

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس

كود المذكرة: 73



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

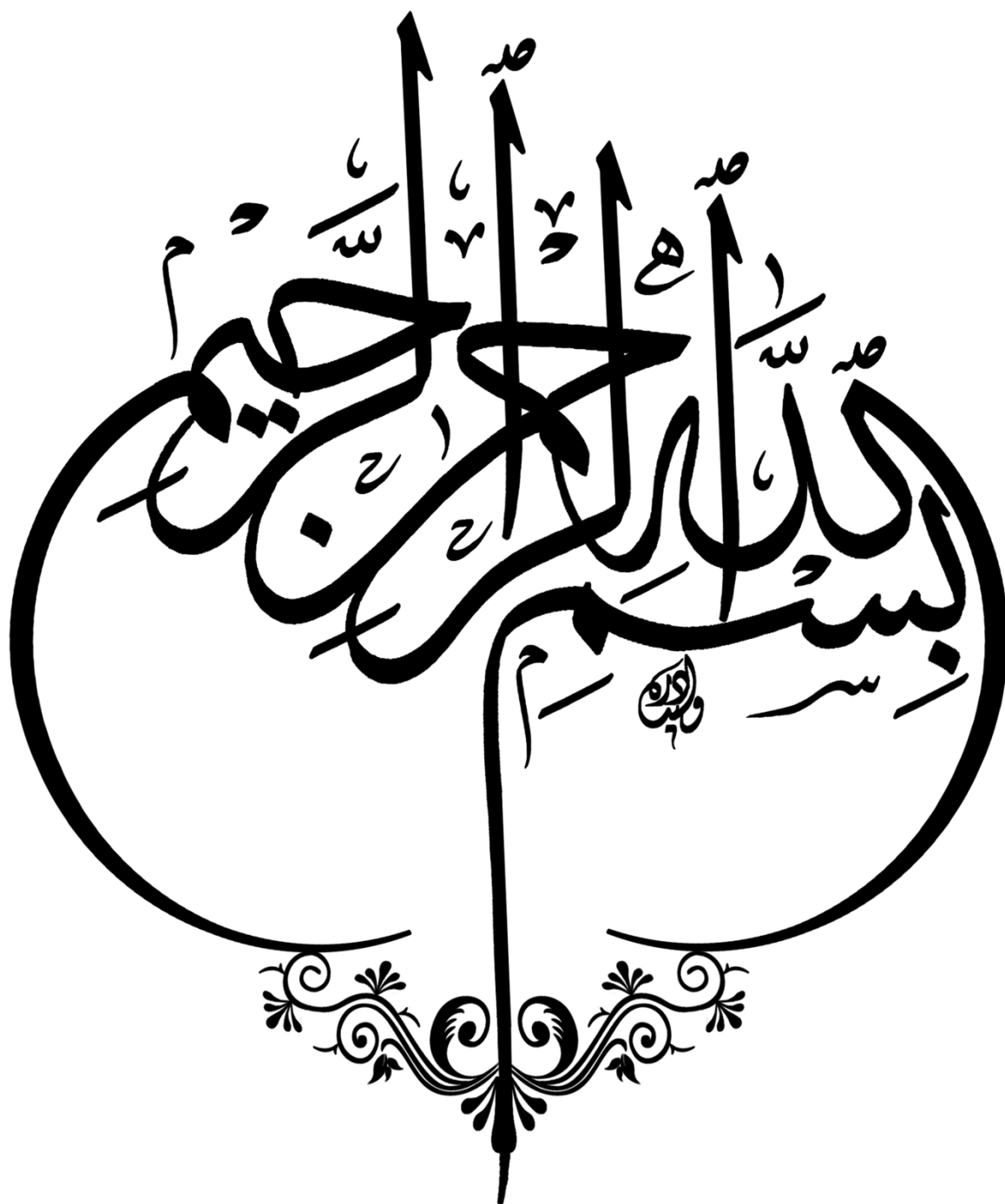
الموسومة بعنوان :

أثر قياس مؤشرات الأداء على تقييم كفاءة الأداء في
المؤسسة
دراسة حالة أداء الموظفين في مؤسسة الهندسة المدنية
و البناء -بومرداس-

تحت إشراف الاستاذ:
بداش بوبكر

من إعداد الطالبتين:
➤ الطيف مروى
➤ حديدان وئام

السنة الجامعية: 2021_2022



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة ف الحمد لله حمدا كثيرا

ثم بعد نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الجليل إلى الأستاذ المشرف بارك الله فيه " بداش بوبكر " على كل ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات قيمة أضاءت لنا سبيل البحث، وكل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة لهم منا تحية تقدير واحترام.

الشكر موصول كذلك " للسيد طواهرية علاء خليفة " رئيس مصلحة الموارد البشرية، في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس الذي ساعدنا في انجاز هذا البحث.

ويطيب لنا تقديم خالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص وتدقيق هذه المذكرة.



الملخص:

ان عملية الأداء هي عملية تهدف الى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ويلعب قياس هذا الأداء دورا هاما في المؤسسة حيث تتجلى أهميته في عدة عناصر منها اتخاذ القرار، التكوين، الابداع، توفير المعلومات التي تساعد في تحديد القصور والانحرافات الموجودة وتحديد نقاط القوة والضعف القابلة لتحسين أداء عمالها اثناء تأدية مهامهم.

لهذا الغرض فقد تم التطرق من خلال هذا البحث الى ماهية الأداء وأهمية قياسه ومن اجل الالتزام بعملية القياس هذه فان المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأساليب التي تركز على المؤشرات المالية والغير المالية والتي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة.

ولاستكمال اهداف الدراسة تم اعداد استبيان ومن خلال تحليل نتائجه نحاول تحديد مدى تأثير عملية قياس أداء الموظفين على التسيير الحسن للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس الاداء

Résumé:

Le processus de performance est un processus qui vise à mesurer ce qui a été accompli par l'organisation pendant une période de temps déterminée. La mesure de cette performance joue un rôle important dans l'organisation, car son importance se manifeste dans plusieurs éléments, dont la prise de décision, la formation, créativité, fournir des informations qui aident à identifier les lacunes et les écarts existants et à identifier les forces et les faiblesses qui peuvent améliorer les performances de ses travailleurs dans l'exécution de leurs tâches. Pour cela, il a été abordé à travers cette recherche la nature de la performance et l'importance de la mesurer. Pour compléter ce processus de mesure, l'institution s'appuie sur un ensemble de méthodes qui s'appuient sur des indicateurs financiers et extra-financiers, qui exprimerait la performance globale de l'institution. Pour compléter les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé et, par l'analyse de ses résultats, nous tentons de déterminer dans quelle mesure le processus de mesure de la performance des employés affectent la bonne gestion de l'établissement.

Mots-clés : performance, mesure de la performance

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
قائمة الملاحق	

مقدمة

مقدمة	أ-و
-------------	-----

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء وقياس الأداء في المؤسسة

تمهيد	02
المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الاداء	03
المطلب الأول: مفهوم الاداء	03
المطلب الثاني: مكونات وابعاد الاداء	04
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء	08
المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء	11
المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته	11
المطلب الثاني: تصنيفات مقاييس الأداء	13
المطلب الثالث: عملية قياس الأداء	15
المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء	19
المطلب الأول: مؤشرات الأداء المالية وغير المالية	19

المطلب الثاني: لوحة القيادة	24
المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	
تمهيد	32
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	33
المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	33
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	36
المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة وانجازاتها	38
المبحث الثاني: أثر قياس كفاءة الأداء على تسيير المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	41
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	41
المطلب الثاني: مكونات تأسيس الاستبيان	41
المطلب الثالث: التحليل والتعليق حول نتائج الاستبيان	48
خلاصة الفصل	63
الخاتمة العامة	65
قائمة المصادر والمراجع	68
الملاحق	73

قائمة الجداول:

الترتيب	العنوان	الترتيب
07	أبعاد الأداء	1
14	تصنيف مقاييس الأداء	2
26	الشكل العام للوحة القيادة	3
35	زبائن المؤسسة	4
43	متغير الجنس	5
44	متغير العمر	6
45	متغير المؤهل العلمي	7
46	متغير التخصص في العمل	8
47	متغير منصب العمل	9
48	متغير الخبرة	10
49	مدى مساهمة المؤسسة بتوفير إمكانيات لزيادة كفاءة الموظفين	11
50	لدى الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمالهم	12
51	مدى تسعى المؤسسة لتنمية كفاءات الموظفين المعرفية في التفكير الإبداعي	13
52	مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين	14
53	تحث المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	15
54	مدى حرص الموظفين على استخدام الإمكانيات المتاحة	16
55	تقييم الموظفين حسب معايير محددة	17
56	يمثل قيام كل مصلحة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين	18
57	الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية	19
58	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء حسب اختلاف مستوياتهم الوظيفية	20
59	تقوم الإدارة بتحديد نقائص الأداء والبحث عن أسباب حدوثها	21
60	توفير المؤسسة اجواء بيئية تمكن المؤسسة أجواء بيئية لوصول لتحسين أداء العمال	22
61	تقوم المؤسسة بدراسة بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	23
62	يحرص الموظفين على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين اداءهم	24
63	تحرص إدارة المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين	25

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية	04
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	37
3	متغير الجنس	43
4	متغير العمر	44
5	متغير المؤهل العلمي	45
6	متغير التخصص في العمل	46
7	متغير منصب العمل	47
8	متغير الخبرة	48
9	مدى مساهمة المؤسسة بتوفير إمكانيات لزيادة كفاءة الموظفين	49
10	لدى الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمالهم	50
11	مدى تسعى المؤسسة لتنمية كفاءات الموظفين المعرفية في التفكير الإبداعي	51
12	مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين	52
13	تحت المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	53
14	مدى حرص الموظفين على استخدام الإمكانيات المتاحة	54
15	تقييم الموظفين حسب معايير محددة	55
16	يمثل قيام كل مصلحة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين	56
17	الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية	57
18	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء حسب اختلاف مستوياتهم الوظيفية	58
19	تقوم الإدارة بتحديد نقائص الأداء والبحث عن أسباب حدوثها	59
20	توفير المؤسسة اجواء بيئية تمكن المؤسسة أجواء بيئية لوصول لتحسين أداء العمال	60
21	تقوم المؤسسة بدراسة بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	61
22	يحرص الموظفين على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين اداءهم	62
23	تحرص إدارة المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين	63

الملاحق:

الصفحة	العنوان	الترتيب
74	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
75	المخطط التطوير للموظفين	2
76	مخطط التطوير حسب منصب العمل	3
77	استمارة تقييم كفاءات الموظفين	4
78	مخطط التطور الفردي للموظفين	5
81	الاستبيان	6
82	مخرجات الاستبيان باستخدام EXCEL	7

مقدمة

يقول المفكر الأمريكي توم بيترز " ما يمكن قياسه يمكن إنجازه " هذا المعيار البسيط للأداء قد يفتقد لدى الكثير من المؤسسات، حيث مقاييس الأداء لديها تزرع بما لا يمكن قياسه، هذا الأمر أفقد عملية تطوير الأداء مضمونها، طريقها وأهدافها.

في هذا العصر تواجه المؤسسات تحديا قويا، هذا التحدي مزدوج الاتجاه يجعل تلك المؤسسات رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط من خلال تحسين قدرتها على تعظيم الأداء الذي لا يأتي إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك وفي مقدمتها أدوات القياس

عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار، وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها ضمن الخطوط العريضة للمؤسسة التي تريد تحقيق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وان التطبيق الناجح لأساليب قياس الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها.

رغم التطور الكبير في قياس وتحسين الأداء إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تعتمد على المداخل والنماذج التقليدية في قياس وتحسين أدائها، حيث أنها تحصر اهتمامها على النتائج المالية والتي لا تعكس على النتائج المالية والتي لا تعكس بالضرورة النجاح الحقيقي للمؤسسة فإذا كانت النتائج المالية للمؤسسة جيدة، فإنه قد توجد مجالات لم يتم قياسها (العمل، العمليات الداخلية، والموظفين) تواجه فيها المؤسسة مشاكل عديدة فالاعتماد على النتائج المالية فقط لا يسمح للمؤسسة من التأكد من التقدم في تحقيق اتجاهها، ومن هذا المنطلق ينبثق السؤال الجوهرى في هذا البحث في الصيغة التالية :

❖ ما مدى مساهمة قياس مؤشرات كفاءة الأداء في تقييم أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية

على ضوء الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية قياس الأداء في المؤسسة؟
- هل عملية القياس ضرورية لتقييم الأداء؟
- كيف تساهم المؤشرات المالية وغير المالية في عملية القياس؟

فرضيات البحث

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات سابقة الذكر نقترح الفرضيات التالية:

- __ من المحتمل ان تحسين الأداء هدف تسعى لتحقيقه المؤسسة؛
- __ قد تكون عملية القياس لا تعمل على تقييم أداء المؤسسة؛
- __ يمكن ان يكون المزيج بين المؤشرات المالية وغير المالية ضروري لعملية القياس؛

أسباب اختيار الموضوع

نظرا لما يتميز به موضوع الأداء وقياس الأداء من أهمية يثير لدينا دوافع في معرفة معالم هذا الموضوع وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدقة، ويمكن إدراج هذه الدوافع فيما يلي:

- تماشي الموضوع وتخصصنا اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- محاولة اكتساب معرفة حول موضوع قياس وتحسين الأداء في الميدان؛
- ثراء الموضوع وتشعبه مما يتيح لمكانية مواصلة البحث والتعمق فيه؛
- ضعف الاهتمام بنماذج قياس وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يولى الاهتمام فقط للجوانب المالية التي لا تكفي بمفردها لإعطاء صورة شاملة عن الأداء.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

تسليط الضوء على موضوع قياس وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية؛

إبراز أهمية قياس الأداء في تسير المؤسسة؛

التعرف على الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة؛

التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء؛

تحديد أهم متطلبات تحسين أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية بحثنا في أن، الموضوع الذي سيتم معالجته له أهمية بالغة لدى المسيرين للمؤسسة، فعملية قياس الأداء تكتسي أهمية بالغة من أجل التوجه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها، فهو يبين لهم أهم الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه الطرق والأدوات على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للمؤسسة من ثمة تحديد نقاط القوة لتشجيعها ونقاط الضعف لمعالجتها، وسعي المؤسسة نحو التقدم ورفع مستواها.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات المذكورة سابقا كان من الضروري إتباع منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي المنهج التحليلي لكي يمكن الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اخترنا منهجا تحليليا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي استخدمنا منهج الدراسة الحالة، هما منهجان يعتمدان على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة.

