المسؤولين فيها له تأثير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، إما من حيث مكونات الالتزام فيمكن إنجازها في سبعة أبعاد رئيسية:

1. الامان: شعور الفرد بالأمن والامان والطمأنينة.

2. المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة(المنظمة) بأعمالهم ونشاطاتهم.

3. التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

4. الرضى: شعور الفرد بأهمية الجماعة وللاعتزاز بعضويته فيها بالإضافة الى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم.

5. تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي الى ضعف الالتزام التنظيمي لديه.

6. تقدير الآخرين: حاجة الفرد الى استحسان الآخرين ونظرهم الايجابية اليه.

7. المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه تحليل احكامه الشخصية وبما يؤدي الى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقييد بمعاييرها.¹

الفرع الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي

يقسم الالتزام التنظيمي الى ثلاثة انواع / ابعاد أساسية:

- **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: يعكس الالتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل بها.

- **الالتزام الاستمراري Continuance Commitment**: هو الرغبة في البقاء عضوا في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها.

- **الالتزام الاخلاقي Normative Commitment**: يعبر الالتزام الاخلاقي او المعياري عن درة احساس من حيث التزامه بالنواحي الاخلاقية في المنظمة، وينبع هذا الاحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، ومدى انسجامه مع قيمه ومبادئه.

وللالتزام التنظيمي اجمالا مراحل اساسية يمر بها ويتطور من خلالها، وهذه المراحل متتابعة ومتسلسلة زمنيا بحيث لا يمكن لأي فرد الا ان يمر بها نفسها، وهذه المراحل:

- **مرحلة القبول**: تشير هذه المرحلة الى قبول الفرد بإطاعة رؤسائه في العمل ويسمح لهم بممارسة سلطاتهم وتأثيرهم عليه.

- **مرحلة التطابق مع الذات**: ينتقل الفرد من مرحلة القبول الى المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامه مع نفسه وشعوره بالفخر لانتمائه الى المنظمة.

- **مرحلة التبني**: يصل الفرد الى هذه المرحلة المتطورة من الالتزام التنظيمي وذلك بعد ان يتعزز لديه الاعتقاد بان المنظمة التي يعمل فيها هي جزء منه وهو جزء منها.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

¹ محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس بطاقة الاداء المتوازن واثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية: دراسة ميدانية، المحلة الاردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الاردن، 13/11/2007-9/7/2008، ص281.

- ثقافة الفرد: الانسان هو ناتج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجماعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الاخلاص في العمل والامانة والالتزام.

- توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد.

- وضوح الاهداف: وضوح أهداف المؤسسة امام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام التنظيمي.

- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين: ان علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه تولد عنصر ثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية الى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

- سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على اساس استقلالية اكبر وحرية اكبر في العمل يشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد.

- مدى تشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دورا اساسيا في تعزيز الالتزام من خلال اعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الابداع وغير ذلك من الامور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام.¹

الفرع الرابع: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبطاقة الاداء المتوازن

ان هناك تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الاداء المتوازن في الالتزام التنظيمي بشكل عام، وكذلك في ابعاد الالتزام التنظيمي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الاخلاقي، وهنا يدرك العاملون ان هناك مقاييس اخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الاداء التنظيمي إضافة الى المقاييس المالية. كما انه يوجد فروق بين المؤسسات المطبقة وغير المطبقة لنظام قياس الاداء المتوازن في قوة تأثير عملية تقييم الاداء في الالتزام التنظيمي بأنواعه وفي في قيمة معامل التحديد.

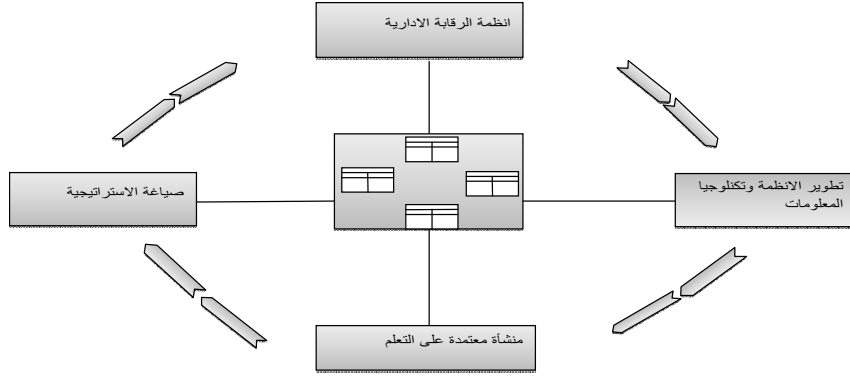
المطلب الثاني: الانظمة وحلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالقياسات

نناقش في هذا المطلب كيف يمكن لمشروع قياس الأداء المتوازن ان يتدرج من عملية استراتيجية الى تنفيذ نظام للرقابة الادارية، بمعنى تشغيلي بدرجة أكبر، وسوف نتصدى في هذه الناحية لقضايا مرتبطة بالتوازن بين

¹ مرجع نفسه، ص 282.

أنظمة القياس اليدوية والآلية، والتوازن بين تكلفة القياس ومنفعة معرفة ما يقاس، وإسناد مهمة اتخاذ قرارات على أساس المقاييس غير المالية في نظام الرقابة المالية الجديد لموظفين يشغلون مراكز بعيدة في تدفق العمليات.¹

الشكل رقم (24): عملية قياس الاداء المتوازن



المصدر: نيلز جوران وجان روى وماجتر ووتر، الاداء البشري الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 200، ص337.

الفرع الاول: إبقاء مقاييس نابضة بالحياة

لكي يتسنى لنا إبقاء مقاييس ما نابضة بالحياة، يجب ان يكون هناك أنظمة وإجراءات لجمع المعلومات الوثيقة الصلة ونقلها الى الموظفين والشركاء، ولا تكون المنظمة مهياً لاستحداث حل ما لتكنولوجيا المعلومات إلا بعد ضمان جودة المعلومات في المقاييس، وتتكون هذه الخطوة من عنصرين:

1. تحليل المقاييس: هنا يتم تحليل المقاييس التي جرى تطويرها، هل هي معرفة بوضوح وتمثل؟ هل تعكس استراتيجية المنظمة؟ هل يبدو واضحاً كيف ترتبط مجالات الرؤية المختلفة مع بعضها بعلاقات متبادلة؟
2. ضمان اعتمادية وصلاحيّة أنظمة وأساليب القياس: هنا يتم تحليل قدرة المنظمة على اداء القياسات الضرورية، ما مدى كفاية اساليب وأنظمة القياس المطبقة اليوم بالنسبة لما سيكون مطلوباً القيام به في المستقبل؟ هل هناك ما يبرر قياس كل شيء من الوهة الاقتصادية؟ ما معدل التواتر الذي ينبغي ان تؤخذ القياسات المختلفة على اساسه؟ من الشخص او الاشخاص الذين ينبغي إناطة مسؤولية المقاييس به (بهم)؟

الفرع الثاني: تحليل المقاييس

¹ نيلز جوران وجان روى وماجتر ووتر، الاداء البشري الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003، ص336.

ان مساهمة الموظف لا يمكن توضيحها وان يرتأى انها مثيرة للاهتمام الا اذا كانت مرتكزة على العمليات اليومية.ولهذه الاسباب نحن نعتقد ان نجاح مشروع قياس الاداء المتوازن أو فشله يتوقف على اعتمادية وصلاحيه الانظمة التي تصف اداء كل فرد ومجموعة وإدارة من منظور ما تحاول كل منشأة تحقيقه.

عندما يتم تعريف المقاييس-أي عندما يتم وضع الرؤية وصياغة الاهداف الاستراتيجية واشتقاق عوامل النجاح والمقاييس الحاكمة من الرؤية والاهداف الاستراتيجية،تبدء المرحلة الرئيسية التالية في المشروع،وهي مرحلة غالبا ما تنسى في كثير من المنظمات،فالكل سعيد الآن بإنجاز العمل التحضيري ويتحرق شوقا لبدء القياس لدرجة ان المنظمة تمهل الحاجة الى مراجعة وتحليل المقاييس والهيكلي الذي أنتجته مجموعة المشروع.¹

إن المقاييس التي هي تعتبر محددة عن عوامل نجاح المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ورؤيتها،نادرا ما يتم تعريفها بشكل غير غامض،والاحتمال الاكبر هو ان المقاييس المستخدمة ستكون غير واضحة من حيث الطبيعة،وفي أحيان كثيرة تم اختيارها من أجل هذا السبب بالتحديد، ولو كان تعريف المقاييس المناسبة وأداء القياسات الملائمة أمرا بسيطا،لأمكن بالقطع التعرف على المقاييس دون الحاجة الى تنفيذ مشروع مقاييس للأداء المتوازن.

الفرع الثالث: ضمان اعتمادية وصلاحيه أنظمة وأساليب القياس

ان قدرا كبيرا من المعلومات التي تركز عليها المقاييس في مجالات التركيز الثلاثة يصعب الحصول عليه من الانظمة الادارية القائمة بالمنظمة،ولو ان أساسا لهذه المقاييس كان متاحا في السابق،لأمكن قطعاً قياس المتغيرات التي تعبر عنها هذه المقاييس بالفعل من بين تأثيرات صياغة مقاييس جديدة للأداء ان المنشأة سوف يتعين عليها إرساء أنظمة جديدة للقياس.

أنظمة قد تستلزم مبدئياً كثيرا من العمل الذي يلزم أداؤه يدويا، وبذلك فإن تكلفتها النظرية للقياس سوف يتم بيانها بأقل من قيمتها الحقيقية، ويجب علينا أن نحلل بصورة متواصلة المعلومات الجديدة من أجل عملية اتخاذ القرار وأن نزن منفعتها بالقياس الى التكلفة الإضافية.

الفرع الرابع: حلول تكنولوجيا المعلومات من أجل القياسات

¹مرجع نفسه، ص 338-339.

ان نموذج قياس الاداء المتوازن يعطي المنظمة فقط هيكلًا يعبر عن رؤيتها واستراتيجيتها من خلال أهداف ومقاييس ملموسة، ومع ذلك تواجه المنظمة تحديًا ضخمًا يتمثل في بناء نظام يؤدي وظيفة مزدوجة وهي جمع المعلومات وثيقة الصلة، وتوصيل هذه المعلومات الى الموظفين والمنظمة.

وللحصول على التغيير السلوكي الذي يكون مرغوبًا عادة، يجب ان تتوفر الشروط التالية في المعلومات:¹

- أن يتم عرضها بشكل واضح وصريح-في صورة أعداد وأرقام وأشكال بيانية أو وسائل متعددة.
- أن يكون من السهل الوصول لها-يجب أن يكون في استطاعة الشخص المحتاج للمعلومات أن يحصل عليها أينما يكون.
- أن يتم جمعها وقياسها بصورة فعالة، ونجد ان التكلفة-تتطلب مقاييس البيانات(الخفيفة Soft data)، وتوجد أدوات جديدة للقياس في الغالب، ويجب ألا تتجاوز تكلفة القياس منفعة المقاييس.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لحلول تكنولوجيا المعلومات ينبغي تناولها لاستخدامها الى جانب قياس الاداء المتوازن، وهي تعكس الادنى للطموح ويمثل الثالث المستوى الاعلى.

1. واجهة المستخدم USER INTERFAKE-بعبارة اخرى: نسق أو شكل لعرض البيانات والسماح بعقد مقارنة بين الوحدات وتشبه الاقتراحات التي شاهدناها في لوحات الادوات، ومثل هذا النظام يمكن أن يقوم على بيانات مستقاة من مصادر عديدة مختلفة، ومن النظم اليدوية والالية معا.

2. نظم المعلومات التنفيذية: بالإضافة إلى شكل العرض، يتيح النظام إمكانية جمع البيانات من نظم أخرى متنوعة موجودة بالفعل، وعندما تكون المقاييس أكثر تعقيدًا وتطورًا، قد يكون عدد مثل هذه النظم كبيرًا، ونحن ننصح بالسماح باستلهاهم واجهة نظام المعلومات الادارية من قياس الاداء المتوازن بدلًا من بناء تطبيق قياس أداء متوازن خاص.

3. نماذج المحاكاة: هنا يمكننا ان نسقط مقاييس المنظمة على المستقبل ونحاكي تأثيرات التغييرات في المقاييس. ولكي نقوم بذلك، سوف يتعين علينا وضع افتراضات-مثل كم من الوقت سيستغرق ظهور مردود الاستثمار في التطوير-وحول التأثيرات الناجمة على المقاييس المالية.²

4. المطلب الثالث: نظم قياس منظمات التعلم

¹مرجع نفسه، ص 340-346.

²مرجع نفسه، ص 347، 348.

