

M/658. 489
217/3

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قالمة - وفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصيات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2016/2017

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قالة - وفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصيات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2016/2017

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بولقصبيات محفوظ

الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا البحث.



إهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق، الى معني ابتسامتي وسر سعادتي،

الى من غمرتني بحنانها وتذكرتني بدعائها، الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة

اليك أنحنى اجلالا لأقول شكرا

أمي الغالية.

الى من أنار لي درب النجاح، الى من منحي الثقة لأثابر وأصل الى هدي الأسمى

اليك أهدي بتواضع هذه الثمرة يا أبي العزيز

الى أجمل ما منحاني والدي اخوتي الأعزاء "بلال"، "أمينة"، "ينيس"

والي من عملت معي بكد بغية اتمام هذا العمل، الى صديقتي "أحلام".

وكذلك لا أنسى بالذكر كل الأصدقاء والأحباب.

والي كن من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

خولة

M/658.489

2017/3

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قالمة - وفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصيات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قالمة - وفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصبيا محفوط

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح نخولة

السنة الجامعية 2016/2017

شكر وعرفان

الحمد لله الذي آفأر لنا درب العلم والمعرفة وأعأنا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

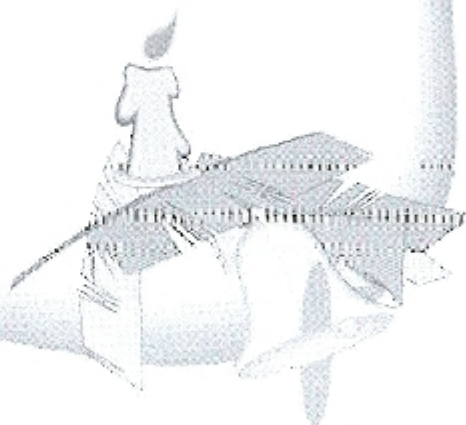
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بولتقصبات محفوظ

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا البحث.



إهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق، الى معنى اهتمامي وسر سعادتي،

الى من غمرتني بخنائها وتذكرتني بدعائها، الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة

الك أنحي اجلالا لأقول شكرا

أمي الغالية.

الى من أثار لي درب النجاح، الى من منحي الثقة لأثابر وأصل الى هدي الأسمى

إليك أهدي بتواضع هذه الثمرة يا أبي العزيز

لي أجمل ما منحاني والدي أخوتي الأعزاء "بلال"، "أمينة"، "بنيس"

والى من عملت معي بكد بغية تمام هذا العمل، الى صديقتي "حلام".

وكذلك لا أنسى بالذكر كل الأصدقاء والأحباب.

والى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

خولة

M/658. 189
217/3

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



ملكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قلالة - وفندق صبري - عنابة-

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصبينات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

دراسة مقارنة: فندق مرمورة - قلالة - وفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصيات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2016/2017

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

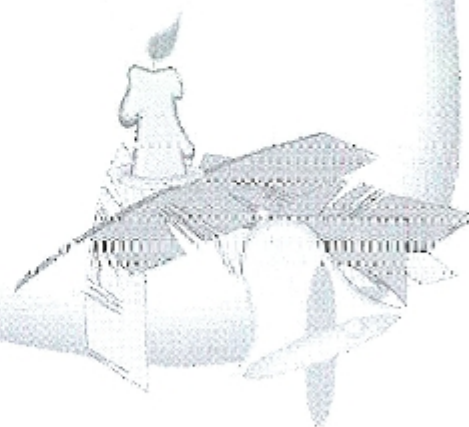
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بالتصحيحات محفوض

الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا البحث.



إهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الخنان الدافق، الى معنى ابتسامتي وسر سعادتي،
الى من غمرتني بخنائها وتذكرتني بدعائها، الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة
اليك أنحني اجلالا لأقول شكرا
أمي الغالية.

الى من أثار لي درب النجاح، الى من منحني الثقة لأتأبر وأصل الى هدي الأسمى
اليك أهدي بتواضع هذه الثمرة يا أبي العزيز
الى أجل ما منحاني والدي اخوتي الأعزاء "بلال"، "أمينة"، "ينيس"
والى من عملت معي بكد بغية اتمام هذا العمل، الى صديقتي "أحلام".
وكذلك لا أنسى بالذكر كل الأصدقاء والأحباب.
والى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

خولة

إهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق، الى معنى ابتسامتي وسر سعادتي،
الى من غمرتني بخنائها وتذكرتني بدعائها؛ الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة
اليك أنحي اجلالا لأقول شكرا
أمي الغالية.

الى من أنار لي درب النجاح، الى من منحني الثقة لأثابر وأصل الى هدي الأسمى
اليك أهدي بتواضع هذه الثمرة يا أبي العزیز
الى أجمل ما منحاني والذي اخواني الأئمة "خير الرايين"، "عماد"، "مداد"
والي من عملت معي بكد بغية اتمام هذا العمل، الى صديقتي "نبوة".
وكذلك لا أنسى بالذكر كل الأصدقاء والأحباب. وخاصة زملائي في فرع المقاولاتية
والي كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم منكرتي.

أحمد

فهرس المحتويات



المحتوى

شكر وعرفان.

اهداء.

فهرس المحتويات.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

المقدمة العامة i

الفصل الأول : مقاربات مفاهيمية حول الأداء

مقدمة الفصل 02

البحث الأول : ماهية الأداء 03

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأهميته 03

أولاً - مفهوم الأداء 03

ثانياً - أهمية الأداء 04

1- الناحية النظرية 04

2- الناحية التجريبية 04

3- الناحية الإدارية 05

المطلب الثاني : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه 05

أولاً - أنواع الأداء 05

1- حسب معيار المصدر 05

2- حسب معيار اشمولية 07

3- حسب معيار الطبيعة 07

ثانياً - العوامل المؤثرة في الأداء 08

1- العوامل الخارجية 09

2- العوامل الداخلية 10

المطلب الثالث : أبعاد ومكونات الأداء 11

أولاً - أبعاد الأداء 11

1- البعد التنظيمي 11

12	2- البعد الاجتماعي
12	ثانيا- مكونات الأداء
12	1- الفعالية
13	2- الكفاءة
14	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
14	المطلب الأول: تعريف وأهداف تقييم الأداء
14	أولاً- تعريف تقييم الأداء
15	ثانيا- أهداف تقييم الأداء
16	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
17	المطلب الثالث: تصميم نظام تقييم الأداء
18	المبحث الثالث: قياس الأداء في المؤسسة
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء
19	أولاً- مفهوم قياس الأداء
19	ثانيا- أهمية قياس الأداء
20	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
20	أولاً- حجم المؤسسة
21	ثانيا- البيئة الخارجية للمؤسسة
21	ثالثاً- استراتيجية المؤسسة
21	1- استراتيجية التمييز
22	2- استراتيجية التكلفة المنخفضة
22	3- استراتيجية التركيز
22	المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الأداء
22	أولاً- أسلوب أصحاب المصالح
23	ثانيا- أسلوب لوحة القيادة
23	ثالثاً- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة
24	رابعاً- أسلوب التميز في الأعمال
25	خامساً- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن



25	المبحث الرابع: الأداء الخدمي
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء الخدمي
26	أولاً - مفهوم الأداء
26	ثانياً - مفهوم الخدمة
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الخدمي
28	أولاً - العوامل الداخلية
29	ثانياً - العوامل الخارجية
30	المطلب الثالث: تقييم الأداء الخدمي
30	أولاً - مفهوم تقييم الأداء الخدمي
31	ثانياً - أهداف تقييم الأداء الخدمي
31	ثالثاً - معايير تقييم الأداء الخدمي
33	خلاصة الفصل



الفصل الثاني: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن

35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
36	أولا- نشأة بطاقة الأداء المتوازن
37	ثانيا- تطور بطاقة الأداء المتوازن
38	1- الجيل الأول
39	2- الجيل الثاني
41	3- الجيل الثالث
41	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
41	أولا- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
44	ثانيا- أهمية بطاقة الأداء المتوازن
45	المطلب الثالث: أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن
45	أولا- أهداف بطاقة الأداء المتوازن
45	ثانيا- مميزات بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الرابع: فوائد بطاقة الأداء المتوازن
47	المبحث الثاني: بنية بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الأول: المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن
49	أولا- ماهية منظور العملاء
53	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن
55	المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن
57	المبحث الثالث: اعداد بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الأول: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن
60	المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك
60	أولا- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



61	ثانيا- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
62	ثالثا- انصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
63	المطلب الثالث: العلاقة بين الحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
64	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
68	المبحث الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الخدمي.
68	المطلب الأول: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء الخدمي.
69	المطلب الثاني: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء الخدمي.
70	المطلب الثالث: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء الخدمي.
70	المطلب الرابع: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الخدمي.
72	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: بعنوان دراسة مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

فندق مرمورة وفندق صبري

74	مقدمة الفصل
75	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
75	المطلب الأول: التعرف بالفندق (فندق "مرمورة")
75	أولا: نشأة وتطور الفندق "مرمورة"
77	ثانيا: الهيكل التنظيمي للفندق "مرمورة"
79	المطلب الثاني: التعرف بالفندق (فندق "صبري")
79	أولا: نشأة وتطور فندق "صبري" والتعريف به.
79	1- نشأة وتطور الفندق "صبري".
80	2- التعرف بالفندق "صبري".
81	ثانيا: الهيكل التنظيمي لفندق "صبري".
82	1- القدرات البشرية
83	2- القدرات المادية
85	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة البيانية
85	المطلب الأول: منهج الدراسة وادوات البحث
85	أولا: منهج الدراسة



85	ثانيا: أدوات البحث.....
85	1- الملاحظة.....
85	2- المقابلة الشخصية.....
86	3- الاستمارة.....
86	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث.....
86	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وحدود الدراسة.....
86	اولا: الأساليب الإحصائية المتعملة في تحليل انبيانات.....
87	ثانيا: حدود الدراسة.....
87	البحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
87	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج فندق مرمورة.....
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فندق مبري.....
97	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة.....
105	الخاتمة العامة.....
109	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	أنواع الأداء حسب المصدر.	01
13	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .	02
37	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.	03
39	الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن.	04
40	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	05
43	.هيكل بطاقة الأداء المتوازن.	06
47	الخاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	07
50	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.	08
51	القيمة المقترحة للعميل.	09
54	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.	10
56	منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.	11
58	الخطوات التفصيلية في بطاقة الأداء المتوازن.	12
64	لعلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	13
65	نموذج بطاقة الأداء المتوازن.	14
67	نموذج بيكر Beiker لبطاقة الأداء المتوازن المستدام	15
77	الهيكل التنظيمي لفندق مرمورة.	16
81	الهيكل التنظيمي لفندق صبري.	17

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً.	49
02	مقاييس منظور العملاء.	53
03	مقاييس منظور العمليات الداخلية.	55
04	مقاييس منظور التعلم والنمو الأكثر استخداماً.	57
05	القدرات البشرية للفندق.	82
06	اجابات أسئلة محور الأداء والأداء الخدمي لفندق مرمورة.	87
07	اجابات أسئلة محور البعد المالي لفندق مرمورة.	88
08	اجابات أسئلة محور بعد العملاء لفندق مرمورة.	89
09	اجابات أسئلة محور بعد العمليات الداخلية لفندق مرمورة.	90
10	اجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق مرمورة.	91
11	اجابات أسئلة محور الأداء والأداء الخدمي لفندق صبري.	92
12	اجابات أسئلة محور البعد المالي لفندق صبري.	93
13	اجابات أسئلة محور بعد العملاء لفندق صبري.	94
14	اجابات أسئلة محور بعد العمليات الداخلية لفندق صبري.	95
15	اجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق صبري.	95
16	مقارنة نتائج الأداء والأداء الخدمي.	97
17	مقارنة نتائج البعد المالي.	98
18	مقارنة نتائج بعد العملاء.	100
19	مقارنة نتائج بعد العمليات الداخلية.	101
20	مقارنة نتائج بعد التعلم والنمو.	102

المقدمة العامة



مقدمة

يعد الاداء مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال كما ان تحسينه اصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات الاعمال الامر الذي ألزم المؤسسات الى تبني ادوات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق اهدافها وضمان بقائها.

فقد كان المسرون يعتمدون في عملية التقييم على ادوات قياس تقتصر على المعايير المالية فقط التي أصبحت غير قادرة على اعطاء صورة متكاملة عن الأداء وهو الامر الذي شكل عائق امام المؤسسات مما استدعى البحث عن ادوات جديدة لقياس الاداء ومن بين اهم وأحدث هذه الادوات بطاقة الاداء المتوازن.

تعد بطاقة الاداء المتوازن اداة لتقييم الأداء كما انها أصبحت نظاما قيايا متكاملًا، حيث تسعى الى توجيه وتحسين الاداء والرفع من فعالية المنظمة. حيث تعتمد بطاقة الاداء المتوازن على اربعة ابعاد لتقييم الاداء الكلي للمنظمة فبدلا من التركيز على الجانب المالي فقط الذي أصبح غير ملائم لبيئة الاعمال المعاصرة، قامت بتوسيع الاهتمام بمجموعة من المقاييس التي ترتبط بالجودة، السوق رضى الزبون العاملين والبيئة.

ومن خلال العمل على تناول هذا الموضوع بالدراسة ارتأينا أن تكون الدراسة وفق العمل على الإجابة على الاشكال التالي:

هل تتوفر المؤسسات الفندقية الوطنية العامة والخاصة على المقومات الأساسية من اجل تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الاداء الخدمي؟.

وفي سبيل الاجابة على هذه لاشكالية الأساسية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما هو الأداء من وجهة النظر التسييرية خاصة في المجال الخدمي؟.
- ما هي بطاقة الأداء المتوازن وما هي أهم مزاياها؟.
- هل تتوفر المؤسسة الفندقية العامة في الجزائر على متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟.
- هل تتوفر المؤسسة الفندقية الخاصة في الجزائر على متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟.

ومن خلال العمل على الاجابة على ما سبق يمكن تقديم الفرضيات التالية:

- تتوفر المؤسسة الوطنية العامة على متطلبات تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- تتوفر المؤسسة الوطنية الخاصة على متطلبات تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع والذي يهدف لجمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها لإبداء الاقتراحات بشأن الظاهرة المدروسة. وقد استعملنا منهج دراسة حالة من خلال التوجه الى ميدان الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة وتبويبها وتفسيرها والخروج بنتائج.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيار الموضوع يرجع الى الأسباب التالية:

لم يتسنى لنا اختيار الموضوع وذلك لحدوث تأخر في اجابة الأساتذة عن قبول الطلبة وأقترح من طرف الأستاذ.

- 1- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء الخدمي وبطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات.
- 2- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في امكانية تحسين الأداء الخدمي.
- 3- معرفة وإبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية للمداخل الحديثة لقياس الأداء.

أدوات الدراسة:

تتمثل أو تنحصر في:

- الكتب باللغتين العربية والأجنبية على مسنون المكتبات ومكتبات الانترنت.
- كتب وملفات الكترونية.
- دراسات سابقة ومؤلفات ودوريات وملتقيات ومجلات وم رسائل منشورة على الانترنت.
- كما استعملنا الادوات البحثية التالية: استمارة البحث، المقابلة ، والملاحظة.



هيكل الدراسة:

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي، القسم النظري اشتمل على مقدمة عامة وفصلين، اهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة الفرضيات اما في الفصل الاول مدخل للأداء تم تقسيمه الى اربعة مباحث ففي المبحث الاول تم تناول ماهية الاداء وفي المبحث الثاني تقييم الاداء في المؤسسة تم التطرق الى قياس الاداء تم التطرق الى الاداء الخدمي كمبحث رابع وأخير.

اما الفصل الثاني فتم تناول أساسيات حول بطاقة الاداء المتوازن والذي اشتمل على اربعة مباحث، ففي المبحث الاول تم التعرف الى بطاقة الاداء المتوازن اما المبحث الثاني تم التطرق الى بنيتها وفي المبحث الثالث الى كيفية اعدادها والمبحث الأخير علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالأداء الخدمي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على امكانية تفعيل بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الخدمية
- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في فنادق مرمورة وفندق صبري.
- الحدود الزمانية: تم اجراء البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2016/2017.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم المرتكزات النظرية والعلمية للأداء والاداء الخدمي وبطاقة الاداء المتوازن.
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الاداء المتوازن وربطها بالأداء الخدمي.
- مدى الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير.
- تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الخدمية على تبني الأسلوب.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم المقترحات التي تساعد المؤسسات الخدمية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.



- لفت أنظار كافة المؤسسات بشكل عام والخدمية بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات الغير مالية والمداخل غير المالية في عملية تقييم الأداء للحصول على نظرة شاملة تعكس الأداء الفعلي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، حيث تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها الى التحسين من قدرتها التنافسية ورفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه فالأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فقط بل أصبح يقاس من جوانب متعددة اذ أن عملية التقييم في المؤسسة تحظى بأهمية بالغة تبنى عليها القرارات العامة وتحدد مدى نجاحها وهذا ما يحدد مدى تطور الخدمات على النحو الذي يؤدي الى ترشيد تكلفة الخدمة وحسن ادارة العلاقة مع الزبائن بالصورة التي تؤدي الى تعظيم العائد والمردود لفندق مرمورة وفندق صبري التي يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعملاء والمساهمين.

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها تتطرق الى أحدث أدوات تقييم الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، كما تظهر في محاولتها للتعرف على مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الخدمية بالجزائر.

الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في منظمات الأعمال لما لها من تأثير على أداء من حيث الدقة والتوقيت المناسب وتكاملهما مع الأنظمة الإدارية ودرجت التفصيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

1-دراسة صالح بلاسكة 2012

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الاستراتيجية، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قيادة استراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة تقييم، ويؤدي تقييم الاستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة، وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج منها استعانة المؤسسات الجزائرية بخبراء خارجيين لسببين، أولهما هو التأكد من

صدق معلومات المدققين الداخليين، وثانيهما هو لكسب الخبرة وإدخالها إلى المؤسسة، وجود خلل فيما يخص أوقات إجراء التقييم، حيث نجد أن المؤسسات الجزائرية تقوم بتقييم عند الحاجة وهذا ما يؤدي إلى ضيق وقت التصحيح وضيق الفرص لذلك، وجود ضعف فيما يخص تحقيق الأهداف، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها.

2-دراسة Caplon And Norton 1992 بعنوان: The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance

في هذه المقالة، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Caplon And Norton، حيث تم تقديم منهجها يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف تنظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني: "بعد العملاء" كيف تنظر إلى العملاء؟ البعد الثالث: بعد "العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن تتفوق به؟ البعد الرابع: "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن تستمر في التحسين وخلق قيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

3-دراسة عريوة محاد 2011:

بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستند إلى المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. حيث هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية، وكذلك طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمتطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

4-دراسة نعيمة بجاوي 2008:

بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها" دراسة حالة ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته. وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد لتقييم بوابك التطورات الهامة التي عرفتها من خلال بيئة الأعمال، والتي عجزت الأدوات التقليدية للتقييم على مساهمتها، الأداء والمؤشرات العملية الخاصة بنتائج السابقة



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الانتشار الواسع في استخدام هذا الأسلوب نظراً لما يتميز به من قدرة على تحقيق التوازن بين بيئة الخارجية للمنظمات المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بعمليات والتطوير كما حقق الربط بين المدى الطويل وال المدى القصير من خلال تحويل النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، وقد استطاع القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتدعيم التقييم بمؤشرات مادية.

ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في المؤسسات، بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم الخدمات، أما هذه الدراسة فإنها تتناول موضوع إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسات الفندقية وذلك من خلال دراسة تطبيقية في فندق مرمورة بقلمة وصبري بعنابة .

كما تهتم هذه الدراسة بالتركيز على جانبين، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم الأداء والقياس الأداء المتوازن وأهميته وأبعاده الجوهرية ومناظيرها الأربعة، في حين يركز الجانب الثاني على إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسات الفندقية في فندق مرمورة وصبري .

وتتضح مميزات هذه الدراسة في أنها تأتي لتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق الأداء المتوازن في البيئة الخدمية والاستفادة منها في تطوير الجانب الخدمي .



الفصل الأول:

مقاربات مفاهيمية حول الأداء



تقديم

يتسم العصر الذي نعيش فيه بأكبر حجم المشروعات وتفرع نشاطها وامتداده عبر القارات حيث المنافسة القوية على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا الأقوياء الذين يعرفون طرق الوصول إلى أرضاء كافة الأطراف المتعامل معهم، ويستطيعون التواؤم مع كافة المتغيرات المحيطة بهم، وما يساعدهم على ذلك تبنّيهم لنظم فعالة لتقييم وقياس الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في منشاتهم، فيعملون على تقوية جوانب القوة ويقللون من تواجد عناصر الضعف، ولتحقيق هذه المقاصد اعددنا هذا الفصل المتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: قياس الأداء.

المبحث الرابع: الأداء الخدمي.



المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وإذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بالأداء نظرا لتغير الظروف وتعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية، وسنحاول أن نقوم بتسليط الضوء على مفهوم الاداء وأهميته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، مروراً إلى ابعاد الاداء ومكوناته، من خلال المبحث الذي بين ايدينا عرضه.

المطلب الأول: مفهوم الاداء وأهميته

أولاً: مفهوم الاداء

يتصف الاداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما ان محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، ويمكن عرض بعض التعاريف التي اعطيت إلى هذا المفهوم:

عرفه (Eccloc 1991) على انه: "انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".¹

ويعرفه (Alian Fernandez) بأنه: "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".²

أما (Rolins&Wiersema- 1995) عرف الاداء على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الأمد".³

¹ طاهر محسن منصور الغالي: وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 38.

² Alian Fernandez, les nouveaux tableaux de bord, 2ème, edition d'organisation, paris, 2007, p 40.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 38.



أما التعريف الذي اعطاه (Miller et Bremily) للأداء هو: "انعكاس لکیفیه استخدام المؤسسة للموارد المالية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها".¹

ويعرف (Wit & Meyer) أن الاداء هو: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها"²، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والاحداث التي تشكل داخل المنظمة.

أما حسن ابراهيم بلوط فعرفه: "انجاز هدف أو اهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة".

ومن التعاريف السابقة يمكن اعطاء مفهوم شامل للأداء، بأنه قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق اهدافها وهو الذي يوضح مدى تحقيق اهدافها ومستوى تنفيذ الخطط ومدى كفاءة وفعالية أداء كل من المؤسسة والفرد معا.

ثانيا: أهمية الاداء:

يعتبر مفهوم الاداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، ويمكن مناقشة أهمية الاداء في إطار ثلاثة ابعاد:³

1- الناحية النظرية (Venkatraman & Romanyan):

يمثل الاداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الادارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى ان الاداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- الناحية التجريبية (Gimberg & Venkatremman):

أهمية الاداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

¹ مصطفى يوسف، كافي، إدارة الاداء، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 18.

² حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، ص 36.

³ طاهر محسن منصور الغالي، والتل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 40.



3- الناحية الادارية (Hofer):

فالاهمية الادارية تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحوليات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الاداء بالإضافة الى بعض النقاط التالية:

- ان الاداء يستعمل للحكم على المؤسسة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول للأهداف
- يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس وهو البقاء والاستقرار
- تمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن.¹
- يعتبر اداة توجيهية بالنسبة للمنظمة
- يعتبر اداة معرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الاهداف.²

المطلب الثاني: أنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه

ومن المعروف ، على مفهوم الاداء والبطورة ، الى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض كل من انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه والتي يمكن تصنيفها وتقسيمها إلى عدة انواع:

أولاً: أنواع الاداء

يمكن تقسيم الاداء إلى انواع وفقا لعدة معايير وهي:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الاداء الذاتي أو الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

¹ مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، ص 16- 17.

² Martine Maadani, Karim Saïd, management et pilotage de la performance, hachette livre, paris, 2009, P P 28- 29.



أ- الاداء الداخلي:

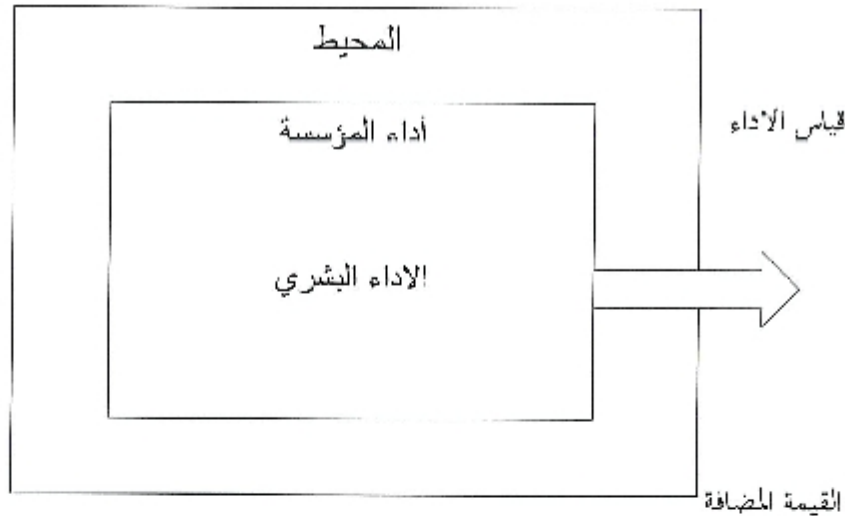
ويطلق على هذا النوع من الاداء أداء الوحدة، أي أنه انتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهي ينتج أساساً مما يلي:¹

- الاداء البشري: وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الاداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الاداء الخارجي:

هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.²

الشكل رقم (01): انواع الاداء حسب المصدر



Source ; Bernard Matoury, op. cite. P 237.

نلاحظ من خلال الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة البشرية والتقنية والمالية اضافة الى تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي وما يوجد فيه من فرص وتحديات تتحد على أساس القيمة المضافة التي تنشئها المؤسسة كمصدر أساسي للأداء.

¹ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد لاقتصاد جامعة بكرة، 2002، ص 17.

² Bernard Matoury, contrôle de gestion sociale, 6^{ème} édition, Vuibert, paris, 2009, P 237.



ت- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء الجزئي.

أ- الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي لعناصر.