حدود الدراسة

تنقسم إلى حدود زمانية ومكانية هي كما يلي:

الحدود المكانية: تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة تطبيق الأداء وقياس الأداء في مؤسسة الهندسة المدنية والبناء.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة وإجراء مقابلات مع مختلف أفراد العينة المدروسة وذلك من أجل توزيع الاستبيان في السنة الجامعية 2022 لإعداد هذه الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أداء والقياس الأداء الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات لما لها تأثير على المؤسسة، فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولتها:

-دراسة الطالبة خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، مركب تكرير الملح، لوطاية بسكرة، مؤسسة المشروبات الغازية بطولقة بسكرة، تندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة محمد خيضر ببسكرة 2004، حيث ركزت على دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبار المورد البشري هو المحرك الأساسي لأداء في المؤسسة، توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تتميز بقدرات ومزايا خاصة يمكن تحريكها لتحسين نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-دراسة ريغة أحمد الصغير 2014، بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، تندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ولفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية على أهمية دمج المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء، ذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات حيث توصلت الدراسة إلى أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة لوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات

تقليدية تركز على المحور المالي ومل محاور الأداء الأخرى من خلال الاستنتاجات التي خرجت بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها في تقييم أداء المؤسسة.

-دراسة شنن نبيل 2010 بعنوان: استخدام بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تندرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء، حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومداخل جديدة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة وتسهيل الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء الموزونة حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعتمد على منظورات متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافٍ لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لقياس وتحسين أدائها مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كنظام لقياس تحسين الأداء.

تعتبر الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تتقارب في أهدافها ونتائجها مع أهداف موضوعنا المتمثل في أثر الاهتمام بمتطلبات قياس الأداء على تسير المؤسسة، قد تساهم في إثراءه خاصة الجانب النظري من الدراسة.

تقسيم البحث وترتيبه

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث ارتأينا تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين، يعتبر الفصل الأول بمثابة مدخل عام للأداء وقياسه، من خلاله نحاول تبيان ماهية الأداء والتي تشمل على مختلف التعاريف التي قدمت للأداء، مفهومه، مكوناته، أبعاده، والعوامل المؤثرة عليه من جانب آخر لهذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم قياس الأداء ومختلف تقسيماته، مفهومه أهميته، تصنيفاته، عملية قياسه، ومؤشراته و كذلك تطرقنا إلى لوحة القيادة تناولنا فيها مفهومها وأهميتها ووظائفها ومكوناتها، وكذلك بطاقة الأداء المتوازن حيث تناولنا، تعريفها أهميتها واستخداماتها، وأخيرا يأتي الفصل الثاني، هو عبارة عن دراسة حالة، حيث سنقوم من خلال

هذا الفصل بدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، سنطرق إلى تقديم بالمؤسسة من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، وهيكلها التنظيمي وذكر النشاطات التي تدخل في دائرة اختصاصها، وأهم المشاريع التي قامت بإنجازها والإمكانيات التي تعتمد عليها، وختمنا البحث بخاتمة تظم أهم ما حصلنا إليه من نتائج واقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولايزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والتسيير، ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا وغير مستقر ومع وجود اختلافات في المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه، الأمر الذي أدى الى توسيع مجال الدراسات والبحث فيه أكثر

يشير مفهوم الأداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الأعمال. وهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقاءها في أسواقها المستهدفة ويعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها.

لهذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى الأداء من حيث مفهومه ومكوناته وأبعاده وكذلك العوامل المؤثرة فيه وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سوف نركز على قياس الأداء من حيث المفهوم والأهمية وكذلك التصنيفات وعملية قياسه، أما في المبحث الثالث سوف نركز على مؤشرات قياس الأداء، لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

الأداء من المصطلحات التي لاقت اهتمام كبير في مختلف المجالات، وكل المجتمعات تسعى إلى تكريس ثقافة الأداء لتكون سمة مميزة لها. من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم الاداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم مختلف تعاريف الأداء من وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال.

يعرف الأداء على أنه: "ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".¹

أما David فيعرف الأداء بوصفه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"².

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64.

² طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار ر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 478.

David fred : كاتب و معلم أمريكي من مؤلفاته كتاب الادارة الاستراتيجية .ارجع الى طاهر محسن الغالبي، نفس المرجع السابق.

للتفصيل أكثر في تعريف الأداء ارجع الى الهام فرحي، أثر التغير التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019، ص 36، 37.

مما سبق نستنتج بأن الأداء:

- هو انعكاس لقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وضمان استمراريتها.
- عملية تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- سلوك يظهر على شكل انجازات قابلة للملاحظة والقياس.

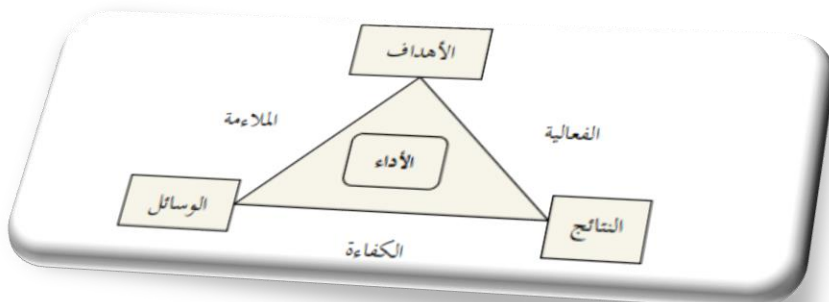
المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء

للأداء مجموعة من التعاريف والأبعاد الأساسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: مكونات الأداء

عرف الأداء بكونه " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد ". هذا التعريف يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما. الكفاءة والفعالية. مع اضافة متغير ثالث هو الملائمة ويوضح الشكل (1) المتغيرات الثلاث للأداء.

الشكل 01: مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية



المصدر: شنن نبيل، استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010/2009 ص5

1/ الفعالية " Effectiveness "

اختلفت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الفعالية. فقد عرفها الباحث سعد صادق بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية¹.

كما تعرف الفعالية على أنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض"².

رغم اختلاف تعاريف الفعالية إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة.

مما سبق تكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت أن:

-تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها؛

-تربط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

2 /الكفاءة "Efficiency"

مثل مفهوم الفعالية اختلف الباحثون حول مفهوم الكفاءة لكنهم يتفقون مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمرجات والنتائج التي تحقّقها المؤسسة³، وبالتالي فإنها "القدرة على الحصول على أكبر قدر من

¹ إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص320.

³ سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988، ص277.

المخرجات من خلال المدخلات"¹ أما بمفهوم تقني فتعرف الكفاءة بأنها "مجموعة المخرجات المحصل عليها (النتيجة المنتظرة) لوحدة من المدخلات (الوسائل) المستخدمة"².

رغم اختلاف مفاهيم الكفاءة إلا أن جميعها تشير إلى أنها عمل الأشياء بشكل صحيح.

مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا استطاعت:

-أن تركز على العمل بشكل صحيح ؛

-أن ترفع النسبة بين المخرجات والمدخلات على اعتبار أن الكفاءة نسبة بينهم.

3 /الملاءمة

الملاءمة هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.³

ثانيا: أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء نتناول فيما يلي تحليل أبعاد الأداء وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ سعد صادق بحيري، نفس المرجع السابق، ص201

² Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8, 2005, p13.

³ شنن نبيل، نفس المرجع السابق، ص7.

الجدول رقم 01: أبعاد الأداء

أبعاد الأداء	مفهوم
البعد التنظيمي	يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية
البعد الاجتماعي	يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاء الأفراد لمستوياتهم فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.
البعد الاقتصادي	ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافه، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها.
الأداء الاستراتيجي	حظي هذا النوع من الأداء اهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة.....
الأداء التنافسي	يرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة وبذلك فإن الأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وضمن نفس المنطق يمكن القول إن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية تسمح لها لتفوق على منافسيها.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على: الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7 جامعة ورقلة، 2009/2010 ص 219 وبناء على رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014 ص 11

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

تنوع العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي تجعل الاتفاق والتصنيف صعباً للغاية بسبب الاعتماد المتبادل بينهم وبين درجة التأثير على الاداء قام بعض الباحثين بتقسيمهم الى مجموعة من العوامل النفسية الفنية. تتجلى بشكل أساسي في المعرفة، والتعليم، والخبرة والتدريب، والمهارات، والقدرة الشخصية، والتكوين النفسي، وظروف العمل، الاحتياجات والرغبات الشخصية.¹

هناك من صنف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:

• العوامل الداخلية

هي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة:

أ-العوامل البشرية:² هي مختلف القوى ومتغيرات الموارد البشرية داخل المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- مستوى تأهيل افراد المؤسسة.

- العلاقة بين العمال والإدارة.

ب-العوامل التقنية:³ هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة هي:

¹بومجان عادل، موسي عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 17، الجزائر، 2015، ص306.

² عيش نبيل، محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بوضياف، المسيلة، 2012/2013، ص28.

³ حياة تواتي، وسام خدام، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2019، ص19.

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- نوعية الموارد المستخدمة في عملة الإنتاج.

• العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن أثارها قد يؤثر على أداء المؤسسة تأثيراً سلبياً.

1. العوامل التكنولوجية:

منها المعارف العلمية والإبداعية والتكنولوجيا تمثل عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، كإيجاد طرق حديثة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وهذا يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء.¹

¹ فتيتي ليلي، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص7.

2. العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة والظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وهذا يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة.¹

3. العوامل الاجتماعية الثقافية:

تظهر كعوامل خارجية تتعلق بالتغيرات في سلوك المستهلك، والعلاقات بين المجموعات المختلفة في المجتمع، وتأثير هذه العوامل على المؤسسات، مما يدل على أن العوامل الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل البشرية، ومن بين هذه العوامل نشير إلى النمو السكاني، والفئات العمرية، القطاع الاجتماعي، توفر دراسة العوامل الاجتماعية معلومات مفيدة لوظائف الأعمال داخل المنظمة، مثل إطلاق منتجات جديدة واستهداف حصة السوق.²

_ يبقى مجال العوامل المؤثرة في الأداء واسعاً ولا يمكن ضبطه غير أن أهم هذه العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها.

¹ عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص 92.

² حياة تواتي، وسام خدام، مرجع سابق، ص 18.

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء

يعتبر موضوع قياس الأداء أحد أهم المواضيع التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين، فقياس أداء المؤسسة كان دائما موضوعا مثيرا بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه في تحسين الجودة والإنتاجية وهو الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات.

المطلب الأول: قياس الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسة من حيث التعريف والأهمية ومؤشرات قياسه.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

- هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين على التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة.¹
- هو مراقبة وتوثيق إنجازات برنامج المؤسسة بشكل مستمر وخاصة المراقبة والتوثيق جوانب التقدم نحو تحقيق أهداف محدد سلفاً.²

¹ زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017 ص 131.

² حجار وهيبة، هناد اميرة، أثر الاخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016، ص 47.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

وتكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية¹:

- عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، فهي توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه؛
- يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس. فإذا كانت المؤسسة لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكنها أن تعرف مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد؛
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث يوفر القياس بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 489.

وللتفصيل أكثر في أهمية قياس الأداء ارجع الى قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التدبير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص137.

المطلب الثاني: تصنيفات مقاييس الأداء

يمكن تصنيف مقاييس الأداء الى ستة تصنيفات عامة وهي كالآتي:¹

1. الفعالية "Effectiveness":

هي خاصية من خصائص العمليات التي تشير الى قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام مواردها ومطابقتها مع المخرجات.

2. الكفاءة "Efficiency":

هي مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأدنى كلفة من الموارد.

3. الجودة "Qualité":

هي مستوى انجاز المنتج بشكل صحيح ووفق توقعات العملاء.

4. التوقيت "Timelines":

تقيس مدى انجاز العمل في الوقت المحدد وبشكل صحيح.

5. الإنتاجية "Productivité":

وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

6. السلامة "safety":

هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة للعاملين.

وفي الجدول التالي نوضح ماهية المقاييس وكيفية التعبير عنها:

¹ وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2009، دار وائل للنشر، ص77.

جدول رقم 02: تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس...	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 78.

المطلب الثالث: عملية قياس الأداء

عملية قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لطبيعة الموضوع المراد قياسه، حيث يمكن حصر مراحلها الى أربعة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض

1/ جمع المعلومات الضرورية¹:

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر المعلومات، ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات عن فضلها في قياس الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة.

الملاحظة الشخصية²:

تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا أو عدم الرضا عند ملاحظتهم للأعمال التي تنفذ، والتحدث مع منفذها ومع كل هذا فالطريقة لها بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم المعلومات بالدقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

¹زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص 26.

²زاوي صورية، تومي ميلود، نفس المرجع السابق، ص 26

التقارير الشفوية¹:

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة وتتمثل في سلسلة المحادثات، واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الوقت المناسب للحصول على المعلومات الصحيحة الدقيقة عموماً هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وتصحيحها.

التقارير الكتابية²:

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات وخاصة منها الكبيرة بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة، تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة عادة في شكل إحصاءات مفضلة، كلها تشكل بسجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية في المؤسسات، فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محددة والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة، ذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة، بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية والتقارير الشفوية، والتقارير لكتابية مصادر للمعلومات، مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية القياس والرقابة.

¹ عبد الناصر نمر وادي، دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة التبليين، السودان، 2008، ص 87.

² عبد الناصر نمر وادي، مرجع سبق ذكره ص 88.