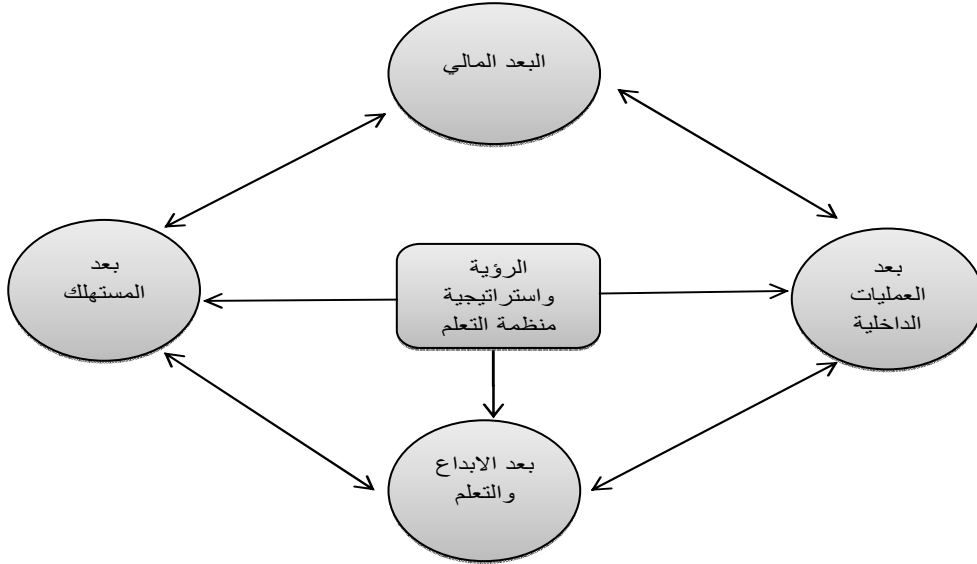
ان التوجهات الحديثة للتسيير تركز على المبادرات التي يقوم بها المستثمرون في مجال الموارد البشرية وتطبيقات مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تحول الافراد الى مصدر للميزة التنافسية في محيط يتميز بدرجة عالية من التعقد وذلك من خلال استغلال كفاءتهم ومهاراتهم، فتحصيل المعارف والتجارب من اجل تحسين الميزة التنافسية التي لا تكتسبها المنظمة وحدها فقط وانما كذلك الافراد، وهذا الاستثمار في التعلم وتطوير الموارد البشرية اساسيا مهما كان نوع وطبيعة الفريق وذلك من اجل تحمل مسؤولية اكبر التي يفرضها المستقبل على المنظمة.

فكما سبق الذكر فان مصطلح "المنظمة المتعلمة" يعتبر حديثا حيث تم ادماجه في ادبيات التسيير الاستراتيجي.

تعريف المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي يكتسب من خلالها المستخدمين ويقتسمون معارف جديدة باستمرار، ويكونون مهيين لتطبيق هذه المعارف لاتخاذ قراراتهم او انجاز اعمالهم.¹

من الواضح أن هذا البعد يشكل القاعدة الاساسية لنجاح منظمة التعلم، ويمكن تمثيل بطاقة الاداء المتوازن بالشكل التالي:

الشكل رقم (25): بطاقة الاداء المتوازن لمنظمة التعلم



المصدر: مؤيد سعيد سالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، ص 109 - 112.

¹ مصطفى حوحو، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية الى المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 38-40.

وميزة هذه البطاقة أن الادارة تستطيع من خلالها الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تواجهها، كما أنها تشير الى مدى ضعف طرق القياس التقليدية(المالية) في عكس حقيقة اداء المنظمة، وتتميز ايضا بقدرتها على تقديم وصف واضح بخصوص ما يجب ان تقيسه المنظمة من أجل التوازن مع المجالات المالية، وتعتبر هذه البطاقة ايضا وسيلة اتصال جيدة بين جميع الوحدات الادارية في المنظمة، فهياداة جيدة من حيث قدرتها على ربط رؤية المنظمة واستراتيجيتها الرئيسية مع العمليات التشغيلية في المنظمة.¹

خلاصة الفصل

إن استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية تمكن من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم، وكذلك توضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح والفوائد المالية والمنظمة، وعليه تتجلى أهمية الموارد البشرية في أن صعود الموارد البشرية يعني صعود المنظمة وأن هبوط الموارد البشرية سيكون النتيجة الحتمية لانهايار المنظمة.

¹مرجع نفسه، ص111.

• الفصل الثالث: دراسة حالة في بنك التنمية للفلاحة الريفية.

- تمهيد

- المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- المطلب الاول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- المطلب الثالث: المطلب الثالث: عموميات على وكالة BADR ببوسعادة

- الفرع الاول :التعريف بوكالة BADR ببوسعادة.

- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة BADR ببوسعادة.

- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تم استعراض الجانب النظري لبطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم اداء الموارد البشرية، سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع مؤسسة "بنك بدر للفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة دائرة بوسعادة" لتكون حقلا للدراسة الميدانية هذا من خلال دراسة الى أي مدى تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة لقياس اداء الموارد البشرية.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اما المبحث الثانيتحليل نتائج المقابلة، المبحث الثالث النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

المطلب الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم الرئاسي رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11-المؤرخة في 16 مارس 1982.

ويقوم بنك الفلاحة والتنمية بمهمتين اثنتين:

- فهو بنك إيداع يوزع الاعتمادات.
- وهو بنك تنمية أي لتنفيذ مخططات وبرامج التنمية الفلاحة.

الفرع الاول: مصادر تمويل ومهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

اولا:مصادر تمويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية

من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه ولتحقيق أهدافه المسطرة فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستعمل كل الوسائل المنقولة منها وغير المنقولة، التجارية والمالية التي بحوزته، وحسب ما جاءت به المادة 25 من المرسوم رقم 82-106 والمتعلقة بمصادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية فإن هذه الأخيرة تتكون من :

1. رأس مال البنك واحتياطه.
2. الودائع المحصل عليها من الزبائن.
3. الأموال التي توضع تحت تصرف البنك.
4. تسيقات الخزينة المخصصة لتمويل برامج التنمية.
5. القروض الممنوحة من طرف البنك المركزي بتطبيق سعر إعادة الخصم.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بعدة مهام تتمثل في:

1. المحاولة بشتى الطرق المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، إذا فهو وسيلة للتخطيط.
2. يراقب جميع الاتصالات مع السلطات، الحركات المالية، إذا فهو وسيلة للمراقبة.
3. فتح حسابات لجميع الأشخاص الذين يطلبون ذلك .
4. معالجة جميع عمليات القروض والتحويل، إذا فهو بنك أولي.
5. يمول كل النشاطات الفلاحية والملحقة .
6. يقوم بتطوير الميدان الزراعي، الحرفي والصناعة الزراعية.
7. يستقبل البنك مجمل الودائع على المدى الطويل.
8. المساهمة في العمليات الادخارية.
9. تنفيذ طبقا للقانون كل العمليات البنكية المتعلقة بإعطاء القروض.
10. يقوم البنك بضمان كل عمليات التمويل وذلك حسب القوانين المعمولة بها.

11. يحقق عمليات التبادل والتجارة الخارجية.

بالإضافة إلى كل هذه المهام يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم مساعدته للأطباء، الصيادلة، أطباء الأسنان، البيطرة الذين يفتحون مكاتب في البلديات الريفية، وكذلك لقطاع الصيد البحري، حيث يقوم بنك بدر بتقديم قروض متوسطة الأجل لمختلف المشاريع كالتربية المائية.

من هذه المهام، نستطيع تلخيص بعض المميزات لبنك بدر والتي يمكن إجمالها في:

1. يحتل البنك المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية.
2. يستعمل نظام (SWIFT) منذ 1991.
3. استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
4. الشبكة الأكثر كثافة.
5. بنك شامل وعالمي يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية.
6. أول بنك جزائري يطبق مبدأ "البنك الجالس" مع خدمات مشخصة.
7. الإدخال الكامل للإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة (PROGICIEL) ملك للبنك، مصمم من طرف مهندسي المؤسسة.
8. إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية (BADR consult).
9. ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

1. توسيع وتنويع مجال التدخل للبنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
2. تحسين نوعية وجودة الخدمات.
3. تحسين العلاقات مع الزبائن.
4. الحصول على أكبر حصة من السوق.
5. تطوير العمل المصرف بقصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
6. رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.

7. توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

8. تسيير صارم لمخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

فالهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وضع سنة 2001، والذي يتكون من:

المديرية العامة: والتي تتضمن:

رئيس مدير عام: وهي السلطة العليا للبنك، والذي يستطيع تحديد ووضع نظام لتحقيق القرارات التي تصدر عن مجلس الإدارة .

ثلاثة مدراء عامون بالنيابة: هم الذين يقومون بمساعدة رئيس مدير العام للبنك.

وللهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أربع مديريات عامة بالنيابة وهي :

المديرية العامة بالنيابة "القروض، الموارد، التحصيل": وتقوم بتسيير 5 مديريات:

1. مديرية تمويل المؤسسات الكبرى "D.F.G.E".

2. مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "D.F.P.M.E".

3. مديرية تمويل النشاطات الفلاحية "D.F.A.A".

4. مديرية دراسة السوق والمنتجات "D.E.M.P".

مديرية المتابعة والتحصيل "D.S.R".

المديرية العامة بالنيابة "الإعلام الآلي، المحاسبة، الخزينة": وهي مسؤولة على خمسة مديريات:

1. المديرية المركزية للإعلام الآلي "D.I.C".

2. مديرية الإعلام وشبكة الاستغلال "D.I.R.E".

3. مديرية الإرسال وصيانة الإعلام الآلي "D.T.M.I".

4. مديرية المحاسبة العامة "D.C.G".

5. مديرية الخزينة "D.T".

المديرية العامة بالنيابة "الإدارة والوسائل": وهي بدورها مسؤولة على خمسة مديريات وهي:

1. مديرية المستخدمين "D.P".

2. مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية "D.R.R.H".

3. مديرية الوسائل العامة "D.M.G".

4. مديرية الدراسات القانونية والمنازعات "D.E.G".

5. مديرية الدراسات ومراقبة التسيير "D.P.C.G".

بالإضافة إلى المديريات المذكورة أعلاه يوجد :

القسم الدولي "D.I": والذي يتكون من ثلاث مديريات وهي :

1. مديرية العمليات التقنية مع الخارج "D.O.T.E".

2. مديرية العلاقات الدولية "D.R.I".

3. مديرية الرقابة والإحصائيات "D.C.S".

ومن ثم يلي بعد هاته المديريات:

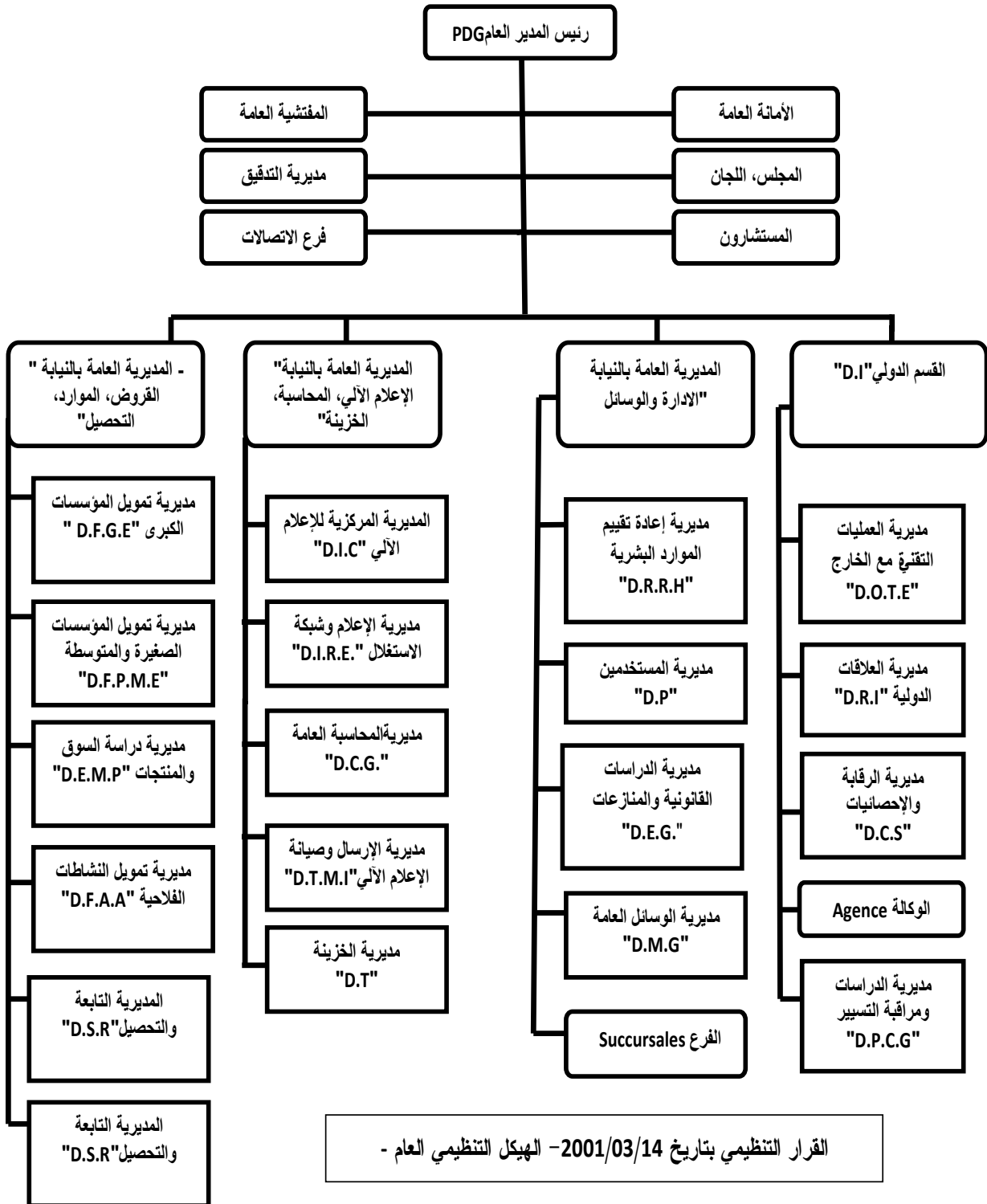
الفرع "Succursales": وهو وحدة إدارية لا مركزية غالبا على مستوى مكان رئيسي في الولاية، مهمته