في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء انظمتها الفرعية.¹

ب- الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التكوين، اداء وظيفة الإنتاج، اداء وظيفة التسويق.²

ت- حسب معيار الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية... إلخ، يمكن تصنيف الاداء إلى:³

أ- الاداء التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في اجمال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الاداء.

¹ بوالشرش كمال، ثقافة التنظيمية والاداء، في العلوم السلوكية والادارية، ط8: دار الایام لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 90.

² عبد الملوك مزهود، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة بكرة، 2001، ص 89.

³ مختاري الضاربة، دور لوحات القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، دفعة 2012/2013، ص 12.



ب- الاداء الاجتماعي والبيئي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الافراد لمؤسساتهم ويمكن تعريف الاداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات بأنه "الاثار المترتبة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية المتولدة عن أنشطة المؤسسات الاقتصادية".

ت- الاداء التكنولوجي:

في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتحديث والتطور السريع في تقنيات الانتاج والعمليات التشغيلية، تفرض على المؤسسات ان تكون رائدة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للعملاء، وعرض سلع وخدمات حديثة، وامتلاك تقنيات انتاج عصرية مشغلة بكفاءة وفعالية وبخدمات تجهيز متميزة، وحتى المؤسسات التي لها صفة دورات حياة منتج أو خدمة طويلة نسبيا، فان الابداع المستمر في العمليات والامكانيات يعد عنصرا مهما لنجاحها في الامد البعيد، وهذا ما يعرف بالأداء التكنولوجي، حيث ان الاستراتيجية التكنولوجية يمكن ان تضمن للمؤسسة مستوى عالي من الاداء.

ث- الاداء الالكتروني:

بما اننا نعيش في عصر التطور الالكتروني فان كل شيء سيتحول الكترونيا، ومثلما ظهرت التجارة الالكترونية والخدمات الالكترونية، فقد حان وقت ظهور التدريب الالكتروني والتعليم الالكتروني، وبالتالي الاداء الالكتروني والذي يعرف بأنه قدرة المؤسسة، فرق العمل والافراد على ايجاد وتحسين اداء قابل لتقياس، وذلك بالاستخدام المشترك والمتكامل للوسائل والتقنيات من خلال شبكة الانترنت.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الاداء

يخضع الاداء لتأثير العديد من العوامل، ويمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل خارجية وعوامل داخلية.



1- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الاداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على اداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتحقيق اثارها خاصة اذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.¹

وتنقسم هذه العوامل الى:²

أ- العوامل الاقتصادية:

والتي من اهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما ما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة اخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة ومعدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، اسعار الفائدة ... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الاولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الاجور في القطاع...

ب- العوامل الاجتماعية الثقافية:

تعمل هذه العوامل على التأثير في اداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الافراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم؛ وأن تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات؛ وان تؤثر على دوافع العمال، وان تنمي دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل ايضا على اداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الاداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام بالاتجاهات والقيم، الاهداف، العادات.

¹ السعيد ريش، نعمة بحاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة اداء المؤسسات: العدد 1، الجزائر، 2012، ص 29.

² محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص. ص 49، 50.



ت- العوامل السياسية والقانونية:

تمثل هذه العوامل عنصر هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرضها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، احكام وقرارات المحاكم.

ث- العوامل التكنولوجية:

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، اذ تمثل هذه العوامل عنصراً هاماً ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، وتحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الاداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد أثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو الى الصناعات الأخرى التي يمكن ان تؤثر على مستقبلها، بل ان دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من اجل ان تكون سابقة إلى الابداع وبالتالي الدومين الدائم لمختلف أنشطتها.

2- العوامل الداخلية:

وتتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.¹
وتتمثل في:²

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

¹ السعيد بريس، مرجع سابق، ص 29.

² بن عبد فريد، حنانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى اللقاء الدولي حول أد، وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد يوسف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 8، 9.



- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عممية الانتاج.
- ✓ مستويات الاسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي.
- ب- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- ✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- ✓ مستوى تأهيل الافراد.
- ✓ المواقف بين مهنم. العمل، والمناسب التي يستغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ نظام المكافآت والمخافز.
- ✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
- ✓ نوعية المعلومات.

المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الاداء

أولاً: أبعاد الاداء

يعتبر الاداء مفهوم رئيسي وجوهري وله أهمية بالغة إذ تمثل أبعاده في:¹

1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكفايات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 22.



اذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير الاجتماعية والاقتصادية تختلف عن تلك المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية يلعب دورا هاما في تقويم الاداء، حيث تتيح لمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الاولى قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في أن الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بـ مدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية

ثانيا: مكونات الاداء

يتكون مصطلح الاداء من مكونين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

1- الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها"¹

كما تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق النشاطات المرتقبة والوصول الى النتائج المرتقبة"²

ونحسب بالعلاقة التالية:

¹ Richard b.Daflit, Organization theory and desing, tenth édition, United state of America, south westencengage, learning, 2010, P :20.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 27.



2- الكفاءة:

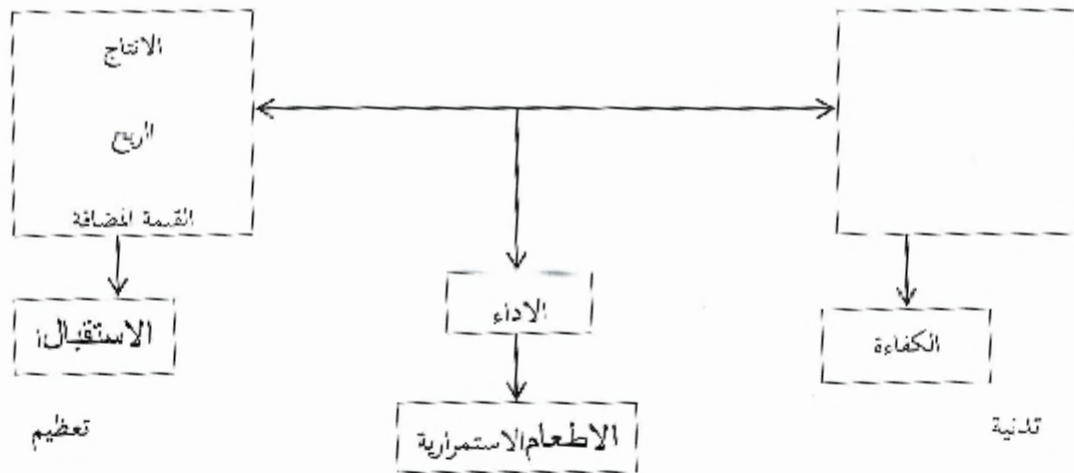
تعرف الكفاءة على أنها: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)"¹

كما تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن شيء ما"²

وتحسب بالعلاقة التالية:

والشكل الموالي يوضح ما سبق ذكره

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

نلاحظ من خلال الشكل أن الكفاءة تعمل على تدنية استخدام الموارد بينما الفعالية تعمل على تحقيق الاهداف من اجل خلق القيمة، وبالتالي فإن الأداء يستخدم كل من أجل النمو والاستمرارية.

¹ وائل غنم، صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 47.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 27.



المبحث الثاني: تقييم الاداء في المؤسسة

تقوم المؤسسات بعملية تقييم الاداء لقياس النتائج المحققة في نهاية فترة الدراسة وكذا معرفة الاسباب التي أدت إلى تلك النتائج، وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب على الاسباب السلبية بهدف الوصول إلى اداء جيد وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث.

المطلب الاول: تعريف وأهداف تقييم الاداء

أولاً: تعريف تقييم الاداء

توجد عدة تعريفات لتقييم الاداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها:

"العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الأنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب ان ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الاداء الذي تم"¹.

كما يعرف بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطويرها عبر الزمن"²، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى لنجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء"³

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الاداء هو: "مرحلة من مراحل العملية الادارية، نحاول فيها مقارنة الاداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"⁴.

¹ أيوب نخبة المزيقي، الادارة الأساسية علم وفن، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص 507.

² صاخ بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 6.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 11.

⁴ عادل عشي، مرجع سابق، ص 27.



¹ دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا¹.

ثانيا: أهداف تقييم الاداء:

الهدف الاساسي من وراء عملية تقييم الاداء المؤسسي هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعاملين فيها من خلال رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهناك أيضا مجموعة من الاهداف الاخرى نذكر أهمها:

- ✓ إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلا.
- ✓ تقييم اداء العاملين من اجل ابراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من اجل ان يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد².
- ✓ تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها
- ✓ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية
- ✓ توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد، والذي يرتبط باستراتيجية المؤسسة العامة³.
- ✓ توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الاداء⁴.
- ✓ تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات
- ✓ تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها

¹ يوشلائم مريم، تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الاداء المتوازن - دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلعة-، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2015/2016، ص 3.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 100.

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012/2013، ص 28.

⁴ محمود عبد الوهاب حسن عثمان، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، 2014، ص 61.



✓ تساعد عملية تقييم الاداء المؤسسي في متابعة نشاط المنظمة، وقياسه، وتخطيطه، من خلال مؤشرات الاداء، وكذلك تساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات الشاذة التي تخرج عن النطاق المحدد لها¹.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء

ان تقييم الاداء المؤسسي يمر بأربع مراحل اساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي:²

1- تأسيس معايير الانجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل النتائج الانجاز المطلوب في ضوء الاهداف التنظيمية ومقررات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الاولى لتنفيذ تقييم الاداء في مختلف المستويات الادارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الانتاج افراد ومجماع عمل. هذه المعايير قد تكون كمية او احصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل: الوقت والتكلفة، وحجم الانتاج ومستوى التكلفة.

2- قياس الانجاز الفعلي:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الانشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الافراد العاملين باستخدام ادوات كمية ونوعية، ولا تخلو ايضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الادارية المختلفة.

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

المهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والاختفاء التي حدثت في عملية الانجاز، اذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية اما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة عند الادارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، اي عند تلك الخطوة.

¹ محمد قسري حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/2015، ص 117.

² محمود، عبد الشاح رضوان، مرجع، ص 16-17.



4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان أخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المطلب الثالث: تصميم نظام تقييم الأداء

تمر عملية تصميم نظام تقييم الأداء بالمراحل التالية:

(1) تحديد العمل المطلوب:

يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل، دراسة العمل وظروف العمل.¹

(2) تحديد الأنشطة الخرجة من أجل قياسها:

إن من المهم التركيز على الأنشطة الخرجة بهدف قياسها فالأنشطة الخرجة هي التي تؤثر على كل من كفاءة فعالية جودة توقيت انتاجية النشاط ككل فهي التي تؤثر على الأولويات الإدارية الأهداف التنظيمية والأهداف الخارجية الخاصة بالعمل.

(3) تحديد الأهداف والمعايير التنظيمية:

يوجد نوعين من الأهداف التنظيمية منها طويلة الأجل والتي تختص بالأداء الخاص بعد سنوات مستقبلية وأخرى قصيرة تتواجد بالموازنات السنوية ولغرض تقييم الأداء ولابد من وضع معايير يتم التعبير عنها في صورة أهداف محددة ويعبر عنها بصورة عامة في المستويات العليا ولكنها تتبلور بصياغة أكثر تحديداً للمستويات الإدارية الدنيا.²

¹ موسى أبو الخطيب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، دفعة 2009، ص 19.

² سارة عزازية، لمعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك الأردنية، (رسالة ماجستير جامعة آل البيت)، دفعة 2010، ص 22.



4) تحديد مقياس الاداء:

يتم في هذه المرحلة ربط الاهداف الاستراتيجية بمقياس الاداء والتي يجب تحديدها بطريقة تسمح بتوفير معلومات ملائمة عن مدى التطور في تحقيق الاهداف المحددة وتم في نهاية هذه المرحلة الحصول على مقاييس ملائمة توفر معلومات مفيدة في الاداء.

5) التقرير عن الاداء الفعلي:

يتم في هذه المرحلة اخذ القرارات بشأن عرض نتائج تقييم الاداء ويتم اعداد تقارير عن الاداء.

6) مقارنة الاداء الفعلي بالأهداف (المعايير):

يقوم الموظفون المسؤولون بأجراء مقارنة للأداء الخالي بناء على التقارير الناتجة في المرحلة السابقة مع الاهداف (المعايير) الموضوعة.

7) تحديد الاجراءات التصحيحية:

يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرار اما بتوفير الأنشطة او بتغيير الهدف فان كان الانحراف كبير فيمكن ان يكون ناتجا عن الأنشطة وتكون هناك حاجة الى القيام بإجراءات تصحيحية كما انه يمكن في حال تغيير الأنشطة ان تكون الحاجة ماسة لإعادة التفكير في الاهداف للتأكد من كونها لا تزال صالحة اما اذا كانت الأنشطة الانحراف بسيطاً فان سير الأنشطة جيداً ولكن يجب الاخذ بعين الاعتبار اعادة تقدير الاهداف لجعلها أكثر تحديداً.

المبحث الثالث: قياس الاداء في المؤسسة

اذا كان هدف تحقيق أداء فعال في العمل هو احد الاهداف الرئيسية لإدارة المنشأة، فان هذه الأخيرة تحتاج الى أداء تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة والتوصل الى ما قد يكون هناك من تباين النتائج المراد تحقيقها والنتائج المحققة فعلاً وذلك بالاعتماد على اساليب وطرق محددة وهذه هي عملية القياس والتي تعتبر الوجهة الثاني للمعايير.



المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الاداء

أولاً: مفهوم قياس الاداء

يعرف قياس الاداء على انه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر¹."

كما يعرف كذلك على انه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً²".

ويمكن اعطاء تعريف آخر لقياس الاداء: "والذي هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"³.

ومن التعاريف السائدة الذكر يمكن اعطاء تعريف شامل لقياس الاداء وهي القيام بقياس النتائج المحققة من تنفيذ اعمال المنظمة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية لعمل على ازالتها تقادياً للأخطاء مستقبلاً.

ثانياً: أهمية قياس الاداء

تحتاج المنظمات الى قياس ادائها لعدة اعتبارات منها:⁴

- الرقابة: قياس الاداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستعمل لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

¹ عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية (اعمال ومؤتمرات)، 2009، ص 193.

² ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وال للنشر والتوزيع، 2007، ص 487.

³ عيسى مزقة، مؤشرات واساليب قياس الاداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التسمية المستدامة، جامعة بوجياف: مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 02.

⁴ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.



- التحسين المستمر: ستستخدم قياس الاداء لتحديد مصادر العيوب، اتخاذ العمليات، منع الاخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات أيضا، وفرص التحسين.
- تقييم الادارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من ان المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها او ان المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على قياس الاداء:

ان تعاطف الاصول الفكرية ليوم في منظمات الاعمال الحديثة يثير اشكالات عدة كما ان اختلاف احجامها وتعدد استراتيجياتها وخصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل اساسية مؤثرة في اختيار مقاييس الاداء:¹

أولاً: حجم المؤسسة:

لقد اشار James&Hoque (2000) الى انبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة (1981) Merchant: التي اوضحت ان ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال، وإدارة داخل المنظمة كما ان Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على ان ازدياد حجم المؤسسة يؤدي الى استخدام العمليات الخاسوبية والمراقبة بشكل ادق وأكثر تطوراً، ان هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي ان ازدياد حجم المنظمة يؤدي الى اعتماد هذه الاخيرة اعتماداً طردياً للمؤشرات المالية، أي بعبارة اخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الانشطة داخل المنظمات ويتضح هذا جلياً في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك لعلاقات مع الزبائن، ونقد اختبرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين (Cauri & Bescos) وكانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم للمؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى وكانت النتائج جد ايجابية، ومن هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الاداء ودفعه في مسارات متعددة يرجح احد كفتي المؤشرات المالية كانت ام لغير مالية.

¹ مرغيش عبد الحليم: تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص ص 42، 43.



ثانيا: البيئة الخارجية للمؤسسة:

لقد قام الكثيرون بالبحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس اداء المنظمات ونذكر منهم: (1977) Hayes، (1982) Brownell، (1990) Dixon، ولقد اتفق هؤلاء على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الاداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل تعقيدا والعكس بالعكس، فبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة.

ستدفع المؤسسة الى اعتماد مؤشرات غير مالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وتعديل هيكلها، بما يتوافق مع المتغيرات الراهنة، ويمكن القول في الأخير أن درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما: مدى استقرار البيئة ومدى تعقدها.

ثالثا: استراتيجية المؤسسة:

لقد قامت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الاداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها (1980) Porter والمصنفة الى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز، استراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والاقترحام في الاسواق، هناك تقسيمات أخرى ونماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك Miles & Simon لكنها جميعها تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ وأن اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات هي المثبتة غالبا في منظمات الاعمال وبالعودة الى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها وبين استخدام مؤشرات الاداء الاساسية.

1- استراتيجية التميز Differentiation Strategy:

تبحث هذه الاستراتيجية عن التفرد والتميز بخصائص ذاتية فنصل بذلك الى قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي احتياجات العميل، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة، بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت اسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف والتعبئة، تقديم معلومات اضافية عن المنتج.



2- استراتيجية التكلفة المنخفضة Cost Leadership:

وهذه الاستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير فيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمي البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغلغل والافتحام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

3- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق وتحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرار في المداخل.

المطلب الثالث: طرق واساليب قياس الاداء:

إن التطور التاريخي لأنظمة قياس الاداء رافقه تطور في اساليب وطرق قياس الاداء ومن ضمن طرق واساليب قياس وتقييم الاداء نذكر:

أولاً: اسلوب اصحاب المصالح:

يجب على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الاداء لكل مجموعة من اصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل اهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الاطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الاداء التي تغطي تلك الاهداف المتشابهة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الاهداف.

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة هذه المؤسسة، ونظرية اصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من اصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة، ويمكن التمييز بين النوع الأول من اصحاب المصالح والذي لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي، ولهم عقد ظاهر مع الشركة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن، الموردون ... إلخ.



والنوع الثاني: أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية أي الثانويين، هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة¹.

يجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويزيد همة الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية.

ثانيا: أسلوب لوحة القيادة:

تعد لوحة القيادة أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرار المناسب وتعرف أيضا بأنها: "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل اعوان المؤسسة"².

ثالثا: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة المعلومات لأكثر المقاييس المالية الأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال) والحقيقة أنها لا تمثل علاجا شافيا، وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

أن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد لإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وإنظمة مراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الاستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عن أدائها المالي بمواش الأرباح أو تدفقها النقدية في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وآل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 492.

² عربو محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، دفعة 2010/2011، ص 12 - 13.



النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والاهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والاستراتيجية والقرارات، ولكن قيمة الاقتصادية المضافة تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع انواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية المضافة¹.

رابعا: اسلوب التميز في الاعمال:

يشتمل هذا الاسلوب على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كما يلي:²

1. القيادة: تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها ونشعب أعمالها وتعقدتها وتأثرها بالبيئة، فهي امور تستدعي مواصلة البحث والاستقرار في احداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية.
 2. الموارد البشرية: اي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الامكانيات وكيفية توحيدهم مع اهداف المؤسسة.
 3. السياسة الاستراتيجية: اي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي وخطط العمل الرئيسية.
 4. الشراكة والموارد: وتشتمل في اختيار الاساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين.
 5. العمليات: اي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الاساسية في عمليات الانتاج والاسناد والتسليم في المؤسسة.
 6. نتائج العملاء: اي كيفية كسب العملاء وتلبية حاجياتهم ورغباتهم والحفاظ علىهم.
 7. نتائج الاداء الرئيسية: اي مستوى تحسن اداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
 8. نتائج المجتمع: والتي تشير الى الاحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.
- يستخدم اسلوب التميز في الاعمال بشكل ناجح للإدارة الاستراتيجية، وترى الكثير من المؤسسات بان هذا الاسلوب يعد الافضل من بين الاطر الموجودة الاخرى، وذلك لأنه يجبر هذه

¹ طاهر محسن منصور الغالي، والي محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق: ص 494.

² عربوحماد، مرجع سابق، ص 13.



المؤسسات على التركيز على جميع جوانب الأداء وخصوصا لافراد والعملاء، ومعطيات الرسالة ونظام المؤسسة.

خامسا: اسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

هي اسلوب حديث لقياس وتقييم الاداء، حيث يركز على اربعة ابعاد تمثل في مجملها الاداء العام للمؤسسة، وهذه الابعاد هي¹:

1. البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الاداء المالي للمؤسسة (المساهمين).
2. بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الادارة في ادارة واجراء عملياته الداخلية من انتاج وتسيير.
3. بعد العملاء: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.
4. بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى ابداعهم من اجل ارضاء العملاء.

المبحث الرابع: الأداء الخدمي.

تسعى المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات إلى مواجهة الضغوط والتحديات الراهنة، لما لها من تأثير على أدائها ولأن الخدمات هي أساس نشاطها فهي تسعى إلى أدائها بطريقة ترقى لتطلعات زبائنها ما يتطلب البحث عن السبل الكفيلة: وكذا توفير ما يساعد على ذلك فضلا عن ضرورة تحديد ما قد يعيق أداء الخدمات بصورة جيدة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الخدمي

إن مصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عنه دراسات وأبحاث من الباحثين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

¹ صاخب بلاسكة، مرجع سابق، ص 17.



وانطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والخدمة، فإننا سنوضح كل منهما على حدى ثم نستنتج تعريفاً ملائماً لموضوعنا.

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء هو "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد فيها بسلوك كفء وفعال".¹

كما يمكن تعريفه على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

ويقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".³

ثانياً: مفهوم الخدمة

الخدمة هي "نشاط أو منفعة يسديها طرف آخر وتتم أساساً بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية".⁴

كما تعرف أيضاً بأنها: "نشاط يرافقه عدد من العناصر الغير ملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة".⁵

¹ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية المرافق، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010، ص 198.

² عبد الله علي، بوسهوب نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية للمنظمة، مداخلة مقدمة إلى المنتدى العلمي الدولي، حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

³ عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسنة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 2.

⁴ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار الشامخ للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 63.

⁵ فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال "الجزء الأول"، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 260.



كما تم تعريفها على أنها: "المنتج الغير مادي الذي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء لا يمكن امتلاكه ماديا".¹

فالخدمة هي "منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي، ولا ينتج عن تلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس".²

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن "الأداء الخدمي":

هو: "قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وربط الأداء مع توقعات العملاء بما يضمن تلبية حاجات ورغبات زبائنهم".³

هو: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها".

هو: "تلك العملية التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين المؤسسة والعملاء عند تقديم الخدمات لهم في المكان والزمان المناسبين".

حيث يتضمن الأداء الخدمي بعددين أساسيين⁴: يتمثل أولهما في:

- 1- البعد المالي (الإجرائي): ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والنظم والإجراءات المحددة للأداء
- 2- البعد التفاعلي (الإنساني): ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة ويتم التفاعل بها مع الزبائن.

¹ Lancaster Geoff and Massing Ham, « Lester Essentials of Marketing », 2 ND M.C. Grew. Hall, Inc., 2001, p 206.

² فريد كورنيل، مرجع سابق، ص 260.

³ من طرف الطالب بالاعتماد على:

<https://books.google.dz/books> Consulted le 29/04/2017 a 15:13

⁴ جمال الدين محمد المرسى: مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعة، مصر، 2009، ص 24.



حيث يعتبر هذا الأخير المصدر الرئيسي لتحقيق التميز في الخدمة وذلك لكونه يتميز بعدم وجود فاصل زمني وهذا ما يظهر أهمية العلاقة الموجودة بين مقدم الخدمة والعميل فأداء الخدمة يعتمد على أداء مقدمها وتقوية العلاقة مع العميل وتحتوي المؤسسة الخدمية على نوعين من مقدمي الخدمات وهم:¹

موظفو المكتب الخلفي: والممثلون في نظام التنظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار اخطط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزبائن... الخ، وتؤثر تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

- موظفو المكتب الأمامي: وهم مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي). ويؤدي هؤلاء الموظفون دور بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة: مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الخدمي

توجد العديد من العوامل والتي يمكن أن تؤثر على أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى ضعفه أو قوته والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أولا: العوامل الداخلية: تتمثل في:

1. مقدم الخدمة:

فأداء الخدمة يرتبط بأداء مقدمها حيث أن ضعف مهارته وعدم قدرته على فهم حاجات الزبائن يؤدي إلى ضعف أداء الخدمة (خدمة سيئة) مما يولد انطباع سيئ لدى الزبون عن مقدم الخدمة والمؤسسة ككل، كما أن للحالة المزاجية والتفسيقية لمقدم الخدمة أثرا على أداء الخدمة وذلك من خلال عدم تفاعله واستجابته لحاجات الزبائن (فشل عملية لتفاعل الأمر الذي يؤدي ضعف أداء الخدمة).² وتعتبر كفاءة وخبرة مقدم الخدمة عاملا هاما في نجاح عملية تقديم الخدمة، فالتعامل الجيد مع الزبون يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا وكسب ولائه.

¹ م.إريدة رقاد، تقييم جودة الخدمة، من وجهة نظر الزبون، ملكية مقدمة لنيل، شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخاخ لحضر، باتنة، الجزائر: 2007-2008، ص 6.

² جمال الدين محمد المرمي، مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 65.



2. الإجراءات والبيئة المادية:

عادة ما يتم اللجوء إلى مستلزمات مادية ومجموعة من الإجراءات تساهم كلها في أداء الخدمات حيث أن توفير الإمكانيات اللازمة (مثل توفر المعدات الطبية) وإجراءات واضحة في الحصول على الخدمة، يمكن من إدراك الزبون لهل بسهولة ما يؤثر عليه بالإيجاب.¹

3. الخواطر:

فالخواطر المادية والمعنوية تعمل على زيادة كمية الإنتاج وجودته؛ زيادة المبيعات والأرباح؛ بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل، أي تخفيض تكاليف أداء الخدمات (زمن إنجاز الخدمات، الوسائل اللازمة لإجرائها...) ².