2/ قياس الأداء الفعلي: ¹

هي المرحلة الثانية من عملية القياس، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولية المؤسسة بتقييم رقمي فيما يخص أدائها بناء على معايير الكفاءة والفعالية

3/ مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي لي تشرع في المرحلة المقبلة والمتمثلة في مقارنة في أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستد إليه في عملية المقارنة، وبصفة عامة نجد العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء، الزمن أداء الوحدات الأخرى.

- الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية، بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية وتكمن هذه المقارنة بدراسة المتغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.
- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتنا بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط أو مقارنتها، بقيم مؤشرات القطاع هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

¹ عيش نبيل، محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2013/2012، ص، ص، 44، 46، 47.

المؤشر: هو معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تدبير المؤسسة.

- **الأهداف:** في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة انجاز أهدافها.
- **المعايير:** هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة، كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن، بالاستهلاكات الفعلية ومن ثم تحديد الانحرافات ودراستها، هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

4/دراسة الانحراف وإصدار الحكم: إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاثة نقاط مهمة هي: انحراف موجب، انحراف سالب، انحراف معدوم. الانحراف الموجب هو في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف أما الانحراف السالب فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية....

أما الانحراف المعدوم فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من الانحراف الكلي بعد الانتهاء من الاحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي، وفي حقيقة الامر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، أهو أداء داخلي أو خارجي، فالحكم الجيد على الاداء يجب أن يكون مبني على تحليل الظاهرة إلى غاية الوصول الى أبعد مؤشرات.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء

سنتناول في هذا المبحث مؤشرات الأداء المالية وغير المالية وكذلك لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن كمؤشرات حديثة لقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء المالية وغير المالية

لكل مؤسسة عدة أهداف تطمح الى تحقيقها من خلال مؤشرات لقياس الأداء التي تعتبر أداة لتحديد ما يجب على المؤسسة الوصول اليه وتوجد عدة أنواع لهذه المؤشرات منها المالية وغير المالية. نذكر منها:

1. مؤشرات قياس الأداء المالية:

هناك عدة أنواع للمؤشرات المالية نذكر منها:

أ- العائد على الاستثمار:¹

يقيس مدى فعالية استخدام موارد المؤسسة والأرباح التي تحققها هذه الموارد ويقاس كما يلي:

العائدات على حقوق الاستثمار = صافي الأرباح / الأموال المستثمرة

يقدم معدل العائد على الاستثمار للمستثمر والمدراء رؤية عن المشروع ما إذا كان يقدم عوائد أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة فيه أم لا، فإذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية سالبة تحتم على إدارة المؤسسة أن تعمل على تخفيض رأس مالها، والعكس في حالة تحقيقها

¹حمودي ام العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2011/2012، ص 21.

لمردودية أعلى من تكلفة الموارد في هذه الحالة يمكنها تقديم مكافآت وتوزيعات مالية للمساهمين وقد تعمل على رفع رأس مالها.¹

من مزايا هذا المؤشر انه لا يأخذ وقت في حسابه، وسهل الفهم ويمكن الاعتماد عليه في اختيار الاستثمارات وقياس مردوديتها وقياس الأداء الكلي من خلال النشاط الرئيسي للمؤسسة. اما فيما يخص نقائص هذا المؤشر بالدرجة الأولى عدم اخذه لتكلفة رأس المال وبالتالي لا يخدم مصلحة حاملي الأسهم، وقياس هذا المؤشر العائد من رأس المال المستثمر ولا يقيس الربح ويطرح إشكالية تقييم الأصول خاصة الأصول التي لها قيمة دفترية كبيرة.²

ب- العائدات على حقوق الملكية:³

يهتم هذا المؤشر بقياس العائد على كل دينار مستثمر من قبل حملة الأسهم العادية، يقوم هذا المؤشر بقياس العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم الموظفة في رأس مال المؤسسة، فارتفاع نتيجة هذا المؤشر تدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل في المؤسسة.

يمكن قياس معدل العائد على حقوق الملكية وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة})$$

يتضح ذلك من خلال تحليل هذه العلاقة، أنه كلما ارتفعت نسبة المؤشر، زادت نسبة الربح التي يريد تحقيقها الملاك والمساهمين، وترتفع هذه النسبة بارتفاع النتيجة الصافية

¹ عابد عبد الله كشميري، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم الشركات المدرجة في سوق الاسهم

السعودي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 23، سنة 2020، ص 208. www.ajsp.net

² عمر الفاروق زرقون ومحمد زرقون، فعالية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بالمؤشرات التقليدية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، جامعة الاغواط، جوان 2014، ص32.

³ سارة بوشاهد، قياس أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2020/2019، ص 29.

لأن الأموال الخاصة لا تتأثر بعملية شراء الاسهم والتي تعتبر ممول بالسيولة أو الديون من وجهة نظر المستثمر، ومن مصلحة المؤسسة إصدار أسهم بمقدار التمويل فقط، إلا أن هذا المؤشر غير ملائم إذا ارتفعت أسعار الفائدة، حيث يؤدي ذلك إلى تحجيم الوعاء الضريبي ينعكس ذلك على مصداقية معدل العائد على حقوق الملكية الذي يكون مرتفعاً بسبب تضخمه.

ت- معدل العائد على الأصول:¹

تشير هذه النسبة إلى الدخل على المحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة ويعتبر معدل العائد على الأصول مقياس الربحية، حيث يعرب عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للإدارة، كما أنه يؤثر على العلاقة بين النتيجة الصافية في شكل نسب مئوية.

معدل العائد على الأصول = صافي الدخل / إجمالي الأصول

2- مؤشرات قياس الأداء غير المالية:

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة لهذا فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، رضا الزبون، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها، من المؤشرات الأخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة:²

¹ بن مراد زينب، مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمؤسسات القطاع الخاص، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013/2014، ص 4.

² رحمة زعيبي، أثر التخطيط في أداء المؤسسات التعليمية العاليية الجزائرية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013/2014، ص ص 67-68.

أ- مؤشرات الجودة:

أصبحت الجودة هي الوظيفة الأساسية لأي منظمة، وأصبحت مفهومًا إداريًا وطريقة لأي منظمة لاكتساب ميزة تنافسية في التغيرات السريعة في البيئة، وذلك للبقاء والاستمرار.

ب- مؤشرات المرونة:

المرونة هي واحدة من أهم خصائص المنظمة في البيئة الصناعية المتقدمة، تساهم في قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء، تعتمد عادةً على مجموعة من العوامل بما في ذلك المهلة الزمنية وهندسة المنتج والقدرة والمزيد يمكن للمرء أن يكون قادرًا على الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق المرونة من خلال تطوير مؤشرات فرعية لهذه العوامل، يمكن العثور على أدلة على مدى تمتع الوكالة بميزة التنافسية في تحقيق المرونة.

ت- مؤشرات الإنتاج:

هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات، تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضية بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

ث- مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين في المؤسسة:¹

تكشف هذه المؤشرات مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية، وتحقيق رضاها الوظيفي، وذلك من خلال العديد من المؤشرات التي تتمحور حول قياس فعالية نظام التحفيز في المؤسسة، ومدى مساهمتها في حل مشاكل العمال الاجتماعية، وتوفير ظروف عمل ملائمة للإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه المؤشرات:

معدل كفاءة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر × عدد العمال

معدل تكوين الموارد البشرية في المؤسسة = مصاريف التكوين / إجمالي أجور العاملين

معدل الامن الصناعي في المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل

يعتبر تحسين هذه المعدلات وغيرها من المؤشرات المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة تجاه عمالها يسهم كثيرا في الاستثمار في رأسمالها البشري والفكري، ويجعل المؤسسة رائدة في مجال عملها ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

¹ عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، سنة 2015/2014، ص 33.

المطلب الثاني: لوحة القيادة

سننظر في هذا المطلب الى تعريف لوحة القيادة ومدى أهميتها واهم مكوناتها.

تعريف لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة على العديد من التعاريف اعتمادا على مكان استخدامها ومدى أهميتها في المؤسسة، نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- 1- تعرف لوحة القيادة على انها: "مجموعة من المقاييس والمعلومات الأساسية، تتيح نظرة عامة شاملة وتحديد الضغوطات واتخاذ القرارات التوجيهية لتحقيق الأهداف المحددة والسماح بلغة مشتركة لمختلف الأعضاء في المؤسسة".¹
- 2- ويعرفها (G.CHRISTOPHE) * انها: أداة تساعد في اتخاذ القرارات والتنسيق وهي مشكلة من مجموعة من المؤشرات المصممة لتمكين المديرين من معرفة تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد التوجيهات المؤثرة على مستقبل المؤسسة".²
- 3- وتعرف أيضا: "هي أداة اتصال تسمح بالمراقبة والتنبيه المسؤولين عن إدارة مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من اجل تحسينها".³

¹ سليمان بوفاس، لمين علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2013، ص8.

² GERMAIN CHRISTOPHE, Tableau de bord, éditions E-thèque, Lille, France, 2003, P6.

*باحث و كاتب و أستاذ جامعي فرنسي متخصص في مراقبة التسيير درس بالعديد من الجامعات و المعاهد و المدارس العليا الفرنسية.

³ قرقاد عادل، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة ميثاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018، ص416.

ولتفصيل أكثر في تعريف لوحة القيادة ارجع الى: GILIBERT PILOT, Maitrise du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 1982.

أهمية لوحة القيادة: تكمن أهمية لوحة القيادة فيما يلي:¹

- تساعد لوحة القيادة على مراقبة المؤسسة.
- تعتبر أداة تدخل ضمن وظائف مراقبة التسيير.
- إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تعتبر أداة من ضمن أدوات الاتصال.

الوظائف الأساسية للوحة القيادة:

أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات	أداة حوار واتصال	أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين
تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش) و النتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة،) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين و تساعد في اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.	تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته	تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها لتنمية مهارات وقدرات المسؤولين وتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، وهذا تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: زينب بوغازي، رقاد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 297_298

¹ زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص293.

مكونات لوحة القيادة: لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، غير ان هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحة القيادة وهي الأربعة المناطق التي تحتويها كما هو مبين في الجدول التالي: ¹

جدول رقم 03: الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الاهداف	الفروق
الصنف 1	شهرية	شهرية	شهرية
مؤشر 1	تراكمية	تراكمية	تراكمية
مؤشر 2	شهرية تراكمية	شهرية تراكمية	شهرية تراكمية
الصنف 2	تخص النشاط	تخص النشاط	تخص النشاط
مؤشر 1	تخص الأداء	تخص الأداء	تخص الأداء
مؤشر 2	تخص النشاط	تخص النشاط	تخص النشاط
الصنف 3	والأداء معا	والأداء معا	والأداء معا
مؤشر 1			
مؤشر 2			

¹ بحيج فاطمة الزهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2016/2015، ص19.

ولتفصيل أكثر في مكونات لوحة القيادة اطلع على: مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2017/2016، ص-ص9-10.

منطقة الأصناف: هذه الأصناف تابعة لمسئول معين وكل صنف بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة.

منطقة النتائج: ان النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن ان تكون شهرية او تراكمية كما يمكن ان تكون شهرية وتراكمية معاً، ويعبر عن النشاط من خلال عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل ومن خلال المؤشرات النوعية مثل معدل الغياب.

منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي حددت لفترة معينة.

منطقة الفروق: يتم الحصول على الفروق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويتم عرضها اما حسب الزمن او حسب النشاط والأداء.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة، حيث نظمت باهتمام العديد من الباحثين وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهومها

لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة، طاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الإستشرافي... تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"¹.

¹ أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015، ص 66.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة.

ثالثا: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أكثر من وسيلة قياس الأداء، حيث تتمثل في:

أ/ توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة

حيث تمكن المؤسسات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح رؤية المؤسسة بخصوص السوق المستهدف كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.²

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص، ص، 132، 131.

² سناء اونيس، نفس المرجع السابق، ص، 43.

ب/ توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة بوضع مقاييس خاصة بأدائها ويجب أن توضح المقاييس التي يتم اختيارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة ما يجب أن تقوم وما يجب أن تقوم به الوحدة من أجل تحقيق استراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.¹

ج/ تخطيط الأعمال

تساعد عملية التخطيط للمؤسسات على تحقيق التكامل بين خطط الأعمال والخطط المالية، هذا وأن جميع المؤسسات اليوم تقوم تقريباً بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج، وهذه البرامج تتنافس على موارد المؤسسة المحدودة، ولهذا يجد المدراء صعوبة في تحقيق التكامل بينها لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، وهذا الوضع يؤدي إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج. لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تفوقهم نحو أهدافهم الاستراتيجية طويلة الأمد.²

د/ التغذية العكسية والتعليم

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الاستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية المخططة أولاً، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي ولهذا يساعد نموذج القياس المتوازن لأداء المؤسسات على تعديل استراتيجيتها لتناسب مع الظروف المتغيرة.³

¹ علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجية لتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الاردنية، الأردن، 2015، ص، 310.

² سناء اونيسي، مرجع سبق ذكره، ص، 43.

³ قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، مدكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015/2014، ص، ص، 98، 99.

خلاصة الفصل:

بعد ما تم استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية قياس الأداء في هذا الفصل يمكن القول ان الأداء من اهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات ومدى تحقيقها لاستراتيجيتها وبلوغ أهدافها حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على استغلال الكفاءات والمؤهلات المتوفرة لديها.