تتمثل أساسا في: مساعدة ومراقبة وتسيير الوكالات التابعة له وهي المسئولة أمام الإدارة العامة عن تنفيذ المهام

الموكلة إليه، ويتكون من 31 فرع على المستوى الوطني.

الوكالة "Agence": يحتوي بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 300 وكالة موزعة على جل التراب الوطني.

الشكل رقم(26): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق من وكالة بوسعادة.

المطلب الثالث: عموميات على وكالة بدر 905 بوسعادة

الفرع الاول :التعريف بوكالة بدر 905 بوسعادة

تأسستوكالةبدر بوسعادة 905 فيسنة 1982.

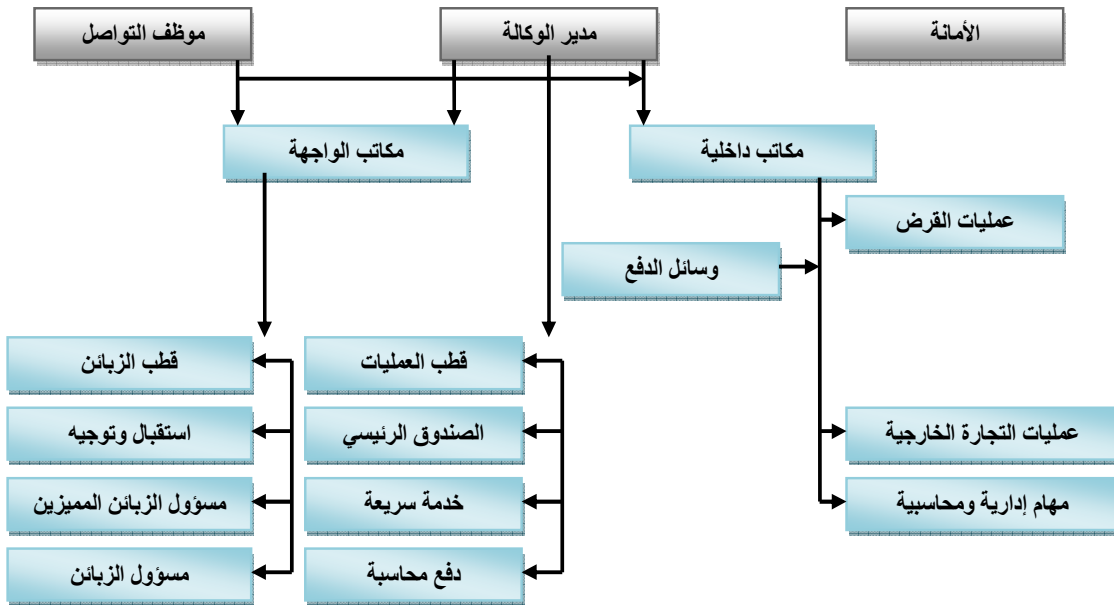
تحوذوكالة بوسعادة على 25 حاسوبا آليا(PC) متصلة بنظام تشغيل SYBU وعلى 05 خمس حاسبات أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة التيمنشأها أنتخففالعبء وتختصر الوقتلدىالعاملفي الحسابتوتقليلالخطأ،وأجهزةالصرافالآلي.

تشغلووكالة بوسعادة 27 عاملا تعتمدعلى خبيراتهم، وترتكز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريبالعمال المستعنينعلى ذلكبمعيار الخبرة والأقدمية، فيظل توجهالبنكنحو تعميمسياسة البنكالجالسعلى كاملفروعه.

تعملوكالة بوسعادة تحتسلطة،إشرافورقابة المديرية الجهوية للاستغلالبالمسيلة، هذا بالإضافة إلىأربعو كالاتمصرفية أخرى للاستغلال، تتمثلفي: وكالة سيديعيسى، ووكالة عين الملح، وكالة المسيلة، ووكالة حمامالضلعة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 905 بوسعادة

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 905 بوسعادة

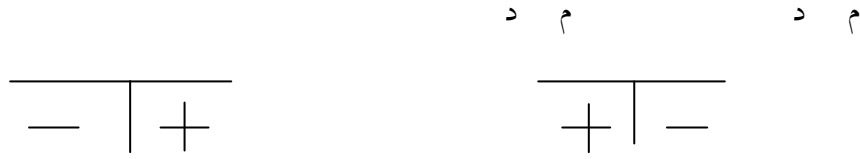


المصدر: وثائق من وكالة بوسعادة.

• المحفظة-porte le feuilles: وهي المصلحة

التي تحتوي على كلالاً وأوراق تجارية وفي حالة الوكالة توجد فقط الشيكات والتحويلات وهذا الطبيعة المعاملات الموجودة في هذا الوكالة وهذا يرجع لطبيعة المنطقة ويكوننا التالي:

- الشاك - - التحويل -



وهذا بالنسبة للبنك.

• مصلحة الوسائل العامة: وهي تحتوي على مصلحة الأرشيف وفي هذا الأخير نجد كلاً من أقوال وثائق الحسابات اليومية والإحصائيات اللازمة لكافة العمليات والنقود وتكون هذه الإحصائيات نصف شهرية أو شهرية أو فصلية.

• وكيل المدير: في حالة غياب المدير لأسباب معينة فإننا المكلف بالدراسات هو الذي يقوم بالنيابة عنه في تسيير الوكالة.

• مصلحة الإدارة والمحاسبة: وهي المسؤولة عن مصلحة المستخدم من حيث كذا كالمصاريف والعمال والمصاريف الخاصة بالخاصة.

صار يفاسع اليد وتتم كذلك كبراقبة العمليات اليومية للبنك عن طريق دفتر الحسابات واكتشاف الأخطاء الممكنة وإذا وجد خطأ معين عرف في نفس اليوم والذي يوجب تصحيحها العملية يصحح إذا عرف فيما بعد يقوم المسؤؤلون في البنك بالعملية العكسية وإعداد

أداة تعديل الخطأ في الحساب، وتقوم هذه المصلحة أيضاً بمراقبة الصندوق (النقود الداخلة والخارج)

وتقارن مع ما هو موجود في ملفات الكمبيوتر فإن وجد خطأ يعدل إما عن طريق المقاصة بين البنوك أكثر أقبها الخزينة العامة وإما عن جميع الحسابات أقبها مديرية المحاسبة العامة وهي مديرية تراقب جميع البنوك (بدر) الجودة في الجزائر.

• القرض: وهي المصلحة المسؤولة عن إعطاء القروض والضرائب وتنقسم القروض إلى:

1. قروض استغلالية: تمنح إلى الفلاحين بمعدلات تفائدة معينة وهي قروض قصيرة الأجل مدتها عام واحد.
2. قروض استثمارية: تمنح إلى الذين يريدون إنشاء استثمار معينة وبمعدلات تفائدة معينة وهي قروض طويلة (من 5 إلى 20 سنة) وقروض متوسطة الأجل (من 2 إلى 5 سنوات) ولكن جدها كأيضاً قروض السكن التي تتفوق 25 سنة.

فيما يخص كيفية امتناع القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يحول للوكالة المصرفية منحقر و ضللز بائناذ المتعدى قيممبلغها السقوف المحددة منظر فالإدارة العامة وحسبناو عالقرض المطلوب، فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول لصلاحيته للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التبيدورها قد تخرج عن صلاحياتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة بمعالجة العاصمة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: اطار الدراسة

الفرع الأول: الادوات المستعملة في الدراسة

في دراستنا تم الاعتماد على أسلوب المقابلة فهي " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع اخر بهدف الحصول على المعلومات اللازمة في البحث او في التوجيه او التشخيص والعلاج او من اجل معرفة حقيقة امر محدد، وجوهر المقابلة السؤال والجواب "

وتتكون المقابلة المتعلقة بدراستنا الميدانية من 56 سؤال، حيث تم تقسيم المقابلة الى محورين كل محور يتعلق بجانب معين من المواضيع التي تم التطرق لها في الجانب النظري، المحور الاول: يتعلق بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، المحور الثاني يتعلق بتقييم اداء الموارد البشرية، وهذه الاسئلة تم توجيهها الى مدير الوكالة لأنه هو الذي يقوم بمراقبة التسيير بوكالة بدر 905 ببوسعادة.

وايضا تم الاعتماد على الملاحظة، التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك او ظاهرة معينة، وتجميع اكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة او دراسة تطور سلوك الافراد في البيئة التي يعيش فيها بغرض الحصول على ادق المعلومات.

الفرع الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

يعرف المنهج بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة، اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين واما من اجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عارفين" كما يمكن تعريفه انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹

وفي إطار دراستنا الحالية، ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا واثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لموضوع بحثنا، ذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وابعادها في اطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول الى اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم، المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة كما يهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في العوامل وكذلك التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل² وكذلك تم الاعتماد على وثائق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، لأن الوكالة فرع تابع اليه.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للنتائج المحصل عليه

الجزء الاول: مؤشرات المحاور الأربعة:

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، طبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99

² - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الشهاب، باتنة، 1998، ص 29.

الجدول رقم (5): اسئلة المحور المالي

السؤال (1): هل تقوم مؤسستكم بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها؟	
الاجابة	نعم تقوم الوكالة بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها من خلال تحديد التوقعات و بيع الخدمات وتسويق المنتجات.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يعتمد بصفة كبيرة على محاور الاداء المالي في تحديد اهدافها وهو ما يظهر جليا حيث يسعى البنك من خلال ذلك تحديدها للتوقعات المستقبلية وكذلك حجم المبيعات ومنه فان البنك يسعى الى تعزيز ادائه المالي عبر هذا المؤشر، كما هو واضح في جدول حسابات النتائج ل: 2012 و 2013 وتقديرات 2014.

المصدر من اعداد الطالبة.

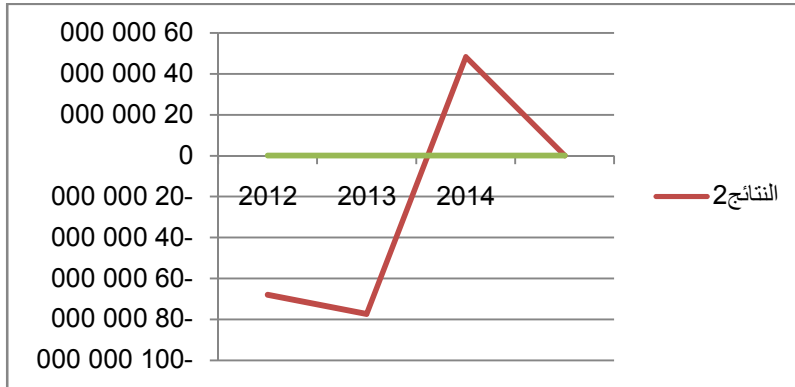
الجدول رقم (6): جدول حساب النتائج للسنوات 2013/2012 وتقديرات 2014 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

DESIGNATIONS	Réalisations 2012	Réalisations 2013	Objectifs 2014
Produitsd'ExploitationBancaire	36 816 672	42 216 510	176 631 344
Intérêts	0		128 636 470
Commissions	34 986 682	40 864 910	46 414 274
Produits des autresactivités	1 829 990	1 351 600	1 580 600
Chargesd'ExploitationBancaire	20 623 209	20 604 341	31 414 791
Intérêts	20 435 419	20 413 000	31 213 450
Commissions	1 196	1 341	1 341
Autres charges d'exploitation	186 594	190 000	200 000

Produit Net Bancaire	16 193 463	21 612 169	145 216 553
Charges de Fonctionnement	61 349 548	64 835 491	69 854 165
Résultat Brut d'Exploitation	-45 156 085	-43 223 322	75 362 388
Reprises de Provisions et Récupération sur Créances Amorties	24 295 989	15 000 000	20 000 000
Dotations aux Provisions et pertes sur Créances Irrécouvrables	47 120 977	49 164 000	47 215 000
Résultatd'Exploitation	-67 981 073	-77 387 322	48 147 388

المصدر: وثائق من عند بنك الفلاحة والتنمية الريفية(المحاسب).