4. الأسلوب الداخلي:

يلعب الأسلوب الداخلي أهمية بالغة في التأثير على أداء الخدمة فالمؤسسة التي تتبع لأسلوب الديمقراطية يكون أداء مقدميها للخدمات بالشكل الجيد، وذلك من خلال فسخ المجال للإبداع والابتكار في المشاركة في تقديم الأفكار والحلول للمشاكل، هذا ما يعزز روح الانتماء لدى مقدمي الخدمات. على عكس المؤسسات التي تمارس البيروقراطية فإن ذلك يكون له الأثر السلبي على الأداء الخدمي من خلال شعور مقدم الخدمة بالمثل عند تنفيذه للمهام الموكلة إليه وعدم الاهتمام من طرف المؤسسة. وبالتالي يفقد مقدم الخدمة للحياة في العمل والتي لها الأثر الكبير في نجاح عملية تقديم الخدمة.

ثانيا: العوامل الخارجية: وهي كالآتي:

1. الزبون:

حيث أن عدم فهم حاجات الزبون وعدم تعاونه مع مقدم الخدمة يؤثر في أداء الخدمة مما يصعب الحصول عليها كما وأن الحالة المزاجية التي يكون فيها الزبون تؤدي إلى عدم التفاعل مع مقدم الخدمة،

¹ محمود جاسم المصيدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص82.

² صالح محرز، أثر الخواطر لمادية على الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم السيو، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2010، ص52.



فضلا عن أنه قد يرفض ويقاوم الأنظمة والإجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة السابقة وهو ما يؤثر على أداء الخدمة.¹

• وهناك عوامل أخرى إضافة إلى الزبون تؤثر على الأداء الخدمي للمؤسسة والتي من بينها الشكل القانوني لها حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات العائلية تكون الأكثر أداء من نظيرتها.²

• فالأداء الخدمي يعكس مدى قدرة المؤسسات الخدمية على أداء خدماتها بكفاءة وفعالية وبما يضمن تلبية حاجات ورغبات الزبائن وبما يحقق رضاهم عما يقدم لهم من خدمات بشكل خاص وعن المؤسسة بشكل عام؛ وحتى تتأكد المؤسسات من أن أداء الخدمة يتم بالشكل المناسب تلجأ إلى عملية التقييم وذلك لاكتشاف مواطن الخلل والضعف والانحراف.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الخدمي.

أولا : مفهوم تقييم الأداء الخدمي:

يعطى لتقييم الأداء الخدمي مفاهيم أهمها:³

يعرف على أنه: " يراقب بصورة حيادية وقياسية مدى نجاح تنفيذ الخدمة ومطابقتها للخطط الموضوعة لتقديم هذه الخدمة".

كما أنه "يقوم بإعطاء نظرة صحيحة عن مدى تحقيق الربحية المادية أو المعنوية، النوعية أو التخصصية للخدمة المقدمة".

كما " يوضح مدى قيام الخدمة التي تقوم بها المؤسسة الخدمية بتلبية احتياجات المجتمع ومقارنتها بالأهداف المسطرة واكتشاف الانحراف فيها".

¹ جمال الدين محمد المرسى، مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص18.

² "أدرة شافوم، حياة جبابرة، الجودة كمدخل أساسي لتحسين الأداء الخدمي: دراسة ميدانية بفندق مرمورة-ولاية قفلة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات، نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال مالية، شعبة علوم التسويق، جامعة 8ماي 1945، قفلة، الجزائر، 2010-2011، ص64

³ محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2014، ص67.



وبناء على ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء الخدمي بأنه "التقييم الفعلي للأداء بالإدارات الخدمية بالمؤسسة مقارنة بالأهداف الموضوعية، أو مقارنتها بمعايير الأداء المتفق عليها".

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الخدمي

تتمثل أهداف التقييم الخدمي في النقاط التالية:¹

- يساعد على قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية
 - تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة
 - تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة
 - زيادة رضا متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المقدمة.
- بالإضافة إلى النقاط التالية:²

- يساعد على استجلاء حقيقة أداء مقدمي الخدمة، فتجاح الخدمة يعني نجاح القائمين عليها .
- يبين رضا وقبول مستخدمي الخدمة من خلال تقييم آراء العملاء، حيث أن نجاح الخدمة يعني الإقبال على المؤسسة، وعدم العزوف عنها، وبالتالي استمرارية المؤسسة في السوق التنافسي.
- يعبر عن كفاية وكفاءة القيادات الخدمية على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية، ويتأكد ذلك من التقييم الكلي للأداء بالمؤسسة، فتجاح الخدمة يعني الثقة الكاملة في الإدارة المسؤولة ومحصلته السمعة الحسنة للمؤسسة التي تصبح محلا يجذب كلا من مقدمي الخدمة ومستخدميها.

ثالثا: معايير تقييم الأداء الخدمي:³

عند تقييم الأداء الخدمي فإنه يتم استخدام مجموعة من المعايير:

1. المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار أي القيمة الاقتصادية المضافة.

¹ عبد الوهاب محمد جيب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بحدسية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف: مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليم نسس العنابية، سوريا، أيار، ماي 2009، ص 29.

² محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ نادية شلغوم، حياة جبازية، مرجع سابق، ص 66.



- الربحية.
 - معدل نحو انعائد.
 - تخفيض التكاليف.
2. المعايير المرتبطة بالعملاء (الزبائن):

- اخصة السوقية
- الاستحواذ على عملاء جدد
- مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- ربحية العملاء.
- درجة رضا العملاء.

3. المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير الخدمة.
- ابتكار عمليات وطرق جديدة لتقديم الخدمة.

4. المعايير المرتبطة بالعاملين:

- ابتكار رضا العاملين.
- درجة الاحتفاظ بالعاملين.
- إنتاجية العاملين.



خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل، يمكن القول أن الأداء هو انعكاس للطريقة التي تستغل بها المؤسسة مواردها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها الطويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والنمو ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية والانتاجية والتنافسية.

كما أن عملية التقييم تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛ فقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك الى مجموعة من الأساليب المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.



الفصل الثاني:

مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن



تقديم:

تعمل المؤسسات في بيئة أكثر فائز تعقيداً يميزها التغير والتطور السريع لذلك يعد من الضروري جداً بالنسبة هذه المؤسسات ان تحقق غايتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها الى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء لتحقيق التوازن الذي هو ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية واستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل، بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بنية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الخدمي.



المبحث الاول: ماهية بطاقة الاداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من أحدث نماذج قياس الاداء وأحد اساليب والتقنيات الادارية الحديثة التي ساهمت في ضبط اداء المنشآت وتحقيق التوازن الداخلي.

المطلب الاول: نشأة وتطور بطاقة الاداء المتوازن:

أولاً: نشأة بطاقة الاداء المتوازن:

ان فكرة بطاقة التقييم المتوازن (Balancedscorecard) جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات التحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الاداء الملائمة لهذه المؤسسات¹ وذلك لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة، وقد دفع بالباحثين الى تطوير نظم ومؤشرات الاداء تستوجب الى المستقبل وتأخذ في اعتبارها كل من العملاء، العمليات التشغيلية والحاجة الى الابتكار وهو ما أدى الى ظهور بطاقة الاداء المتوازن² حيث كان اول ظهور رسمي لها عام 1992 على يد كل من الباحثين (Robert Kaplan) و (David Norton) وذلك اثر دراسة دامت عامًا كاملاً، محاولة منهم لموازنة بين الاداء المالي والعملي (غير المالي) وكانت اول بطاقة تقييم تم استقدامها في شركة (An Logdevices) عام 1987، حيث استمدت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الاداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة الى المقاييس المالية³ ولان هذه الاخيرة تعالج الاداء المتوازن "الحالي" "الماضي"، فقد اتجهت المنظمات الى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات اداء تعالج "المستقبل"، وتأخذ في اعتبارها الاصول غير الملموسة، وهذا ما استدعى الى ايجاد اداة قياس تتماشى والتغيرات.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 141.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن: (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 55.

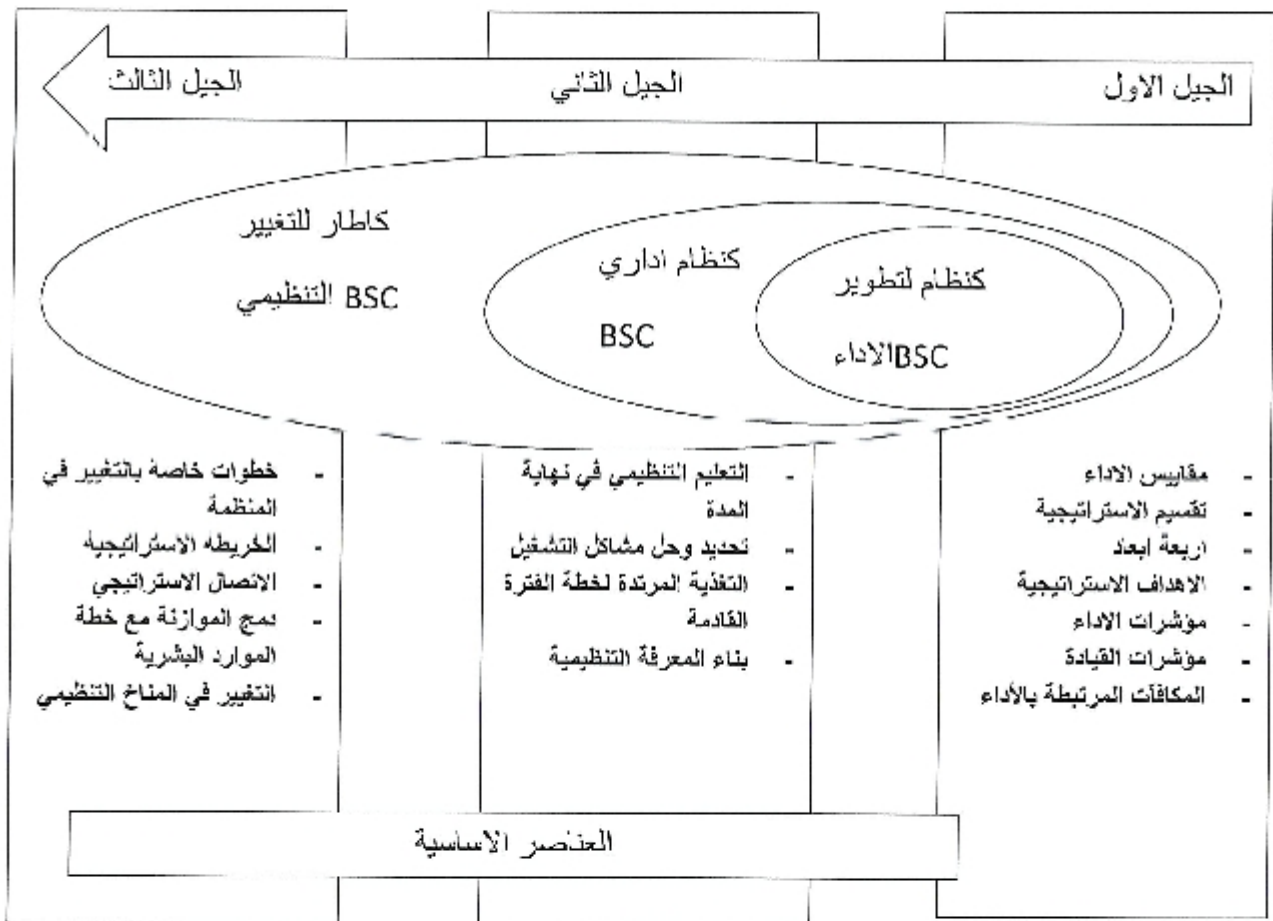
³ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 143.



ثانيا: تطور بطاقة الاداء المتوازن:

حدث تطور في ظهور بطاقة الاداء المتوازن منذ تسعينات القرن الماضي من خلال ثلاثة أجيال
بعد ان أدركت المنظمات أن هناك اسبابا للأداء غير المرضي للطاقة فدأت في استخدامها النظام وليس
فقط النظام لتطوير الاداء، ثم تطورت لتضيف الى اهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي¹ والشكل
التالي يوضح تطور بطاقة الاداء المتوازن:

الشكل رقم (03): مراحل تطور بطاقة لاداء المتوازن:



SOURCE :Tara marisawa, building performance measurement systems with the balanced scorecard approach, Nomura research institute, No 45, 2002, 2002, P 4.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 196.



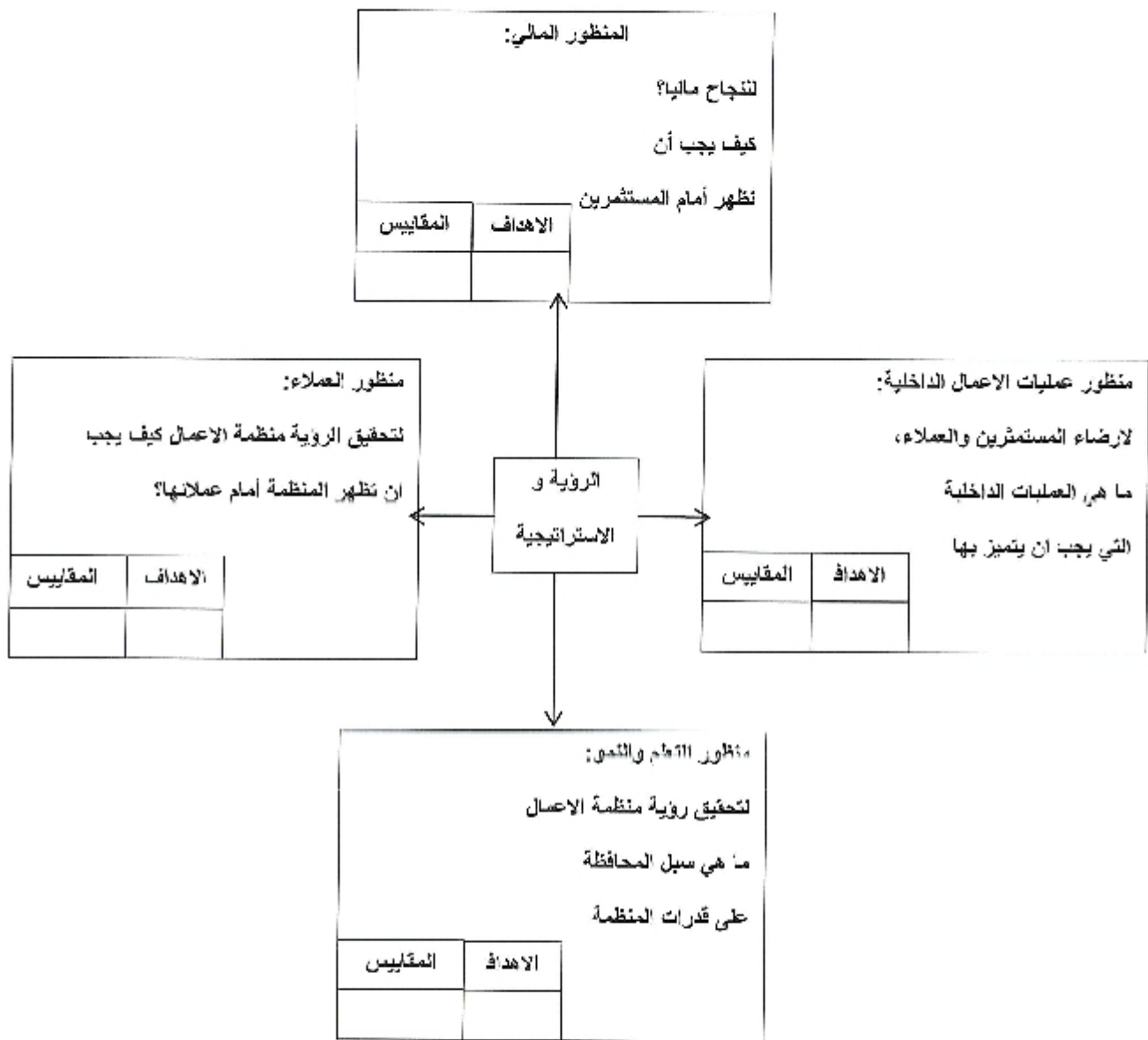
يتضح من خلال الجدول السابق ان بطاقة الاداء المتوازن مرت بثلاث مراحل بدءا من الجيل الاول: والذي اعتبر كنظام لتطوير الاداء مرورا الى الجيل الثاني الذي سمي كنظام اداري وصولا الى الجيل الثالث كإطار لتغير التنظيمي وفيما يلي سنفصل في الاجيال الثلاثة التي مرت بها:

1. الجيل الاول: حيث تم وصف بطاقة الاداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الاداء، حيث تم اضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة الى ما كان يستخدم من قياسات مالية، هذا الجيل تجسد في اضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الاداء ضمن هذه المنظورات الاربعة ان اقتراح وربط رؤية اهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الاداء في المستويات المختلفة والاخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية¹ لإدارة منظمات الأعمال، والشكل التالي هو ما يوضح ذلك:

¹ وائل صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات بطاقة الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 145.



الشكل رقم (04): الجيل الاول من بطاقة التقييم المتوازن



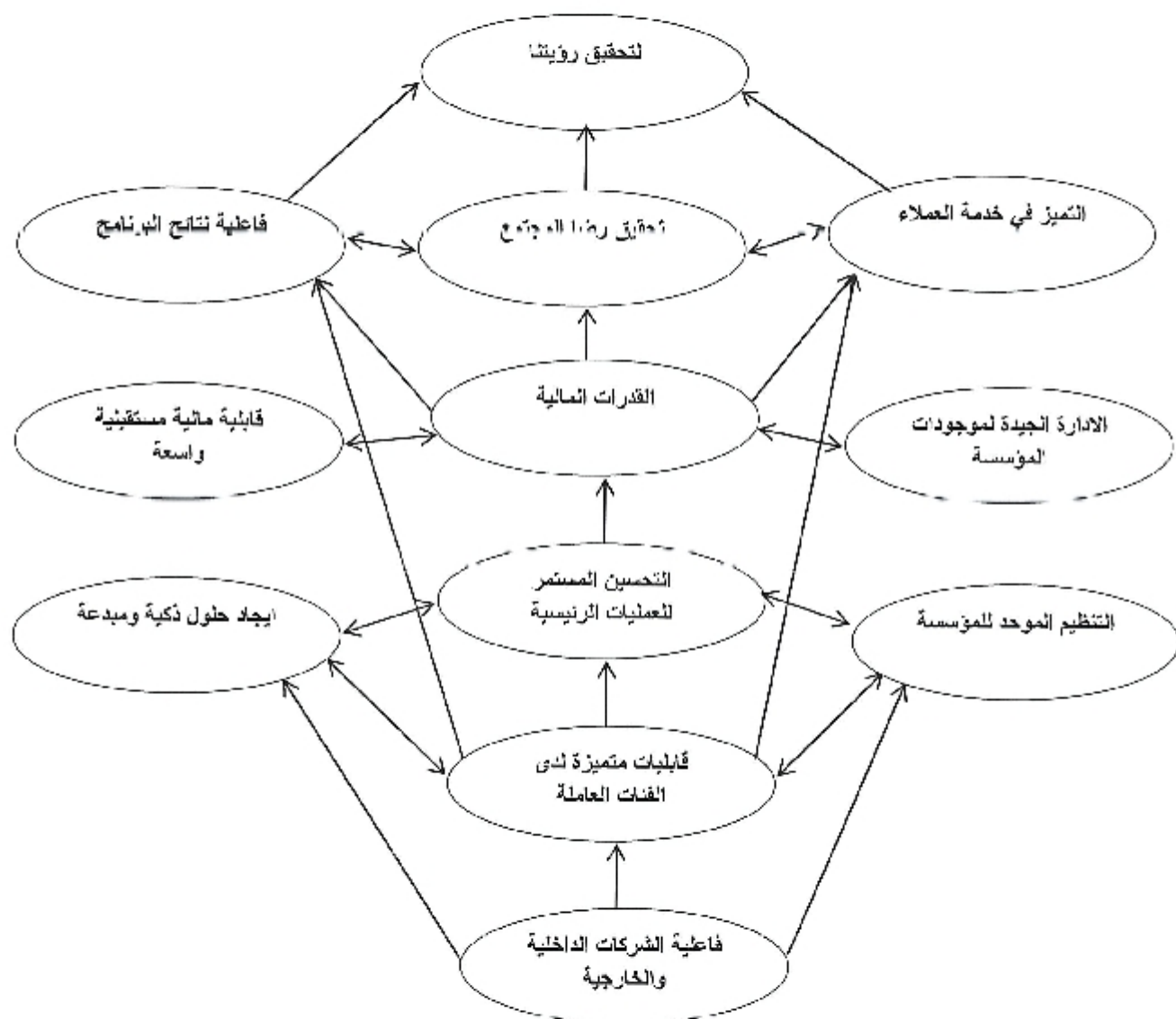
المصدر: وائل صبحي ادريس، طاهر حسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 146.

2. الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الاول من بطاقة التقييم المتوازن في العديد من منظمات الاعمال

ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الاشارة الى اهمها:

- ان التعريف والتحديد الاولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رودي وتصورات متباينة لها.

- الشكل رقم (05): الجيل الثاني من بطاقة التقييم المتوازن.



- 40 -



3. الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء¹ حيث يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة والمتمثلة في:²

- الارتباط والتدفق في سلاسل الاهداف الاستراتيجية حتى تظهر اهداف الاداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل الى مؤشرات الاداء المناسبة والمقيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الادارية في المنظمة.

وهناك من يضيف البعد الخامس المعروف بالبعد لبيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة تعرف بالمؤسسة الخضراء.

• حيث يتضح لنا من خلال هذا التسلسل ان بطاقة الاداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الاداء الى أداة استراتيجية ومن ثم الى أداة للتغيير التنظيمي وبهذا الصدد يؤكد كل من الباحثان "كابلان" و"نورتون"، ان التغييرات التي تستهدفها بطاقة الاداء المتوازن لم تكن مبرجة في البداية وانما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التفسير وعبر حلقات من الربط موازنة للتغيرات الحاصلة في مجال التحسين.

المطلب الثاني: مفهوم واهمية بطاقة الاداء المتوازن:

أولاً: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الاداة ويمكن ابرز أهمها فيما يلي:

"عرفها (D. NORTON, R. KALPAN) على انها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للأدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن اداء المؤسسة"³

"هي مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية الى معلومات تسهل تمييزها"

¹ وائل صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات بطاقة الاداء وإعطاء القسم المتوازن، مرجع سابق: ص 146.

² نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء، المتوازن لتفعيل دور المنظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامع الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 17.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق: ص 70.



كما تعرف بأنها: "مفهوم يترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الاداء وتعطي إطاراً للقياس المتوازن"¹

ويعرف البعض بطاقة الاداء المتوازن بأنها: "اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"

كما قدم تعريف لتقييم الاداء المتوازن (BALANCED SCORECARD) بأنه: مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية الى خطوات عمل تنفيذية²

وهناك من عرفها بأنها: "عبارة عن نظام اداري يهدف الى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المنظمة الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"³

وقد عرفها كل من (R.KAPLAN & D. NORTON) بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتبني ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الاداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الاعمال. ووضع استراتيجية الاعمال واتصال الاستراتيجية بالاعمال، والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي وصولاً الى اهداف المنظمة"⁴

وكذلك عرفها (Miglorata) بأنها: "إطار عملي لقياس الاداء مع هدفين رئيسيين الاول تحويل الاستراتيجية الى اهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة والثاني توصيل الاستراتيجية الى كل اجزاء المنظمة"⁵ وحسب شركة (Siemens) تعتبر بطاقة الاداء المتوازن "اداة لقياس تقدم المنظمة نحو اهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها، وأهدافها تكتيكات ومقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات"⁶

¹ عبد الحميد عبد القادر، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل للعناصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص 57.

² سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الخامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 207.

³ محمد قنبري حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر: 2015/2014، ص 247.

⁴ R. Kaplan & D. Norton, « the balanced scorecard measures that drive performance », Harvard business review, Jan-Feb, 1992, P 71.

⁵ أنمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة هندسة، ص 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 205.

⁶ عاشر محسن منصور الغانبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية بطاقة التقييم لتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 129.

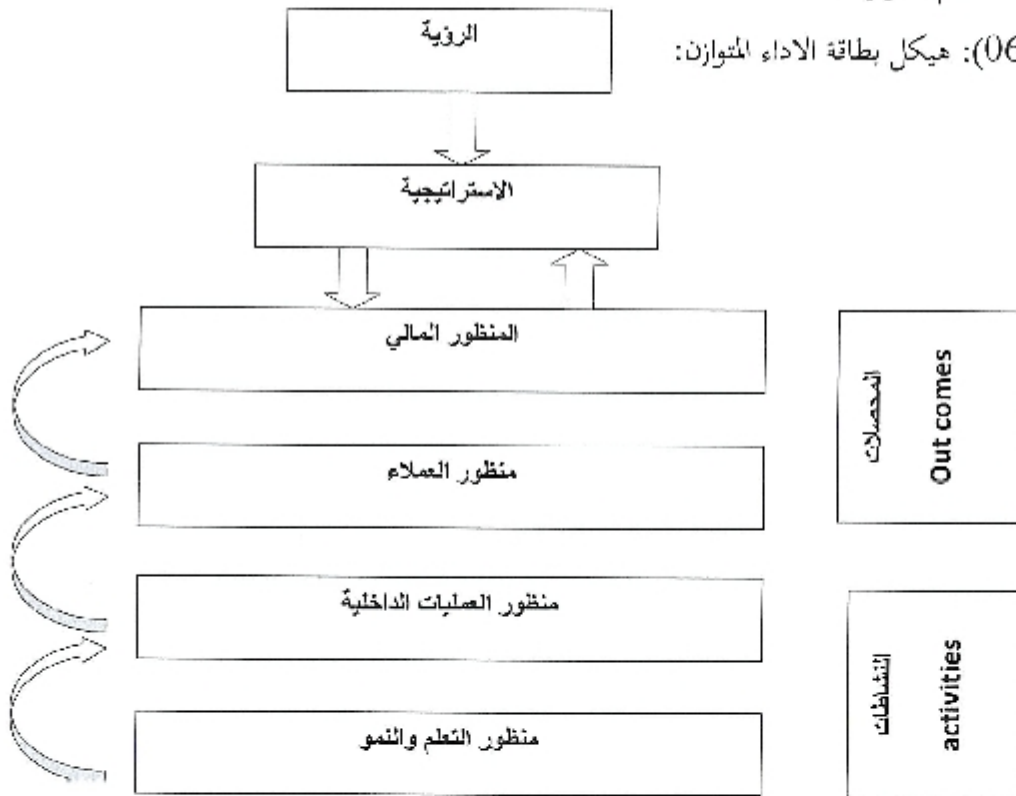


ويرى "نيفين" (P. NIVEN) الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر كتاب في بطاقة الاداء المتوازن على أنها مجموعة متنوعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصل نتائج أداء المؤسسة الى الموظفين ومختلف اصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية¹

وتعريف شامل يمكن القول بان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الاداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي اربعة ابعاد بالمؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بملفائيس المالية للاداء الماضي ويوفر الحركات للاداء المستقبلي.