عملية قياس الأداء هي وظيفة إدارية تهدف إدارية تهدف الى التأكد من الأهداف المحددة بأعلى درجة من وبالشكل الصحيح، كما عرفت هذه العملية تحولا كبيرا من حيث الأدوات المستخدمة فأصبح قياس أداء الافراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بالتخطيط وانما على دقة تنفيذ هذه الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية لتحكم في سير المؤسسة ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن التي تسمح بمتابعة وقياس الظواهر المالية والغير المالية واتخاذ القرارات المناسبة في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني

تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصل السابق الى مفهوم الأداء وأهمية قياسه، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في الجانب النظري، وذلك بدراسة حالة تطبيقية تتعلق بدراسة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، هذا من خلال تقديم لمحة عن تاريخها وهيكلها التنظيمي مع ذكر النشاطات التي تدخل في دائرة اختصاصها واهم المشاريع التي قامت بإنجازها والإمكانيات التي تعتمد عليها وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني استخدمنا أدوات جمع البيانات وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تعريف الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

سنحاول تقديم من خلال هذا البحث التعريف بالمؤسسة المستقبلية هذا من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، كذا هيكلها التنظيمي، مع ذكر النشاطات التي تدخل في دائرة اختصاصها، وانجازاتها المختلفة المقدمة للجزائر.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

نشأت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 – 173، وتحولت إلى شركة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 2.000.000.000 دج مملوك بصفة كلية من قبل سوناطراك، ليتم رفعه في 2007/12/20 إلى 7.630.000.000 دج بالمرسوم رقم 07 – 210 المؤرخ في 2007/07/04¹.

إثر انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية لسوناطراك في 2018/12/27 تقرر رفع رأسمال الشركة إلى 8.160.000.000 دج

تمتلك الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) أكثر من 37 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء وجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقاولة وكذلك المعرفة والتحكم في تكنولوجيا البناء واستعمال معدات الإنتاج الحديثة وقدرات العمال ذوي الكفاءات العاملين في أصعب الظروف وتحقيق رغبات الزبائن الأكثر إلحاحا وتحقيق دفاتر الشروط العروض الأكثر طلبا.

فيما يلي عرض لأهم المعلومات المتعلقة الشركة بالوطنية للهندسة المدنية والبناء:

○ التسمية الاجتماعية: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

○ الصيغة القانونية: شركة ذات أسهم

¹ الموقع الرسمي للمؤسسة WWW.GCB.DZ

- تاريخ التأسيس: 01 أوت 1981
 - تاريخ التحول إلى شركة ذات أسهم: 12 جويلية 1998
 - المساهمون: 100 بالمائة سوناطراك
 - رأس المال الاجتماعي: 8.160.000.000 دج
 - رقم الأعمال: 48 مليار دج
 - المستخدمين: 15000 عامل
 - الوسائل: 3500 شاحنة وآليات ثقيلة
 - المقر الاجتماعي: امتداد نهج التحرير، ص ب 110، بومرداس.
 - الهاتف: 213 (0) 24 79 76 88
 - الفاكس: 213 (0) 24 79 76 75
- الاستثمار في شركة ه.ب.و كان مبني على الطاقات البشرية ومعدات الإنتاج، كما تملك قاعدة توسعية في مختلف أنحاء التراب الوطني.
- كما أنها تربط علاقاتها مع الزبائن وترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجاتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية
- هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء أهمهم

الجدول رقم 04: زبائن المؤسسة ه.م.ب

الزبون	البلد الأصلي
سوناطراك	الجزائر
جي. جي. سي	اليابان
بي.ار.سي براون اندروت - كوندور	الولايات المتحدة الأمريكية/الجزائر
أنداركو	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.بي.بي	هولندا
بي.اش.بي	استراليا
أس.أن.سي. لافالين	كندا
أجيب	ايطاليا
سادالمي	فرنسا
اونتروبو	ايطاليا/الجزائر
جيبكو	اسبانيا
رييصول	الجزائر
صاربي	الجزائر
او.ان.تي.بي	الجزائر
اونافور	الجزائر

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

❖ موارد المؤسسة:

1. **الموارد البشرية:** من العوامل التي ساهمت في تطور المؤسسة عمالها الذين اكتسبوا خبرات ومهارات عالية مكنتهم من التأقلم مع كافة المتغيرات وجعلتهم قادرين على القيام بكل بأشغال البناء والتشييد.

توظف المؤسسة حوالي 15 ألف عامل مؤهلين للعمل في أصعب الظروف الأماكن.

2. **عتاد المؤسسة:** تمتلك الشركة أكثر من 3400 آلية ثقيلة ومتوسطة وذلك ما يمكنها من القيام بنشاطاتها بكل استقلالية.

3. **منشآت المؤسسة:** تمتلك الشركة قواعد ثابتة موزعة كالآتي:

- بومرداس
- حاسي الرمل(02 قواعد)-حاسي بركين
- بودواو
- حاسي مسعود (03 قواعد) -أدرار
- واد السمار-رود النوس
- تين قوي تبنكورت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث ارتباط الوظائف مع نمط التسيير الاستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها الأمر الذي يسمح بمسايرة محيط الذي تعيش فيه. لهذا فان شركة ه.م.ب تهتم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلباتها ومستجدات النشاط، هذا بتوظيف إطارات ذو كفاءة عالية تساهم في رفع إنتاجيتها.

لضمان استمراريتها ونجاحها فإنها تستخدم هيكلا تنظيميا مكونا من المديريات التالية:¹

1. مديرية الإسناد:

- مديرية إدارة الجودة.
- مديرية التدقيق.
- المديرية التجارية.
- مديرية المالية.
- مديرية الموارد البشرية.

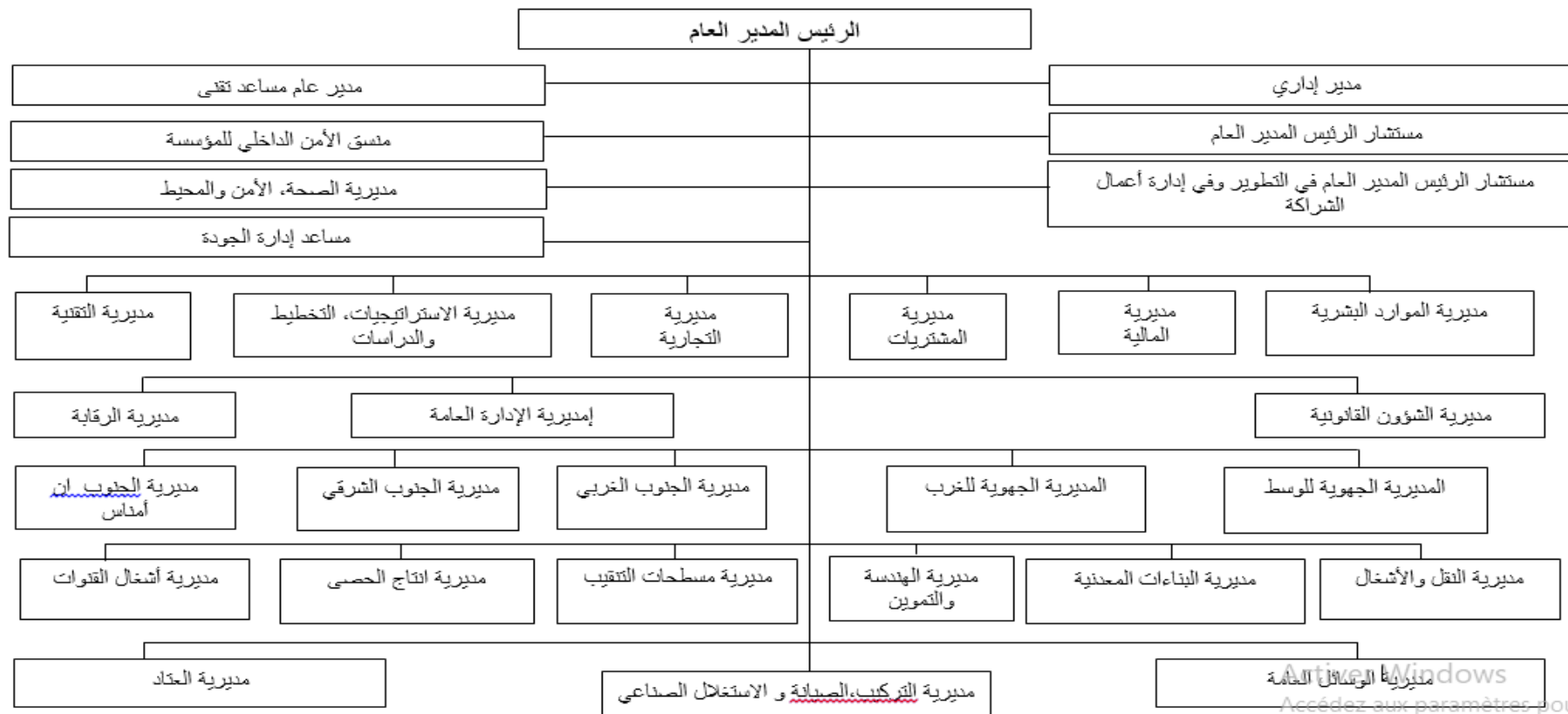
¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- مديرية الخدمات الاجتماعية.

2. مديرية الانجاز:

- المديرية الجهوية للشمال.
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي.
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي.
- مديرية عين اميناس.
- مكتب الدراسات التقنية.
- وحدة الهياكل الحديدية.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق من المؤسسة انظر الملحق رقم 01

المطلب الثالث: نشاطات الشركة وإنجازاتها

تتمثل معظم نشاطات الهندسة المدنية والبناء (ه م ب) فيسوق قطاع البناء، الأشغال العمومية والمائية وكذا سوق قطاع المحروقات

الشركة تعتبر من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة ومنذ عام 2003 فقد قامت الشركة بتوسيع نطاق العمل وبناء الطرق السريعة.

في عام 2005 بدأت المؤسسة بتنفيذ مشاريع السكك الحديدية والهندسة المدنية مع جهتين هما: الجنوب الغربي والجنوب الشرقي وتساهم شركة ه م ب في تنمية اقتصاد الجزائر وهذا من خلال انجازها لعدة مشاريع ضخمة في مختلف المجالات

أولا – نشاط مسطحات التنقيب، التسطیحات وتهیئة المواقع:

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، وخبرة العمال فان شركة (ه م ب) تنجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، وأهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نجد:

- الأرضيات الضخمة والكبيرة

- أشغال حمل المعدات كبيرة المساحة

- تذليل الصعاب، فتح العوائق

- بناء السدود والحواجز بالمعدات

ثانيا – نشاط الطرق، المسالك والمدارج

أنجزت شركة الهندسة المدنية والبناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط وفتح لها الباب للمشاركة في انجاز مشروع الطريق شرق-غرب. كما نوعت الشركة نشاطاتها وقامت بإنجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات وتعني انجاز أو تقوية أرضيات الهبوط والمنشآت الملحقة وهو تحدي بالنسبة لمؤسسة تصبو إلى المستقبل.

- ✓ التسطيفات، إزالة وردم
- ✓ إنجاز هيكل الطريق
- ✓ أشغال التزفيت
- ✓ أشغال الأمن والصرف
- ✓ الإشارات الأفقية والعمودية

ثالثا – نشاط البناء والشبكات المختلفة:

- ✓ تقوم الشركة الوطنية للهندسة والبناء بإنجاز جميع أنواع البنايات بما فيها: البنايات الهياكل العامة، البنايات الإدارية وقواعد الحياة.
- ✓ لقد قامت الشركة خلال الأربع سنوات الأخيرة بإنجاز لفائدة نفضال 31 محطة قيد الخدمة.

رابعا – نشاط الهندسة المدنية للمنشآت المائية:

الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، كذلك أشغال الحفر العامة، النقب وردم الخنادق الخطية، كذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفقة بمحطات التصفية ومحطات الضخ المحطات الكهربائية وخزانات المياه.

- ✓ مد قنوات ذات قطر كبير لنقل المياه
- ✓ بناء خزانات مياه ذات سعة كبيرة بالخرسانة المسلحة
- ✓ مراكز تصفية المياه
- مراكز معالجة المياه والأحواض

خامسا – نشاط الهندسة المدنية الحديدية:

تلتزم شركة الهندسة المدنية والبناء ببناء منشآت الهندسة المدنية الحديدية والمتمثلة في

البناءات الحديدية:

- ✓ صناعة وتركيب مختلف الهياكل الحديدية للبنىات والمخازن والورشات ... إلخ
- ✓ الشبكات المضادة للحرائق.
- ✓ صناعة الغرف الصحرأوي.

السكك الحديدية:

- ✓ التسطیحات، الإزاحة والردم
- ✓ أنجاز جسم الطريق
- ✓ بناء ماسكات السكة
- ✓ منشآت الحماية
- ✓ المحطات

سادسا – نشاط أشغال القنوات:

قامت الشركة ابتداء من سنة 2014 بتطوير وهيكله نشاط أشغال القنوات الصغيرة القطر بطريقة عمل (عقد، تصميم، اقتناء وتشیید) وذلك في إطار استراتيجيتها التي ترمي إلى تنويع نشاطاتها فأنشأت مديرية أشغال القنوات الكائن مقرها بحاسي الرمل.

سابعا – نشاط التصميم والدراسات التقنية

الهندسة المدنية التصميم الهندسي، الأشغال الثانوية، البناءات الحديدية، الشبكات المختلفة، الأشغال العمومية (السكك الحديدية، الطرق والطرق السريعة)، الطبوغرافيا.

ثامنا – نشاط إنتاج الحصى:

ابتداء من سنة 2014 في إطار استراتيجيتها التي ترمي إلى تنويع نشاطاتها أنشأت الشركة مديرية إنتاج الحصى الكائن مقرها بحاسي مسعود

المبحث الثاني: أثر قياس كفاءة الأداء على تسيير المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً في البحث الاجتماعي. على الرغم من أن هنالك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات فإن الاستبيان كوسيلة وحيدة أو مستخدماً مع وسائل أخرى هو أكثر وسائل جمع البيانات شهرة وانتشاراً. نظراً لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لهذا الجزء من الدراسة هو الاستبيان، ذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية التي ترتبط بالموضوع صعوبة الحصول عليها لذلك تم تصميم هذا الاستبيان.

2- العينة المقصودة بالدراسة:

استهدف الاستبيان فئة الرؤساء في المؤسسة حيث اقتصرت دراستنا على مؤسسة الوطنية للهندسة والبناء _ بومرداس.

المطلب الثاني: مكونات تأسيس الاستبيان

لقد تم توزيع 37 استمارة على مجموعة من شرائح المؤسسة.

الجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة كما يلي:

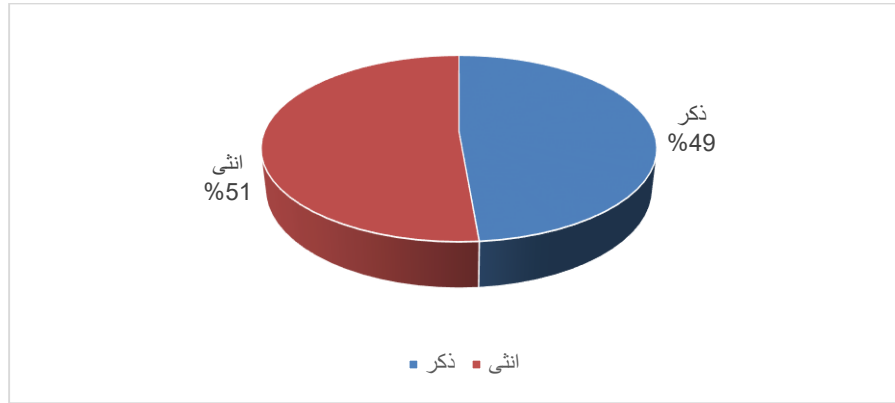
1. الجنس:

الجدول رقم 05: متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	18	%48.64
انثى	19	%51.35
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 03: متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 05 ان 19 موظف من عينة الدراسة اناث أي ما يعادل %51.35 و 18 ذكور بنسبة %48.64 نلاحظ ان النسب متقاربة بين الجنسين.

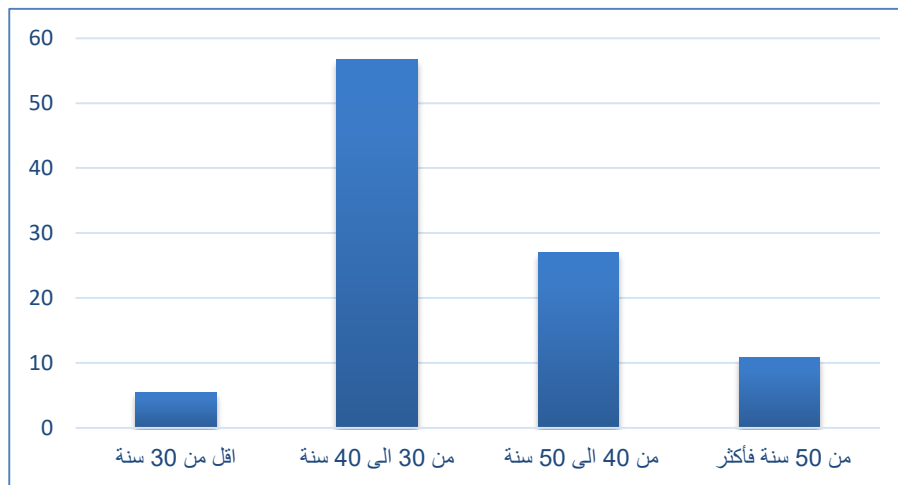
2. العمر:

الجدول رقم 06: متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	02	05.40%
من 30 الى 40 سنة	21	56.75%
من 40 الى 50 سنة	10	27.02%
من 50 سنة فأكثر	04	10.81%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم 04: متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ان موظفين اثنين أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 05.40%، و 21 موظف تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 56.75%، و 10 منهم تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة أي بنسبة 27.02%، اما 4 المتبقين فأعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 10.81% نستنتج ان الفئة الغالبة في العينة هم الموظفين الذين أعمارهم بين 30 الى 50 سنة وهو السن الذي يكون فيه الفرد قد نضج فكريا مما يعود بالنفع على المؤسسة.

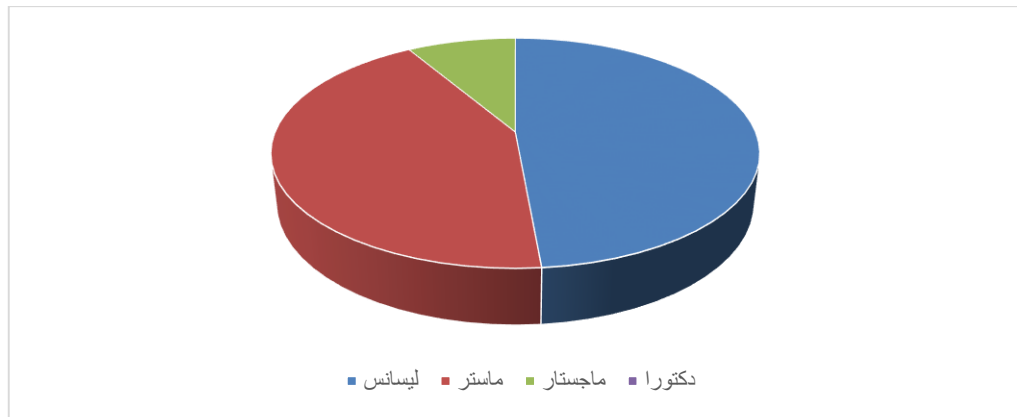
3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم 07: متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	18	%48.64
ماستر	16	%43.24
ماجستير	03	%08.10
دكتورا	00	00
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 05: المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 07 ان اغلبية العينة مؤهلهم العلمي ليسانس وعددهم 18 بنسبة %48.46، و16 موظف مؤهلهم العلمي ماستر بنسبة %43.24 وثلاثة موظفين مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة %08.10، ولا يوجد أي متحصل على الدكتوراه.

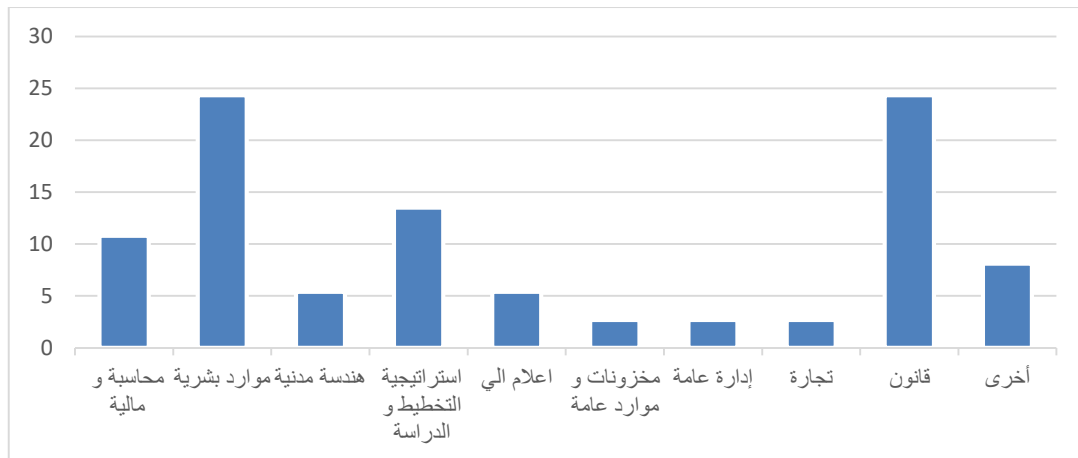
4. التخصص في العمل:

الجدول رقم 08: متغير التخصص في العمل

النسبة	العدد	التخصص في العمل
%10.81	04	محاسبة ومالية
%24.32	09	موارد بشرية
%05.40	02	هندسة مدنية
%13.51	05	استراتيجية التخطيط والدراسة
%05.40	02	اعلام الي
%02.70	01	مخزونات وموارد عامة
%02.70	01	إدارة عامة
%02.70	01	تجارة
%24.32	09	قانون
%08.10	03	أخرى
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل 06: التخصص في العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول 08: ان 10.81% من عينة الدراسة تخصص محاسبة ومالية، و 24.32% تخصص موارد بشرية و 05.40% هندسة مدنية و 13.51% تخصص استراتيجيات التخطيط والدراسة، و 05.40% اعلام الي، و 02.70% لكل من تخصص مخزونات وموارد عامة وتخصص إدارة عامة وتجارة، و 24.32% تخصص قانون، و 08.10% تخصصات أخرى.

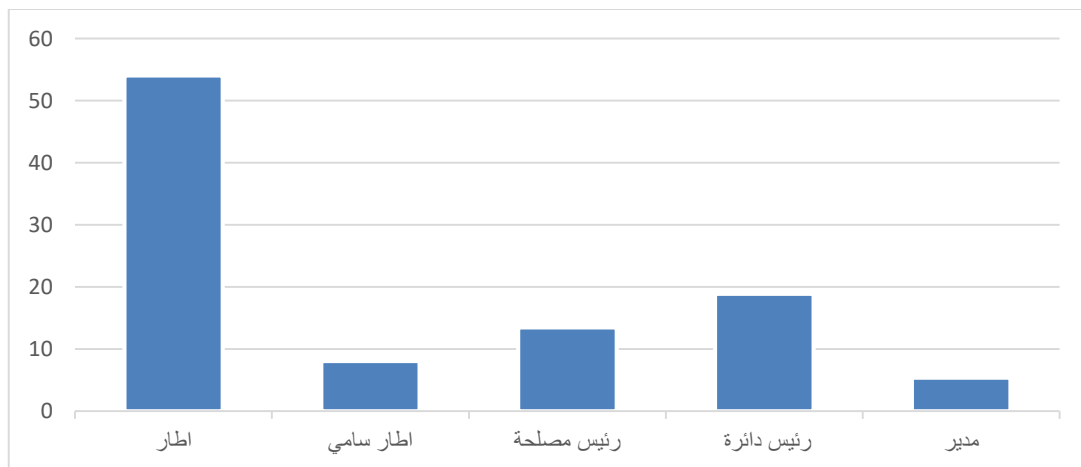
5. منصب العمل:

الجدول رقم 09: متغير منصب العمل

منصب العمل	التكرار	النسبة
إطار	20	54.05%
إطار سامي	03	08.10%
رئيس مصلحة	05	13.51%
رئيس دائرة	07	18.91%
مدير	02	05.40%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 07: منصب العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 09: ان 54.05% من عينة الدراسة هم إطار، وان 08.10% هم إطار سامي، و 13.51% هم رؤساء مصلحة، وان 18.91% هم رؤساء دوائر، وان 05.40% مدراء. نلاحظ ان معظم افراد العينة يشغرون منصب إطار والباقيون مقسمين بين باقي المناصب.

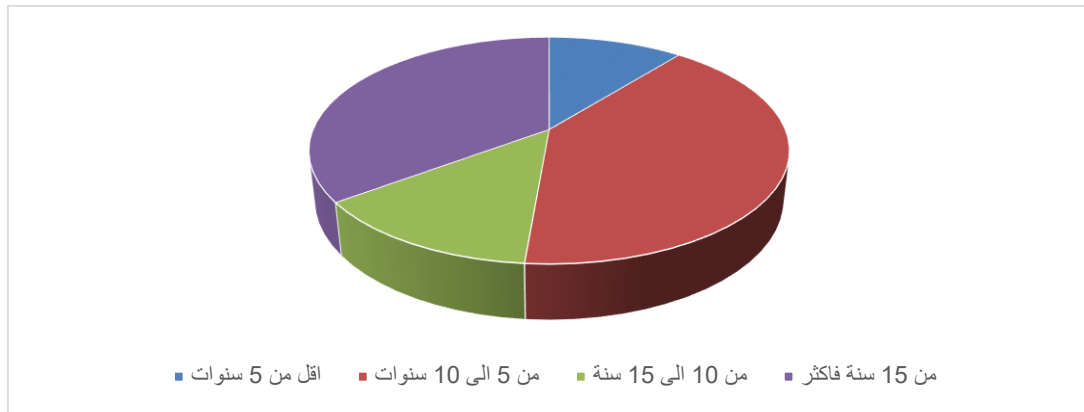
6. مدة الخبرة:

الجدول رقم 10: متغير الخبرة

النسبة	التكرار	مدة الخبرة
10.81%	04	اقل من 5 سنوات
40.54%	15	من 5 الى 10 سنوات
13.51%	05	من 10 الى 15 سنة
35.13%	13	أكثر من 15 سنة
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 08: متغير الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 10: ان اغلب الموظفين هم من لديهم الخبرة تتراوح بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 40.54% وفئة قد اكتسبت خبرة تفوق 15 سنة وهي تمثل 35.13%، وهناك من

لديهم الخبرة من 10 الى 15 سنة يمثلون 13.51% اما الفئة المتبقية والتي تحمل اقل نسبة 10.81% هم من خبرتهم لا تتجاوز 5 سنوات. هناك مزيج بين الخبرات في العمل وبالتالي تبادل الخبرات بين الموظفين يعود بالنفع للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل وتعليق حول نتائج الاستبيان

نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بأثر قياس كفاءة أداء الموظفين على تسيير المؤسسة

الفرع الأول: دراسة كفاءة الموظفين

السؤال الأول: تساهم إدارة المؤسسة بتوفير ما يلزم من إمكانيات مناسبة لزيادة كفاءة الموظفين

الجدول رقم 11: يمثل مدى مساهمة المؤسسة بتوفير إمكانيات لزيادة كفاءة الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	81.08%
غير موافق	07	18.91%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 09: يمثل مدى مساهمة المؤسسة بتوفير إمكانيات لزيادة كفاءة الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

في الجدول رقم 11: يبين ان ما نسبته 81.08% يوافقون على ان المؤسسة تقوم بتوفير الإمكانات لزيادة كفاءة موظفيها بينما 18.19% غير موافقين على هذه العبارة. يتضح من خلال التعليق ان إدارة المؤسسة تقوم بتوفير للموظفين المسائل اللازمة المتطورة للقيام بوظائفهم وزيادة كفاءتهم.