الشكل رقم(28): منحى جدول حسابات النتائج لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: مناعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

نلاحظ ان المؤسسة عينة البحث لم تحقق تحسن في أدائها المالي في السنوات(2013/2012)، حيث كانت النتائج المحققة في 2012 (-67 981 073 دج)، و2013 تقدر ب: (-77 387 322 دج)، بالمقابل حققت التقديرات مرضية في ادائها المالي في سنة 2014 والتي بلغت(48 147 388 دج).

السؤال (2): هل يتم ذلك بالتشاور مع المالكين؟	
الاجابة	يتم ذلكمن خلال الاحصائياتالتي ترفع الى مصالح المديرية العامة بالعاصمة.
التعليق	من خلال الاجابة، يبدو ان الوكالة تحدد اهدافها دون التشاور مع المالكين، بل هي تعتمد كليا على الاحصائيات التي تقوم بها وترسلها الى مصالح المديرية العامة بالعاصمة، وهذا يؤثر على تحقيق اهداف الوكالة لأن اشراكهم يحسسهم بالمسؤولية.
السؤال (3) : ما هو مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة؟	
الاجابة	تكون حسب النتائج المحققة في كل ثلاثي سنوي، لأن المؤسسة تقوم بإرسال الاهداف المسطرة والمراد الوصول اليها الى المديرية المركزية، وبعد الثلاثي السنوي تستدع المديرية كل مسؤول عن فروعها وتقوم بسؤاله عن النتائج وتكون هذه النتائج إما سلبية او ايجابية .
التعليق	من اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان مستوى رضا المالكين يكون بعد كل ثلاثي سنوي، وتكون النتائج المالية المحققة حسب الاداء المالي (سلبيا ام ايجابيا)، وهذا ما يبين الفجوة بين الأداءين المحقق والمخطط له.
السؤال (4): هل تعتمد مؤسستكم على اموالها الخاصة في التمويل؟	
الاجابة	المصادر التي تعتمد عليها الوكالة في تمويل استثماراتها هي الودائع والمدخرات.
التعليق	تبين لنا ان الوكالة تعتمد على اموالها الخاصة في التمويل بالإضافة الى مصادر خارجية، وذلك من خلال الودائع والمدخرات، وهذا ما له تأثير سلبي على الارباح وبرامج الاستثمار وهذا واضح جليا من خلال جدول مصادر التمويل الخاصة بالبنك.

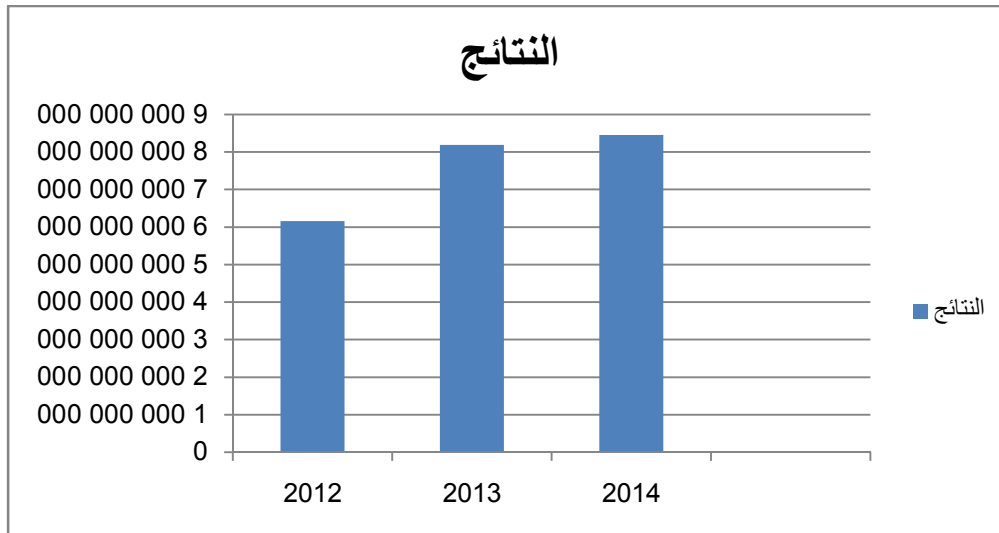
المصدر: من اعداد الطالبة.

الجدول رقم (7): مصادر تمويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

DESIGNATION	Réalisations 2012	Réalisations 2013	Solde au 31/03/2014	Solde au 30/06/2014	Solde au 30/09/2014	Solde au 31/12/2014
TOTAL RESSOURCES A VUE NON REMUNEREES	4 857 074 319	6 181 203 540	6 493 432 842	6 814 509 144	7 128 085 446	7 445 761 748
TOTAL RESSOURCES A VUE REMUNEREES	1 183 257 016	1 498 554 516	1 084 259 744	1 124 627 244	1 164 994 744	1 205 362 244
TOTAL RESSOURCES A VUE مصادر تحت الطلب	6 040 331 335	7 679 758 056	7 577 692 586	7 939 136 388	8 293 080 190	8 651 123 992
TOTAL RESSOURCES A TERME مصادر لاجل	116 097 000	510 615 000	518 115 000	514 615 000	511 000 000	511 000 000
TOTAL RESSOURCES CLIENTELE مصادر الزبائن	6 156 428 335	8 190 373 056	8 095 807 586	8 453 751 388	8 804 080 190	9 162 123 992

المصدر: وثائق من عند محاسب بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (29): منحى مصادر التمويل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك.

من خلال المنحنى نلاحظ ان مصادر التمويل للبنك في تزايد من سنة 2012 الى سنة 2014 وهذا واضح من المنحنى، ففي 2012 كانت (6 156 428 335 دج)، و سنة 2013 (8 190 373 056 دج)، بينما 2014 فإنها في ارتفاع حيث بلغت: (8 095 807 586 دج).

السؤال (5): هل تستعملون نظام الائتمان في مؤسستكم مع زبائنكم؟	
الاجابة	نعم، تستعمل وكالة بدر نظام الائتمان مع زبائنكم وذلك وفق القانون وتعليمات المديرية العامة.
التعليق	بما ان الوكالة محل الدراسة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة الأم فهي تتبع قوانين وتعليمات المديرية العامة، فهي تكسب ثقتهم وتضمن بقائهم ، وليس فقط ذلك بل ضمان كسب عملاء في المستقبل .
السؤال (6): إذا كان نعم فما هو معدل الائتمان لديكم؟	
الاجابة	يتم احتساب معدل الائتمان حسب السوق وتقلبات الاسعار.
التعليق	لا حضنا من خلال اجابة مدير الوكالة انهما تعتمد على هذا المؤشر (معدل الائتمان)، ويكون ذلك حسب السوق وتقلبات الاسعار، لكن من خلال جواب المستجوب لاحظنا تحفظ هذا الأخير على تحديد الطريقة المتبعة في حساب هذا المعدل، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه كمؤشر لBSC.
السؤال (7): هل تستعملون مؤشرات دوران المخزون؟	
الاجابة	نعم، نقوم باستعمال مؤشرات دوران المخزون، وبلغت ميزانية البنك باعتباره مؤسسة اقتصادية عمومية 05,8 مليار دولار.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يعتمد على مؤشر دوران المخزون في حساب الاداء المالي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه كمؤشر لBSC.

السؤال (8): إذا كان نعم فما هو معدل دوران المخزون؟	
الاجابة	معدل دوران المخزون هو سنوي.
التعليق	من خلال الاجابة ،نلاحظ ان الوكالة تعتمد على هذا المؤشر،ومن الواضح ان المدير لا يريد اعطاءنا أي ارقام وهو ذو اجابة مختصرة جدا.
السؤال (9): هل تستعملون مؤشرات اخرى متعلقة بالخور المالي؟ ما هي؟	
الاجابة	في الغالب المديرية العامة هي المكلفة بذلك.
التعليق	بما ان الوكالة فرع تابع للمؤسسة الام فإنها ليست على دراية اذا كانت هناك مؤشرات مالية اخرى.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

الجدول رقم (8): المؤشرات المالية المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث:

المؤشرات	الخور
مؤشر تحديد الاهداف	المالي
رضا المالكين	
العائد على الاستثمار	
معدل الائتمان	
معدل دوران المخزون	

المصدر: من اعداد الطالبة على اسئلة القابلة.

الخور الثاني: محور العملاء:

وتتضمن مجموعة من المقاييس التي ترتبط بالحصة السوقية واكتساب بائع جديد و بحية الزبون والتي توضح كيفاً للمؤسسة

تحقق رضا بائعها كالتالي:

الجدول رقم (9): الاسئلة المتعلقة بمحور العملاء

السؤال (2): هل تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء؟	
الاجابة	تم استحداث مركز خاص للأصغاء الى الاقتراحات والطلبات وإسمه "إتصل 021428428".
التعليق	من خلال هذه الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تهتم بعملائها ومدى رضاهم، فهي بذلك تضمن بقائهم ومنه فهي تستعمل مؤشر رضا العملاء.
السؤال (3): ماهي الادوات المستعملة في الاستقصاء؟	
الاجابة	الادوات المستعملة في الاستقصاء هي الإنترنت، الهاتف وسجل الاقتراحات الموجود بالوكالة.
التعليق	من الاجابة، نلاحظ ان ادوات الاستقصاء متعددة، مما يزيد من رضا العاملين وولائهم اتجاه الوكالة، وبالتالي فهي تعزز اداءها من خلال رضا عملاءها، وهذا يحسب للبنك باعتبار أنه يسعى دائما إلى البقاء قريبا من زبائنه وهو ما يسمح بتعزيز مركزه التنافسي.
السؤال (4): هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها؟	
الاجابة	نعم، هناك ملف قاعدي وهناك معلومات مسجلة بشبكة الاعلام الالي.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات عن زبائنها مما يسهل عليها عملية الاتصال بهم عند الحاجة، وذلك راجع الى قوة نظم المعلومات لديها.
السؤال (5): ماهي وسائل الاتصال والاشهار التي تستخدمها مؤسستكم؟	
الاجابة	الاشهار يتم عن طريق المصقات وطرق المحادثة التي يقوم بها المكلفون بالزبائن واللوح الالكتروني.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يستعمل وسائل اتصال متعددة، واستعمال هذه الطرق يكسبها خبرة ويساعدها على ايجاد اسواق جديدة في الخارج، وبالتالي فهي تعتمد على هذا المؤشر .

السؤال (6): ما هي نسبة رضا الزبائن في مؤسستكم؟	
الاجابة	نسبة رضا الزبائن في الوكالة في الغالب تكون طيبة ومرضية.
التعليق	نلاحظ ان الوكالة لا تقوم بحساب نسبة رضا الزبائن بل تقوم بملاحظتها وهذا غير كاف باعتبار أن المستجوب لم يحدد الأساليب التي يعتمدها البنك في معرفة مدى رضا زبائنه حول الخدمات المقدمة.
السؤال (7): ما هي الطريقة التي تستعملونها في معرفة راي عملائكم على خدماتكم المقدمة لهم؟	
الاجابة	نقوم بمعرفة راي العملاء والزبائن على الخدمات المقدمة لهم عن طريق السلعة والخدمة المطلوبة.
التعليق	من خلال اجابة المستجوب، لاحظنا ان الوكالة تقدم خدماتها في المستوى المطلوب وذلك عن طريق جودة السلعة والخدمة المقدمة الى عملائها فهي بذلك تحتفظ بعملائها الحاليين وتكتسب عملاء جدد، وهنا يظهر دور بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء.
السؤال (8): ما هي عدد الشكاوي المقدمة التي تصلكم في السنة؟	
الاجابة	الشكاوي بالمقدمة التي تصلنا في السنة تكون محدودة وغير مؤسسية.
التعليق	من خلال الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تأخذ بعين الاعتبار شكاوي عملائها، وهذا يبين مدى اهتمام المؤسسة بعملائها ومصالحهم، وبالتالي تستعمل مؤشر شكاوي العملاء.
السؤال (9): ما هو الوقت الازم للاستجابة لطلبات العملاء؟	
الاجابة	الوقت الازم للاستجابة لطلبات العملاء يكون حسب نوع الطلب.
التعليق	من خلال الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تأخذ بعين الاعتبار لطلبات عملائها وتعطيهم اهمية وتستجيب لهم، فهذا يزيد من اهتمام الزبائن وتوجههم اليها، ومنه فان البنك يسعى لتعزيز اداء الوكالة من خلال استعمال هذا المؤشر.