هيكل بطاقة التليم المتوازن:

شكل رقم (06): هيكل بطاقة الاداء المتوازن:



المصدر: وائل نجم صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن،

مرجع سبق ذكره، ص 140.

¹ Paul R. Niven, Balanced scorecard : step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & sons, new jersey, 2003, P 31.



ثانيا: أهمية بطاقة الاداء المتوازن:

ان أهمية بطاقة الاداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن اجمال اهمها بالاتي:¹

- تترجم الرؤية والاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الاداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الاهداف ومقاييس الاداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

وكذلك تتمثل أهمية بطاقة الاداء المتوازن في:²

- توضيح استراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الاستراتيجية وأهميتها.
- الحاجة الى التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمات والعمل على اشباعها.
- توصيل الاستراتيجية لجميع مستويات الادارية في المنظمة.
- تعالج عبر انظمة الادارة التقليدية في ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع انشطتها وفعالها القريبة المدى.
- تعمل بمثابة الحجر الاساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تقيد بما حدث في الماضي ولا تشير الى كفاءة الاستفادة منها في تحسين الاداء مستقبلا.
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بادوات قياس الاداء غير المالية، في حين انه جرت العادة على التركيز على ادوات القياس المالية.³

¹ طاهر محسن منصور اغيلي، وائل محمد صبيح ادريس، 'مؤاسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 154.

² انمار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 208-209.

³ احمد هادي محمد النعيمي، امال سرحان سليمان، امكانية اقامة بطاقة الاداء المتوازن: مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، لعراق، 2010، ص 118.



المطلب الثالث: اهداف ومميزات بطاقة الاداء المتوازن:

أولاً: اهداف بطاقة الاداء المتوازن:

يمكن تلخيص اهم اهداف بطاقة الاداء المتوازن في ما يلي:

1. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
2. تحقيق التوازن في مختلف مقاييس الاداء.
3. تعمل على ربط الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد.
4. التأكد من توافر المتطلبات لدعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات.
5. تقوم بمراقبة مختلف العمليات اليومية لمعرفة تأثيرها على التطورات المستقبلية.
6. تعزيز وساندة الفوائد المبدئية المتهمة من الاستراتيجية.
7. ادخال البعد البيئي في العمليات لتشغيله للمنظمة.
8. توحيد وتقوية الاتصال بين الاطراف ذوي المصلحة في المنظمة.¹
9. تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتهيئة الاطار العملي الى مفاهيم تنفيذية انطلاقاً من ترجمة الاستراتيجية.
10. تعمل على توضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين.²

ثانياً: مميزات بطاقة الاداء المتوازن:

قدم كل من "روبرت كابلان ونورتن دافيد" مقياس الاداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الاداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الاعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الاداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الاداء، ويمكن تجميع السمات الاساسية التي تميز بطاقة الاداء المتوازن في مجموعة الملامح الاساسية التالية:³

- يعد مقياس الاداء المتوازن نموذج رباعي الابعاد انطلاقاً من المنظورات الاربعة التي يقوم عليها وهي منظور الاداء المالي ومنظور العلاقات مع العمل ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

¹ Jean Brilman, JacqueHérard, les meilleures pratiques de management, 6ème édition d'organisation, paris, 2008, p 10.

² محمد سرور الحريزي، أخلاصية الادارية للتقدمة، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 107.

³ مصطفى يوسف، ادارة الاداء، مرجع سابق، ص 201، 202.



- تقييم بطاقة الاداء المتوازن كل منظور الى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الاجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
 - يقوم مقياس الاداء المتوازن على اساس مزيج المؤشرات المالية للمؤشرات غير المالية يهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية كميا وماليا.
 - يربط مقياس الاداء المتوازن مؤشرات مؤشرات الاداء الاساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الاهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من استراتيجية تنظيم الاعمال.
 - يقسم مقياس الاداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الاداء الاساسية: انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحفيزية لمنفذ القرار.
 - تقوم بطاقة الاداء المتوازن على اساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الاهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الاداء الاساسية وبعضها البعض، من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها خريطة الاستراتيجية.
 - تتطلب بطاقة الاداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا وأفقيا في الوقت المحدد.
 - تتطلب بطاقة مقياس الاداء المتوازن وجود وحدة ادارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الادارة، وتبولى الاشراف على ادارة الاداء الاستراتيجي ويربطه مع الاداء التشغيلي.
- بالاضافة الى:¹

▪ تحقيق مراجعة الاداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.

المطلب الرابع: فوائد بطاقة الاداء المتوازن:

تحقق بطاقة الاداء المتوازن فوائد عديدة منها ما يلي:

- تعد نظاما للتفسير يترجم النوايا الاستراتيجية الى اهداف ملموسة.
- تشكل بطاقة الاداء المتوازن اداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي.
- تعتمد الى تقديم المؤشرات الاساسية من اجل منع تشتت اذهان المسيرين وجعلهم يركزون على المبادرات المحددة لتتجهل الاستراتيجية.²

¹ نهد مرور المحرري، مرجع سابق، ص 108.

² نعيمة بجاوي، خديجة لدرج، بطاقة الاداء المتوازن BDS اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات، والحكومات (نحو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالية وتحديات الاداء انبئي)، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 83.



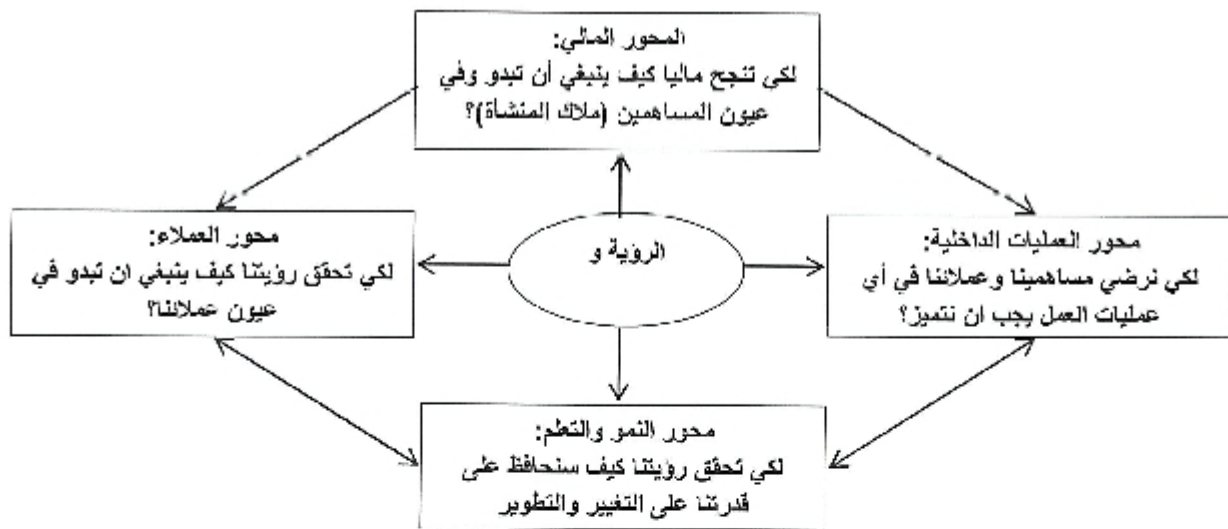
- المساعدة في إيصال الاستراتيجية الى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- ملائمة الاهداف الفردية واهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الادارة العليا للمنظمة بالأفراد.¹

المبحث الثاني: بنية بطاقة الاداء المتوازن:

ان فكرة بطاقة الاداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الابعاد لقياس الاداء الكلي بالمنشأة، اذا انما تسمح بالقياس على اربعة محاور بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الاربعة يتم تحديد الاهداف واطهارها من خلال المؤشرات مع قيمتها المستهدفة ودمج المبادرات من اجل التعديل مع الاهداف الاستراتيجية، وسنتطرق الى هذه المحاور بالتفصيل في هذا المبحث.

يمثل الشكل التالي المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن:

شكل رقم(07): المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)،

مرجع سابق، ص 6

¹ العامري صالح مهدي حسن، انفايي طاهر محسن منصور، بطاقة القياس المتوازن لتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، اعداد الثاني، 2003، ص 32.



المطلب الاول: المنظور المالي في بطاقة الاداء المتوازن:

يعد المنظور المالي احد اهم ابعاد قياس وتقييم الاداء¹، حيث يتضمن جوانب مالية بحثة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات والربحية والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والارقام المالية المختلفة.²

يمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف، والوقوف على مستوى الارباح المتحققة لاسراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة.³

ان مقاييس الاداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس اداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة، ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الاولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في اسواق جديدة، واجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للاتفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم.

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة اعادة استثمار اموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة. اما في مرحلة النضج فان المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة الى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.⁴

هناك عدة مقاييس للأداء المالي والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس

اداء منظمات الاعمال:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وكل محمد صبحي ادريس، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 175.

² محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 105.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وكل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاداء الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 184.

⁴ محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم داء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 39.



جدول رقم (01): مقاييس الاداء المالي الأكثر شيوعا واستخداما:

- إجمالي الموجودات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجودات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجودات	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الموجودات	- سعر الحصة
- العائد على إجمالي الموجودات	- مزيج المتعاملين
- المساهمة الجديدة	- ولاء المتعاملين
- الدخل الصافي	- التدفق النقدي
- نسبة الربح من المبيعات	- إجمالي التكاليف
- الربح لكل عامل	- معدل الائتمان
- العائد	- المطالبات
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطالبات الى حق الملكية
- العائد لكل عامل	- معدل دوران الذمم المدينة
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران المخزون
- العائد على رأس المال العامل	- القيمة الاقتصادية المضافة
- العائد على الاستثمار	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وإثل محمد صبحي ادريس، أساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن،

مرجع سابق، ص 183.

المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن:

أولاً: ماهية منظور العملاء:

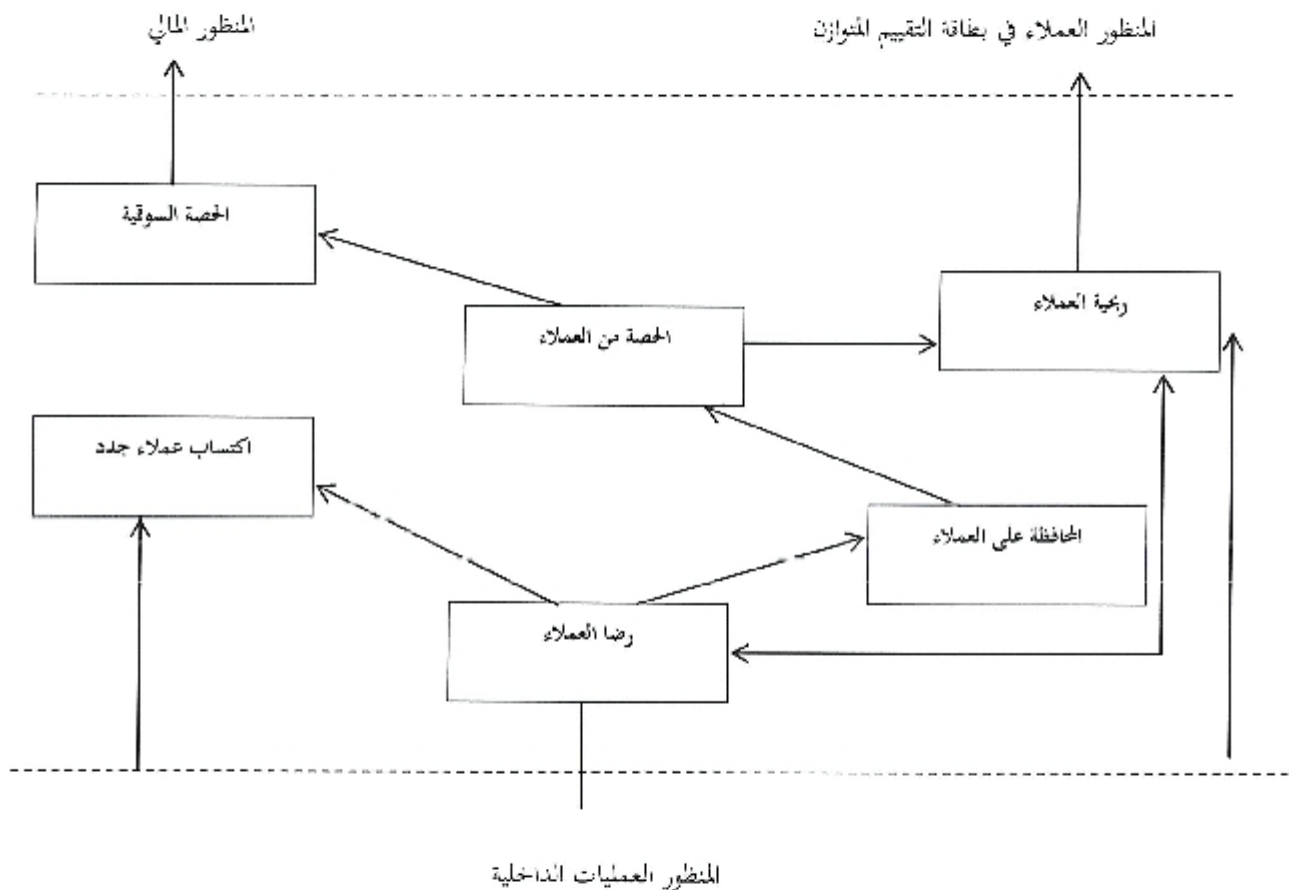
ان المنظمة تحتاج الى ان توجه اهتمامها الى تلبية حاجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الارباح¹، اذ تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر الى العميل مع انه سبب وجود وبقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وباسعار معقولة، وقياس الاداء المتوازن، يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور

¹ مصطفى يوسف، ادارة الاداء، مرجع سابق، ص 198.



العملاء : الذي يعتبر جوهر المقاييس غير المالية¹، حيث يصف هذا المنظور والطرق التي سيتم خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الاسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك فإن العمليات الداخلية وجهود تطور المنظمة ينبغي ان تسترشد بهذا المنظور² كما موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (08): منظور العملاء في بطاقة التقييم المتوازن:



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص

193.

حيث يتبين من خلال الشكل السابق ان اداء المنظمة الموجه بالعمل الذي يصب في تحقيق الغايات والاهداف المالية، ويتضح ان رضا العميل يعد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة المنظمة

¹ فاطمة رشدي سريلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الانشطة في تطوير اداء انصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص 99.

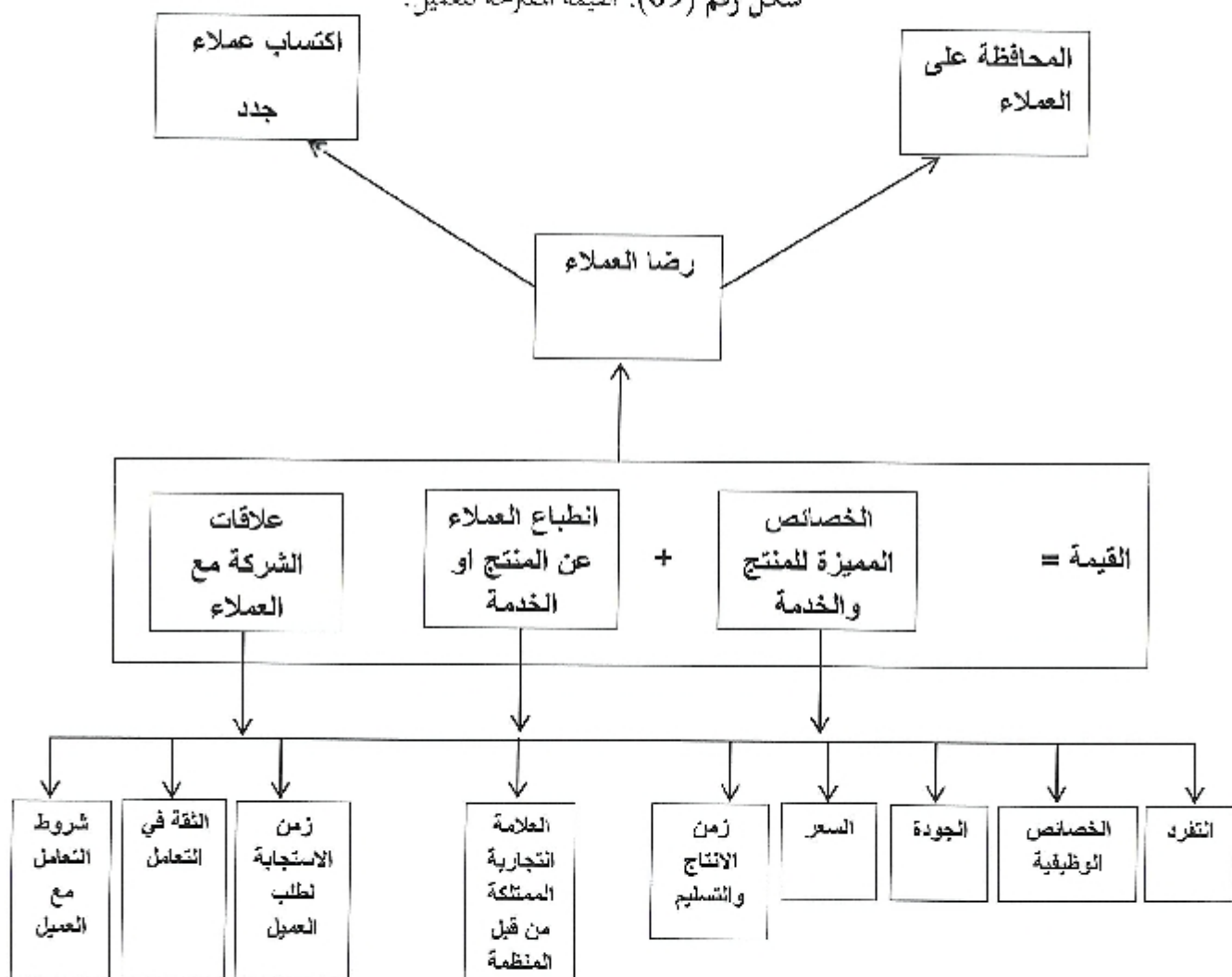
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 112.



الذي يتحقق عند تجاوزه اكتساب عملاء جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق التي تنعكس على المنظور المالي للأداء وزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

ومن جهة أخرى فعند التعرف على العملاء المستهدفين فإنها تقوم بتحديد المؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها أو ما يعرف بالقيمة المقترحة والتي تعبر عن الخصائص المقدمة من طرف المؤسسة من خلال المنتجات والخدمات¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (09): القيمة المقترحة للعميل.



المصدر: وائل محمد صبيحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن مرجع سابق، ص 203.

¹ أحمد حميد عبد الفتاح الغاري، مرجع سابق ذكره، ص 113.



فأخصائص المادية لا غير كافية لتحقيق حالة رضا متميزة بل يجب ان تتم بالجوانب سالفة الذكر¹.

فمن خلال الشكل السابق يمكن القول ان القيمة المقترحة لتعمل تتمثل في مجموعة الميزات التي

تقدمها المؤسسة والتي تشمل ثلاث مجالات اساسية:

1. خصائص المنتجات والخدمات: وتشمل الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة، التفرد، الجودة، السعر، زمن الانتاج والتسليم.

2. علاقة الشركة مع العملاء: وتتضمن زمن الاستجابة لطلب العميل وكيفية شعوره تجاه عملية الشراء من المؤسسة ومعرفة شروط التعامل مع العميل.

3. انطباع العلامة والسمعة: والمتمثلة في العوامل المعنوية والعلامة التجارية المتمكنة من طرف المؤسسة ولتي تجذب الزبائن نحو المؤسسة، فمن خلال الاشهار، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة يمكن للمؤسسة كسب رضا وولاء الزبون.

ان كون مؤشرات الاداء باتجاه العملاء عديدة ومتنوعة فانه يتطلب الامر التركيز على ما هو مهم

وفاعل منها حسب طبيعة المنظمة والظروف المحيطة.

¹ وانثي فجدي صبحي ادرسي، طاهر محسن منصور الغاني، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 204.



وفيما يلي بعض الامثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العملاء:¹

جدول رقم (02): المقاييس منظور العملاء

العملاء المفقودين	رضا العملاء
الاحتفاظ بالعملاء	ولاء العملاء
معدل اكتساب العملاء	الحصة السوقية
العملاء الزائرين للمنظمة	شكاوي العملاء
الساعات المتقضية مع العمل	الشكاوي المعالجة من اول مرة
تكاليف التسويق كنسبة عن المبيعات	معدل العائد
عدد الاعلانات الموضوعة	وقت الاستجابة لطلبات العملاء
معدل الاستجابة	السعر المباشر
حجم المبيعات	ملاءمة السعر للمنافسين
المبيعات لكل قناة	التكاليف الكلية للعمل
معدل حجم العاملين	ربحية العملاء
نسبية العوائد من العملاء الجدد	التكرار (عدد صفقات المبيعات)
المبيعات السنوية لكل عميل	

المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن،

مرجع سابق، ص 210.

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ومن خلال هذا المنظور تجري مقابلة حاجات العملاء، واهداف حملة الاسهم والمالكين، وعليه فان المقاييس الداخلية لبطاقة التقديرات المتوازنة تنبثق من عمليات الاعمال التي لها اثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان الموصلة على خط قيادة السوق، ويستلزم من المنظمات ان تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي ان تتفوق بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز او التفوق.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 150.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 136.



ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة ابعاد فرعية على النحو التالي:¹

- **عملية الابتكار:** خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الاساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- **عملية التشغيل:** تتمثل عمليات الانتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الاساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في: (أ) تحسين جودة التصنيع. (ب) تقليل وقت التوصيل للعملاء. (ج) مقابلة اوقات التوصيل المحددة.
- **خدمة توصيل المبيعات:** توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع او توصيل الخدمة او السلعة حيث تهتم ادارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

والشكل الموالي: يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية²

الشكل رقم (10): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: Robert s. Kaplan, David P. Norton, translation strategy into action the balance scorecard, havard business school press, 1996.P 96.

نلاحظ من خلال الشكل ان سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تبدأ من مرحلة الابداع اين تقوم المؤسسة بتحديد السوق لمعرفة حاجات العملاء، ثم تطوير منتجات وخدمات لتلبية حاجاتهم. ثم تنتقل سلسلة القيمة الى مرحلة العمليات اين يتم انتاج السلع والخدمات وتسليمها للعملاء، وفي الاخير مرحلة خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في تقديم معلومات حول استخدام المنتجات، الصيانة ...

¹ عبد الحسيب عبد الفتاح المغربي، بطاقة اداء المتوازن مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 62.

² صالح بلاسكا، مرجع سابق، ص 35.



والجسول التالي يوضح مقاييس العمليات الداخلية:

جدول رقم (03): مقاييس منظور العمليات الداخلية

التسليم في الوقت المحدد	معدل تكرار المشتريات المراجعة
نسب المعيب	زمن تقديم المنتجات الجديدة
دقة التخطيط	لمعدل انداخلي لعائد المشاريع الجديدة
سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	عدد الحملات الاعلانية
التحسين المستمر	معدل دور ان العمل

Source :Paul R. Nivén, balanced scorecard: step-by-step: maximizing performance and maintaining results, John Wiley & sons, New Jersey, 2002, P 134.

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن:

يحدد هذا المنظور لقدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة¹ والبيئة التحتية التي يجب على المنظمة بناؤها، حيث يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستوياتهم، مهاراتهم، نظم المعلومات، والجراءات، الادارية للمنظمة والعمل على رضا العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم العمل اذ كلما كانت النسبة مرتفعة كان هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس، وكذلك يمكن القياس من خلال انتاجية العاملين فضلا عن تدريب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم؛ لذلك فان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطموحة من خلال المنظور المالي والعمليات الداخلية والزيون تعتمد بصورة كبيرة جدا على قدرتها في منظور التعلم والنمو لتوفير القاعدة الاساسية لتحقيق الاهداف، وذلك من خلال تحديد البيئة التحتية التي يجب على المنظمة ان تبنيها لخلق تحسين ونمو طويل الاجل.² والتي يمكن حصرها في ثلاث موارد اساسية³ كما موضحة في الشكل التالي:

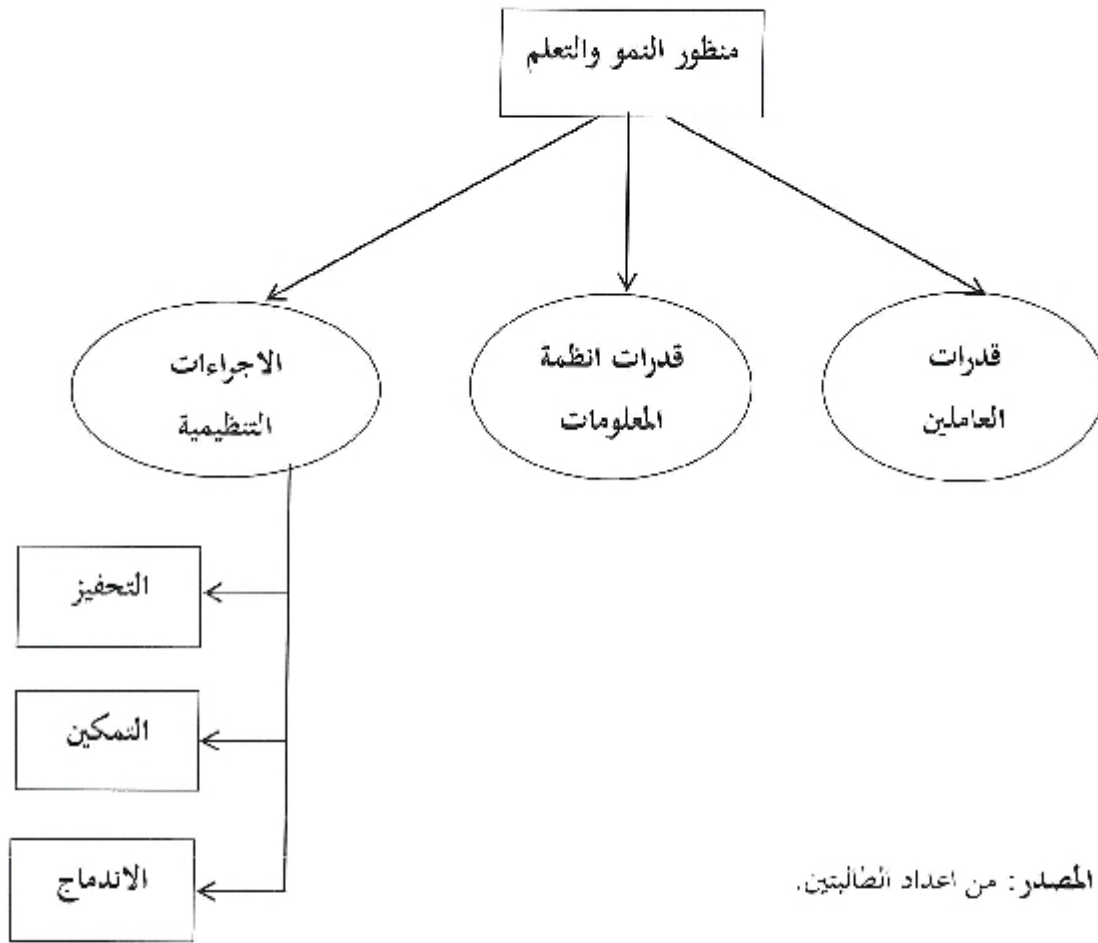
¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 199.

² انمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 217 - 218.

³ وائل محمد صبحي إدريس، محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 245.



شكل رقم (11): منظور التعلم والنمو في بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: من اعداد الصاليتين.

حيث يوضح الشكل ان منظور النمو والتعلم يتطلب ثلاث موارد اساسية، متمثلة في: قدرات العاملين والتي تعتبر احدى ركائز هذا المنظور، والموارد الثاني المتمثل في قدرات انظمة المعلومات، ومختلف الاجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز وتمكين العاملين وادماجهم لبناء بنية تحتية لهذا المنظور.

ويمكن استعراض بعض المؤشرات في منظور التعلم والنمو في الجدول التالي:



جدول رقم (04): مقاييس التعلم والنمو الأكثر استقداً:

وفرة البرامج التدريسية	رضا العاملين
تقييم واقع السلامة الوظيفية	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم
تطوير القيادة	افكار العاملين بخصوص التحسين
تخطيط الاتصالات	التغيب
إنتاجية العاملين	فرص الترقيات الداخلية
جودة بيئة العمل	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح
التحفيز	إمكانية تناقل المهارات
القيمة المضافة من كل عامل	عروض العمل المرفوضة
معدل تنوع العاملين	حوادث السلامة
التمكين	ساعات العمل
معدل الاتصالات الداخلية	رضا العاملين عن البرامج التدريسية
نسبة المعلومات الاستراتيجية	نفقات التدريب
تحقيق الأهداف الفردية	استغلال التدريب
نسبة العاملين بأجهزة الحاسب	تكرار البرامج التدريبية الجديدة

المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، ص 250.

المبحث الثالث: اعداد بطاقة الاداء المتوازن:

يتطلب ادخال بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات هيئة المقدمات التنظيمية لفهم فعال لمقررات عمل البطاقة من جانب واعداد الموارد البشرية المؤهلة من جانب آخر، لذلك يوضع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن الى الالتزام بمجموعة من الاجراءات والقواعد، واتباع عدد من الخطوات المتسلسلة التي تضمن الفعالية والنجاح في تنفيذ البطاقة.

المطلب الاول: خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم واعداد بطاقة الاداء المتوازن، غير ان اغلب هذه الآراء اجمعت على ان الترتيب الذي يجب اخذاه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم



تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدى¹. والجدول التالي يوضح الخطوات الاساسية في بناء واعداد بطاقة الاداء المتوازن

شكل رقم (12): الخطوات التفصيلية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 100.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006، ص 303.



1. تحديد الرؤية وصياغة رسالة: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الاساس الذي وجدت المؤسسة من اجله أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.
2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الاهداف: تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول الى هدف ثابت في زمن محدد.
3. تحديد عوامل النجاح الحرجة في النشاط: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة الى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية بحيث نحدد المؤسسة ما هي الاشياء التي يجب التركيز عليها حتى تنجح المنظمة والموجودة ضمن كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة.
4. تحديد القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، اي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب التي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (تشمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة).
5. تحديد خطة العمل: ونعني بها سائر الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الاهداف والرؤية الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الاهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والادوات وتدعيم البرامج واختيار الافراد المسؤولين عن اتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة لتطبيق والضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر.¹
6. تطبيق الاستراتيجية: تتطلب هذه الخطوة تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطوة الى الواقع العملي وبلوغ اهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، حيث يقوم فريق مشكل في المنشأة بتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وانظمة المعلومات، وكذا تعريف الموظفين والعاملين في كافة اقسام المنشأة بطاقة الاداء المتوازن.²

¹ عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء لاسراتيجي للمؤسسات النفطية: مجلة الجزائرية لتسيير الاقتصاد، عدد 03، حاسي مسعود، ديسمبر 2015، ص 141.

² محمد الحميد عبد الفتاح المافري، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 249.



7. متابعة والتقييم: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من انها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها اداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الادارية.¹

المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وصعوبات ذلك:

أولاً: مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح وتمثل في:²

1. تحديد واضح للاهداف الاستراتيجية:

المحور الاساسي في استخدام بطاقة الاداء المتوازن هو اختيار الاهداف الاستراتيجية، والتي يجب توافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:

- الاهمية الاستراتيجية: التي تعني ان يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- امكانية التطوير: التي تعني ان تكون الاهداف طموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير: التي تعني ان يكون في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: يقصد به قابلية كل الاهداف للقياس الكمي او الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: يقصد به ان تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الاهداف سواء كانت موارد مالية او طاقات ادارية متاحة وممكنة.

2. الاخذ بمنهج النظام:

تتوقف امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الاخذ بدخول النظام، على ان يستخدم هذا المقياس كنظام ادارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني ادماج كل الجوانب الاربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة يتم من خلالها تطبيق المبادئ الاساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية الى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل افرادها وعملياتها، ومثل ذلك جعلها عملية مستمرة تقود ادارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

¹ عبد الرؤوف حجاج: احلام ابن زاور، مرجع سابق، ص 141.

² عبد العزيز شهرة، اطار مقترح لاستخدام مقياس الاداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الاهلية، المجلة لمصرية لدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص 252 - 253.



3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن:

استجابة لتغيرات بيئية والضغط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الانظمة والاساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري ان تبحث المؤسسات عن اساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

3. دعم والتزام الادارة العليا:

من اجل امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الادارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بامدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، واما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

4. وجود نظام للاتصال والنواصل:

يعتبر هذا العنصر ذو اهمية بالغة لان اهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة لاداء المتوازن هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما ان تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الادارات على مختلف المستويات مطلوب من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها

5. اليد العاملة المتخصصة:

ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال خاصة ان هذه البطاقة تعتبر من الاساليب الحديثة، وبالتالي فان نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفأة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن يجب توفر المتطلبات التالية:¹

1. دعم الادارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الادارة العليا، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بان الادارة تدعم جهود تطبيق النموذج بقوة فان ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام واسراعهم في عملية التطبيق بالاضافة الى انه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.

2. الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النموذج او تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النموذج.

¹ محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات لانيوم الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، الاردن، 2008، ص 280.



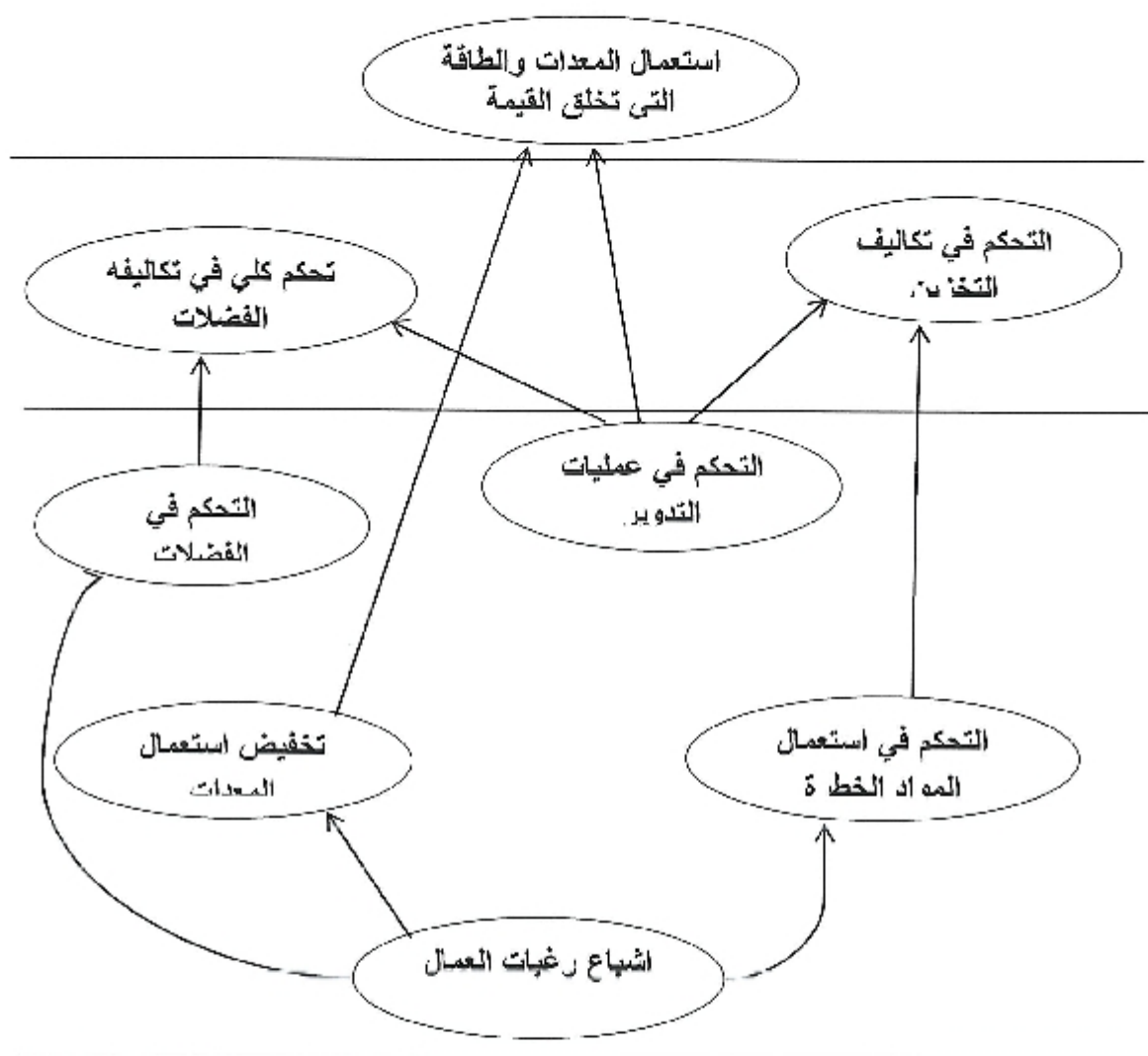
- ✓ إضافة بعد خامس الى الابعاد اربعة التقليدية ويسمى ببعد المجتمع او المجتمع والبيئة من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الاداء المتوازن والتركيز على اهمية المجتمع والبيئة قياس الاداء. وفي هذه الطريقة يبقى الهدف الاسمي لبطاقة الاداء المتوازن هو الجانب المالي لكن ادماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.
- ✓ صياغة نموذج خاص ببطاقة الاداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الاداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع اهداف اجتماعية وبيئية.¹

ولشكل الموالى يعطي مثالا حول ترك النموذج الاصلي المقترح من طرف "نورتن وكابلان" على حاله ولكن يتم اضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الابعاد الاربعة التقليدية للنموذج.

¹ العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل لمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لبل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، 2011، من ص 197، 198.



الشكل رقم (15): نموذج بيكر Beiker بطاقة الاداء المتوازن المستدام



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 198.

وخلاصة لهذا المحور لابد من التوضيح ان "نموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام لا تعتبر نظام لقياس والتحكم في الاداء لشامل للمؤسسة ولكنه أداة يقترح التوسع في قياس الاداء بالاضافة الى الابعاد المجتمعية الى الاداء المالي والاقتصادي للمؤسسة"¹.

¹ نادية راضي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 29.



المبحث الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الخدمي.

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات على يد كل من كابلان ونورتن من اشهر ادوات تقييم الاداء حيث تقوم بطاقة الاداء المتوازن على نظرة متوازنة للأداء من خلال ابعادها متجاوزة بذلك جميع الادوات والانظمة التقليدية والتي من خلالها يظهر الاداء المتوازن.

المطلب الأول: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء الخدمي.

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة الوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجياتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من اذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.¹ وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها اتباع الاستراتيجيات التالية:²

أولاً: استراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الاستراتيجية الى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، و ذلك من خلال تقديم خدمات جديدة و متنوعة، الى جانب السعي الى جذب عملاء جدد ومحاولة ارضاء أكبر شريحة، كما تسعى المؤسسة الى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

ثانياً: استراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم استراتيجيات تحسين الأداء المالي، ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال:

- تحسين جودة الخدمات واطافة خدمات تكميلية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.
- تخفيض تكاليف المؤسسة الى أدنى قدر ممكن.

¹Bose Son Joy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of intellectual capital, Vol 8, No 4, 2007, p 659.

²رئيس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزئية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خروجر، بسكرة، 2016، ص 137.



وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الادارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمتطلبات الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء الخدمي.

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبثائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لابد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير خدمات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية. ومن جهة أخرى لكسب العاملين لديها ثقة أكبر وبعد أن تتعرف على عملائها المستهلكين، تقوم بكسب ولائهم من خلال التطوير المستمر للخدمات وادخال خدمات أخرى جديدة، وهذا حتى يسهل لها التمتع، وبالتالي تحقيق رقم أعمال مربح، وللتعرف على الزبائن المحتملين تقوم بدراسة احتياجاتهم بغية ارضائهم، كل هذا يساعد على تحقيق نجاح المنظمة¹. ولأن رضى الزبون أصبح له دور مهم في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار إلى تحيئة كافة مواردها وحسن إدارة علاقتها مع الزبائن خاصة في ظل العولمة، حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه المقارنة والاختيار. وتعتبر المؤسسات الخدمية مقدم الخدمة والخدمة في حد ذاتها هي الجوهر الرئيس الذي يحدد مدى نجاحها وتميزها عن باقي المؤسسات فمن خلال خصائص الخدمة يمكن أن نحسن الأداء الخدمي في المؤسسة الخدمية انطلاقاً من منظور العملاء.

¹ رايس وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 138.



المطلب الثالث: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء الخدمي.

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة وكافة لعمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها على منافسيها وكذلك مدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. إذ يقيس مستوى الابتكار وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الانتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

ان أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الابتكار) بمعرفة حاجات العملاء بما يعنيه من خلق الخدمات الملبية لحاجاتهم ورغباتهم، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة التشغيل) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى الى فعل خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك وتقديم معلومات حول الخدمات الى غير ذلك، وهذا من منطلق تحليل سببي يبين سلسلة النتائج والأداء الخدمي المرغوب بما يضمن توفير وتحويل وتوظيف الوسائل والموارد في اطار الاستراتيجية المتبناة.¹

المطلب الرابع: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الخدمي.

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البيئة التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات الجديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية للمؤسسة ومحاولة مواكبتها وزيادة انتاجيتهم حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فان تدريبه وتعليمه سوف يقود الى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:²

¹ بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال: بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 19.

² أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان: إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والتسليمات الطبية في محافظة تينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص ص 124-125.



- زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.
- التجديد والابتكار في الخدمات وتحسين الخدمات المقدمة.
- تطوير الأنظمة والاجراءات التنظيمية بالشكل الذي يخدم الزبائن.
- كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والاشراف عليهم.
- مراجعة مستوى أداء الخدمة المقدمة فعلا بالمطلوبة.
- تفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين ومقدمي الخدمات للمساعدة في سرعة تقديم الخدمات وارضاء العميل.
- الحرص باستمرار على تطوير القدرات الابتكارية في عالم الخدمات وحجر مكانة متقدمة بين المؤسسات الخدمية سواء المحلية أو العالمية.
- الاعتماد على مخططات منظور النمو والتعلم الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء وتفعيل جودة الخدمة.



خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت إحدى أهم أدوات تقييم الأداء في المؤسسات وأكثرها انتشاراً، نظراً لما تتميز به من قدرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين، والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير، وكذلك القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعقب مجالات مختلفة.

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد العلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.



الفصل الثالث:

دراسة إمكانية تفعيل بطاقة

الأداء المتوازن في

المؤسسات الفندقية دراسة

مقارنة

—فندق مرمورة - بقالمة و

—فندق صبري - بعنابة



مقدمة الفصل:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء وبطاقة الاداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني.

وقد قمنا بالدراسة في كل من فندق مرمورة بقلمة وفندق صبري بعنابة محاولة منا معرفة توفر المؤسسات الفندقية الوطنية العامة والخاصة على المقومات الأساسية من أجل تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية.

وستتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب الماهي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.



المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

ستتطرق في هذا المبحث الى المؤسسة ميدان الدراسة حيث أجريت الدراسة في كل من فندق مرمورة بقالة قطاع عام وفندق صبري بعنابة قطاع خاص.

المطلب الأول: التعريف بالفندق (فندق مرمورة)

اولا: نشأة وتطور فندق مرمورة:

يعد فندق مرمورة من أهم الفنادق بولاية قالة حيث أنشأ من طرف المهندس POYON، في 1980.01.04 برأسمال يقدر ب 01 مليار و 300 مليون دج، تتراوح مداخيله السنوية ما بين 37.464.000.00 و 55.830.000.00 دج. تعود تسمية هذا الفندق الى جبل مرمورة الواقع بحمام دباغ الذي وقعت به معركة حاسمة بين قوات جيش الاحتلال الفرنسي ومجاهدي جبهة التحرير الوطني.

يعتبر فندق مرمورة الوحيد الذي يتميز بثلاث نجوم، ومن أبرز الفنادق الهامة بولاية قالة، وهو من بين مجموعة من الفنادق التي تشرف عليها مؤسسة التسيير السياحي بعنابة الى جانب:

✓ فندق حمام الشلالة أو حمام دباغ بقالة.

✓ فندق المنزه بعنابة.

✓ فندق سريدي بعنابة

✓ فندق المرجان بالقالة.

يواجه الفندق منافسة شديدة من قبل منافسين داخليين تابعين لنفس القطاع منها: فندق التاج بقالة، فندق حمام أولاد علي.

يتربع الفندق على مساحة تقدر ب 3 هكتار و 600 متر مربع، له ثلاثة مداخل رئيسية: أمامي، خلفي وجانبي. يحتوي على 71 غرفة موزعة على 03 طوابق، و 07 أجنحة مجهزة تجهيزا فاخرا، وشقتين رئاسيتين، وقاعتين مخصصتين للأفراح والمؤتمرات، حائتان، قاعة للشاي، مسبح، حديقة، موقف للسيارات محروس (24/24 سا).



كما يحتوي الفندق على طاقم عمالي مكون من 62 عامل، وهم يتوزعون كالتالي:

- 41 عامل تنفيذي.
- 12 عامل رئيس مصلحة.
- 09 اطار.

كما يسعى الفندق الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

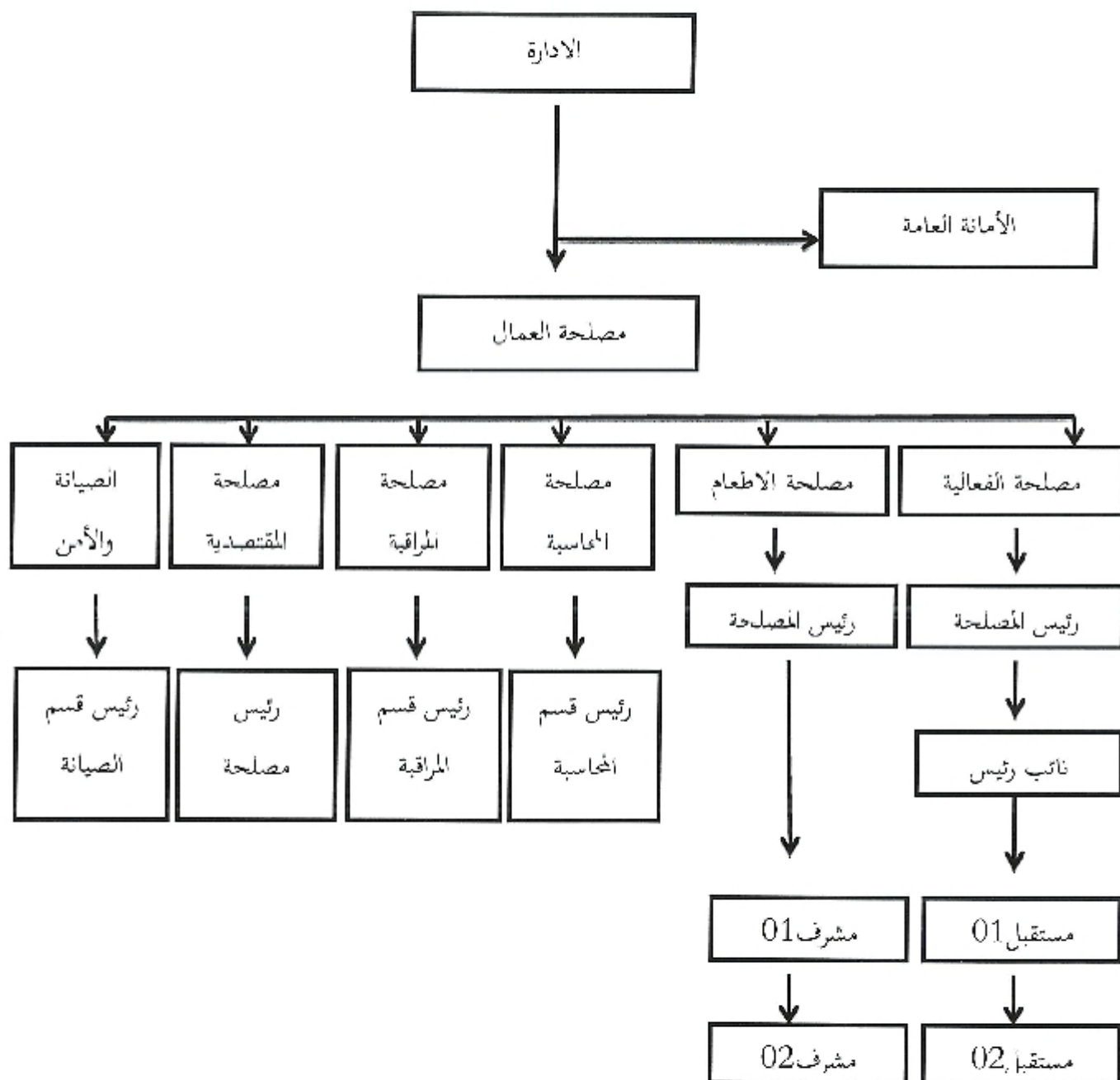
- تعظيم الربح.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- كسب رضا الزبون وولائه.
- المحافظة على الربائن الحاليين ومحاولة جذب الزبائن المحتملين.
- التفوق على المنافسين والسيطرة على السوق.



ثانياً: الهيكل التنظيمي لفندق مرمورة

يتكون الهيكل التنظيمي للفندق من الأقسام التالية:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للفندق.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على رئيس مصلحة العمال.



الإدارة: تتكون من المدير والأمانة العامة.

المدير: يعد المسؤول الرئيس عن الفندق، حيث يشرف على تسييره، وإدارته بالطريقة المناسبة، ومن المهام التي يحق للمدير ممارستها :

- متابعة سير العمل داخل الفندق.
- متابعة العمال ومراقبتهم عند تأدية المهام وهل يؤديها بالشكل الصحيح.
- المصادقة على الوثائق التي تحول اليه وذلك بعد الدراسة والمراجعة.
- مراقبة مختلف العمليات وإصدار أوامر التعديل أو التحسين.
- تفويض القرارات الى نائب المدير عند الحاجة لذلك.

الأمانة العامة: مهمتها تنحصر في الربط بين رؤساء المصالح والمدير وكذلك الزبائن المتعامل معهم، ومهمتها كما يلي:

- إيصال وتحويل وجمع الوثائق والملفات التي تحتاج الى مصادقة المدير.
- التحضير للجهود بأهداف الاجتماعات الإدارية وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات.
- استقبال الاتصالات الخاصة بالمدير.

مصلحة العمال: يهتم رئيس هذه المصلحة بشؤون العمال وتسوية وضعية كل عامل بالفندق سواء تعلق الأمر بالرواتب أو العطل أو المنح، العلاوات،.... الخ.

كما تحتوي هذه المصلحة على جميع السجلات المتعلقة بالمستخدمين مثل: سجل العطل السنوية، سجل طلبات العمل. حيث يتم اختيار العاملين على أساس الشهادة، الكفاءة، الخبرة المهنية، حسن التعامل مع الزبائن.

مصلحة الاستقبال: وهي من أكثر المصالح تعاملًا واحتكاكًا بالزبون كما تشرف على استقباله وتوجيهه والحجز له والاستماع الى مشاكله وانشغالاته وإيجاد الحلول المناسبة له، كما تعمل على تلبية حاجاته ورغباته والسعي لرضاه.



مصلحة الاطعام: وتتمثل مهام هذه المصلحة في الاشراف على المطبخ وخدمة الاطعام بالغرف وقاعة الشاي.

مصلحة المحاسبة والمالية: تشرف هذه المصلحة على العمليات الحسابية ومراجعتها، واعداد الميزانية الختامية، وتتولى تأدية عمليات المؤسسة من ابداع وتحويل الأموال واعداد الجداول وجمع المعلومات من مصلحة الاستقبال وقسم المشتريات ومن قسم التمويل.