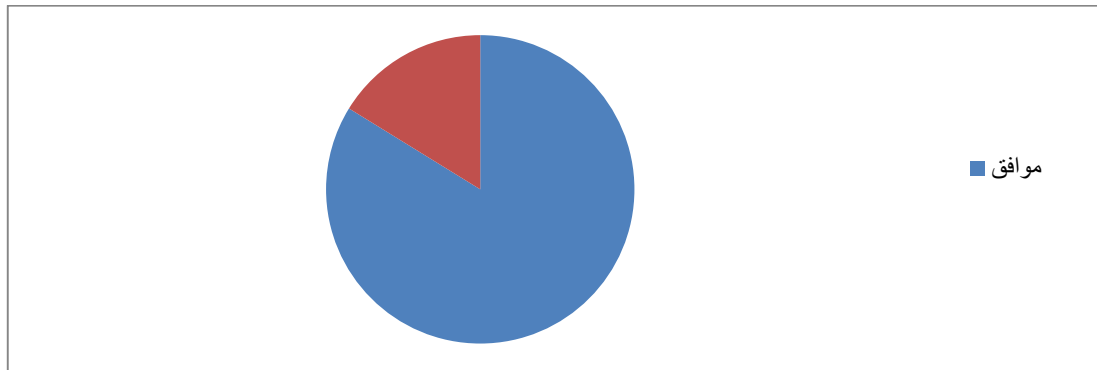
العبارة الثانية: لدى الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمالهم

الجدول رقم 12: يمثل ان الموظفين يمتلكون الكفاءة والخبرة للقيام بأعمالهم

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	31	83.78%
غير موافق	06	16.21%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 10: يمثل ان الموظفين يمتلكون الكفاءة والخبرة للقيام بأعمالهم



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

في الجدول رقم 12 يبين ان 83.78% من العينة بان الموظفين لديهم الكفاءة الكافية للقيام بأعمالهم المحددة وان لديهم مستوى علمي عالي، في حين ان 16.21% يرون ان المؤسسة ليس بها موظفين أكفاء وذات خبرات تؤهلهم للقيام بأعمالهم،

من خلال التعليق السابق نلاحظ ان بان الموظفين لديهم الكفاءة والخبرة للقيام بأعمالهم التي تساهم في تحسين عمل المؤسسة.

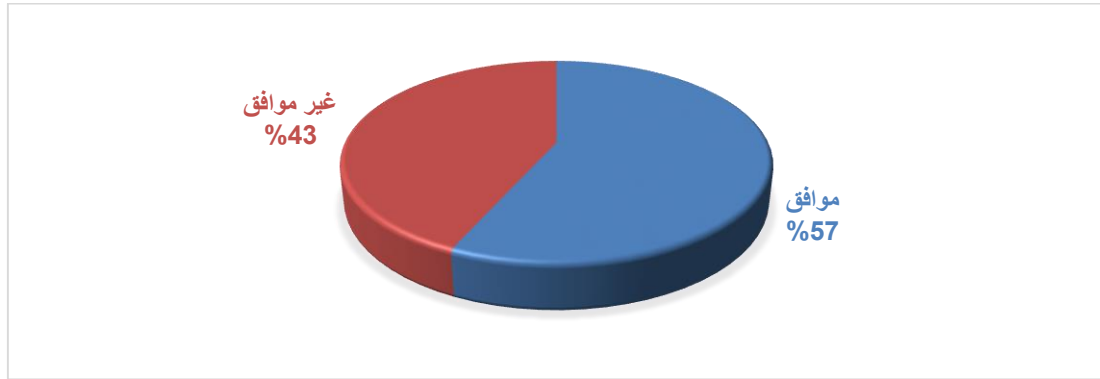
العبارة الثالث: هل تسعى المؤسسة لتنمية كفاءات الموظفين المعرفية في التفكير الإبداعي

الجدول رقم 13: يمثل مدى سعي المؤسسة لتنمية كفاءات موظفيها المعرفية في التفكير الإبداعي

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	21	56.75%
غير موافق	16	43.24%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 11: يمثل مدى سعي المؤسسة لتنمية كفاءات موظفيها المعرفية في التفكير الإبداعي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

في الجدول رقم 13 يبين ان نسبة الإجابات الموافقة على ان المؤسسة تسعى لتنمية كفاءات موظفيها بلغت 56.75%، اما الإجابات الغير موافقة على العبارة فقد بلغت 43.24%.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة توفر جو عمل يساعد العامل على توظيف كل طاقاته في العمل مما يخلق ابداع وتحسين ادائه مع مرور الوقت

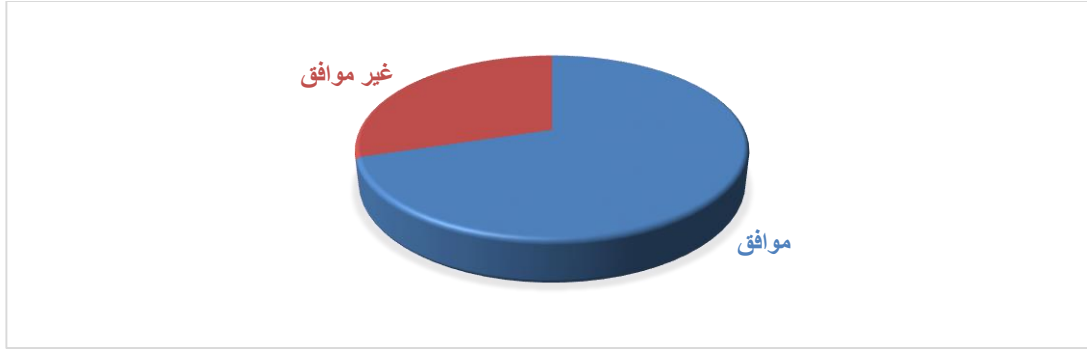
العبارة رقم 04: تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين

الجدول رقم 14: يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	26	56.75%
غير موافق	11	43.24%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 12: يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 14 ما نسبته 56.75% موافقين على ان إدارة المؤسسة تشجع على تبادل الخبرات بين الموظفين، بينما 43.24% غير موافقين على العبارة.

يتضح من التعليق ان إدارة المؤسسة تشجع على تبادل الخبرات بين الموظفين وهذا راجع الى اختلاف مدة خبرتهم في العمل مما يساعد في تسحين اداءهم.

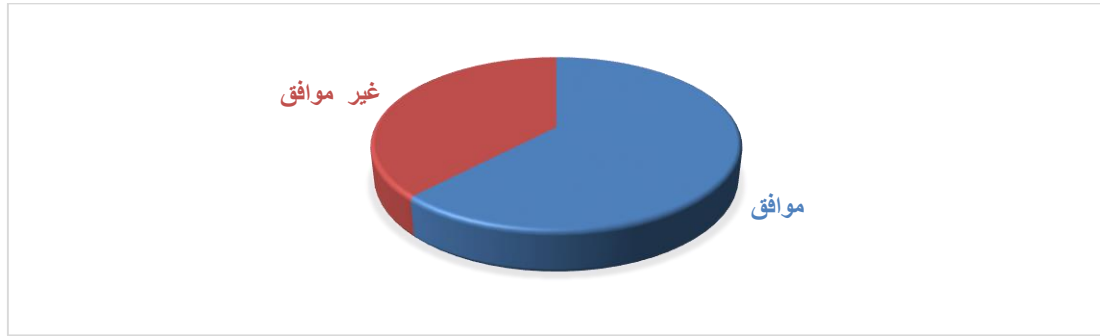
العبارة رقم 05: تحت المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل

الجدول رقم 15: تحت المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	23	61.16%
غير موافق	14	37.84%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 13: تحت المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 15 ان 61.16% من الموظفين كانوا موافقين على ان المؤسسة تحت على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل، وان 37.84% غير موافقين ويرون ان المؤسسة لا تحت على تبني أفكار جديدة للعمل.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة توفر دورات تكوينية لرفع مستوى الموظفين مما يؤدي الى رفع الإنتاجية من خلال الأفكار الجديدة التي تحسن من اداءهم.

العبارة رقم 06: يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل بكفاءة

الجدول رقم 16: يمثل مدى حرص الموظفين على استخدام الإمكانيات المتاحة

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	31	67.56%
غير موافق	06	32.43%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 14: يمثل مدى حرص الموظفين على استخدام الإمكانيات المتاحة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول 16 ان نسبة الموافقين على مدى حرص الموظفين على استخدام الإمكانيات

المتاحة للعمل بكفاءة هي 67.56% اما نسبة الغير موافقين هي 32.43%

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة توفر للموظفين كل الوسائل اللازمة المتطورة للقيام بأعمالهم.

العبارة رقم 07: تقييم كفاءات الموظفين في المؤسسة يتم وفق معايير محددة

الجدول رقم 17: يمثل تقييم الموظفين حسب معايير محددة

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	72.97%
غير موافق	12	27.02%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 15: يمثل تقييم الموظفين حسب معايير محددة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 17 ان 72.97% من العينة موافقين على ان تقييم كفاءات الموظفين في المؤسسة يتم وفق معايير محددة اما النسبة المتبقية المتمثلة في 27.02% غير موافقين.

يتضح من التعليق ان المؤسسة تضع معايير محددة للقيام بعملية تقييم كفاءات الموظفين التابعين لها.

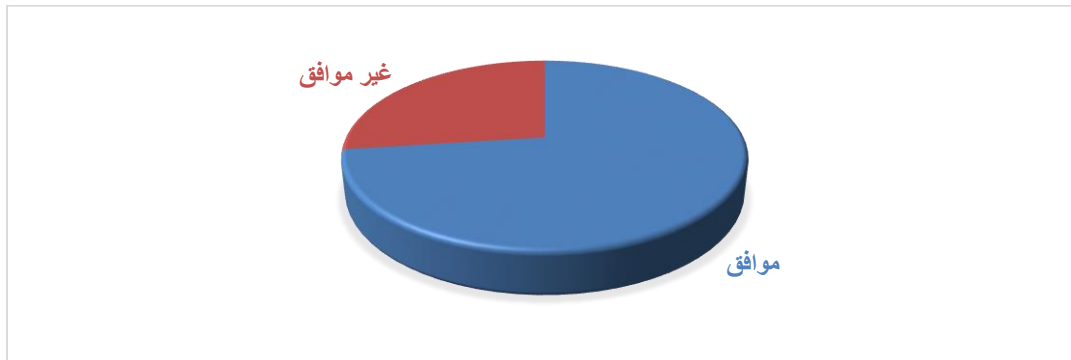
العبارة رقم 08: تقوم كل مصلحة او دائرة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين التابعين لها

الجدول رقم 18: يمثل قيام كل مصلحة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	27	72.67%
غير موافق	10	24.32%
المجموع	37	100%

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق 07)

الشكل رقم 16: يمثل قيام كل مصلحة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق 07)

يبين الجدول رقم 18 ان 72.67% من العينة اجابوا بالموافقة على ان تقوم كل مصلحة او دائرة بإعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين التابعين لهم، في حين ان 24.32% من عينة الدراسة غير موافقين على هذه العبارة.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة مقسمة الى مستويات مختلفة يمنع الخلط بين المستويات.

العبارة رقم 09: الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية

الجدول رقم 19: يمثل الأداء الجيد للموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	34	91.89%
غير موافق	03	08.10%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 17: يمثل الأداء الجيد للموظفين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 19 ان النسبة الأكبر من افراد العينة وهي 91.89% يرون بأن الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية اما النسبة المتبقية المتمثلة في 08.10% غير موافقين على ان الأداء الجيد غير مرتبط بوضوح المهام الوظيفية.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة تتبنى مبدأ العمل والتخصص لوضوح المهام الوظيفية وتحسين أداء العمال.

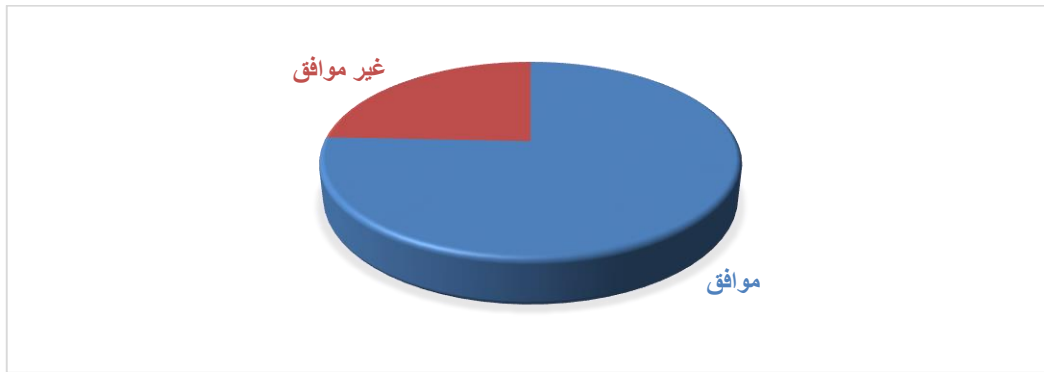
العبارة رقم 10: تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء حسب اختلاف مستوياتهم الوظيفية

الجدول رقم 20: يمثل عملية تقييم أداء حسب المستويات الوظيفية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	28	75.67%
غير موافق	09	24.32%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 16: يمثل عملية تقييم أداء حسب المستويات الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 20 ان ما نسبته 75.67% من افراد العينة وهي أكبر نسبة من مجموع العينة يوافقون ان المؤسسة تخضع جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على حسب اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

نلاحظ من التعليق السابق ان عملية التقييم تتم حسب اختلاف المستويات الوظيفية في المؤسسة وهذا راجع الى ان كل هيئة تقوم بإعداد تقارير لتقييم كفاءات موظفيها

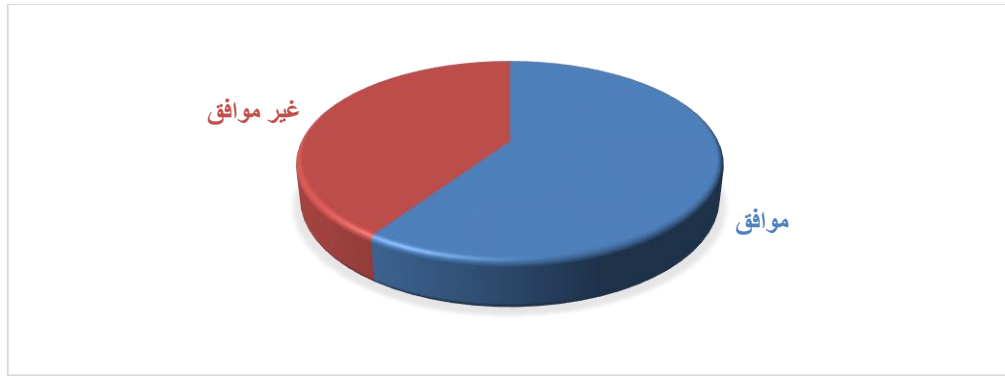
العبارة 11: تقوم الإدارة بتحديد نقائص الأداء والبحث عن أسباب حدوثها

الجدول رقم 21: يمثل قيام الإدارة بتحديد النقائص

النتيجة	التكرار	النسبة
موافق	22	59.45%
غير موافق	15	40.54%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 19: يمثل قيام الإدارة بتحديد النقائص



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يمثل الجدول رقم 21 ان ما نسبته 59.45% من افراد العينة موافقون على ان الإدارة تقوم بتحديد نقائص الأداء والبحث عن أسباب حدوثها وان 40.54% غير موافقين على العبارة.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة تقوم بمراقبة أسلوب وطريقة العمل المقدمة من طرف الموظفين لتحديد نقائص الأداء.