السؤال (10): كم عدد العملاء المفقودين في السنة؟	
الاجابة	عدد العملاء المفقودين في السنة، يختلف من سنة للأخرى وهو يتراوح بين 50 و80 حسب حاجة الزبون للمؤسسة.
التعليق	يبدو ان المؤسسة لا تفقد عدد كبير من عملائها وذلك راجع الى الاداء الذي تقوم به، وهذا يزيد من مستوى رضا عملائها وتمسكهم بها، ومنه فهي تستخدم مؤشر عدد العملاء المفقودين.
السؤال (11): ما هو الوقت الازم لمقابلة العميل؟	
الاجابة	الوقت الازم لمقابلة العميل يكون وفق ما هو متاح.
التعليق	يظهر ان المؤسسة تعطي وقتا لعملائها وتستمع لهم، ومن الواضح ان الوكالة تستخدم مؤشر الساعات المقضية مع العملاء الزائرين للمنظمة.
السؤال (12): عدد الاعلانات الموضوعه؟	
الاجابة	هناك ما هو مطبوع في قصاصات وهناك ملصقات وهناك اللوح الالكتروني في مقر الوكالة.
التعليق	من خلال الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تنوع الاعلانات وذلك لجذب الزبائن لها، ومنه يتضح لنا ان المؤسسة تستخدم مؤشر عدد الاعلانات الموضوعه.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

الجدول رقم (10): مؤشرات محور العملاء المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث:

المؤشرات	المحور
وقت الاستجابة لطلب العملاء	العملاء
حجم المبيعات	
رضا الزبائن	
نمو الزبائن	
عدد الزبائن	
شكاوى العملاء	
الساعات المقضية مع العملاء	
معدل الاستجابة	
العملاء المفقودين	
عدد الاعلانات الموضوعة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاغتماد على اسئلة المقابلة.

المحور الثالث: محاور العمليات الداخلية: وتضمن مجموعة من المقاييس التي وضجها المؤسسة عينة البحث لتحسين عملياتها الداخلية.

الجدول رقم (11): اسئلة محور العمليات الداخلية

السؤال (1): في رأيكم كيف تساهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين مستوى ادائكم؟	الاجابة
تساهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين الاداء بشكل كبير جدا.	التعليق
من خلال الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، فهي عامل اساسي في تحسين مستوى الاداء في المؤسسات، وبالتالي الاعتماد عليها ضروري، ونلاحظ ان المؤسسة تستعمل مؤشر تكنولوجيا الاعلام والاتصال بشكل كبير باعتبار أن تنفيذ مختلف العمليات البنكية يتطلب وجود تكنولوجيا حديثة للاتصال تسمح للبنك بالقيام بعملياته في الآجال المحددة.	

السؤال (2): هل تعتمد مؤسستكم على النظام المحاسبي الجديد؟	
الاجابة	نعم، تعتمد مؤسستنا على النظام المحاسبي الجديد.
التعليق	نلاحظ ان الوكالة تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي، وذلك استجابة للتغيرات التي شهدتها مجال المحاسبة وهذا ما يبرز لنا الاهتمام الواضح من طرف الوكالة لبطاقة الاداء المتوازن، وبالتالي تحسين مستوى الاداء وتسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.
السؤال (3): هل تعتمد الادارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة؟	
الاجابة	تعتمد الادارة على نمط التسيير التشاركي في بعض المجالات.
التعليق	بما ان الوكالة فرع تابع للمؤسسة الام وهي التي تتولى مسؤولية التسيير وهو ما يجسد مفهوم مركزية التسيير ويظهر ذلك جليا داخل المؤسسة حيث لاحظنا عدم وجود مراقب التسيير، حيث أن المدير هو الذي يقوم بالمراقبة داخل الوكالة، لهذا تستخدم نمط التسيير التشاركي في بعض المجالات فقط .
السؤال (4): ماهي ادوات الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟	
الاجابة	ادوات الاتصال المستخدمة في الوكالة هي: الهاتف، الانترنت، شاشات العرض.
التعليق	من خلال الاجابة، نلاحظ تعدد وسائل الاتصال داخل الوكالة الامر الذي يسهل العمل داخل المنظمة، وبالتالي سرعة اداء العمليات الداخلية للمؤسسة وادارتها بشكل منتظم وسريع، ولكن في حقيقة الامر وعن طريق ملاحظتنا الدائم ان الوكالة تعتمد ايضا على الاتصال المباشر.
السؤال (5): هل تحصلت مؤسستكم على شهادة الايزو 9000 الخاصة بالجودة؟	
الاجابة	لم تحصل المؤسسة على شهادة الايزو 9000 الخاصة بالجودة.
التعليق	بما أن البنك لم يتحصل بعد على شهادة الإيزو فذلك يعني أنه لا يولي الاهتمام الكافي لجودة الخدمات المقدمة وهو متأخر في مجال تحسين الجودة.

السؤال (6): ما هو مستوى تجاوب العاملين للأوامر والاجراءات المعروضة من الادارة؟	
الاجابة	هناك جانب من عدم المعرفة يجعل هناك صعوبة في بعض الاحيان من قبول العمال.
التعليق	من الاجابة، نلاحظ ان المؤسسة تواجه صعوبة ومقاومة من حيث تجاوب العاملين للأوامر والاجراءات المفروضة من الادارة وهذا راجع الى عدم المعرفة (عدم وجود خبرة)، أي ان العاملين داخل الوكالة ليسوا على تواصل بما يجري في عالم التكنولوجيا.
السؤال (7): ما هو مستوى رضا العاملين عن مؤسستكم؟	
الاجابة	مستوى رضا العاملين عن المؤسسة هو مرضي.
التعليق	من خلال الاجابة نلاحظ ان الوكالة عينة البحث تقيس مستوى رضا العاملين عن طريق الملاحظة فقط، وهذا غير كاف لمعرفة مدى رضا العاملين لديهم.
السؤال (8): هل تسليمكم لمنتجاتكم يكون في الوقت المناسب والمتفق عليه مع الزبون؟	
الاجابة	يكون تسليمنا لمنتجاتنا تقريبا في الوقت المحدد والمتفق عليه مع الزبون.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان الوكالة تسلم منتجاتها في الوقت المحدد، وبذلك فهي تسعى جاهدة الى توفير الخدمة والسلعة الجيدة من اجل تلبية حاجات زبائننا، وبالتالي فهي تستعمل هذا المؤشر.

السؤال (9): هل هناك تحسينات على منتجاتكم؟	
الاجابة	نعم هناك تحسينات على منتجاتنا من سنة الى اخرى.
التعليق	الاجابة توضح ان الوكالة تحسن منتجاتها وتقدم خدمات جديدة وابتكار خدمة جديدة، ويتم ذلك من سنة الى اخرى، ومنه فان المؤسسة تستخدم مؤشر التحسين في الانتاجية.
السؤال (10): هل هناك نسبة المعيب في خدماتكم المقدمة؟	
الاجابة	نسبة المعيب في خدماتنا تكون محصورة جدا.

التعليق	أي الوكالة تمتلك مخزون، من الطبيعي ان يكون لديها نسبة المعيب أي ان المؤسسة تستعمل مؤشر المعيب.
السؤال (11): إذا كان هناك مؤشرات اخرى لمحور العمليات الداخلية؟ اذكرها؟	
الاجابة	لا يوجد مؤشرات اخرى لمحور العمليات الداخلية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

الجدول رقم (12): مؤشرات محور العمليات الداخلية المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث:

المؤشرات	المحور
طاقة تكنولوجيا المعلومات	العمليات الداخلية
التحسين المستمر	
رضا العاملين	
التسليم في الوقت المحدد	
نسبة المعيب	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

المحور الرابع: محور النمو والتعلم: ويعكس هذا المنظور مدى قيام المؤسسة بتحسين وتطوير قدرات العاملين وتحقيق رضائهم وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات:

الجدول رقم (13): اسئلة المحور النمو والتعلم

السؤال (1): هل مؤسستكم على اطلاع دائم بما يجري على مستوى المديرية المركزية فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة؟	
الاجابة	نعم، يكون ذلك من خلال المعلومات التي تصدرها المديرية المركزية.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يعمل على تطوير خدماته، وذلك لزيادة الفعالية والكفاءة للعنصر البشري في المؤسسة ويتم ذلك من خلال المعلومات التي تأتي الى الوكالة من طرف المديرية المركزية، ومنه فإن

الوكالة تستعمل مؤشر تحسين منتجاتها.	
السؤال (2): هل قامت مؤسستكم بابتكار طرق جديدة أو منتجات جديدة؟	
الاجابة	نعم، قامت الوكالة بابتكار طرق جديدة أو منتجات جديدة في اكثر من مرة اهمها: الدخول للحساب عن طريق الانترنت، والقيام بعمليات بنكية على الانترنت، الاطلاع على الرصيد من الهاتف بطاقات السحب المغناطيسية في حسابات الادخار.
التعليق	من خلال الاجابة نلاحظ ان الوكالة تريد تحقيق عائد مناسب وعالي يضمن نموها وبقائها، ومن خلال ابتكارها لمنتجات جديدة فهي تستعمل مؤشر الابداع والابتكار.
السؤال (3): هل يقوم البنك بإجراء دورات تكوينية للموظفين؟	
الاجابة	نعم، نقوم بإجراء دورات تكوينية للعمال بوكالتنا.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يقوم بتدريب عمالها مما يسمح بتحسين ادائهم وقدراتهم.
السؤال (4): في اثناء الدورات التكوينية ماهي النتائج المتوقعة من هذه الدورات؟ وما مدى استفادة العمال منها؟	
الاجابة	تساهم هذه الدورات في التحكم والاداء الجيد للخدمة المقدمة من طرف العاملين، وتكون الدورات بشكل دوري .
التعليق	من خلال الاجابة، نلاحظ ان الوكالة تقوم بتطوير الاداء والمهارات حيث تقوم بتنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها وهو ما يسمح بتحسين كفاءتهم حيث أن الوكالة تستهدف من خلال ذلك دعم الاستثمار في تطوير المورد البشري للمؤسسة، ومنه يمكن الاعتماد على هذا المؤشر.
السؤال (5): هل توفر مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الابداع والتفكير في منتجات جديدة؟	
الاجابة	تتيح المؤسسة المجال امام العاملين من اجل الابداع والتطوير وإبداء آراءهم في بعض الاحيان.

<p>نلاحظ ان الوكالة ، في بعض الاحيان تعطي للعاملين مجالا للإبداع والتفكير، ومن ملاحظتنا اثناء عملية الزيارة الميدانية تبين لنا انها تهتم كثيرا بإنجاز كل عامل لعمله بطريقة جيدة وبكفاءة، وبالتالي فهي تعتمد على هذا المؤشر بشكل نسبي.</p>	<p>التعليق</p>
<p>السؤال (6): على أي اساس تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات؟</p>	
<p>تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات على اساس الحضور والفعالية التي يبديها العاملين.</p>	<p>الاجابة</p>
<p>من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يعتمد على تحسين اداء العاملين وتحفيزهم وتطويرهم، وذلك ليقوموا بأعمالهم على اكمل وجه، وعلى هذا الاساس تقوم بترقيتهم، ولكن من الجانب العملي فإن هذه المعايير ليست كافية من أجل تحديد مستويات الكفاءة التي تسمح بمنح فرص الترقية للأفراد، ومنه فإن البنك يعتمد على مؤشر الحوافز والترقيات بشكل نسبي.</p>	<p>التعليق</p>
<p>السؤال (7): ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير منتج جديد؟</p>	
<p>المعايير التي نعتد عليها هي الرواج والفعالية المقدمة.</p>	<p>الاجابة</p>
<p>من خلال إجابة مدير الوكالة يتضح لنا أنه ليست هناك معايير حقيقية ومجسدة بشكل فعلي تعتمد عليها الوكالة في تطوير خدماتها ويمكن إرجاع ذلك إلى مركزية التسيير الذي تعاني منه الوكالة التي تحد من مساهماتها في تطوير خدمات جديدة لذلك فهي تلجأ عموماً إلى معايير جد معروفة ومتداولة حيث تعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ومنه يمكن اعتبار أن المؤسسة تستعمل هذا المؤشر بشكل جزئي فقط.</p>	<p>التعليق</p>

السؤال (8): هل تمتلك مؤسستكم مصلحة للبحث والتطوير؟	
الاجابة	نعم، المؤسسة تمتلك نظام للبحث والتطوير.
التعليق	نلاحظ من الاجابة ان الوكالة لديها مصلحة للبحث والتطوير، فهي بذلك تدفع الافراد الى التغيير والتحديد والتطوير، وذلك لزيادة الفعالية والكفاءة للعنصر البشري في المؤسسة .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

الجدول رقم(14): مؤشرات محور النمو والتعلم المستعملة من طرف المؤسسة عينة البحث:

المؤشرات	الحوار
مصلحة البحث والتطوير	التعلم والنمو
الاستثمار في التدريب	
تحسينات مقترحة	
مؤشر الحوافز والترقيات	
الاستثمار في تطوير المورد البشري	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

الجزء الثاني: الاسئلة المتعلقة بتقييم اداء الموارد البشرية(تقييم اداء العاملين):

الجدول رقم(15): اسئلة تقييم اداء الموارد البشرية.