مصلحة المراقبة: تشرف هذه المصلحة على سير الأعمال داخل الفندق، وتراقب أداء العمال ومدى التزامهم بالأعمال الموكلة اليهم، ومراقبة تجهيزات الغرف القانونية وصيانة الغرف وصيانة العطل ان وجد في أي مصلحة.

مصلحة المقتصدية: يقوم هذا القسم بالاشراف على شراء اللوازم اليومية وبالتزويد بالمواد والتوريدات بصفة دورية كما تشرف على تسيير المخزون.

مصلحة الصيانة والأمن: تشرف هذه المصلحة على صيانة كافة الفندق أجهزة التكييف والكهرباء وصيانة الأدوات الصحية وأدوات الحراسة الخارجية فيما يخص موقف السيارات والاعتناء بمرافق الفندق، من حديدية ومسبح والحفاظ على أمن أمتعة الزبائن من السرقة والاعتداءات.

المطلب الثاني: التعريف بالفندق (فندق صبري).

يعد فندق "صبري" من بين أهم الفنادق وأكبرها بولاية عنابة وهذا لثمنه بموقع استراتيجي جذاب ومريح وتقدمه خدمات ذات جودة عالية لذلك سنتناول في هذا المبحث تعريف ونشأة وتطور الفندق، ثم هيكله التنظيمي وقدراته.

أولاً: نشأة وتطور فندق صبري والتعريف به.

1. نشأة وتطور فندق صبري:

نظرا لما تزخر به مدينة بونة الجميلة من مزايا سياحية وقدرات هائلة على الجناح السياحة في الجزائر وخاصة في مدينة عنابة كانت المدينة بحاجة ماسة لفندق مميز مثل فندق صبري يلفت أنظار الجميع ويلبي رغبات وحاجات السياح والزبائن المختلفين فكان تجسيد هذا الحلم الجميل في هذا الفندق من طرف السيد



المستثمر المحترم السيد "بن وهيبه عزيز" الذي باشر بناء هذا الفندق من طرف مكتب الدراسات "لوراوي" سنة 1997 حيث يقدر رأس ماله الكلي ب 600 ملايين دينار جزائري، وقد حصل على سجل تجاري من الغرفة التجارية تحت رقم: 03303635598/23 وتصريح استغلال رقم 044/09، وقد تم تدشين هذا الفندق 1 أوت 2008 تحت اسم المركب السياحي "صبري".

يعتبر هذا المركب من الصنف 4 نجوم وفق معايير التصنيف الجزائرية، يتمتع الفندق بموقع استراتيجي جيد على قرب شاطئ "رفاس زهوان" المطل على الشاطئ اضافة الى الهندسة المعمارية المتميزة عن باقي المركبات السياحية المتواجدة بمدينة عنابة، للفندق ثلاث مداخل:

✓ الأولى: على موقف السيارات.

✓ الثانية: مدخل خاص بالعمال.

✓ الثالث: على الشارع الرئيسي.

2. التعريف بفندق صبري:

هو مركب سياحي ضخم ذو 4 نجوم يعتبر محتكر للخدمات الفندقية في الشرق الجزائري وولاية عنابة خاصة، يقع في وجهة البحر وبالتحديد على بعد 6 كيلومترات من وسط المدينة بين شاطئ الخروب وشاطئ طوش (رفاس زهوان).

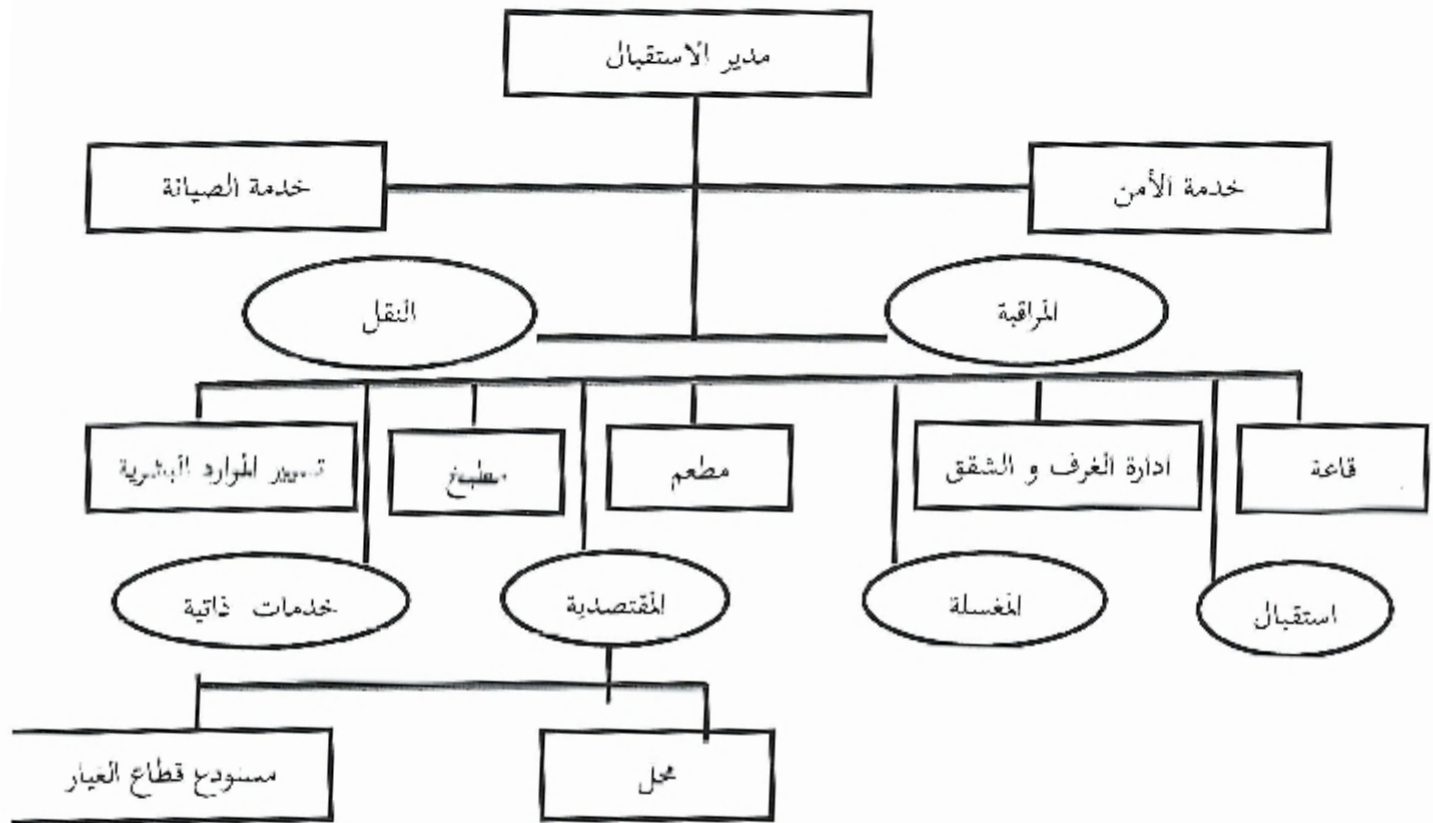
الفندق يعرض مجموعة خدمات رفيعة المستوى كالمبيت والاطعام، الترفيه والاتصالات، السباحة وكالة سفر، بالإضافة الى امتيازات أخرى مثل خدمات Jacuzzi وكذلك توفره على شبكة للإنترنت (Wifi).

كما يوفر الفندق المطل على البحر مسبح بشكل هندسي رائع التصميم وذو جودة عالية بالإضافة وكالة سفر، مستودع لقطاع الغيار بالإضافة الى خدمات أخرى من شأنها اعطاء أو اضعاء رضا الزبون على الخدمات النوعية المقدمة، أما من الناحية التسييرية فالفندق يشغل 195 عامل منهم 12 اطار مؤهل ذو كفاءة عالية و 183 عامل بمختلف المستويات مؤهلون وغير مؤهلون.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لفندق "صبري".

فيما يلي الهيكل التنظيمي لفندق صبري:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لفندق "صبري".



المصدر: مديرية الموارد البشرية، فندق "صبري" - عنابة.

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للفندق موزع بشكل جيد ومحدد للوظائف والمهام الأساسية والغير أساسية بشكل يسهل عملية التنسيق في الوحدات والنشاطات وكذا اتصال بنوعية الداخلي والخارجي والأفقي والعمودي وهذا لقرب المصالح لبعضها البعض كما أن معظم مكاتب الإدارة في الجهة السفلية للفندق مما يسهل فعالية التسيير والقدرة على التنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة.



ثالثا: قدرات فندق "صبري"

يتمتع فندق "صبري" بقدرات مادية وبشرية هامة والمتمثلة في:

1. القدرات البشرية:

أن العمال في مثل هذه الأنشطة تتميز بالتغيير المستمر وهذا راجع لاستخدام المتربصين في هذا المجال السياحي وكذلك حسب الفصل وبالتالي نجد أن الفندق لا يقوم بتوظيف عدد كبير من العمال بالشكل التالي:

الجدول رقم (05): القدرات البشرية للفندق.

العمال الدائمون	المؤقتون	الإداريون	رؤساء المصلحة	المجموع
137	30	10	6	183

المصدر: مديرية الموارد البشرية، فندق صبري — عناية.

لاحظنا بالنسبة لعمال فندق صبري أنهم يتمتعون بالشكل واللباقة المتفانية في خدمة الزبائن رغم وجود بعض النقائص بالنسبة للرؤساء والإداريين فهم على قدر كبير من الثقافة والخبرة في كيفية تسيير الفندق، على غرار عمال المطبخ من الشيف ومساعديه المتفصلين على شهادات عليا في هذا المجال الذي يتميز بخصوصيات ويحتاج إلى تطوير مستمر وأفكار جديدة.

أما عمال الاستقبال والاستعلامات فمعظمهم متخرج من معاهد متخصصة في مجالات السياحة والفندقة إضافة إلى الدورات التدريبية التي يقدمها لهم الفندق.

أما النقائص التي لاحظناها أن حاملي الأمتعة لا يتقنون اللغات الأجنبية وكذلك البواب

أ- مهام أعضاء الاستقبال:

✓ رئيس المصلحة: **Chef de Réception** هو المسؤول عن مصلحة الاستقبال، يراقب العمل فيها ويقوم باستقبال الزبائن المهمين والوفود.

✓ أمين الخزينة: تسجيل المبالغ التي تدفع للصندوق من قبل الزبائن، تصريف كل أنواع العملات للزبائن، استقبال الحسابات اليومية لأنواع الخدمات الأخرى.

✓ عون الاستقبال: **Réceptionniste** يقوم باستقبال الزبائن، تسجيل هوياتهم، إعداد الفواتير.



✓ رئيس مصلحة الخاجب: يقوم بتسليم مفاتيح الغرف، يزود الزبائن بالمعلومات التي يطلبونها، تسليم الرسائل، حفظ الأمتعة.

✓ الخاجب: يخضع لأوامر رئيس مصلحة الخاجب.

وتعتبر مصلحة الاستقبال من أكثر المصالح احتكاكا بالزبون فهي تشرف على توجيه الزبائن والاصغاء والاستماع الى مشاكلهم وانشغالهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها والعمل على توفير رغبتهم وطلباتهم.

ب- مهام أعضاء الاطعام: تتمثل مهامهم في الاشراف على المطبخ والمطعم وخدمة الاطعام في الغرف، وقاعة الشاي.

ت- مهام عمال المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المهام في الفندق حيث يقومون بمختلف العمليات الحسابية ومراجعتها، كما يقوم بإعداد الميزانية الختامية، حيث يتم جمع المعلومات من مصلحة الاستقبال وقسم المشتريات والمقتصة.

ث- مهام عمال المراقبة: يشرفوا عمال المراقبة على حسن سير الأعمال داخل الفندق، يراقبوا أداء العمال ومدى التزامهم بالمهام الموكلة اليهم، ومراقبة تجهيزات الغرف وتحديد أماكن العطل فيها ليتم صيانتها أو استبدال النالف منها وتغييره.

ج- مهام المقتصة: يقوم فيها بالإمدادات والتسوين وشراء اللوازم اليومية، المواد والتوريد بصفة دورية وتسيير المخزون.

ح- مهام عمال الصيانة والأمانة: يقوم عمال هذه المصلحة بالصيانة لكافة الفندق من كهرباء وأجهزة تكييف وصيانة الأدوات الصحية ومختلف الأجهزة والوسائل وكذلك الحراسة الخارجية فيما يخص موقف السيارات، الاعتناء بالحديقة وكذا الحفاظ على أمتعة الزبائن من السرقة والأعتداءات.

2. القدرات المادية:

أ- هو الاستقبال (Le Hale): وهو المكان الذي يدل على رفاهية الفندق والذي يتم فيه الاستقبال يتكون من:

✓ باب بحراسة ويفتح أوتوماتيكيا.



✓ 3 صالونات به كذلك مساحة لغرف البيانو.

✓ مصعدين.

✓ قاعة الشاي.

ب- الغرف: يضع الفندق في خدمة الزبون 129 غرفة موزعة على 9 طوابق

✓ 51 غرفة فردية Singles.

✓ 78 غرفة مزدوجة Doubles.

✓ 7 أجنحة خاصة: 5 Junior ، 2 Senior.

ت- مطعم عالمي: Castro Couverts 170 Self + Petit Déjeunes.

ث- قاعة ندوات: ذو سعة 450 شخص.

ج- مسبح: ذو حجم كبير خارجي وآخر داخلي مسبح ساخن.

ح- قاعة ساج وقاعة رياضية: وكذلك SPA.

خ- توجد 3 أكشاك: الأول: حلقة للنساء.

الثاني: وكالة سياحية تابعة للفندق (سفر).

الثالث: كشك للأشياء التذكارية.

د- كما يحتوي على منازل خاصة 86 Appartements تتميز: بغرف وصالونات + مطابخ وهي

على طابقين Double.

ذ- مصلحة النقل:

ر- موقف سيارات: حراسة 24 سا / 24 سا.



المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذا أدوات البحث المستعملة فيه بالإضافة إلى مجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية التي اعتمدها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات البحث:

أولاً: منهج الدراسة:

لدراسة إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التي تساهم في إثراء الدراسة بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع وتتمثل هذه الأدوات في:

ثانياً: أدوات البحث:

1. الملاحظة:

تساهم الملاحظة في جمع المعلومات والبيانات وتحليل الحقائق والأحداث وكذا التشخيص المباشر لما يحدث في الفندق وملاحظة مقدمي الخدمات في الاستقبال وهم يقومون بدهورهم في أداء الخدمة المطلوبة منهم ومختلف العمليات التي تجري بين كل من مستوى الإدارة العليا نزولاً إلى الفئة التشغيلية والتطبيقية.

2. المقابلة الشخصية:

تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً في البحث العلمي ولقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع المسؤولين وذلك من أجل الحصول على معلومات حول الفندق، نشأة الفندق، هيكلته، معرفته مختلف المصالح المتواجدة. كما طرحت أسئلة غير أسئلة الاستمارة بهدف التعرف أكثر على البيئة الداخلية والغرض الأساسي من المقابلة هو التأكد من صحة البيانات والاجابات المتحصل عليها.



3. الاستثمار:

اعتمادا على اشكالية البحث وفروضة، تم اختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الاجابة عليها لأنها الوسيلة المعتمدة من أجل ابراز الهدف من البحث. حيث تضم الاستثمار مجموعة من الأسئلة المتعلقة والتي تهدف الى حصر المعلومات وجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات لتسهيل تحليل النتائج لمعرفة إمكانية تفعيل البطاقة لتحسين أداء الفندق وتغاديا لعدم الاجابة بسبب ضيق الوقت أو الملل.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث:

لقد وجهت الاستثمار الى المدراء العاملين بالدرجة الأولى، وفي حالة عدم إمكانية الوصول الى المدير لسبب من الأسباب، تستجوب أعضاء الادارة أو المدراء التنفيذيين.

وزعنا 10 استمارات وتحتوي الاستثمار على 42 سؤالاً، تحتوي في اطرافها العام على المقومات الواجب توافرها في المؤسسات الخدمية من أجل إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، ولقد خصنا هذه المقومات في الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة الى الأداء والأداء الخدمي وقد قسمت الاستثمار الى خمس محاور تمثل في:

- المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.
- المحور الثاني: البعد المالي.
- المحور الثالث: بعد العملاء.
- المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية
- المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وحدود الدراسة:

اولاً: الأساليب الإحصائية المتعملة في تحليل البيانات

لتحليل البيانات وتفسيرها ومعالجتها استخدمنا:

- التكرارات: حيث يتم حساب عدد الاجابات المتشابهة من مجموع الاجابات الكلية.



- النسب المئوية: يتم حساب نسبة الاجابات المتشابهة، وذلك بقسمة عدد التكرارات على مجموع الاجابات وتسهل هذه الطريقة من عملية التحليل واستخلاص النتائج.

ثانيا: حدود الدراسة

قمنا بإعداد هذه الدراسة في فندق مرمورة بقالمة وفندق صبري بعنابة وكانت الدراسة على شكل مقابلة واستبيان.

أما الحدود الزمنية: حيث امتدت الدراسة في فندق مرمورة بقالمة من 2017/04/30 الى 2017/05/03. أما فندق صبري بعنابة فكانت من 2017/05/18 الى 2017/05/21.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج فندق مرمورة:

المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.

جدول رقم(06): اجابات أسئلة محور الأداء والأداء الخدمي لفندق مرمورة.

الجملة	يوجد نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم 'فندقكم'.		هناك استمرارية لتقييم الأداء بشكل دوري.		يوجد نظام معلومات.		يوجد نظام للحوافز		يوجد هيكل تنظيمي واضح		التصميم الداخلي لفندقكم سهل الاتصال مع مقدمي الخدمات		تستخدم مؤسستكم مؤشرات ملائمة لتقييم الأداء.		من أجل تقييم أداء مؤسستكم 'فندقكم' ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات المالية فقط		مقدمو الخدمات لا يحرصون على تقديم النصائح للزبائن بل تقديمها فقط		لا يعطي العملاء رأيهم في الخدمات مقدمة	
نعم	8	80 %	9	90 %	3	30 %	4	40 %	0	0 %	9	90 %	2	20 %	7	70 %	6	60 %	0	0 %
لا	2	20 %	1	10 %	7	70 %	6	60 %	10	100 %	1	10 %	8	80 %	3	30 %	4	40 %	10	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن نسبة 80% من اطارات فندق مرمورة أقرروا بوجود نظام واستمرارية في تقييم الأداء ولا يعتمدون في ذلك على مؤشرات مالية فقط بل هناك مؤشرات غير مالية أيضا، في حين أكدوا على أن هذه الأنظمة ليست متكاملة لغياب نظام أساسي



"التحفيز"، وأن استعمال هذه المؤشرات لم يكن ملائماً لعملية التقييم الأمر الذي قد يؤدي إلى تقديم نتائج خاطئة وتحفيز العامل خطأ مما سيؤثر على إنتاجية العمال الأكفاء وكذلك جودة الخدمة المقدمة.

كذلك أدلى معظم مستجوبي الفندق على وضوح الهيكل التنظيمي وهو الأمر الذي أدى إلى تسهيل التواصل بين العاملين وضبط مهامهم ومعرفة كل واحد منهم بالوظيفة المسندة إليه.

وكما أظهرت نتائج الجدول ونسبة 60% على أن مقدمو الخدمات لا يحرصون على تقديم النصائح للزبائن رغم ادلاء الزبائن بآرائهم، وهذا قد يرجع إلى افتقار الفندق لإدارة تدير العلاقة مع الزبائن.

المحور الثاني: البعد المالي.

جدول رقم (07): استبيات أسئلة محور البعد المالي لفندق مرمورة.

الجملة	تسعى الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي لزيادة ونمو الأرباح.	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف وتطور الفندق	توفر الخدمات أرباح تلي أهداف سياسة الربحية للفندق	تعمل إدارة الفندق على زيادة المبيعات من الخدمات الفندقية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة أو استضافة خدمات تكسبه للخدمة الجيهر	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترفيهية المقدمة	الإدارة العليا بالفندق تبني فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
نعم	9	3	5	7	7	5
لا	1	7	5	3	3	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من المستجوبين أكدوا على أن الفندق يقوم بتحديد الاستراتيجية والتخطيط لها، حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وتحسين أدائه المالي حيث يقوم بالتخطيط لزيادة نمو المبيعات وزيادة الأرباح إلا أن التخطيط للخدمات المقدمة من طرف الفندق لا يلي ونسبة 70% أهداف السياسة الربحية على أرض الواقع إذ أن التخطيط يبقى حير على الورق، رغم تنوع الخدمات.

ونلاحظ أيضا من نتائج الجدول أن نصف المستجوبين أجابوا بأن الفندق لا تتناسب أرباحه مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة والنصف الآخر أجابوا بلا، وهذا أظهر أن هناك تناقض كبير راجع لأسباب معينة.



ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أنه بالرغم من أن 70% من المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على استغلال كافة إمكانياتها المتاحة من أجل تحقيق الأرباح، إلا أن تلك الأرباح التي تحققها لا تتناسب ونوعية الخدمات التي تقدمها، وذلك يرجع إلى جودة الخدمة المقدمة التي لم تتناسب مع توقعات العملاء مما سيؤثر على عملية استقطابهم بالسلب وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى تراجع أرباح الفندق وظهور فجوة كبيرة بين الأداءين المحقق والمخطط له.

كما يمكن أن نلاحظ من الجدول أنه بالرغم من معرفة الإدارة بوجود بطاقة الأداء المتوازن وإدراكهم بمدى أهميتها إلا أنه لا يمكن تطبيقها لغياب متطلباتها.

المحور الثالث: بعد العملاء.

جدول رقم (08): اجابات أسئلة محور بعد العملاء لفندق مرمورة.

الجملة	الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية المقدمة يزيد من عدد عملاء الفندق		يهتم الفندق برضاء العملاء وذلك بجذبتهم والاحتفاظ بهم		يقدم الفندق خدمات تلي احتياجات العملاء		يحرص الفندق على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت، العدد.		يعمل الفندق على استطلاع آراء الزبائن باستمرار ومراجعتهم لتحسين الأداء		عدد لشكاوي المقدمة من العملاء فوق الحد المسموح بها		يستجيب الفندق لشكاوي الزبائن ويحل مشاكلهم وشكاوهم في الوقت المناسب		يقدم الفندق خدماته فائزاً باستخدام التقنيات الحديثة		يعمل الفندق على تطوير نوعية الخدمات الفندقية والاستخدام والتوجيه حسب الاحتياجات	
نعم	10	100 %	10	100 %	10	100 %	0	0 %	5	50 %	8	80 %	3	30 %	1	100 %	5	50 %
لا	0	0 %	0	0 %	0	0 %	10	100 %	5	50 %	2	20 %	7	70 %	0	0 %	5	50 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المستجوبين يؤكدون بأنهم على علم بأن الاهتمام بجودة الخدمات يعمل على زيادة عدد العملاء وتطويرهم للخدمة المقدمة وسرعة تقديمها يزيد من رضاهم وهو الأمر الذي يقلل من الشكاوي المقدمة من طرفهم وجعلها لا تتجاوز الحد المسموح به وهذا يعتبر مؤشر من مؤشرات تقييم الأداء من منظور العملاء.

ومن جهة أخرى نجد بأن 50% من المستجوبين أجابوا بأن الخدمات المقدمة من طرف الفندق لا تلي احتياجات العملاء ولا تجعلهم يشعرون بالرضا بالرغم من قيام الفندق باستطلاع آراءهم والعمل



على تحسين خدماته وهذا يرجع الى أن الفندق لا يعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة ولا يعمل على تطويرها، وهذا ما قد يؤدي في الأخير الى تراجع الحصة السوقية للفندق وتناقص عدد عملائه.

المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (09): اجابات أسئلة محور بعد العمليات الداخلية لفندق مرمورة.

العبارة	يؤمن الفندق توفير وإنتاج المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملائه	يسعى الفندق الى تنويع الخدمات سواء التكميلية أو الجوهرية لخدمة الزبائن	يتضمن الاتفاقان في تقديم الخدمات الفندقية عناصر لتحقيق مستوى ينافس المعايير العالمية.	توظف موارد المؤسسة بأفضل شكل من عمليات وتنسيق لابتكار خدمات جديدة	يقوم الفندق بتحديد احتياجات وطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها	يعمل الفندق على دراسة المجتمع البيئي المحيط لتحديد احتياجات الزبائن	يقوم الفندق بمماريات ترويجية لاستقطاب الزبائن
نعم	9	90%	7	70%	4	40%	3
لا	1	10%	3	30%	6	60%	7

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من المستجوبين يؤكدون على أن الفندق يحاول أن يتميز من الناحية الأدائية أما بالنسبة للناحية التنافسية فلا وجود للمنافسة محليا باعتباره الوحيد في ولاية قالمة، بالمقابل نجد أن الفندق يسعى الى التنويع في الخدمات وازفاء عنصر الجودة فيها لكن دون جدوى فغياب عنصر المنافسة والاليات الحديثة حال دون ذلك.

كما نلاحظ أيضا ونسبة 60% أن المستجوبين أدلوا بأن الفندق لا يقوم بتوظيف موارده بأفضل شكل سواء من ناحية العمليات أو التنسيق وابتكار الخدمات الجديدة، وهذا راجع الى غياب نظام الحوافز الذي يقوم بتحفيز الكفاءات لابتكار طرق جديدة في العمل أو خدمات تتناسب مع تطلعات الزبائن من جهة والمنافسة من جهة أخرى.

وكما تبين لنا أن نسبة 60% من الاجابات أدلت بأن الفندق لا يقوم بدراسة المجتمع والبيئة المحيطة من أجل تحديد الفرص المتاحة واقتناصها والتخطيط لكيفية استغلالها، وكذلك تحديد العمليات التي تساعد على توفير احتياجات ومتطلبات العملاء.



المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (10): إجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق مرمورة.