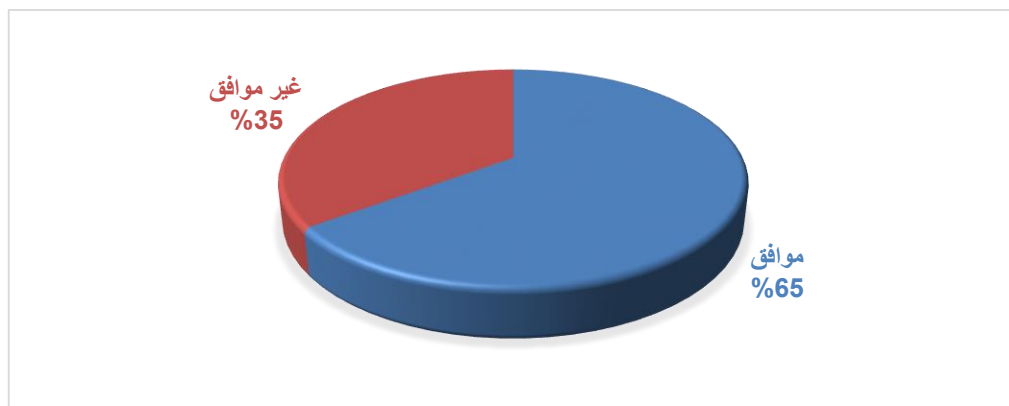
العبارة 12: توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول الى أداء عملهم بالشكل المطلوب

الجدول رقم 22: يمثل توفير المؤسسة اجواء بيئية تمكن المؤسسة أجواء بيئية لوصول لتحسين أداء العمال

النتيجة	التكرار	النسبة
موافق	24	64.86%
غير موافق	13	35.14%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 20: يمثل توفير المؤسسة اجواء بيئية تمكن المؤسسة أجواء بيئية لوصول لتحسين أداء العمال



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يمثل الجدول رقم 22 ان ما نسبته 64.86% من العينة موافقون على ان المؤسسة توفر أجواء بيئية داخلية لتمكن الموظفين من الوصول الى أداء عملهم بالشكل المطلوب، ويقدر ما نسبته 35.14% غير موافقين على العبارة.

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة توفر أجواء بيئية للموظفين لتحفيزهم على بذل مجهودات في أعمالهم.

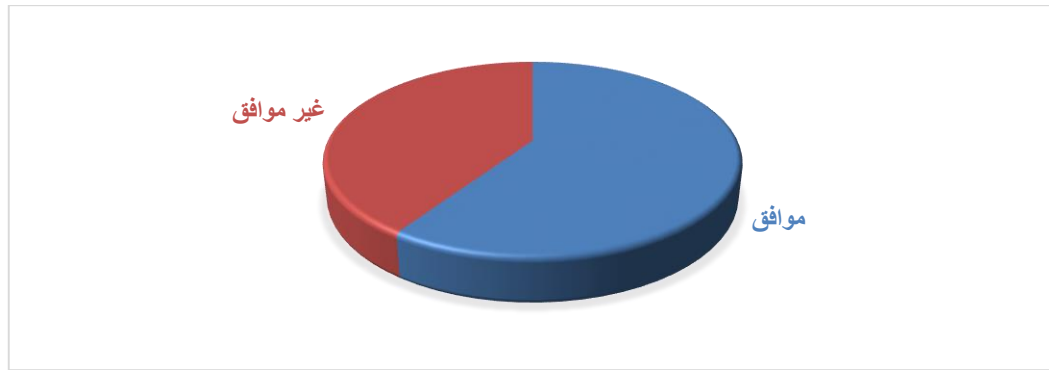
العبارة رقم 13: تقوم المؤسسة بدراسة بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها

الجدول رقم 23: AA يمثل دراسة المؤسسة لمستوى أداء موظفيها

النتيجة	التكرار	النسبة
موافق	22	59.45%
غير موافق	15	40.54%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 21: يمثل دراسة المؤسسة لمستوى أداء موظفيها



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يمثل الجدول رقم 23 ان ما نسبته 59.45% موافقون على ان المؤسسة تقوم بدراسة بين

مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لدى موظفيها وان ما نسبته 40.54% غير موافقين

نلاحظ من التعليق السابق ان المؤسسة تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف للموظفين والعمل

على تطويرها ومتابعتهم لضمان السير الحسن للنشاطات المؤسسة.

العبارة رقم 14: يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين اداءهم

الجدول رقم 24: يمثل حرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين اداءهم

النتيجة	التكرار	النسبة
موافق	31	83.78%
غير موافق	06	16.21%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 22: يمثل حرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين اداءهم



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

يبين الجدول رقم 24 نلاحظ ان ما نسبته 83.78% من افراد العينة وهي أكبر نسبة موافقون على ان الموظفون حريصون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين أدائهم، ويقدر ما نسبته 16.21% غير موافقين على العبارة.

نلاحظ من التعليق السابق من خلال ابداء الموظفين في اسلوب عملهم وخلق أساليب من شأنها تسهيل العمل المفروض عليهم واستغلال التطور الدائم لمحيطه.

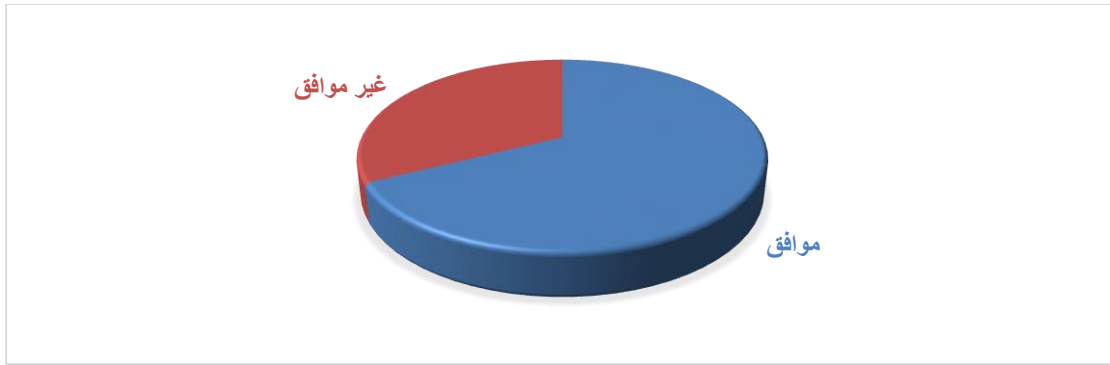
العبارة 15: تحرص إدارة المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين

الجدول رقم 25: يمثل حرص المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين

النتيجة	التكرار	النسبة
موافق	25	67.56%
غير موافق	12	32.43%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

الشكل رقم 23: يمثل حرص المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان (انظر الملحق رقم 7)

بين الجدول رقم 25 ان ما نسبته 67.56% موافقون على ان الإدارة تحرص على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين وان ما نسبته 32.43% غير موافقون على العبارة.

نلاحظ من التعليق السابق ان الإدارة تحرص على توفير مؤشرات لقياس الأداء موظفيها من اجل تحقيق الأهداف التي تطمح اليها.

خلاصة الفصل

في ضوء ما تم التعرض له من خلال هذا الفصل والذي خصص للدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء _بومرداس، حاولنا ان نبين ونبرز أهمية قياس أداء الموظفين كما تبين أن المؤسسة تركز وتهتم كثيرا بمواردها البشرية كما أنها تقوم بتدريبهم وتكوينهم و تقوم بتقييمهم مما يساعدها على اكتساب كفاءات جديدة و هذا يساعدها في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هذا ما يزيد من نجاح وفعالية المؤسسة لتحقيق أهدافها.

خاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أي مؤسسة ويلعب دورا حاسما في نجاحها وهو اهم محدد لتحقيق أهدافها، ولهذا من الضروري قياس اداءه من اجل اتخاذ قرارات سليمة حول كيفية تحقيق هذه الأهداف.

حيث تعتبر عملية قياس الأداء من اهم الأنظمة المستعملة في قيادة المؤسسة لمتابعة تطور نشاطها بشكل دائم وهذا ما يساعد على عملية المقارنة بين الإنجازات والأهداف المحددة مسبقا من خلال المعلومات الضرورية التي توفرها هذه العملية، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا البحث الى التطرق الى ماهية الأداء وعملية قياسه ومدى أهميتها في المؤسسة في الفصل الأول، وحتى لا تبقى الدراسة نظرية قمنا بإسقاطها في الفصل الثاني على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

على ضوء ما توصلنا اليه من دراستنا لهذا البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضيات:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها انه من المحتمل ان تحسين الأداء هدف تسعى لتحقيقه المؤسسة فرضية مؤكدة حيث أن الأداء هو ما يعكس نجاح المؤسسة وما مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة ومدى كفاءاتها في استخدام مواردها وهذا ما يجعل تحسينه امر واجب على المؤسسة.

✓ بالنسبة للفرضية الثانية التي فان عملية القياس تلجأ اليها المؤسسة لتحسين أداؤها الاقتصادي ومن خلالها تتمكن من قياس كفاءتها وفعاليتها وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

✓ بالنسبة للفرضية الثالثة فان مؤشرات الأداء هي أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحصول على معلومات أكثر دقة المرتبطة بأداء الموظفين ولا يمكن تهميش المؤشرات غير المالية لأن ذلك ينقص من سدادة عملية القياس وهذا ما يؤكد الفرضية.

نتائج البحث

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن القول إننا استخلصنا بعض النتائج التي تتعلق بكل من الجانب النظري والتطبيقي نوجزها فيما يلي:

- ✓ من خلال الدراسة يمكن أن نعتبر الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- ✓ توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لقياس الأداء العاملين منها التقليدية والحديثة.
- ✓ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- ✓ تحدد مؤشرات قياس الأداء المستعملة في أي مؤسسة حسب أهداف تلك المؤسسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تطويرها وتنميتها لجعلها تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى التميز في الأداء.
- ✓ هناك عدد من الفوائد لقياس أداء الموظفين في المؤسسة:

أولاً: يمكن أن يساعدنا في تحديد المشكلات وتصحيحها مبكراً. هذا مهم بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بمسائل التعويض والترقية.

ثانياً: يمكن أن يساعدنا في خلق مناخ إداري فعال. يتم تحقيق ذلك من خلال توفير فهم واضح لمسؤوليات الموظفين وتوقعاتهم.

ثالثاً: يمكن أن يساعدنا في تحديد وتطوير الموظفين الموهوبين.

أخيراً: يمكن أن يساعدنا في تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين.

المقترحات

- يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم.
- تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات.
- تسهيل عمل الموظفين، وتوفير لهم الجو والإمكانيات المناسبة للعمل بارتياح.
- ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهل واكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات.

افاق الدراسة

أخيرا بعد تناولنا البحث يمكن القول ان قياس أداء داخل المؤسسة لا يزال يحتاج الى بحث واستكشاف لمدى أهميته في تسيير المؤسسة وبالتالي فان هذه الدراسة تفتح المجال للقيام بدراسات علمية متخصصة، يجب المواصلة في هذه الدراسة من طرف باحثين آخرين خاصة ان الموضوع يتطلب المزيد من التحليل والاثراء من خلال دراسة مواضيع أخرى أكثر تنوعا منها:

- دور العنصر البشري في تحسين أداء المؤسسة.
- دور الابداع الفكري في تحسين أداء الموظفين.
- مدى مساهمة أدوات القياس في تحسين أداء المؤسسة.
- لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء في المؤسسة.

المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
4. وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 2009، دار وائل للنشر.

II. الاطروحات و الرسائل الجامعية

5. بحيج فاطمة الزهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2015/2016.
6. بن مراد زينب، مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمؤسسات القطاع الخاص، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013/2014.
7. حجار وهيبية، هناد اميرة، أثر الاخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016.
8. حمودي ام العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011/2012.
9. حياة تواتي، وسام خدام، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018/2019.
10. رحمة زعيبي، أثر التخطيط في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013/2014.

11. زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
12. سارة بوشاهد، قياس أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2019/2020.
13. عبد الناصر نمر وادي، دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة التبليين، السودان، 2008.
14. عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، سنة 2014/2015.
15. عيش نبيل، محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بوضياف، المسيلة، 2012/2013.
16. فتيحي ليلي، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
17. قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017.
18. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014/2015.
19. مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2016/2017.
20. الهام فرحي، أثر التغير التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019.