السؤال (1): ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم اداء العاملين؟	
الاجابة	المعايير التي نعتد عليها هي الحضور و الخدمة المقدمة من حيث الجودة.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يعتمد على وسائل التقييم الحديثة لتقييم اداء المورد البشري، وذلك عن بواسطة معيار التقييم على اساس النتائج او ما حققه الفرد من نتائج، وهذا غير كافي لتقييم اداء الافراد بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المنظمة.

السؤال (2): هل تعتمد مؤسستكم على أسلوب التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات Gp Ec؟	
الاجابة	لا تعتمد على هذا النظام.
التعليق	لاحظنا من اجابة مدير الوكالة محل الدراسة انها لا تتبع اسلوب يجعلها قادرة إلى اتباع هذا الأسلوب الذي يسمح بتقييم مواردها البشرية بشكل فعال.
السؤال (3): هل تعمل الوكالة على تطوير كفاءات الاداريين؟	
الاجابة	نعم، تعمل الوكالة على تطوير كفاءات الاداريين.
التعليق	يتبين من الاجابة ان الوكالة تتبع سياسة لتطوير الاداريين وذلك يخلق لها قيمة، ويولد لديهم روح الدافعية والتغيير، ومنه فهي تعتمد على مؤشر الدافعية.
السؤال (4): هل يتوفر لدى المؤسسة نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الاهداف المسطرة؟	
الاجابة	نعم هناك اليات لهذا الغرض.
التعليق	حسب اجابة مدير الوكالة انه يوجد آليات لهذا الغرض، لا كمن عن طريق الملاحظة واثناء الزيارة الميدانية هناك عملية اتصال مباشرة داخل الوكالة، وبالتالي هذا يساعدها على تحقيق الاهداف المسطرة بسهولة كبيرة ودون أي مشكل، فهي بذلك تضمن بقاءها ونموها.
السؤال (5): هل يتم إشراك جميع العاملين في عملية وضع القرار في مختلف المجالات؟	
الاجابة	لا يتم اشراك العاملين في عملية وضع القرار في مختلف المجالات.
التعليق	بما انها فرع تابع للمؤسسة الام ، نلاحظ انها تتبع اسلوب التسيير المركزي حيث أن كل عامل مطاب بأن يؤدي العمل المطلوب منه على اكمل وجه، وبالتالي غياب للتسيير التشاركي الذي يسمح بإشراك الأفراد في تسيير الوكالة وهو ما يعني أن الوكالة لا تستفيد من الطاقات البشرية الموجودة.
السؤال (6): كيف تساهم الادارة العليا في دعم الوكالة لتطبيق اساسيات بطاقة الاداء المتوازن؟	
الاجابة	تساهم الادارة العليا في دعم الوكالة لتطبيق اساسيات بطاقة الاداء

	المتوازن من خلال الاشراف والتوجيه.
التعليق	من خلال اجابة مدير الوكالة، نلاحظ ان البنك يتبنى ويدعم بطاقة الاداء المتوازن، وهذا يبين ان الوكالة تجسد وتبرز مساهمة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة، وتحقيق مخرجاتها النهائية وكذا مدى مساعدة مديري الموارد البشرية بالتركيز على مسؤولياتهم الاستراتيجية و تشجيع مرونة وتغيير الموارد البشرية على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي فهي تقوم على التطوير التنظيمي.
السؤال (7): هل المؤسسة تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين؟	
الاجابة	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين .
التعليق	نلاحظ من خلال الاجابة ان الوكالة تعطي اهتمام كبير للمورد البشري، وهذا واضح من الدورات التكوينية التي تقوم بها لتنميتهم، وبالتالي خلق قيمة وتحقيق الاستراتيجية المسطرة من طرف الوكالة.
السؤال (8): هل يتم الاخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين اثناء تصميم البرامج التكوينية؟	
الاجابة	يتم الاخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين اثناء تصميم البرامج التكوينية
التعليق	من الواضح ان الوكالة تولي اهتماما بعاملها وتعمل على رضاهم، وتوفر لهم الجو المناسب فهي تعطي لهم الفرصة لبذل ما لديهم من خبرة.
السؤال (9): ماهي مجالات الاستفادة من التقييم؟	
الاجابة	مجالات الاستفادة من التقييم هي تطوير الخدمة والتعريف بها.
التعليق	نلاحظ ان الوكالة تعتمد بشكل كبير على استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية، الامر الذي يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم، وكذلك توضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح والعوائد المالية للمنظمة.
السؤال (10): هل هناك سهولة في الحصول على المعلومات الخاصة بموظفي الوكالة؟	
الاجابة	من اجل الحصول على المعلومات لا يوجد لدينا أي صعوبة.
التعليق	نلاحظ أن الوكالة تعتمد على قاعدة بيانات شاملة من أجل معرفة كل

<p>المعلومات المتعلقة بموظفيها وهو ما يسمح لها بتقييم هؤلاء الموظفين وفقا لكفاءاتهم و خبراتهم وبالتالي الاستفادة بأقصى قدر ممكن من هذه الكفاءات.</p>	
<p>السؤال (11): هل لدى المؤسسة معرفة بمزايا نظام بطاقة الاداء المتوازن؟</p>	
<p>باعتبارها مؤسسة مالية يجب عليها معرفة مزايا بطاقة الاداء المتوازن.</p>	<p>الاجابة</p>
<p>نلاحظ ان الوكالة تعتمد بصفة كبيرة بطاقة قياس الاداء المتوازن لأنه من مميزات BSC انها تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل ومنه تحقيق فوائد منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقوي إمكانية التمييز بين ما يمكن عمله من قبل الموارد البشرية وموجهات الاداء الاساسية لهذه الموارد البشرية. - تمكن المنظمة من السيطرة على التكاليف وكذلك توليد القيمة. - المساهم في قياس مؤشرات الاسباب والتي تؤدي الى نتائج مرغوبة من قبل المنظمة. - تحديد نسبة مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية وخاصة المستويات الدنيا(خطوط العمل). 	<p>التعليق</p>
<p>السؤال (12): هل لدى العاملين بالمؤسسة رغبة بالتغيير والتجديد؟</p>	
<p>إن العاملين لدينا لديهم الرغبة في التغيير والتجديد باستمرار.</p>	<p>الاجابة</p>
<p>إن الرغبة التي توجد بالعاملين هي من جراء إهتمام الوكالة بقياس وتقييم أداء المورد البشري لأنه يعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة التداؤبية بين الرؤية الاستراتيجية والانشطة الفردية والجماعية في المنظمة، مما يساهم في ترجمة الرؤية الى أهداف متفوقة يقود الى ميزة تنافسية فريدة، ان ممارسات ادارة المنظمة ودعم المسؤولين فيها له تأثير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.</p>	<p>التعليق</p>

السؤال (13): هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد في تحديد الإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية في استخدام الاموال؟	
الاجابة	اكيد ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد في تحديد الإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية في استخدام الاموال.
التعليق	من الاجابة نلاحظ ، ان الوكالة استفادت من تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره يبدو واضحا على الاداء المالي للمؤسسة، وبالتالي فهي تحقق توازنا ماليا في المجالات المالية للوكالة.
السؤال (14): هل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تحسين الاداء المالي بالمؤسسة؟	
الاجابة	نعم، تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تحسين الاداء المالي بالمؤسسة.
التعليق	من خلال الاجابة تبين لنا مدى اهمية بطاقة الاداء المتوازن ودور محاورها الاربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، في المؤسسة محل الدراسة.
السؤال (15): في رأيكم ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن؟	
الاجابة	المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن هي تقلبات السوق.
التعليق	للمؤسسة علاقة مباشرة بتبني بطاقة الاداء المتوازن، وهذا يؤدي الى تحقيق العديد من الفوائد منها: التحكم في التكاليف وتوليد قيمة للوكالة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اسئلة المقابلة.

المبحث الثالث: النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة وعن طريق المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الوكالة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- حداثة نظام بطاقة الاداء المتوازن شكلت عائق بالنسبة للأفراد في فهم اهم المبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج.

2- وجود بعض المؤشرات التي تدل على رغبة الوكالة في تبني نظام الBSC، اذ ان معظم إجابات المسؤول تمحورت حول توجه الوكالة نحو البحث والتطوير وإبتكار طرق ومنتجات جديدة، وكذلك تعمل على تطوير قدرات افرادها والعمل على تحقيق الاهداف التي يسعى الافراد الى تحقيقها، وهذا ما تقوم عليه بطاقة الاداء المتوازن.

3- تحديد اهدافها يساعدها على تعزيز ادائها المالي ؛/انعدام الوعي الكافي لدى المسؤولين لمفهوم الBSC، على الرغم من وجود بعض المفاهيم التي تدل على تطبيقها لكن بشكل ضمني، حيث ان لها توجه فيما يخص الرؤية والرسالة، اذ لمسنا ان لها رؤية ورسالة خاصة بها لكنها غير معلنة لكافة العاملين.

4- كما ان المؤسسة عينة البحث تقوم بتحديد الاهداف لكل مجال خدمي لمواردها المتاحة ،اضافة لامتلاكها مصلحة للبحث والتطوير واتباعها استراتيجية التنوع والتوسع.

5- قياس الاداء يوفر التغذية العكسية لمعرفة الوضعية الحقيقية للوكالة ويساعدها على تحقيقها لأهدافها؛

6- وجود نظام للحوافز والترقية من شأنه الزيادة من رغبة الافراد في اجذ روح المبادرة والابداع داخل الوكالة، كما ان ذلك يؤثر إيجابا على درجة ولاء وانتماء الافراد الى الوكالة.

7- نظام الاتصال المتبع داخل الوكالة يسمح لها بالاستغلال الامثل لمعارف أفرادها.

8- امتلاك الوكالة ادوات استقصاء حديثة لقياس رضا عملائها على منتجاتها المقدمة لهم، وهذا يحافظ على عملائها الحاليين ويكسبها عملاء جدد.

9- انعدام الوعي الكافي لدى المسؤولين لمفهوم الBSC، على الرغم من وجود بعض المفاهيم التي تدل على تطبيقها لكن بشكل ضمني، حيث ان لها توجه فيما يخص الرؤية والرسالة، اذ لمسنا ان لها رؤية ورسالة خاصة

- بما لكنها غير معلنة لكافة العاملين، كما ان المؤسسة عينة البحث تقوم بتحديد الاهداف لكل مجال خدمي لمواردها المتاحة، اضافة لامتلاكها مصلحة للبحث والتطوير وانتهاجها استراتيجية التنوع والتوسع.
- 10-** ما يعاب على الوكالة هو انها لا تتيح المجال امام العاملين من اجل ابراز كفاءتهم لتنمية القدرة الابداعية لديهم، وهذا يؤثر سلبا على تحقيقها لأهدافها المسطرة.
- 11-** هناك قصور في القواعد والقوانين و الاساليب المنظمة لتقييم الاداء.
- 12-** الوكالة ليس لها علم بأدوات مراقبة التسيير لأنها تحتوي على التبعية في التسيير، وذلك يؤثر عليها من حيث الادارة .
- 13-** المؤسسة عينة البحث تطبق اساسيات بطاقة الاداء المتوازن بناء على التعليمات التي ترسلها الادارة العليا.
- 14-** المعايير والمقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب توافرها في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الاداء.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل من بحثنا إلى الدراسة الميدانية في وكالة بدر ببوسعادة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة" من خلال تعريف هيكلها التنظيمي ، ونشاطها الخ، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث انه يربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، كذلك تم الكشف على الادوات المستعملة من اجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية والازمة والمتمثلة في المقابلة، والملاحظة ثم قمنا بتحليل اسئلة المقابلة.