البيان	تعمل إدارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الإدارية للفندق العليا ومهنية باستمرار.		يركز الفندق ويبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته.		تعمل إدارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها لزملائهم من أجل التميز.		يحرص الفندق باستمرار على تطوير قدراته الابتكارية في عالم الخدمات، وسنجز مكالمة مقدمة بين الفنادق المحلية والعالمية.		يعمل الفندق على تطوير أنظمتها وإجراءاته التنظيمية بالشكل الذي يخدم الزبائن.		يعمل الفندق على تطوير المجتمع المحلي، وغيرها، وعقد دورات تدريبية للعاملين في الخدمات من أجل استقطاب وريادة رضا الزبائن.		يقوم الفندق بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعوية خاصة بالمجتمع المحلي، وغيرها، وعقد دورات تدريبية للعاملين في الخدمات من أجل استقطاب وريادة رضا الزبائن.		يقوم الفندق باستثمار برامج التدريب المستمر للعاملين ومقدي الخدمات، يساعد في سرعة تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل.		يوجد نظام فعال للحوافز والزيارات، يسهل حركة سير العمل ويجعل العامل يقوم ببدل المزيد من الجهد.	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
9	80 %	20 %	3	30 %	4	40 %	3	30 %	2	20 %	1	10 %	5	50 %	10	100 %	10	60 %
1	10 %	90 %	7	70 %	6	60 %	7	70 %	8	80 %	0	0 %	5	50 %	0	0 %	0	40 %

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المجيبين أكدوا على ضرورة تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق القيام بدورات تدريبية من أجل مواكبة أحدث التقنيات التي تساعد في عملية تقديم الخدمة، وهو الأمر الذي افتقر إليه الفندق لغياب الأنظمة التكنولوجية الحديثة مثل: الوسائل، الشبكات... فبالرغم من حرص الفندق على تطوير قدراته إلا أنه لم يستطع الارتقاء إلى المستوى الذي يمكنه من منافسة الفنادق العالمية خاصة من جانب جودة الخدمة المقدمة وهو الأمر الذي أهمله الفندق ولم يعمل على التميز فيه.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن نسبة 60% من المستجوبين أكدوا على غياب نظام الحوافز وهو الأمر الذي سيؤثر حتما على مردودية العاملين والذي سينعكس بدوره على العمليات الداخلية ومنه على الحصة السوقية وبالتالي الأهداف المالية، وكما نعلم فإن طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن تكون بصفة تصاعدية حيث تؤثر جهود التعلم والنمو في جودة العمليات والخدمات مما يؤدي إلى جلب أكبر عدد من الزبائن وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة، ونلاحظ ذلك في الفندق حيث أن انعدام نظام

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فندق صبري

التالية:

وعلى كل حال فإن النتائج المتوصل اليها نبينها من خلال ما يلي:

المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.

جدول رقم (11): اجابات أسئلة محور الأداء والأداء الخدمي لفندق صبري.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاسمارة.



نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن كل المستجوبين أكدوا على وجود نظام لتقييم الأداء في الفندق يعمل بشكل دوري وباستمرارية معتمدا في ذلك على مؤشرات مالية وغير مالية، فالفندق يحتوي على نظام معلومات يقوم بتسهيل مختلف العمليات والأنشطة والمساهمة في ضبط المعلومات، تجميعها، معالجتها وتخزينها حيث يعتبر نظام المعلومات من الأمور المهمة في نقل المعلومة وتوليدها ضمانا لأن تكون العمليات الادارية سليمة، واتخاذ قرارات صائبة حيث أقر كل المستجوبون بأن هناك أيضا نظام للحوافز فوجوده يزيد من انتاجية العمال وتدعيم قدراتهم وترغيبهم في الوصول الى النتائج وتحقيقها فنظام الحوافز يربط مصالح الفرد بمصالح الفندق وهذا ما أقرته النتائج وحل مشاكل العاملين وتحفيزهم بطريقة جيدة تحقق أهداف الفندق من جهة وأهداف العامل من جهة أخرى.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أيضا ونسبة 100% أن اطارات الفندق اكدوا على وجود هيكل تنظيمي واضح يتيح للفندق سهولة العمل والتنسيق ما بين الادارات والعمال ومعرفة كل عامل بوظيفته، والذي ساهم أكثر التصميم الداخلي للفندق، فمن خلال ملاحظتنا فقد توفر الفندق على كل وسائل الاتصال والتنقل والتقنيات الحديثة في العمل بالإضافة الى التصميم الجيد للفندق وكذلك موقعه الذي يعد أهم نقطة قوة.

فبالاعتماد على نتائج الجدول ومن خلال تعامل مقدمي الخدمات معنا بلباقة وحسن استقبال وهذا ان دل على شيء فانه يدل على وجود علاقة جيدة بين مقدم الخدمة والزبون.

كما نلاحظ أيضا أن كل اطارات الفندق اكدوا على أن انعماء يقدمون مختلف آراءهم حيال الخدمة المقدمة في سجل ملاحظات بذلك منه مصدر للمعلومة لتحسين خدمة الفندق.

المحور الثاني: البعد المالي.

جدول رقم(12): اجابات أسئلة محور البعد المالي لفندق صبري.

الجملة	هل تسعى الإدارة الى التخطيط الاستراتيجي لزيادة وغو الأرباح	بم استغلال موارد والامكانيات المتاحة بكليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المتعارف وتطوير الفندق	توفر الخدمات أرباح تلي أهداف لسياسة الربحية للفندق	تعمل ادارة الفندق، على زيادة المبيعات من الخدمات الفندقية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة أو إضافة خدمات تكميلية للخدمة	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترويجية المقدمة	الإدارة العليا بالفندق تبني فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
--------	--	--	--	--	--	---



		الجوهر										نعم
%100	10	%100	10	%100	10	%0	0	%100	10	%100	10	
%0	0	%0	0	%0	0	%100	10	%0	0	%0	0	لا

المصدر: من اعداد الطائفتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول اعلاه ان ادارة الفندق صيري لها رؤية استراتيجية طويلة المدى تتفق مع الاستراتيجية الربحية وذلك من خلال استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بالية تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف والقيام بعملية تطوير الفندق كلما لزم الامر مواكبة بذلك كل التطورات الحاصلة في بيئتها حيث تقوم بالتنوع في خدمات الفندق وازافة خدمات تكميلية للخدمة الجوهر بهدف استقطاب الزبائن وتلبية حاجتهم والتطلع الى مستوى يلبي رغباتهم للمحافظة عليهم.

فإطارات الفندق اكلوا ونسبة 100% على ان ارباح الفندق تتناسب ونوعية الخدمات المقدمة وهذا دليل على ان الفندق يقوم بعملية تقييم ادائه وتحسينه من حسن الى الأحسن فتبني الفندق لأحدث تقنية لقياس وتقييم الاداء ساهم كثيرا في نجاحه.

المحور الثالث: بعد العملاء.

جدول رقم (13): اجابات أسئلة محور بعد التعامل والنمو لفندق صيري.

الجملة	الاعتماد بجدوة الخدمات الفندقية المقدمة بزيادة من عدد عملاء الفندق		يهتم الفندق بارتضاء العملاء وذلك بجذبهم والاحتفاظ بهم		يقدم الفندق خدمات تلبية احتياجات العملاء		يحرص الفندق على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد		يعمل الفندق على استطلاع آراء الزبائن باستمرار ومراجعتها لتحسين الأداء		عدد الشكاوي المقدمة من العملاء تتفوق الحدود المسموح بها		يستجيب الفندق لشكاوي الزبائن وتحل مشاكلهم وشكاوهم في الوقت المناسب		يقدم الفندق خدماته للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة		يعمل الفندق على تطوير نوعية الخدمات الفندقية والاستجابة والتعزبه حسب المستجندات	
	%100	10	%100	10	%0	0	%100	10	%100	10	%100	10	%100	10	%100	10	%100	10
	%0	0	%0	0	%100	10	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه ونسبة 100% أن الفندق يتميز بجودة خدماته مما أدى إلى زيادة عدد زبائنه حيث أنه يهتم بإرضاء عملائه وجذبهم والاحتفاظ بهم وتلبية رغباتهم، كما أن وقت تقديم الخدمة لا يستغرق طويلا فسرعة الاستجابة عامل أساسي ويعتبر دليل لحسن إدارة الوقت تفاديا لمثل الزبائن بالإضافة إلى استطلاع آراء الزبائن باستمرار لتحسين الأداء. أيضا فقد تقي مستجوبو الفندق أن عدد الشكاوي تفوق الحدود وذلك لأنه يقوم بحل المشاكل والشكاوي في الوقت المحدد وتقديم الخدمات بتقنيات حديثة ساهمت في حسن إدارة الوقت وحلها في الوقت المناسب كما أنه يقوم بتطوير نوعية الخدمة الفندقية والاستجمام والترفيه إرضاء له وتحسين لأدائه لخلق ولاء لدى الزبون.

المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (14): اجابات أسئلة محور بعد العمليات الداخلية لفندق صبري .

العبارة	يتم الفندق بتوفير وإنتاج المزيد من الخدمات التي ترضي زبائنه	يسمى الفندق إلى تنوع الخدمات سواء الكهارة أو الجوهرية الخاصة الزبائن	يظهر الزبائن في تقديم الخدمات الفندقية ذات التحصيل مشكور، بنافس للمعالم العالمية	توافر مولا مؤسسة بأفضل شكل من عمليات وتنسيق لافكار خدمات جديدة	يقوم الفندق بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها	يعمل الفندق على دراسة الجسمم البيئة المحيطة بتحديد احتياجات الزبائن	يقوم الفندق بحملات ترويجية لاستقطاب الزبائن
نعم	10	100%	10	100%	10	100%	0
لا	0	0%	0	0%	0	0%	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المستجوبين يؤكدون على أن الفندق يتميز من الناحية الأدائية وكذلك من الناحية التنافسية تماشيا وشدة المنافسة إلى تحيط به، حيث نجد أن الفندق يعمل على تنوع الخدمات التي يقدمها لعملائه سواء كانت التكميلية أو الخدمة الجوهرية، مراعاة لرغبات الزبائن معتمدا في ذلك على معايير تواكب المنافسة العالمية. كما يعمل الفندق على استغلال كافة موارده بأفضل شكل ممكن لابتكار خدمات جديدة ويقوم أيضا بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها.

كما يتبين لنا أن نسبة 100% من الاجابات أدلت أن الفندق يقوم بدراسة المجتمع والبيئة المحيطة من أجل اقتناص الفرص واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة، مع تحديد العمليات والمتطلبات التي تساعد في توفير احتياجات الزبون.



المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (15): إجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق صبري .

الهدف	تعمل ادارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء هيئة الادارة الفندقية والمهنية باستمرار		يواكب الفندق وتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته		تعمل ادارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل التميز		يفندق يحرص باستمرار على تطوير قدراته الابتكارية في عالم الخدمات، وحجز مكانة متقدمة بين الفنادق المحلية والعالمية		يعمل الفندق على تبني برامج خاصة لزيائته.		يعمل الفندق على تطوير أنظمتهم واجراءاته التنظيمية بالشكل الذي يلخدم الزبائن		يقوم الفندق بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعية خاصة بالمجتمع المحلي والفريق، وعقد دورات تدريبية لمقدمي الخدمات من أجل استقطاب وزيادة رضا الزبائن		يقوم الفندق بتفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين ومقننى الخدمات يساعد في سرعة تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل		يوجد نظام فعال للموافقات والبرقيات، يسهل حركة سير العمل ويحسن التعامل يقوم بيئذيل الميزنة من الجهة	
نعم	100 %	10	100 %	1	100 %	1	100 %	1	100 %	1	100 %	1	100 %	1	100 %	1	100 %	10
لا	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان كل المستجوبين اكدوا على ان ادارة الفندق تقوم بوضع برامج تدريب لتطوير معارف وكفاءات أعضاء هيئة الادارة وتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما تؤثر على معدلات الاداء للخدمات وتحسين مستوى الخدمة. كما يقوم بتفعيلها تماشياً والتطورات.

وحسب ما اظهرت نتائج الجدول فالفندق يحرص على تطوير قدراته للارتقاء الى المستوى الذي يمكنه من حجز مكانة بين الفنادق العالمية خاصة من ناحية جودة الخدمة المقدمة وتطوير قدراته الابتكارية عن طريق تبني مختلف التقنيات الحديثة. كما ان الفندق أيضا يتبنى برامج خاصة لزيائته الدائمين من اجل المحافظة عليهم كما يعمل على تطوير الأنظمة والاجراءات التنظيمية.



كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن كل المستجوبين أكدوا على وجود نظام الحوافز وهو الأمر الذي سيؤثر حتما على مردودية العاملين وكذلك على العمليات الداخلية ومنه على الحصة السوقية وبالتالي الأهداف المالية، حيث تؤثر جهود التعلم والنمو في جودة العمليات والخدمات مما يؤدي إلى جلب أكبر عدد من الزبائن وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة؛ ونلاحظ ذلك في الفندق حيث أن وجود نظام التحفيز سيؤدي إلى زيادة ثقة العاملين مما ينعكس بالإيجاب على النتائج المحققة.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة:

المقارنة:

المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.

جدول رقم (16): مقارنة نتائج الأداء والأداء الخدمي.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- يتمتع كلا الفندقين بنظام لتقييم الأداء.	- يتوفر فندق صبري على نظام للحوافز على عكس فندق مرمورة الذي يفتقر له.
- عملية تقييم الأداء تكون بصفة دورية ومستمرة.	- عكس فندق مرمورة الذي يفتقر له.
- يحتوي كلا الفندقين على نظام للمعلومات.	- النظام في فندق صبري يتوفر على تقديم النصائح للزبائن على عكس فندق مرمورة الذي يكتفي بتقديم الخدمات المطلوبة فقط دون تقديم النصائح للزبائن.
- يعتمد كلا الفندقين على مؤشرات مالية وغير مالية في تقييم الأداء.	-
- الهيكل التنظيمي واضح ومفصل للمهام.	-
- ادلاء العملاء بأرائهم اتجاه الخدمة المقدمة.	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

النتائج:

بالرجوع إلى جدول المقارنة أعلاه، يمكن أن نجد إلى جانب أوجه التشابه التي مردها العمل في نفس الميدان ونفس الأهداف والتطلعات. نجد أن الاختلاف بين الفندقين من جانب توفير نظام للحوافز، وفي الواقع المعاش للفندقين قد يعود هذا إلى طبيعة ملكية كل فندق، وطريقة التعامل مع العمال واستقطابهم. حيث أن المؤسسة الخاصة عادة تعمل وفق نظام التوظيف بالعقود المحدودة وهذا ما يجعلها تفكر بشكل ديناميكي في تغيير الحوافز من سنة إلى أخرى بغية الحفاظ على الكفاءات الموجودة واستقطاب كفاءات خارجية في سوق العمل.



على عكس الفندق العمومي الذي يعمل عادة وفق أنظمة التوظيف الدائم والذي يجعل نوع من الاستقرار في العمالة، وأمام ما تم الإشارة إليه حول نقائص أنظمة المعلومات فإن هذا سيؤثر لا محالة على وضع نظام تحفيز وأنظمة اتصال بشكل فعال.

وكذلك يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول، أن اختلاف بين الفندقين يكون أيضا من ناحية تقديم الخدمة حيث يتبين لنا أن فندق صبري يتمتع بالجودة في تقديم الخدمات من خلال اعطاء النصائح والارشادات بما يتلاءم واحتياجات الزبون، حيث يعطيه نظرة عامة على جميع التفضيلات والخيارات الموجودة على عكس فندق مرمورة الذي يقدم الخدمة التي يطلبها منه الزبون فقط حتى ولو كانت هناك اختيارات أو امتيازات لا يعلم بها الزبون.

المحور الثاني: البعد المالي.

جدول رقم (17): مقارنة نتائج البعد المالي.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- كلا الفندقين يقومان بتحديد الاستراتيجية والتخطيط لها وذلك لتحقيق أهدافها المالية. - هناك تنوع في الخدمات المقدمة من طرف الفندقين. - يعمل كل من الفندقين على استغلال الامكانيات والموارد المتاحة لهم من أجل تحقيق الأرباح.	- بالرغم من أن فندق مرمورة يقوم بالتخطيط ووضع استراتيجيات للتسيير إلا أن الخدمات المقدمة من طرفه لا تلي أهداف السياسة الربحية على عكس فندق صبري. - يقوم فندق صبري بتحقيق مستوى أرباح جيد وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للأليات المتاحة، كما يقوم بعملية التطوير كلما لزم الأمر بالإضافة إلى التنوع في تشكيلة الخدمات المقدمة على عكس فندق مرمورة الذي لا يعمل على التطوير أو تنوع في الخدمات.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.



النتائج:

من خلال أوجه الاختلاف المتواجدة بين الفندقين والمدرجة في الجدول أعلاه، تبين لنا أنه بالرغم من أن فندق مرمورة يقوم بالتخطيط ووضع استراتيجية على مستوى الإدارة لتسيير شؤون الفندق إلا أنها لا تلي احتياجاته من الناحية التسييرية والتنظيمية، وكذلك أن خدماته لا تتماشى مع السياسة الربحية التي ينتهجها، على عكس فندق صبري الذي يتمتع بالفعالية والكفاءة من ناحية تسيير شؤون الفندق وكذلك تماشى الخدمات المقدمة مع أهدافه المسطرة والمتضمنة في تحقيق السياحة الربحية ورضا الزبون.

وكذلك من بين إحدى النقاط التي لا يمكن تجاهلها والتي تبين أوجه الاختلاف بين الفندقين والمتضمنة في نوعية الخدمة ومن خلال دراستنا تمكنا من استخلاص أن الخدمات المقدمة لدى فندق مرمورة لا تتماشى مع أرباحه بمعنى آخر الخدمات لا تقدم المردودية المطلوبة، على عكس فندق صبري الذي تتناسب نوعية خدمته المقدمة مع أرباحه حيث يتم تقديم خدمات تلائم مختلف الشرائح وحسب قدرتهم الشرائية، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوفير عنصر الخبرة والكفاءات المتوفرة لديهم وكذلك طغيان عنصر المصلحة الخاصة الذي يجعل المسير أكثر جدية من تسيير أموال عمومية حيث أن النتائج والإيرادات في القطاع العام لا تعني المسير بشكل مباشر من الجانب المالي.

وكذلك تبين لنا من خلال الجدول أن فندق صبري يتمتع بروح التجديد والتطوير في جانب الخدمات المقدمة، حيث يقوم بتكييفها وملائمتها تماشيا مع احتياجات ومتطلبات الزبون على عكس فندق مرمورة الذي لا يقوم بتقديم الاضافة والتطوير على الخدمات المقدمة، وهذا راجع لارتباط الفندق بالهيئات المركزية المسيرة والتي تتدخل في توجيه وبرمجة أي تغيير على عكس المؤسسة الخاصة التي تمتلك سلطة القرار بشكل مباشر ومحلي شخصي.



المحور الثالث: بعد العملاء.

جدول رقم (18): مقارنة نتائج بعد العملاء.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- معرفة اطارات الفندق بمدى تأثير جودة الخدمات المقدمة في زيادة رضا الزبائن. - يهتم كلا الفندقين بإرضاء العملاء لجذبهم والاحتفاظ بهم. - تقدم الخدمات في كلا الفندقين في الوقت المحدد. - يقوم الفندقين باستطلاع آراء العملاء والاستجابة للشكاوي المقدمة من طرفهم.	- الخدمات المقدمة من طرف فندق مرمورة لا تلبي احتياجات العملاء ولا ترضي رغبتهم بالرغم من محاولتهم لذلك على عكس فندق صبري. - عدم اعتماد فندق مرمورة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات على عكس فندق صبري الذي يعتمد عليها بشكل كبير.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

النتائج:

يرجع نقص التعامل مع جانب العملاء الى عدة أسباب بالنسبة لفندق مرمورة، فإلى جانب المؤشرات التي مست أداء الأبعاد الأخرى، هناك عامل مهم وهو موقع وسوق عمل الفندق، حيث نجد أن فندق صبري يعمل في بيئة تنافسية وأكثر ديناميكية على عكس بيئة فندق مرمورة وهذا يؤثر بشكل مباشر على الاستراتيجية تجاه العملاء من كل الجوانب لوجوده في وضعية شبه احتكارية لنوعية الخدمات المقدمة، وهذا مثبت على التطوير والتحسين بشكل عام.



المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (19): مقارنة نتائج بعد العمليات الداخلية.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- الاهتمام بتوفير وتقديم خدمات ترضي الزبائن.	- اهتمام فندق مرمورة بتوفير وإنتاج الخدمات لم يصل إلى حد الإرضاء فغياب التقنيات حال دون ذلك على عكس فندق صبري. - يسعى فندق صبري إلى التنوع في خدماته سواء التكميلية أو الجوهرية وهذا لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم على عكس فندق مرمورة. - تميز محيط فندق مرمورة بغياب المنافسة على عكس فندق صبري الذي يعمل في بيئة تنافس بالمنافسة الشديدة. - عدم توظيف فندق مرمورة لموارده بأفضل شكل سواء من ناحية العمليات أو التنسيق أو حتى ابتكار الخدمات الجديدة على عكس فندق صبري الذي أولى هذا الجانب أهمية كبيرة. - عدم دراسة فندق مرمورة للمحيط والمجتمع الذي يتواجد فيه، أما بالنسبة لفندق صبري فيقوم بذلك.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

النتائج:

بالرجوع إلى جدول المقارنة أعلاه نجد أن فندق صبري يعمل على توفير خدمات ترضي وتلبي رغبات الزبائن وتسعى إلى الوصول إلى تطلعاتهم، حيث يعمل على التنوع في الخدمات التي يقدمها وابتكار خدمات جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مجاله، وكذلك يقوم بوضع أنظمة للحوافز من أجل استقطاب الكفاءات من سنة إلى أخرى لتقديم مقترحات جديدة من أجل تحسين أدائه.



كما نجد أن فندق صبري يتأثر بالبيئة التنافسية المحيطة به وكذلك موقعه الذي يشجعه على التطور والعمل على تحديد خدماته والارتقاء إلى المستوى الذي يمكنه من منافسة الفنادق العالمية. كما أن تمتعه بالمرونة التسييرية تجعله في غنى عن الاستعانة بالسلطات في اتخاذ القرارات وهذا يظهر أثره على تصميم العمليات الداخلية الإدارية سواء كانت المساعدة أو الأساسية كالتصميم أو إنتاج الخدمات المقدمة، على عكس المؤسسات العامة التي تتميز بالمركزية في اتخاذ قراراتها وكذلك عدم وجود التحفيز الذي يؤثر على تحديد الكفاءات والذي يؤثر بدوره على تطوير الفندق.

المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (20): مقارنة نتائج بعد التعلم والنمو.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- محاولة الفندقين لتطوير القدرات للارتقاء للمنافسة العالمية. - مراجعة الفندقين لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالمطلوبة.	- تطوير قرارات العاملين لدى فندق صبري بالاعتماد على برامج تدريبية مع تحديثها ثمانيًا والتطورات الحاصلة على عكس فندق مرمورة الذي لا يقوم بدورات تدريبية بشكل كبير. - يواكب فندق صبري أحدث التقنيات عند قيامه بأعماله كما يعمل على دراسة مدى جودة الخدمات المقدمة وتبني برامج خاصة للزبائن على عكس فندق مرمورة. - غياب نظام الخوافز لدى فندق مرمورة يجعل العامل لا يبذل مزيد من الجهود على عكس فندق صبري الذي يعتمد عليه لجذب الكفاءات.

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.



النتائج:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن فندق صبري يقوم بعقد دورات تدريبية لتطوير قدرات عماله واستخدام التقنيات الحديثة في القيام بمختلف عملياته وتبني برامج خاصة بزيائته وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات، ولكي يستطيع التعايش في البيئة المحيطة به والتي تتميز بالمنافسة الشديدة والديناميكية حيث تجبره على الاعتماد على مجموعة من الأنظمة التي تساعد على التأقلم مع مختلف التغيرات، على عكس فندق مرمورة الذي يتميز بكون البيئة التي تحيط به لا توجد بها منافسة شديدة وهو الأمر الذي أثر على تطوره وجعله لا يتمتع بالريادة في مجاله.



الخاتمة العامة



الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مدى إمكانية تفعيل بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الفندقية وذلك في كل من فندق مرمورة بقائمة، وفندق صبري بعنابة، وبناءا على الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات، وهي كالآتي:

اولا: النتائج

يمكن ابراز النتائج في النقاط التالية:

1. الجانب النظري:

- تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توفير اطار كامل للعمل
- تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة
- يساعد تقييم الاداء في الترجمة العملية للقرارات المتخذة في جميع المستويات
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

2. الجانب التطبيقي:

- عدم انتهاز الأدوات الحديثة في عملية تقييم الأداء.
- عدم ملائمة الأهداف المصاغة مع الموارد المتاحة.
- وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها وهذا راجع لسوء التخطيط.
- وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- شدة المنافسة في القطاع الخاص بالمقارنة بالقطاع العام نظرا لأن المؤسسات العمومية ذات طابع احتكاري بسبب انفرادها في المحيط الذي تعيش فيه.
- البيئة الداخلية للمؤسسات تعيق تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
- عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج، وعدم معرفته (الجهل الكلي له).



- أن فندق صيري يعمل على التوجه نحو التوسع وزيادة الاستثمار، في حين أن فندق مرمورة يتجه نحو إيقاف النشاط وإعادة التجديد والتطوير وكذلك إعادة الهيكلة.

ثانيا: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تحسين وتطوير نظم المعلومات، بهدف الحصول على المعلومات بالجودة والوقت المناسبين.
- دراسة أسباب تدني الخدمة على مستوى توقعات العميل.
- اتخاذ الأساليب المناسبة لتطوير جودة الخدمات.
- التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال تكثيف الاتصالات بهم.
- الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وشكاوي الزبائن.
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وتشجيع الابداع.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الادارة، التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.
- الموازنة بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية وزيادة الاهتمام بهذه الأخيرة.
- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم الفندق بأهمية تطبيقها.
- ضرورة معالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفندق.
- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات
- ضرورة الاطلاع على اهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة
- الحرص باستمرار على تطوير القدرات الابتكارية في عالم الخدمات وحجر مكانة متقدمة بين المؤسسات الخدمية سواء المحلية أو العالمية
- ضرورة ادخال فرع ادارة البحث والتطوير.
- ضرورة معالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفندق.



ثالثاً: افاق البحث

- ✓ دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات.
- ✓ مساهمة تقييم الاداء الخدمي في تحقيق جودة الخدمات



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- آثار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 2- أيوب محمد المزيبي، الإدارة التأسيسية علم وفن، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
- 3- بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط8، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعة، مصر، 2009.
- 5- حسن إبراهيم البلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان.
- 6- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.