III. قائمة المجلات

21. أحمد فواز الملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015.
22. بومجان عادل، موسي عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 17، الجزائر، 2015.
23. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
24. زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 1، 2021.
25. سليمان بوفاسة، لمين علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2013.
26. سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988.
27. عابد عبد الله كشميري، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم الشركات المدرجة في سوق الاسهم السعودي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 23، سنة 2020.
28. عابد عبد الله كشميري، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم الشركات المدرجة في سوق الاسهم السعودي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 23، سنة 2020.
29. عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001، العدد الأول.
30. علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي لتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الاردنية، الأردن، 2015.
31. عمر الفاروق زرقون ومحمد زرقون، فعالية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بالمؤشرات التقليدية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، جامعة الاغواط، جوان 2014.
32. قرقاد عادل، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

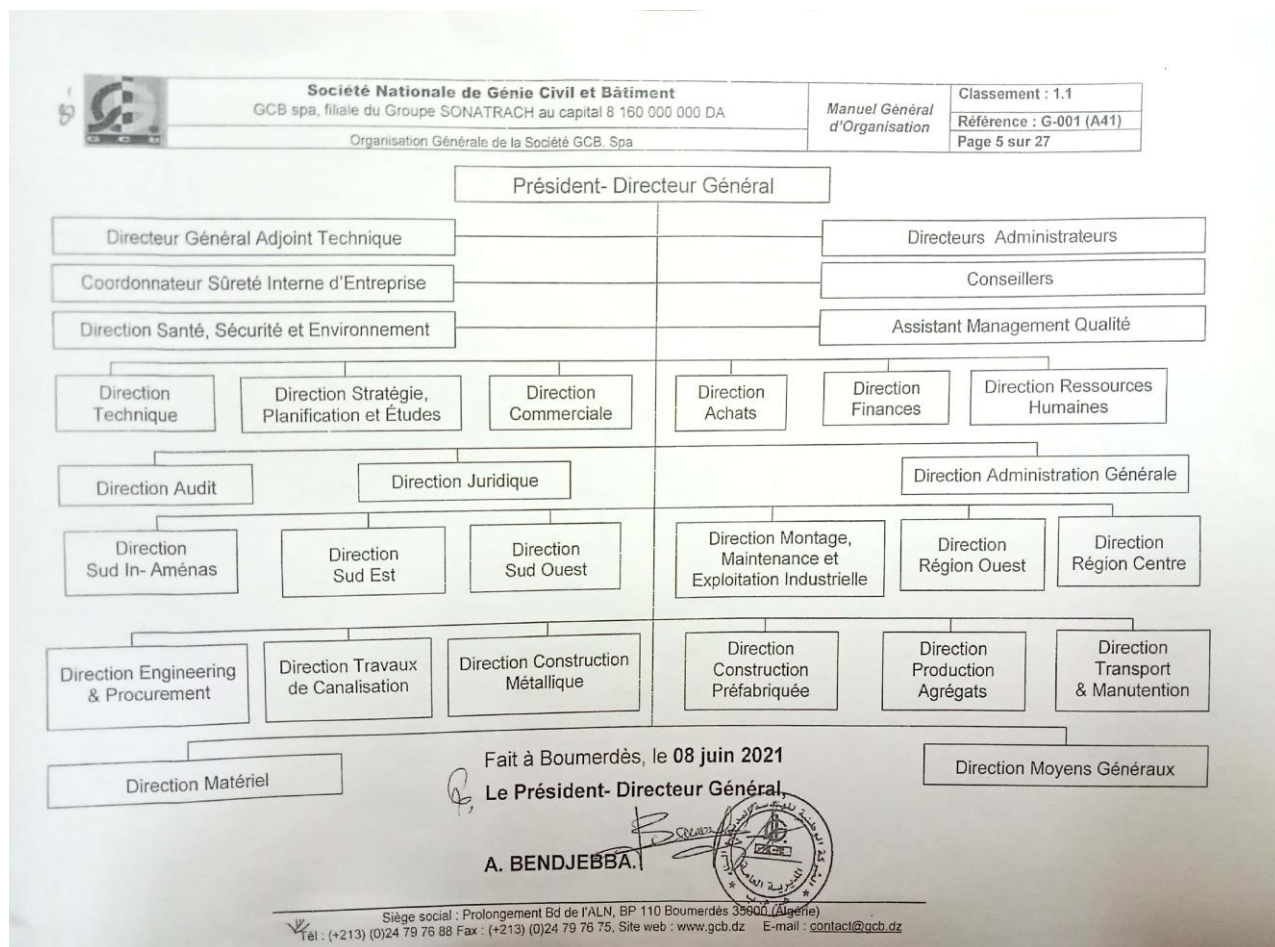
- 33.. Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8, 2005, p13
- 34.GERMAIN CHRISTOPHE, Tableau de bord, éditions E-thèque, Lille, France, 2003, P6.
- 35.GILIBERT PILOT, Maitrise du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 1982.

ثالثا: الانترنت

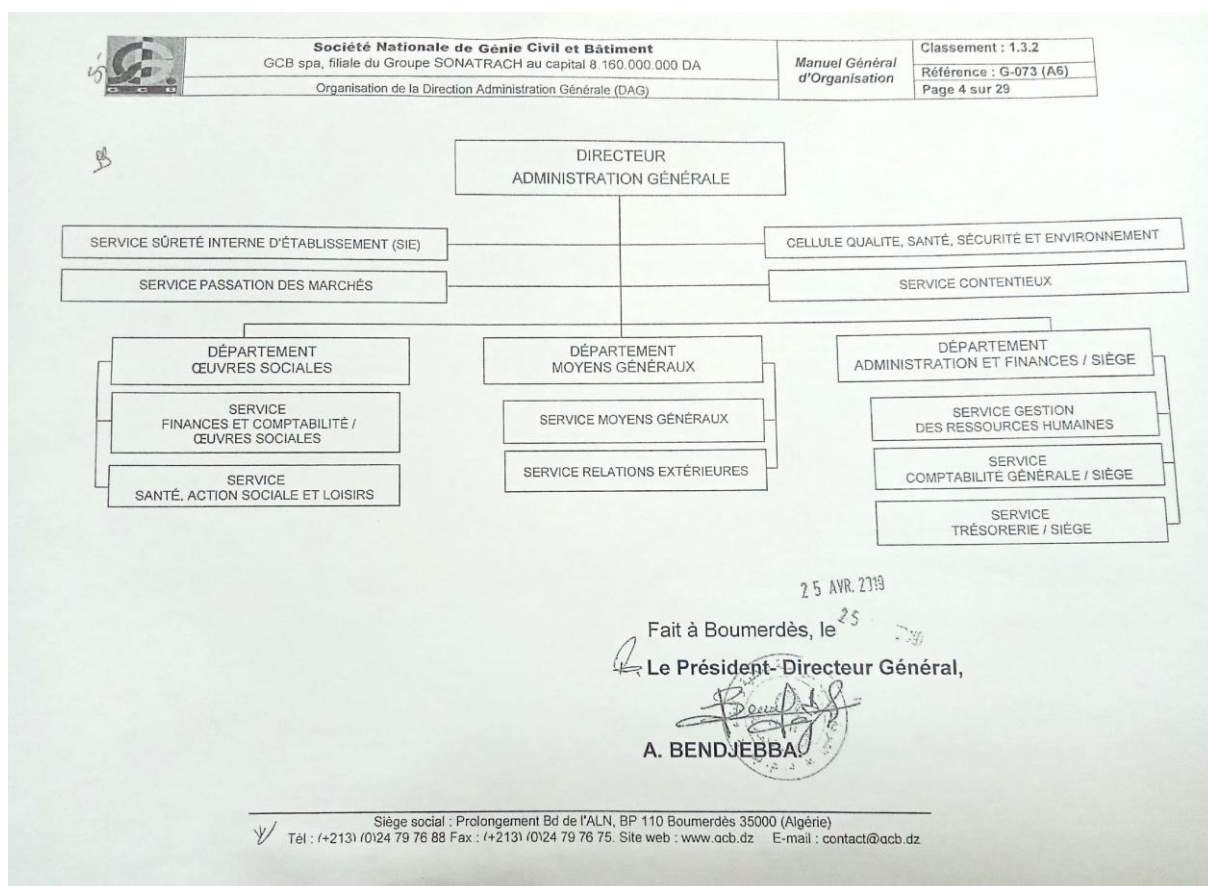
36. www.ajsp.net
37. WWW.GCB.DZ

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 02



الملحق رقم 03: مخطط التطوير الموظفين حسب منصب العمل

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 240.A
	Plan de développement par poste de travail	Date d'application : 16 Mai 2010
		Page 1 sur 1

Directions:

POSTES DE TRAVAIL	NBRE D'EVALUES	ITEMS DE COMPETENCES A CIBLER PAR ORDRE DE PRIORITE			
		N°	TECHNIQUES	ORGANISATIONNELLES	COMPORTEMENTALES
		1			
		2			
		3			
		4			
		5			
		6			
		7			
		8			
		9			
		10			

SMQ / GCB
 Direction Administration Générale
 Division des Contrôles

Le Directeur Ressources Humaines;

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

الملحق رقم 04: استمارة تقييم كفاءات الموظفين في المؤسسة

		SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ		
FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES		Date d'application: 20 Octobre 2011 Page 1 sur 1		
Identification	Direction: Structure d'Affectation: Nom & Prénom: Matricule: Poste occupé: Date de recrutement: Profil par rapport aux exigences du poste: ☐ Conforme ☐ Non conforme		Préciser:	
Compétences Techniques	ITEM	Niveau requis	Niveau réel	Ecart
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
Compétences d'Organisation	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
Compétences Comportementales	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
1 Niveau requis : Niveau retenu dans le référentiel des compétences lié au poste de travail 2 Niveau réel : Niveau atteint par le travailleur suite à l'évaluation				
Propositions par rapport aux écarts (facultatif):		Avis du Responsable de la Structure (P-DG) (obligatoire):		
Nom, Prénom, Date & Visa de l'évaluateur		Nom, Prénom, Date & Visa		
Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation				

SMQ / GCB
 Division Administration Générale
 Diffusion Non Contrôlée

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 238.C
	Plan individuel de développement	Date d'application : 20 Octobre 2011
		Page 1 sur 1

Direction: Période:
 Nom & Prénom: Matricule:
 L'évaluateur (1) :
 Poste occupé:
 Structure d'affectation:

Pistes de développement identifiées par l'évaluateur

[illegible]

Pistes de développement validées

[illegible]

Date:	
Le Responsable habilité (1):	Visa

(1) Nom, Fonction

(2) P-DG pour l'évaluation des pilotes de processus / Responsable de la Structure pour les autres évaluations

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير



استبيان حول :

أثر قياس كفاءة الأداء على تسيير المؤسسة

تحت اشراف الأستاذ :

- بداش بوبكر
- السيد طواهرية علاء خليفة

من اعداد الطالبتين:

- حديدان وئام
- لطيف مروي

البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ من 40 الى 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتورا
4. التخصص في العمل:

☐ محاسبة ومالية	☐ موارد بشرية	☐ هندسة مدنية
☐ استراتيجيات التخطيط والدراسة	☐ اعلام الي	☐ مراقبة وتدقيق
☐ مخزونات وموارد عامة	☐ صحة وامن	☐ إدارة عامة
☐ تجارة	☐ قانون	☐ أخرى
5. طبيعة العمل: ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس دائرة ☐ اطار سامي ☐ اطار مدير
6. مدة الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

نرجو منكم وضع علامة (x) امام الاختيار المناسب لكل عبارة :

غير موافق	موافق	العبارات
دراسة كفاءة الموظفين		
		1- تساهم إدارة المؤسسة بتوفير ما يلزم من إمكانيات مناسبة لزيادة كفاءة الموظفين
		2- لدى الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمالهم
		3- تسعى المؤسسة الى تنمية كفاءات الموظفين المعرفية في التفكير الإبداعي
		4- تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين
		5- تحث المؤسسة الموظفين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل
		6- يحرص الموظفون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل بكفاءة
		7- تقييم كفاءات الموظفين في المؤسسة يتم وفق معايير محددة
		8- تقوم كل مصلحة او دائرة بأعداد تقارير لقياس كفاءة وفعالية كل الموظفين التابعين لهم
قياس أداء الموظفين		
		9- تُخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء حسب اختلاف مستوياتهم الوظيفية
		10- تقوم الإدارة بتحديد فجوة الأداء والبحث عن أسباب حدوثها
		11- توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول الى أداء عملهم بالشكل المطلوب
		12- تقوم المؤسسة بدراسة بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها
		13- يحرص الموظفون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين اداءهم
		14- الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية
		15- تحرص إدارة المؤسسة على توفير مؤشرات محددة لقياس أداء الموظفين

عدد الإجابات 37

01الجنس	48.6486486		51.35135135										
ذكر	18	انثى	19										
02العمر	5.40540541		56.75675676		27.027027		10.810811						
أقل من 30 سنة	2	بين 30 و 40 سنة	21	بين 40 و 50 سنة	10	أكثر من 50 سنة	4						
03المؤهل العلمي	45.9459459		40.54054054		8.1081081		0						
ليسانس	17	ماجستير	15	ماجستير	3	دكتورا	0						
04التخصص في ا	10.8108108		24.32432432		5.4054054		13.513514	5.405405405					
محاسبة و مالية	4	موارد بشرية	9	هندسة مدنية	2	استراتيجية التخطيط و الد	5	اعلام الي	2				
	0		2.702702703		0		2.7027027	2.702702703		24.324324		8.10811	
مراقبة و تدقيق	0	مخزونات و موارد	1	صحة و امن	0	إدارة عامة	1	تجارة	1	قانون	9	أخرى	3
05منصب العمل	54.0540541		8.108108108		13.513514		18.918919	5.405405405					
اطار	20	اطار سامي	3	رئيس مصلحة	5	رئيس دائرة	7	مدير	2				
06مدة الخبرة	10.8108108		40.54054054		13.513514		35.135135						
أقل من 5 سنوات	4	من 5 الى 10 سنو	15	بين 10 و 15 سنة	5	من 15 سنة فأكثر	13						

العبارات	موافق	غير موافق	نسبة الموافقين	نسبة الغير موافق
1	30	7	81.08108108	18.9189189
2	31	6	83.78378378	16.2162162
3	21	16	56.75675676	43.2432432
4	26	11	70.27027027	29.7297297
5	23	14	62.16216216	37.8378378
6	31	6	83.78378378	16.2162162
7	25	12	67.56756757	32.4324324
8	27	10	72.97297297	27.027027
9	34	3	91.89189189	8.10810811
10	28	9	75.67567568	24.3243243
11	22	15	59.45945946	40.5405405
12	24	13	64.86486486	35.1351351
13	22	15	59.45945946	40.5405405
14	31	6	83.78378378	16.2162162
15	25	12	67.56756757	32.4324324