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا انه عند ما نتكلم عن الاداء فإننا نقصد جملة من الابعاد والتي تتضمن كيفية الانجاح، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الادارة، ومعرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، و المتعلقة بالكمية، النوعية والتوقيت هذا من الجانب المالي، اما الجانب غير المالي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لتنفيذها بإتقان وسلوكه مع رؤسائه وزملائه في العمل، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير ادائه ومهاراته، وهذا ما جاءت به بطاقة الاداء المتوازن التي تعتبر اهم اداة لقياس الاداء وتنظم مزيجا من المؤشرات المالية وغير المالية وتعطيها نفس الاهمية.

وفي نهاية البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق الى مختلف نتائج الاداء التي تم التوصل اليها، كخلاصة لدراسة اشكالية الى أي مدى تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة لقياس اداء الموارد البشرية، والاجابة على مختلف الاسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل اليها لتقديم الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة:

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الاولى:

بطاقة الاداء المتوازن تعني ترجمة استراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من مؤشرات ويمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الاتية:

- ✓ عجز الادوات التقليدية على قياس الاداء ادى الى ضرورة ظهور بطاقة الاداء المتوازن.
- ✓ بطاقة الاداء المتوازن هي اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الاداء يهتم بترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة من خلال الاهتمام بمؤشرات مالية وغير مالية.
- ✓ ظهور بطاقة الاداء المتوازن ساهم الى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات المعاصرة، تتمثل في قياس الاداء بشكل فعال، حيث سعت بطاقة الاداء المتوازن الى اخذ الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بمفردها لقياس الاداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

ب- اختبار الفرضية الثانية:

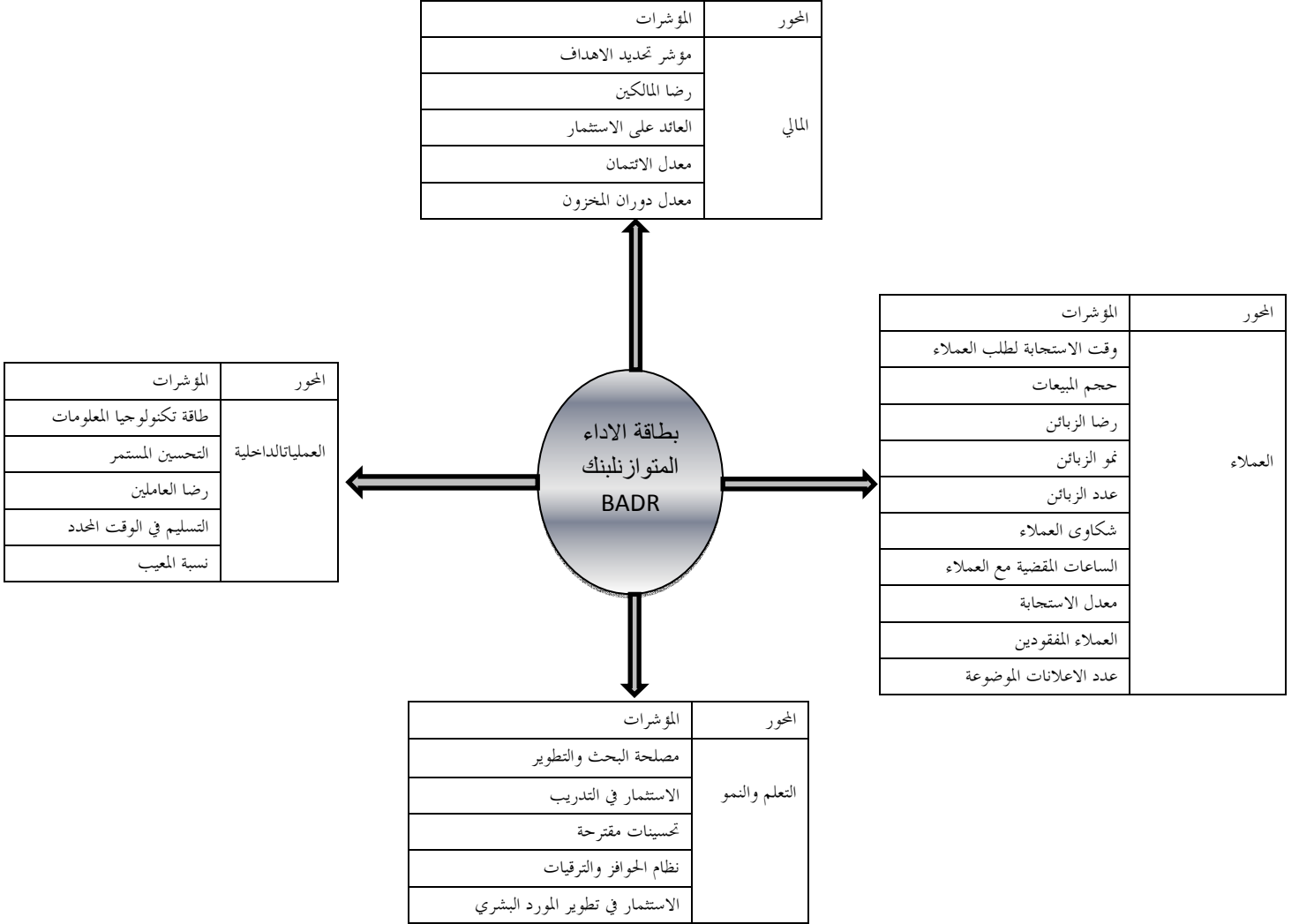
- إن استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم، وكذلك توضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح والعوائد المالية للمنظمة؛ وذلك من خلال:
- ✓ عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العاملين.
 - ✓ التعامل مع اوضاع المورد البشري بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف اوجه الضعف في الاداء.
 - ✓ الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الاداء.
 - ✓ يتم ربط المكافأة بنتائج الاعمال.
 - ✓ مشاركة المؤسسة المورد البشري في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

ت- اختبار الفرضية الثالثة:

- واقع استخدام وأثر بطاقة الاداء المتوازن على تقييم اداء المورد البشري في وكالة BADR ببوسعادة، ان المؤسسة عينة البحث لا تعتمد على بطاقة الاداء المتوازن، لكن بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها وجدنا ان هذه الاداة مستعمل ضمنا، حيث ان الوكالة تقوم بالموازنة بين المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن من حيث الاهمية، وهذا ما يدعم الفرضية الثالثة، وذلك من خلال:
- ✓ تحديد اهدافها (المحور المالي) بالإضافة الى امتلاك القدرة على اكتساب وزيادة عدد زبائنها ومعرفة مستوى رضا عملاءها على منتجاتها (محور العملاء) كما انها تعمل باستمرار على ادخال تحسينات مستمرة على منتجاتها (محور العمليات الداخلية) اضافة الى امتلاكها للبحث والتطوير (محور التعلم والنمو).
 - اهتمامها لأكثر المؤشرات المهمة كمؤشر دوران المخزون والذي يبين لها قدرة المؤسسة على تصريف مخزونها، بالإضافة الى مجموعة أخرى من المؤشرات المالية المهمة أيضا وهذا يؤثر ايجابا على قياسها لمحورها المالي.
 - ✓ المؤسسة عينة البحث تطبق اساسيات بطاقة الاداء المتوازن بناء على التعليمات التي تسلسلها الادارة العليا.
 - ✓ انعدام الوجود الكافي لدى المسؤولين ولم يفهموا BSC وحدائته شكلت عائق بالنسبة للأفراد في فهم اهم المبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج.

- ✓ وجود بعض المفاهيم التي تدل على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لكن بشكلا ضمني، حيث ان لها توجهها في ما يخص الرؤية والرسالة، اذ لمسنا ان لها رؤية ورسالة خاصة بها لاكنها غير معلنة لكافة العاملين.
- ✓ المؤسسة عينها البحثت في تحديد الاهداف لكل مجال خدمي لمدى امواردها المتاحة، اضافة لامتلاكها مصالحة للبحث والتطوير وانتهج اجها استراتيجية التنوع والتوسع.
- ✓ لاحظنا وجود بعض المؤشرات التي تدل على رغبة الوكالة في تبني نظام الBSC، اذ ان معظم اجابات المسؤولين تمحورت حول توجه الوكالة نحو البحث والتطوير وابتكار طرق ومنتجات جديدة.
- ✓ تعمل الوكالة على تطوير قدرات افرادها والعمل على تحقيق الاهداف التي يسعى الافراد الى تحقيقها، وهذا ما تقوم عليه بطاقة الاداء المتوازن.
- ونخلص في الاخير للدراسة التي قمنا بها الى اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن لوكالة بدر 905 ببوسعادة الذي يمكنه ان يساعد في قياس ادائها الفعلي واعطاء نظرة شاملة عن وضعيتها.

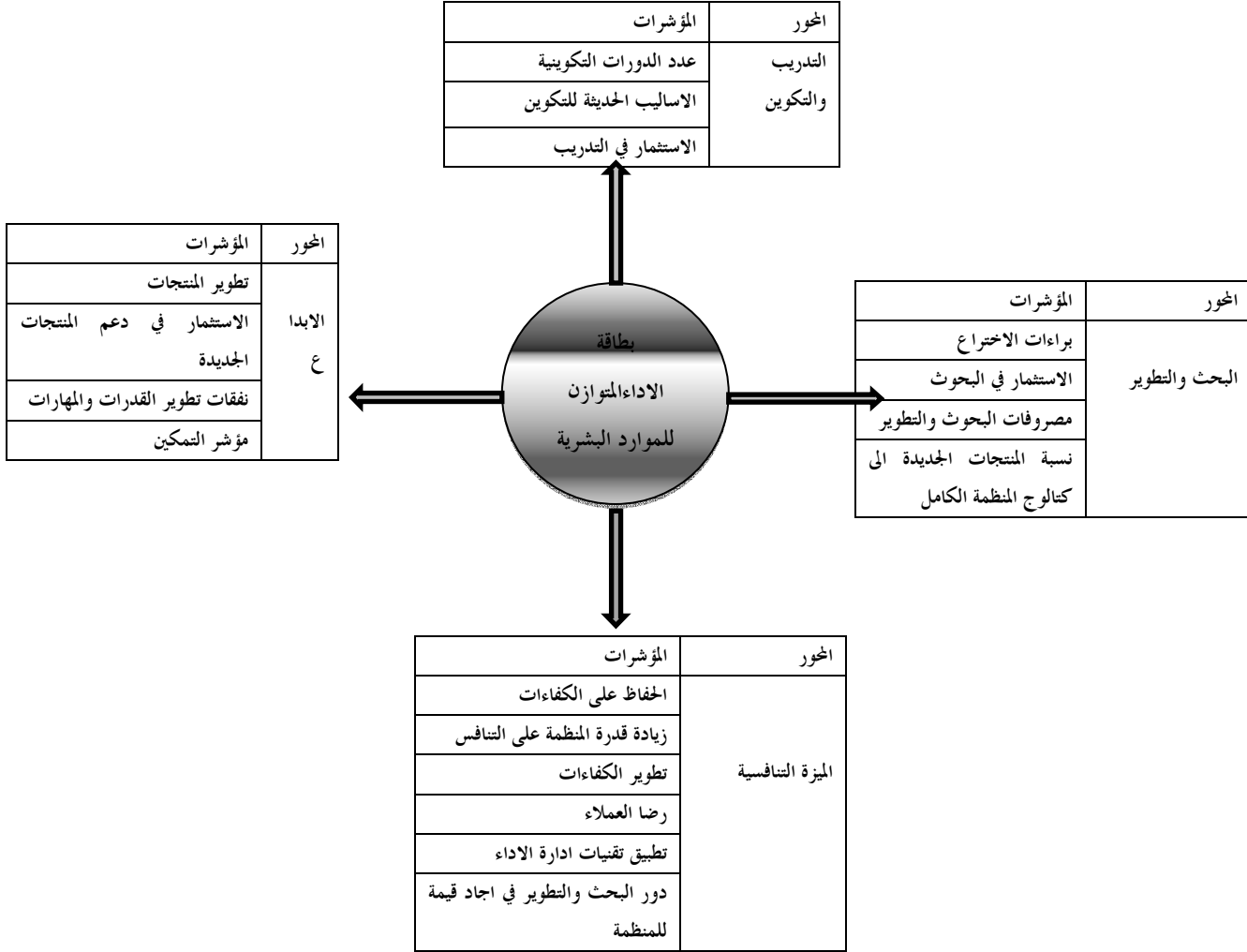
الشكل رقم (30): نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن لوكالة بدر 905 ببوسعاد



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة.