- 12- فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال "الجزء الأول"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
 - 13- محمد سرور الحريزي، المحاسبة الادارية المتقدمة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
 - 14- محمد عبد المنعم شبيب، ادارة المستشفيات منظور تطبيقي، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2014.
 - 15- محمد عبد الوهاب حسن عسماوي، دور وتقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
 - 16- محمد قدري حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/ 2015.
 - 17- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
 - 18- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، ط1، 2010.
 - 19- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
 - 20- مصطفى يوسف كافي، ادارة الأداء، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- المجلات:
- 1- أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، امكانية اقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة تينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.
 - 2- أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، امكانية اقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، جامعة تكريت، العراق، 2010.
 - 3- السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات، العدد1، الجزائر، 2012.



- 4- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التفتية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010.
- 5- العامري صالح مهدي محسن، لغالي طاهر محسن منصور، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003.
- 6- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصاد، عدد 03، حاسيمسعود، ديسمبر، 2015.
- 7- عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.
- 8- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.
- 9- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردني، دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
- 10- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البقي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامع الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.

• الدوريات:

- 1- بن عبد فريد، حذانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 2- بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخله مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد



بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009

3- عبد الله علي، بوسهولة نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

4- عبوعمر، عبوهدي، دور الاستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شلف: الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

5- عيسى مراقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف، المسيلة: الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

6- نعيمة بجاوي، خديجة ندرع، بطاقة الأداء المتوازن، BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (غولمؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البشري)، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

• الرسائل الجامعية:

1. العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ،علوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف :2010/2011.

2. بوانشلاغم مريم، تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة: مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015/2016.



3. رئيس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
4. رضوان محمد العناني، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة المعلومات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
5. ربيعة احمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،علوم التسيير ،تخصص ادارة مالية ،جامعة قسنطينة -2- ،الجزائر ،2013/2014.
6. سارة عزازية، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، دفعة 2009.
7. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
8. صاخ محرز، أثر اخوافر المادية على الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2010.
9. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص ادارة أعمال، جامعة الحاج خضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008.
10. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
11. عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص ادارة صحية، جامعة سانت كلينت العالمية، سوريا، أيار/ماي، 2009.



12. عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف: دفعة 2010/2011.
13. فاضمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الانشطة في تطوير اداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.
14. محمد احمد محمد ابوقمر، تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
15. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
16. مختاري الضاوي، دور لوحات القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
17. مريم شكري، محمد بنيم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013.
18. مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011/2012.
19. موسى أبو الخطاب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، دفعة 2009.
20. نادية شلغوم، حياة جبارية، الجودة كمنخل أساسي لتحسين الأداء الخدمي دراسة حالة بفندق مرمورة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال مالية، شعبة علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلقة، الجزائر، 2010/2011.



ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- Alian Fernandez, les nouveaux tableaux de bord ,2ème édition d'organisation, Paris ,2007.
- 2- Bernard Matoury, contrôle de gestion sociale, 6ème édition, Vuibert, paris, 2009.
- 3- Bose Son joy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, journal of intellectual capital, Vol 8, No 4, 2007
- 4- Jean brilman, JacqueHérard, les meilleurs pratiqué de management, 6ème édition d'organisation, paris, 2008.
- 5- Lancaster Geoff and Massine Ham, Lester essentials of marketing, 2nd M.C. grow hall, Inc., 2001.
- 6- Martine Madani, Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachettelivre, Paris, 2009.
- 7- Paul R. Nivén, balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & sons, New Jersey, 2003.
- 8- Paul R. Nivén, balanced scorecard: step-by-step: maximizing performance and maintaining results, john Wiley & sons, New Jersey, 2002.
- 9- R.Kaplan, d.Norton, the balance dscorecard, measures, that drive performance, Harvard business review, jan-féb, 1992.
- 10- Richard L. daft, organization theory and design, tenth edition, United States of America: south Western Congage learning, 2010.
- 11- Roberts Kaplan, David P. Norton, translation strategy into action the balanced scorecard, Harvard business school press, 1996.
- 12- Roberts Kaplan, David P. Norton, the strategy focused organization, Harvard business school press, 2005.
- 13- Tara marisawa, building, performance measurement systems with the balanced scorecard .approach, Nomura research institute, No 45, 2002.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- <https://books.google.dz/books15:13> 29/04/2017

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير "قائمة"

استمارة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: ادارة أعمال مالية

استمارة حول:

مدى تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

ان هذه الدراسة تندرج في اطار بحث أكاديمي، وأهدف منه هو دراسة مدى امكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الخدمية لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية، رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، وهدفها الوحيد هو أغراض البحث العلمي الموضوعي وشكرا جزيلا على تعاونكم.

اشراف:

من اعداد:

د/بولقصيات محفوظ.

1-دريدي أحلام.

2-بن صالح خولة.

الجزء الأول: العبارات المكونة للاستبيان.

نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وهذا بما يتحقق مع وجهة نظرك:

المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	يوجد نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم "فندقكم".		
02	هناك استمرارية لتقييم الأداء بشكل دوري.		
03	يوجد نظام معلومات.		
04	يوجد نظام للحوافز		
05	يوجد هيكل تنظيمي واضح		
06	التصميم الداخلي لفندقكم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.		
07	تستخدم مؤسستكم مؤشرات ملائمة لتقييم الأداء.		
08	من أجل تقييم أداء مؤسستكم "فندقكم" ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات المالية فقط.		
09	مقدمو الخدمات لا يحرصون على تقديم النصائح للزبائن بل تقديمها فقط.		
10	لا يمكن العمل إلا في إطار رؤية واحدة		

المحور الثاني: البعد المالي.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل تسعى الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي لزيادة ونمو الأرباح.		
02	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف وتطوير الفندق.		
03	توفر الخدمات أرباح تلي أهداف لسياسة الربحية للفندق.		
04	تعمل إدارة الفندق على زيادة المبيعات من الخدمات الفندقية المتنوعة عبر تقديم خدمات جديدة أو اضافة خدمات تكميلية للخدمة الجوهري		
05	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترفيهية المقدمة		
06	الإدارة العليا بالفندق تبني فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.		

المحور الثالث: بعد العملاء.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية المقدمة يزيد من عدد عملاء الفندق.		
02	يهتم الفندق بإرضاء العملاء وذلك بجذبهم والاحتفاظ بهم.		
03	يقدم الفندق خدمات تلبي احتياجات العملاء.		
04	يحرص الفندق على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد.		
05	يعمل الفندق على استطلاع آراء الزبائن باستمرار ومراجعتها لتحسين الأداء.		
06	عدد الشكاوي المقدمة من العملاء تفوق الحدود المسموح بها.		
07	يستجيب الفندق لشكاوي الزبائن وتحل مشاكلهم وشكواهم في الوقت المناسب.		
08	يقدم الفندق خدماته للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة.		
09	يعمل الفندق على تطوير نوعية الخدمات الفندقية والاستجمام والترفيه حسب المستجدات.		

المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

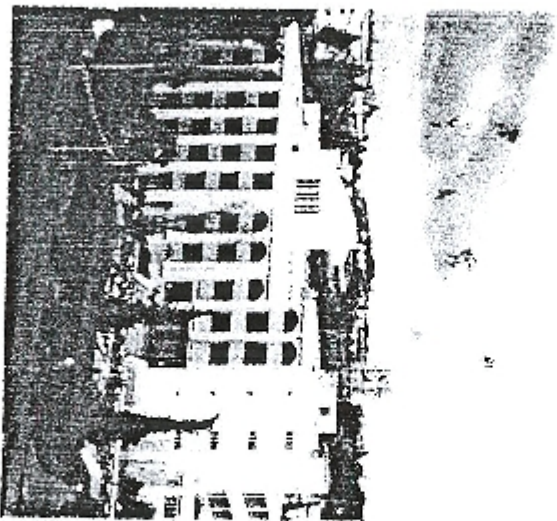
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	يهتم الفندق بتوفير وإنتاج المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.		
02	يسعى الفندق إلى تنويع الخدمات سواء التكميلية أو الجوهرية لخدمة الزبائن.		
03	يتضمن الاتفاقان في تقديم الخدمات الفندقية هدفاً لتحقيق مستوى ينافس المعايير العالمية.		
04	توظف موارد المؤسسة بأفضل شكل من عمليات وتنسيق لابتكار خدمات جديدة.		
05	يقوم الفندق بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها.		
06	يعمل الفندق على دراسة المجتمعو البيئة المحيطة لتحديد احتياجات الزبائن.		
07	يقوم الفندق بعمليات ترويجية لاستقطاب الزبائن.		

المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	تعمل ادارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الادارية للفندق العلمية والمهنية باستمرار.		
02	يواكب الفندق ويتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته.		
03	تعمل ادارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل التميز.		
04	يحرص الفندق باستمرار على تطوير قدراته الابتكارية في عالم الخدمات، وحجز مكانة متقدمة بين الفنادق المحلية والعالمية.		
05	يعمل الفندق على تبني برامج خاصة لزيائته.		
06	يعمل الفندق على تطوير أنظمته واجراءاته التنظيمية بالشكل الذي يخدم الزبائن.		
07	يقوم الفندق بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعية خاصة بالمجتمع المحلي والغربي، وعقد دورات تدريبية لمقدمي الخدمات من أجل استقطاب وزيادة رضا الزبائن.		
08	يقوم الفندق باستمرار بمراجعة مستوى أداء الخدمة المقدمة فعلا بالمطلوبة.		
09	تفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين ومقدمي الخدمات يساعد في سرعة تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل.		
10	يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات، يسهل حركة سير العمل ويجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد.		



نزل مرهورة



قائمة
البرائل

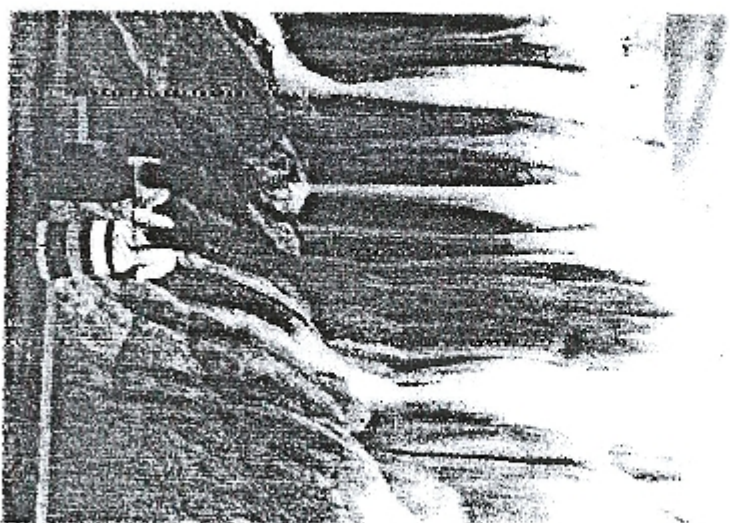
نزل مرهورة

أنتج على عريضة
قائمة 24.000 للبرائل
العائمة ، 21 21 21
نكس : 21 30 00



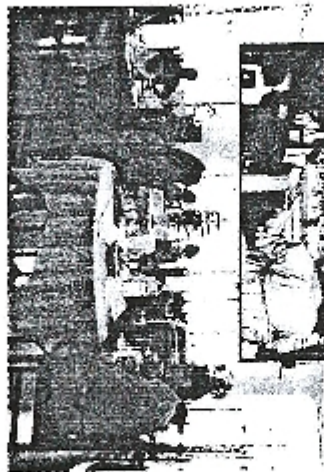
Emaylin & Katalina ; PHOTOGRAPHY - 1 (198) 15 K 64

و ما همم به مدينة قائمة بحدوث أن تخلصا بأن هناك حمام
معروف و أولنا بهما هذه العجوبة الدائمة إحصاء شلالهم الذي
ميرجج لهم نشاطكم و حيريتكم.



تجوزون بئزل من مورقة و أنت و سمعون غرة تفضين لكم
 الراحة التامة، فلكلها مجوزة يرفقه خدم خاصة ، يتكلم
 ملوك و ملكة هو اني ، كما تعرفي على شرفات نزل نجلي
 الشامية في المدينة و المسيح .

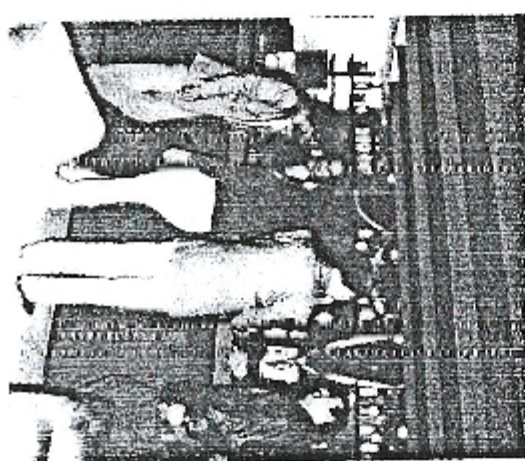
سكنجيد و مطعم لوزل و بطون و الاستقبال من طرف
 موظفيهم ال واحد هو ارضانكم و توفير على الامكانيات
 الضرورية من أجل التمتع بالوقت الر طبع لطبخ جد فنية .



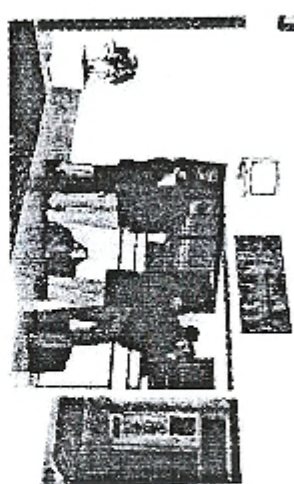
بالاستشارة في نفس التي يوافق هذا لكم بئزل من مورقة .
 المسيح لوزل في سبيطيد بوزل نجل



فما لشهر لكم فان عائلتات و مقامتي بزل من مورقة
 مستقبلكم في هو دائما و اخرى .

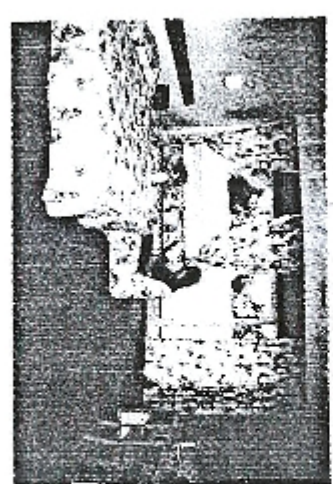


اقامة طيبة بئزل من مورقة



بعض من اوده بكتب مدينة قائمة فان بزل من مورقة يحضرو
 بكتابة مورقة .

ان ارباع لهم الوحدات الصناعية و الاوقات تجعل من بزل
 من مورقة أصيب محبة لراحة .
 انطلاقا من بزل من مورقة يمتلك زبارة لمتحف الاثري أو
 الاثار القديمة "كنمة" المعروفة التي تستضيف التوصل اليها على
 انك من خمس نالتي سوريا على الاقدام .

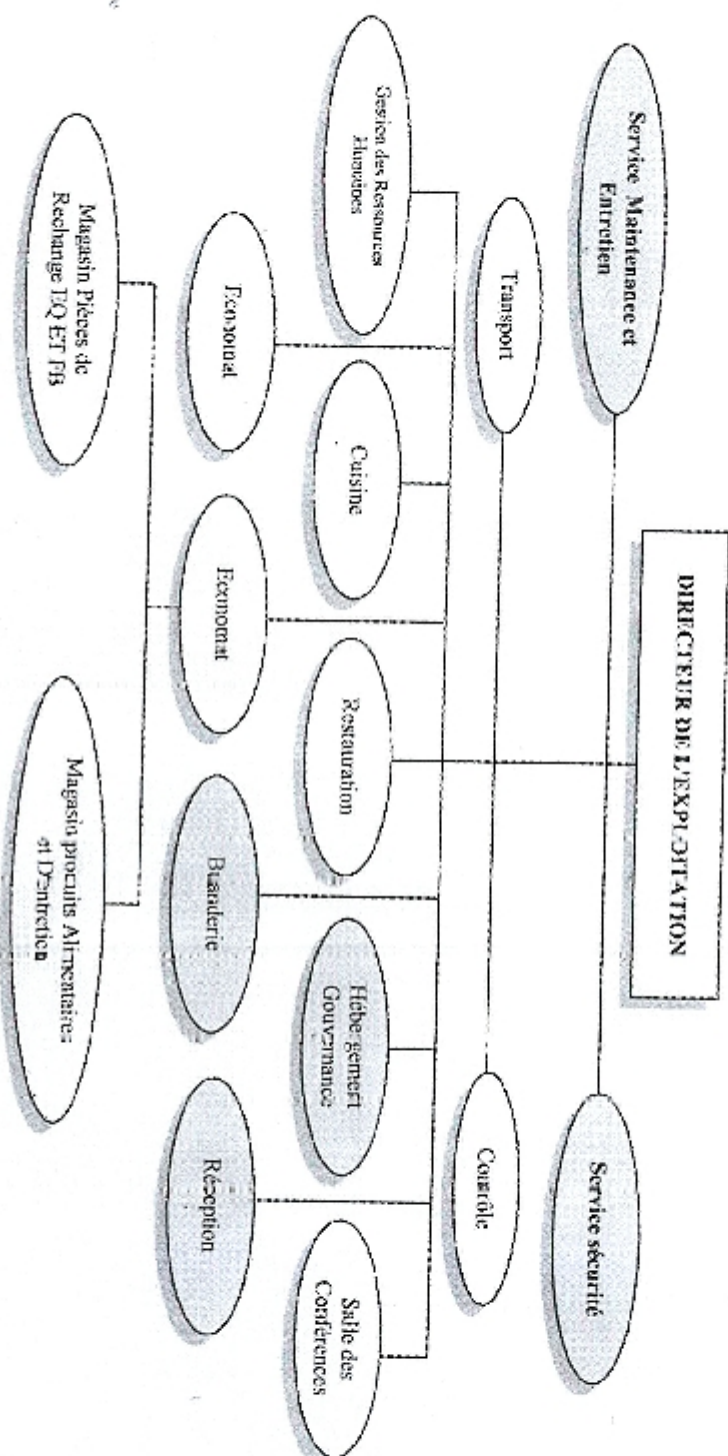


مرحبا بكم في نزل من مورقة

- ☐ S : Direction chargée de l'hébergement
☐ S : Direction chargée de la Restauration



COMPLEXE TOURISTIQUE SABRI ORGANIGRAMME

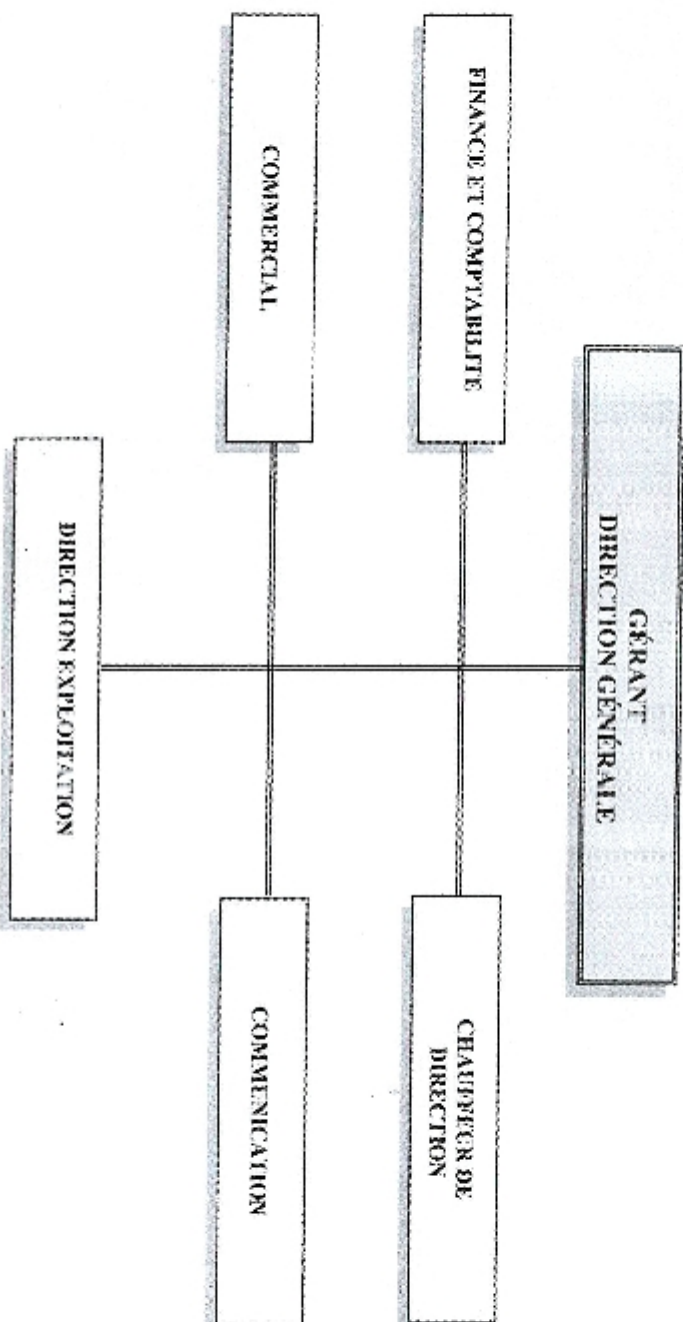




السياحة - ع

COMPLEXE TOURISTIQUE SABRI

ORGANIGRAMME DES SERVICES RATTACHÉS À LA DIRECTION GÉNÉRALE





Complexe Touristique "SABRI"
Route du cap de garde plage refes zehouane
Tel : 038 80 61 61 et 63
Fax : 038 80 62 05

EFFECTIFS PAR STRUCTURE DU COMPLEXE TOURISTIQUE "SABRI"

GERANT	01
DIRECTION COMMERCIALE	01
DIRECTION DE L'HEBERGEMENT	45
DIRECTION DE LA RESTAURATION	28
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	41
DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE	03
TOTAL	119

Le complexe prévoit un effectif de 183 travailleurs lorsque toutes les structures seront opérationnelles

Toutefois, nous rencontrons beaucoup de problèmes à trouver sur le marché du travail les spécialités que nous recherchons pour l'essor économique du complexe, notamment l'encadrement dans les domaines de l'événementiel, la restauration, la cuisine, la réception....

بطاقة تقنية

 المشروع: المركب السياحي "ميري" مؤسس المشروع: بن ومية عزيز الموقع: طريق شاطئ رفاس زهران - عناية - الهاتف: 038.80.61.61 الفاكس: 038.80.62.05	
محتوى المشروع: القسم الأول: عمارتان للشقق (R+2 و R+3): - 54 شقة عادية - 28 شقة مع مطبخ صغير - 4 شقة فاخرة	فندق R + 9 : - 129 غرفة (فردية ومزدوجة) - غرفتين للمعاقين - (2) جناحان كبيران - 5 أجنحة صغيرة - مطعم بانورامي قدرة إستعاب (170) - 3 أكشاك - وكالة سياحية - مصعدين وسلام
القسم الثاني: قاعة للمؤتمرات والمحاضرات: - قاعة للمؤتمرات سعة 450 مقعد - مطعم خدمة ذاتية - مسرح مكشوف - مستويين لمواقف السيارات بسعة 120 مكان	مركز اللياقة البدنية: - مسبح ساخن - حمامان - 6 قاعات للعلاج - 1 قاعة كمال الأجسام - قاعة اللياقة والرشاقة البدنية (Fitness) - قاعة للتجميل - كافيتيريا - مسبح على الهواء الطلق - خدمة محلبة (بيتزا-مثلجات..)

- التصنيف 4 نجوم
- قدرة الاستضافة 379 سرير
- مساحة الأرض 9760 م²
- منطقة البناء 17668 م²
- عدد العمال 183
- الإطارات 12
- معدل تقدم العمل 100% بخصوص المبيت والإطعام
- الافتتاح المقرر (المبيت والإطعام) جويلية 2008.

مالية المشروع:

- تكاليف العمل: 597 مليون دينار جزائري
- الأموال الخاصة: 200 مليون دينار جزائري
- قرض CPA: 200 مليون دينار جزائري
- دراسة وتنفيذ: 100% جزائرية

HOTEL MERMOUR
Nag Hammadi
CHEE JANEY S. EL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
 SUPERIEUR ET DE LA
 RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة 8 ماي 1945 قبالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION
 DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 20.17 ق.ع.ت.ك.ع.ت.ج.ع.ت.ج.ق. / 20.17

27 أفريل 2017

Ref: 78... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20...17
 Guelma le :

إلى السيد: مدير قسم
 "عناية"...

الموضوع: ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): ... عبد السلام ...

الطالب(ة): ... صالح ...

مسجل(ة) بعلوم التسيير رسالة (ثانية) / (ثالثة) ليسانس فرع: (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص ماستر ... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستك

موضوع الزيارة: ... إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ...

لتحسين أداء المؤسسة الخدمية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منّا فائق التقدير والاحترام

اسم و لقب ز إضاء الأستاذ المشرف

بولقاصيات
 مقفولة



مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد الترخيص
 والبحث العلمي بقسم علوم التسيير
 الدكتور: عبد السلام ...

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Complexe Touristique SABRI
 MEHDI KAROUR
 Directeur des Ressources Humaines



تعد عملية تقييم الاداء في المؤسسات الخدمية من المواضيع الهامة وذلك نتيجة للتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث نجد ان بطاقة الاداء المتوازن تعد من ادوات التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بما فقد اصبح من الضروري ان تحسن هذه المنظمات من ادائها من اجل البقاء والاستمرار.

إن الهدف من هذا الموضوع هو معرفة مدى امكانية تفعيل بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الفندقية وذلك في كل من فندقي مرمورة بقالة وصبري بعتابة.

الكلمات المفتاحية: الاداء، الاداء الخدمي، بطاقة الاداء المتوازن، تحسين الاداء.

Summary:

The process of Performance evaluation in service institutions is considered as one of the important issues due to the changes in the external environment. The balanced performance card is considered also as a modern management tool that helps in the evaluation process, the thing that requires considerable attention since It is necessary that these organizations improve their performance in order to continue

The objective of this topic is to know the extent of the possibility of activating the balanced performance card in the control and the improvements of the service performance institutions in each of the hotels Mermoura in Guelma and Sabri in Annaba.

Key words: Performance, service performance, balanced performance card, performance improvement