

## المحاضرة الثانية عشر

## أداء المؤسسة

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، وتمت دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه، وحفلت الأدبيات التسييرية بالكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والعملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) والاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء.

## 1. مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين حول مفهوم الأداء.

- الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance: والتي تعني انجاز العمل و تأديته (dictionary, 2003, p. 318).

-الأداء اصطلاحاً ، تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " (المحسن، 2002، صفحة 3)، هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية\_مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها\_، فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق، بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما وضح كلا من Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر

من خلال هذه التعاريف السابقة، تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان

به عموماً وهما الكفاءة والفعالية؛

فالكفاءة تعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة؛

أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهومين يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها (R.Brosquet, 1989, p. 1).

عرف Peter Drucker الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة،

بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Drucker, 1999, p. 73) ، يشير هذا

التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية، من خلال المستويات

المقبولة للأداء - المترجمة في شكل مردودية - ، وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة.

من الباحثين من اعتبر أن الأداء يعكس " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة" (LORINO, 2001, p. 73) ، وتبني هذا الطرح من خلال العمل

على رفع القيمة وزيادتها من خلال الثنائية: (قيمة - تكلفة) و هي تتعلق بتعظيم القيمة ،

أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط لإنشاء قيمة

مضافة، حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين وزيادة الثنائية (القيمة،

التكلفة)؛ أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة خلال فترة محددة، ولا يعني بالضرورة زيادة

القيمة في مقابل تدنية التكاليف فقط" (LORINO, 2001, p. 23) بقدر ما يتعلق بتعظيم

الاستفادة من هذه الموارد (الاستهلاك الوسيط) ، لذلك نجد أن الأداء من منظور تدنية

التكاليف قد مهد للتوجه الجديد للأداء ، أي انشاء القيمة وزيادتها، وهي لا تعكس التحول في

المفهوم، وإنما توسيعاً له، فهما مفهومان في الحقيقة غير منفصلان عن بعضهما البعض،

تجدر الإشارة أنه من الضروري عند قيادة الأداء وفق هذين البعدين، إعطاء تسلسل للأهمية النسبية لكل بعد من هذين البعدين، مراعاة مع إستراتيجية المؤسسة، فقد ارتبط أداء المؤسسات خاصة مع بداية القرن العشرين، بمسألة تقليص التكاليف خاصة في إطار إستراتيجية الحجم، وهنا كان المحور الأساس للأداء يتعلق بالتحكم في سعر المنتجات من خلال تدنيه التكاليف والسيطرة عليها، ومع التحولات الحاصلة في مجال التسويق خاصة في ظل إستراتيجية التنويع، تغيرت الشروط المتعلقة بالنجاح في الأسواق، وتحولت إلى نظرة القيمة وكيف يتم خلقها للعميل، وتشمل جوانب مادية للمنتج كالجودة، متطلبات الأمن، الوظيفية (ما يمكن تحقيقه من استخدامات واستعمال)، وكذا جوانب غير مادية كالخدمات، سمعة و صورة المؤسسة، الولاء .

"هذا التحول الحاصل و التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار القيمة كان منذ الثمانينات، تماشياً مع التطورات الحاصلة في مقاربات الجودة، أين اعتبر العميل محور هام بالنسبة للمؤسسة وإعطائه أولوية كبيرة" ، فلا يتعلق انشاء القيمة بكفاءة عمليات الإنتاج فحسب، وإنما من مدى فعاليتها أي ما يجب فعله بأحسن طريقة، وما ينتظره العميل من

## 2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

- **عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:** يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليص من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، فهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم.

- **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك، يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

## 3. مصطلحات ذات العلاقة بالأداء .

من خلال استعراضنا لجملة من تعريفات الأداء، نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة ، لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم

الكفاءة ، الفعالية ، الملائمة ، الإنتاجية ، التنافسية .

- **الكفاءة** : يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهرى في الأدبيات التسييرية (الادارية)، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة؛ فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " ( PLAUCHU, 2006, p. 7)، أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات ) بأقل استخدام للموارد ( المدخلات) " (الغالبى، 2009، صفحة 46)؛ هنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة - (efficiencie) أو (efficiency) - يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة " (R.Brosquet, 1989, p. 11)، أي النسبة بين النتائج والاقتصاد في التكاليف وتدنيتهما. فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعى نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية .

- **الفعالية** : الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية ( هناك من يطلق عليها الفاعلية)، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس، لابد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين، **الفعالية (efficacité)** هي " القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها " ( PLAUCHU, 2006, p. 6)، فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها. وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والانجازات المحددة والمخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة و أهداف منجزة ؛ "مفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف " (LORINO, 2001, p.

- **التنافسية** : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية (compétitivité)، وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول.

عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل ".

أما على مستوى الدولي للمنافسة، فتنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها في ظل شروط المنافسة الحرة والمفتوحة على إنتاج السلع والمعروضة في الأسواق الدولية، والتي تسمح لها بالمحافظة أو تحسين مردوديتها في المدى الطويل " (Angham, 1995, p. 2) ومن خلال منظور التسيير الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية)، فإن التنافسية تتعلق بالاهتمامات والأولويات التسويقية والأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءة والفعالية، وتخفيض حالات نسبة اللايقين وعدم التأكد، والمساهمة في التعلم التنظيمي؛ هذه الأولويات التسييرية تتمحور

فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية، التركيز على الجودة، والسعر، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين. فعرفت على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية، وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى ". أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة، وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين . هذا التعريف له جوانب تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية العامة لـ: Porter من خلال التميز ، التركيز ، السيطرة بالتكاليف .

- الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. من الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) " على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات " (شليبي، صفحة 23) و على هذا النحو فان : الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة).

كما يعرف المركز الياباني للإنتاجية (JPC) "الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق

بناءً على هذين التعريفين، فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها؛ ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير)، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. بذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات، والتجهيزات...) للحصول على أكبر قدر من المخرجات، متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم، إلى جانب رضا الأفراد وولائهم، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية .

- **الملاءمة** : إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف ، يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) ، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité) ، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة (effectivité) . وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة.

#### 4. أنواع الأداء .

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة



✓ حسب معيار الشمولية: يندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل، فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية "، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن، ...) ، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة النظامية - التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل -، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب Mèlèse " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف " (Pascal Laurent, 1997, p. 31). فالتسيير -أو الإدارة- يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية، الهياكل، المكافآت، المهارات، الثقافة التنظيمية ...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية. من خلال هذا المعيار، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري، أداء المورد البشري، ... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى:

الأداء المالي؛

الأداء التسويقي؛

العمليات الداخلية؛

النمو و التعلم.

كما أن العلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة ، و التي سوف نتطرق إليها في المباحث القادمة بالتفصيل.

✓ **حسب معيار الطبيعة :** ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

الأداء الاقتصادي : ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة، من أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به .

الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة .ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

✓ **حسب معيار المصدر :** يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة،

ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي

✓ **حسب المعيار الوظيفي** : يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي :

**الأداء المالي**: حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

إلى جانب **الأداء الإنتاجي** الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتتوع) والقدرة على الإبداع" (PLAUCHU, 2006, p. 41). (منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التتوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى"؛ أما **الأداء التمويني** فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد " (Pascal Laurent, 1997, pp. 162-167). وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين

✓ خصائص المنتجات /الخدمات؛

✓ العلاقة مع العميل؛

✓ الصورة والسمعة.

ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري)، نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة . وقد اعتبر Wernerfelt حسب " المقاربة المبنية على الموارد، أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة، وبالضبط من مواردها الداخلية، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين وهما : المقاربة المبنية على الكفاءات، والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة ، قيمة، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة " ، كما يعرفها Wernerfelt " بأنها مجموع الأصول المنظورة غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة، والموارد المنظورة أو الملموسة:ك: مصنع ، تجهيزات، موارد طبيعية غير منظورة سمعة المنظمة ، ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها ، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها؛" من هذا المنظور تم اعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم مصدر جوهري للميزة التنافسية، لذلك اعتبرت وظيفة إدارة الموارد البشرية كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد

- ✓ ركيزة وأساس لإستراتيجية المؤسسة ؛
- ✓ عامل للتنافسية ؛
- ✓ مصدر لخلق وإنشاء القيمة .

عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها Vroom في نظريته. فالدافعية إلى جانب مناخ العمل، وقدرات الأفراد (المعارف والمهارات والخبرات) من العوامل المحددة للأداء البشري وتنميته، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الأداء و الأداء البشري. فممن الباحثين thomas Gilbert من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، والانجاز، ذلك أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها، أما الإنجاز (Accomplishment) فهو ما يبقى من أثر والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو ناتج (محصلة)، بذلك فإن الأداء "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا"

✓ **تصنيف الأداء حسب مستويات التسيير** : نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي (Bressy & konkuyt, 1990, p. 47): الأداء العملي ، التكتيكي والإستراتيجي .

يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير ، المدى المتوسط . بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في

من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء ، والبحث عن اختيار مؤشرات لقياسه .وقد عرف الأداء الإستراتيجي " على أنه انعكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو" كما عرفه آخرون (Ansoff and Medonnelg) "أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد ،وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما دورة حياة المؤسسة ومستوى المردودية " ، ويرى (Dyer and Sing h,1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثا من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة ،وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة سيما الأخذ بعين الاعتبار الأصول اللاملموسة في تقييم الأداء .

تعددت الأدوات المستخدمة في قياس الأداء، والتأكيد على ضرورة اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في ذلك، لذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازنة ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء ،وفي كيفية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .وقد بين Philippe lorino أن "الأداء الإستراتيجي للمؤسسة متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره فقط في النتائج المالية" (LORINO, 2001, p. 159) ، لذلك تم اعتماد جدول قيادة متوازن بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، والأخذ بعين الاعتبار التحول من المدى القصير إلى المدى الطويل، وربط المؤشرات فيما بينها من خلال تحليل سببي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج قريبة من هذا الطرح الذي تبناه Norton et Kaplan كنموذج : القيادة أو الملاحظة لـ skandia (le navigateur) إلى جانب نموذج (MEF) نموذج التقييم الوظيفي .

##### 5. تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة لـ balanced scorecard في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau

كما ينظر إلى هذه البطاقة على أنها " إطار يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس، مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (المالية ، العملاء ، العمليات ، التطوير ) " ، ومن خلال هذين التعريفين، نجد أن هذه البطاقة تتماشى إلى حد كبير والهدف من قيادة الأداء ( pilotage de performons ) بنشر وترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملياتية حتى تسهل عملية تقييم الأداء، من خلال مؤشرات الأداء الحالي (lag indicator)، ومقارنته بمؤشرات الأداء المستقبلي (القيادة الإستراتيجية) (lead indicator)، وبذلك فإن التصرفات (السلوكات) هي محور قيادة الأداء التي تتعلق أساسا بالتعلم الجماعي، وكذا على المستوى الفردي للوصول إلى ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية، وهو الطرح الذي جاء به الباحثين: Norton et Kaplan في الوصول إلى هذه البطاقة المتوازنة أي أنها " تترجم المهمة والإستراتيجية، إلى أهداف ومقاييس والتي يتم تنظيمها في أربعة منظورات مختلفة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم " .

تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل كامل للمشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء" ، و هي بمثابة لوحة قيادة ذات توجه إستراتيجي من خلال مجموعة من المؤشرات المكونة للنظام، ليس فقط بهدف قياس الأداء الشامل و تطوره من خلال أبعاده، و إنما أيضا لمرافقة و تطبيق الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة. وقد أوضح الكاتبين Norton et Kaplan في تعريفهما للبطاقة النقاط التالية:

- تسمح هذه البطاقة بالإجابة عن أربعة أسئلة هامة تتعلق بالمنظورات:

- ◀ كيف يجب أن تبدو بالنسبة للعملاء ؟ (محور العملاء)
  - ◀ ماذا يجب أن نتفوق فيه ؟ (محور العمليات الداخلية)
  - ◀ هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟ (منظور النمو والتعلم)
  - ◀ كيف يجب أن نبذل للمساهمين ؟ (المحور المالي) .
  - حيث أن المنظورات الأربعة في البطاقة تسمح كذلك بما يلي :
    - أ- الموازنة بين الأهداف في المدى القصير وال المدى الطويل .
    - ب- الموازنة بين النتائج المرغوبة والأداء الذي يقودنا إلى هذه النتائج .
    - ج- الموازنة بين مقاييس الأهداف الكمية وأكثر موضوعية بالنسبة للمقاييس النوعية أي بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء حيث أكد الباحثين أن المقاييس المالية لوحدها غير قادرة على تقييم أداء المؤسسة بقدر الاعتماد على مقاييس ذات مستوى كما هو بالنسبة لـ: BSC .
    - د- التوازن بين مؤشرات الأداء المستقبلي بإتباع الإستراتيجية (الفائدة) ومؤشرات الأداء الحالي (التابعة) التي تبين النتائج بناء على الإستراتيجية.
    - هـ- نشر وترجمة الإستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات والأنشطة بالنسبة لكل محور أو منظور من المنظورات الأربعة .
- بذلك ينظر إلى البطاقة كأداة للتخطيط الإستراتيجي، بهدف إرضاء والاستجابة لمختلف أصحاب المصالح ( stockholders )، والتي تعتمد وترتكز على العلاقة بين مؤهلات الأفراد بهدف تحسين جودة العمليات، وحسب Norton and kaplan فإن الإستراتيجية يتم تطويرها من خلال العلاقة السببية (مقاربة السبب والنتيجة أي الأثر)، في هذا الإطار فإن نظام القياس يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكبرى ومقاييسها، بالنسبة لمختلف المنظورات لكي نتمكن من إدارتها ،والتأكد من مصداقيتها تماشياً مع فكرة :
- ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته -

-Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer -

حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمسيرين إطار عمل كامل، من أجل ترجمة الإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء، ويكون فيها ربط النتائج



تساهم بذلك مؤشرات BSC في بناء إستراتيجية المؤسسة، التنسيق بين مبادرات الأفراد، وكذا في عملية الاتصال، التنسيق بين دوائر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المشتركة، بذلك يتم اعتبار أن BSC بمثابة اقتفاء لهدف مشترك لأن جميع مؤشراتها تقود نحو الوصول إلى الإستراتيجية المشتركة " أي ضرورة الربط بين مؤشرات الأداء بالأهداف الإستراتيجية، والأهداف بالرسالة، والرسالة بالرؤية، وكذا إعطاء اهتمام كبير للموارد البشرية ومختلف الممارسات المتعلقة بها كالاختيار، الترقية، التدريب، والمكافآت مع مراعاة أدائها يمكن أن تنظر إلى البطاقة المتوازنة للأداء - التي هناك من يسميها ب (OBSC) - " أنها تدمج التحسين المستمر للتحكم في العمليات، وكذا البناء والتحصين للإستراتيجية والتي توجه كلها من أجل الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة " ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتسيير هي بمثابة " نظام جيد للقياس حيث يتم من خلاله ترجمة بكيفية صحيحة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العديد من الأبعاد " .

وتعد " البطاقة المتوازنة من المقاربات غير المالية التي تم تطويرها، إلى جانب باقي الأدوات الأخرى التي تم التطرق إليها سابقا ،فإن هذه الطرق تكمل مؤشرات النتائج بمؤشرات تعتمد على محركات السلوك (les leviers d'action) وهي أكثر استجابة ، وأكثر أهمية وتأخذ الأداء في المدى الطويل " ، وتحديد محركات السلوك الملائمة يعتمد على نمذجة الأداء أي من خلال إنشاء علاقات السبب - النتيجة (cause à effet) بين المحركات المقاسة والأداء المرغوب . وتفترض BSC أربعة أصناف للمؤشرات المترابطة فيما بينها من خلال العلاقات السببية والأثر بين المنظورات الأربعة ، إن الهدف من هذه الأداة المستمدة من المنهجية الأنجلوساكسونية هو "الوصول إلى رؤية متوازنة (balanced) للأداء وهذا لا يعني أنه نستثني المؤشرات المالية " ، ويكون ذلك من خلال عرض وهيكله المؤشرات في أربعة منظورات وهي :

✓ مؤشرات للنتائج المالية: تترجم ما ينتظره المساهمين من المؤسسة.

✓ مؤشرات تتعلق بإرضاء العملاء: وتعتمد على تصورات مختلفة من وجهة نظر العملاء والتأكيد على العلاقة السببية بين المؤشرات المالية وإرضاء العملاء حيث أن إرضاء العملاء هو عامل محدد للأداء المالي.

✓ مؤشرات متعلقة بالعمليات الداخلية: والتي تمكن المؤسسة من قيادة جودة عملياتها الأساسية والمتعلقة بالخصوص بالأهمية المعطاة لـ : الإنتاج، الإبداع، خدمات ما بعد البيع، وتكون بدورها هذه الفئة عامل أساس ومحدد لإرضاء العملاء.

✓ مؤشرات التعلم: مرتبطة بالمهارات، وتحفيز الأفراد، وأداء أنظمة المعلومات، وتعد بمثابة قاعدة ومرتكز لباقي المنظورات الأخرى.

ومما سبق، نجد أن الوصول إلى رؤية متوازنة للأداء، يكون من خلال " الموازنة بين التقييم المالي والتقييم العملي، مما يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شاملة تعطي للمسيرين نظرة كاملة حول نشاط المؤسسة " (Kaplan & Norton, 1992) والعمل على إيجاد العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة في البطاقة المتوازنة .