من خلال الدراسة والتحليل والنتائج التي توصلنا اليها، قمنا باقتراح نموذج بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية لوكالة بوسعادة الذي يساعدها في تقييم اداء مواردها البشرية.

الشكل رقم (31): نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة.

الاقتراحات:

- 1- التخلي عن المركزية في اتخاذ القرار، وإشراك العاملين في تسيير الوكالة.
- 2- توضيح رؤية ورسالة الوكالة لكافة العاملين.
- 3- ضرورة وجود وعي بمفهوم وأهمية ومميزات بطاقة الأداء المتوازن؛
- 4- توفير مقومات أساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- الاهتمام أكثر بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن؛
- 6- القيام بالاجتماعات داخل الوكالة لتبادل واكتشاف الأفكار .
- 7- من المهم ان تتعامل المؤسسة عينة البحث مع العالم الخارجي، وان يكون لها علم بالتغيرات التي تطرأ عليه وتتكيف معه خاصة في مجال واساليب التسيير.
- 8- من المهم ان تتيح كل مؤسسة المجال امام افرادها من اجل ابراز كفاءاتهم، وهذا ينمي القدرة الابداعية لديهم.
- 9- محاولة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وعدم التبعية.
- 10- من المهم ان تحتوي على مراقب تسيير.
- 11- ضرورة تبني نظام التسيير التنبؤي.
- 12- محاولة الوكالة في الحصول على شهادة الايزو 9000.

آفاق الدراسة:

- ك- طرق ونماذج تقييم رأس المال الفكري في المؤسسة.
- ك- بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين أساليب اتخاذ القرار في المؤسسة.

اولا:المراجع بالعربية:

أ/الكتب:

- 1/ ابو الجدائل بن صالح حاتم، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2012.
- 2/ ابو شيخة احمد نادر، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3/ ليف ادفنسون، تنمية الموارد البشرية اقتصاد مبني على المعرفة، ط1، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات، 2004.
- 4/ بن قدورة اشواق ، تقييم المؤسسات وفقا لراس المال غير المادي، ط1، دار الياة للنشر والتوزيع، 2013.
- 5/ بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 6/ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مطبعة الاخوة الاشقاء للطباعة، 1998.
- 7/ حرحوش المفرجي عادل، واحمد علي صالح، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003.
- 8/ حسين عجلان حسين، الادارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 9/ درة عبد البارئ واخرون، ادارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
- 10/ رابعة علي محمد، ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

- 11/ستيوارت توماس ، راس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، السنة الخامسة العدد التاسع عشر، القاهرة، 1998.
- 12/سعد صادق البحري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية، 2004./2003
- 13/شاويش نجيب مصطفى، ادارة الموارد البشرية،(ادارة الافراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 14/شنوفي نور الدين، انظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، الجزائر، 2011.
- 15/الصيرفي محمد، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009./2008
- 16/الصيرفي محمد، قياس وتقويم اداء العاملين، ط1، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- 17/عباس الخفاجي نعمة ، محمد ياغي احسان ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن لقياس اداء المصارف التجارية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 18/عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
- 19/عبد الباقي صلاح الدين واخرون، ادارة الموارد البشرية ،مركز الاسكندرية للكتاب، 2009.
- 20/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- 21/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- 22/عبد الفتاح محمود رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازنة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2013/2012.
- 23/ بوحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

- 24/العزاوي نجم عبد الله، جواد حسين عباس، الوظائف الاستراتيجية في اداة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- 25/عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الشهاب، باتنة، 1998.
- 26/كامل مصطفى، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، منتديات مجلة الابتسامه(معرفتي)، 1994.
- 27/محمد هاني محمد، ادارة و تنظيم وتطوير الاعمال (قياس الاداء المتوازن)، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، 22014.
- 28/مسلم علاوي السعد واخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.
- 27/مؤيد سعيد سالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات.
- 29/محمد قاسم القزويني، ادارة الافراد، عمان، الاردن، 1990.
- 30/نيلز جوران، وجان روى، وماجتر ووتر، الاداء البشري الفعال، ترجمة علا احمد اصلاح، سلسلة اصدارات بميك، القاهرة، 2003.
- 31/وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- 32/وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الاداء الاستراتيجي الرصف والمخاذاة، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
- 33/وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

34/وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.

ثانيا: الرسائل والاطروحات:

35/بلاسكة صالح، قابلية بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011./2012.

36/تريكي سميحة، تطبيق احد نماذج بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013./2014.

37/حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية الى المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010./2011.

38/شكري محمود نديم مريم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012./2013.

39/صالح عبد القادر، تقييم اداء العاملين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012./2013.

40/سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم راس المال البشري بالمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015.

41/عريوة محماد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

42/عيادي حمزة، بطاقة الاداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013./2014.

43/بخلف جمال الدين، تأثير نظام الادارة البيئية على الاداء البشري في اطار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013.

ثالثا: المقالات والمؤتمرات:

44/بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في راس المال البشري واثره على ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، 2011./14/13.

45/بن عاتق حنان، حهماوي توفيق، راس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، 2011./14/13.

46/جودة احمد محفوظ، تطبيق نظام قياس بطاقة الاداء المتوازن واثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الاردن، 2007./11/13.

47/زيتوني كمال، جايز كريم، اخلاقيات راس المال الفكري كمدخل لتعزيز ادارة المعرفة في منظمات الاعمال العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة المسيلة، شلف، 2011./14/13.

- 48/عيسى مرزاق، الاساليب الاستراتيجية لقياس الاداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة باتنة، 2009./11/10
- 49/قورين حاج قويدر، انساعد رضوان، اثر راس المال الفكري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمات الداخلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، 14/13/ديسمبر، 2011.
- 50/كيرزاي عبد اللطيف، العشعاشي عبد الحق، حوحو مصطفى، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة وتحسين عمليات التعلم التنظيمية وادارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة، جامعة السعيدة، 14/13/ديسمبر، 2010.
- 51/بجياوي نعمة، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة الحاج لخضر، البلدية، 11/10/نوفمبر، 2009.
- 52/بجياوي نعمة ، خديجة لدرع، بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمة (دراسة ميداني)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمة والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22/نوفمبر، 2011.

ثالثا: المراجع باللغة الاجنبية:

53R.Raplan; D.Norton.thebalancedscovrad, measures that drive performance, harvord , businenrivien, jan.feb, 1992.

54/SIKULa,A,personel,and,administrationhumanreseource managmaneent,john,weley,c,of1SonS,neuyork,1976

55/CHundun

HSheman,Apersonnel,management,southwestenpuplishing,Ca,usa,1972

56/Robert le Duff ,Encychopedie du gestion.et de management edition dalloz,paris,France,1999.

رابعاً: الموقع الالكتروني:

مقدم وهيبة،دور لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم اداء الموارد البشرية

57/Consulte,14/11/2015,WWW□hrdivussion ,com,hr59:10

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	- دعاء
	- الاهداء
	- الت شكرات
	- المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الاشكال
	- فهرس القوائم
	- قائمة المختصرات
	- مقدمة عامة
الفصل الاول: الإطار النظري للأداء وبطاقة الاداء المتوازن.	
7	- تمهيد.
8	- المبحث الاول: عموميات الاداء.
8	- المطلب الاول: ماهية الاداء.
8	- الفرع الاول: تعريف الاداء.
9	- الفرع الثاني: مفهوم ادارة الاداء.
9	- المطلب الثاني: تقييم وقياس الاداء.
9	- الفرع الاول: مفهوم تقييم الاداء.

9	- الفرع الثاني: مفهوم قياس الاداء.
10	- الفرع الثالث: اهمية قياس الاداء.
11	- الفرع الرابع: اهداف قياس الاداء وتصنيفاته.
11	- الفرع الخامس: مؤشرات قاس الاداء وانواعها.
12	- المطلب الثالث: اساليب قياس الاداء.
12	- الفرع الاول: مقاييس الاداء.
14	- الفرع الثاني: خصائص قياس الاداء.
16	- المبحث الثاني: ماهية بطاقة الاداء المتوازن
16	- المطلب الأول: مفهوم ومشأة بطاقة الاداء المتوازن.
16	- الفرع الاول: نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن.
19	- الفرع الثاني: المحطات التي مرت بها بطاقة الاداء المتوازن.
23	- الفرع الثالث: تعريف بطاقة الاداء المتوازن.
24	- المطلب الثاني: أهمية واهداف ومميزات بطاقة الاداء المتوازن.
24	- الفرع الاول: اهمية بطاقة الاداء المتوازن.
24	- الفرع الثاني: اهداف بطاقة الاداء المتوازن ومكوناتها.
26	- الفرع الثالث: مميزات بطاقة الاداء المتوازن.
26	- المطلب الثالث: الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن.
26	- الفرع الاول: البعد المالي
28	- الفرع الثاني: بعد العملاء
30	- الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية
32	- الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو
33	- المبحث الثالث: بناء بطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.
33	- المطلب الاول: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن.
33	- الفرع الاول: من وجهة نظر اولى
36	- الفرع الثاني: من وجهة نظر ثانية
38	- المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.
38	- الفرع الاول: وظائف بطاقة الاداء المتوازن.
39	- الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على بطاقة الاداء المتوازن.

39	- المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
43	- خلاصة
الفصل الثاني: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية	
45	- تمهيد
46	- المبحث الاول: الاطار العام لأداء الموارد البشرية.
46	- المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية
	- الفرع الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية.
	- الفرع الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية. أولاً: الوظائف الادارية(التنفيذية). ثانياً: الوظائف الاستشارية.
48	- المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية.
	- الفرع الاول: تعريف اداء الموارد البشرية.
	- الفرع الثاني: جوانب متداخلة في مفهوم اداء الموارد البشرية.
51	- المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.
51	- الفرع الاول: الطرق الاساسية.
51	أولاً: التقليدية.
56	ثانياً: الطرق الحديثة
57	- الفرع الثاني: الطرق البسيطة
58	- المبحث الثاني: اهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.
58	- المطلب الاول: تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية.
58	- الفرع الاول: تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية/رأس المال البشري .
58	أولاً: بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية ThehrScorecards.
59	ثانياً: خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية.
59	ثالثاً: بناء وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية.
62	- الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته.
65	- المطلب الثاني: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي.
65	- الفرع الاول: مفهوم التعلم التنظيمي.
65	- الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي.

66	- الفرع الثالث: قياس الاداء على مستوى محور التعلم التنظيمي(القياسات المتعلقة بالموارد البشرية). اولا:المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية.
68	- المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري في المنظمة.
73	- المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كشريك استراتيجي في ادارة الموارد البشرية.
73	- المطلب الاول:تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين
73	- الفرع الاول: مفهوم الالتزام التنظيمي.
74	- الفرع الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي.
75	- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
76	- الفرع الرابع: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبطاقة الاداء المتوازن.
76	- المطلب الثاني: الأنظمة وحلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالقياسات.
77	- الفرع الاول: إبقاء مقاييس نابضة بالحياة.
77	- الفرع الثاني: تحليل المقاييس.
78	- الفرع الثالث: ضمان اعتمادية وصلاحية أنظمة وأساليب القياس.
78	- الفرع الرابع: حلول تكنولوجيا المعلومات من أجل القياسات.
79	- المطلب الثالث: نظم قياس منظمات التعلم.
82	- خلاصة
الفصل الثالث:دراسة حالة في بنك التنمية للفلاحة الريفية	
84	- تمهيد
85	- المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
85	- المطلب الاول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية
85	- الفرع الاول:مصادر تمويل ومهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
85	اولا: مصادر تمويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
85	ثانيا: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
87	- الفرع الثاني : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
87	- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
90	- المطلب الثالث: عموميات على وكالة بدر 905بيوسعادة
90	- الفرع الاول:التعريف بوكالة بدر 905 بيوسعادة.

90	- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 905 بوسعادة
93	- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
93	- المطلب الاول: اطار الدراسة.
93	- الفرع الاول: الادوات المستعملة في الدراسة.
94	- الفرع الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.
94	- المطلب الثاني: التحليل الوصفي للنتائج المحصل عليه.
94	- الفرع الاول: مؤشرات المحاور الأربعة.
111	- الفرع الثاني: الاسئلة المتعلقة بتقييم اداء الموارد البشرية(تقييم اداء العاملين).
116	- المبحث الثالث: النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية.
118	- خلاصة
119	- الخاتمة العامة
125	- قائمة المراجع
	- فهرس المحتويات
	- الملاحق
	- ملخص الدراسة

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