

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 إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء

المؤسسات الخدمية

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

تحت إشراف الأستاذ:

د/بولقصبيات محفوظ

من إعداد الطلبة:

دريدي احلام

بن صالح خولة

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُولَئِكَ إِلَّا قَلِيلٌ

سورة الإسراء الآية 85

## شكر وعرفان

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

ووقفنا إلى انجاز هذا العمل

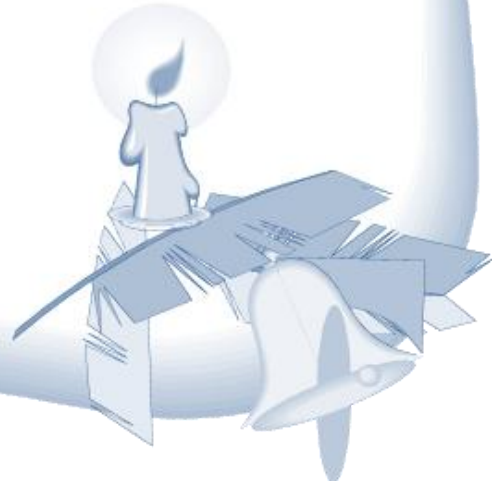
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بولقصبيا 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 ابتسامتي وسر سعادتي،  
الى من غمرتني بحنانها وتذكرتني بدعائها، الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة  
اليك أنخي اجلالا لأقول شكرا  
أمي الغالية.

الى من أنار لي درب النجاح، الى من منحي الثقة لأثابر وأصل الى هدفي الأسمى  
اليك أهدي بتواضع هذه الثمرة يا أبي العزيز

الى أجمل ما منحاني والدي اخوتي الأعتز "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.

خاتمة

# إهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق، الى معنى ابتسامتي وسر سعادتي،  
الى من غمرتني بحنانها وتذكرتني بدعائها، الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة  
اليك أنخي 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 "خير الدين"، "عماد"، "هناء"  
والى من عملت معي بكد بغية اتمام هذا العمل، الى صديقتي "خولة".  
وكذلك لا أنسى بالذكر كل الأصدقاء والأحباب. وخاصة زملائي في فرع المقاولاتية  
والى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

# أجلا

# فهرس المحتويات



## المحتوى

شكر وعرفان.

اهداء.

فهرس المحتويات.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

المقدمة العامة ..... أ

### الفصل الأول: مقاربات مفاهيمية حول الأداء

مقدمة الفصل ..... 02

المبحث 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 الشمولية ..... 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.....	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة</b>
14.....	المطلب الأول: تعريف وأهداف تقييم الأداء
14.....	أولا- تعريف تقييم الأداء
15.....	ثانيا- أهداف تقييم الأداء
16.....	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
17.....	المطلب الثالث: تصميم نظام تقييم الأداء
18.....	<b>المبحث الثالث: قياس الأداء في المؤسسة</b>
19.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء
19.....	أولا- مفهوم قياس الأداء
19.....	ثانيا- أهمية قياس الأداء
20.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
20.....	أولا- حجم المؤسسة
21.....	ثانيا- البيئة الخارجية للمؤسسة
21.....	ثالثا- استراتيجية المؤسسة
21.....	1- استراتيجية التمييز
22.....	2- استراتيجية التكلفة المنخفضة
22.....	3- استراتيجية التركيز
22.....	المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الأداء
22.....	أولا- أسلوب أصحاب المصالح
23.....	ثانيا- أسلوب لوحة القيادة
23.....	ثالثا- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة
24.....	رابعا- أسلوب التمييز في الأعمال
25.....	خامسا- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن





25.....	<b>المبحث الرابع: الأداء الخدمي</b>
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.....	<b>خلاصة الفصل</b>





## 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.....	أولاً- نشأة بطاقة الأداء المتوازن
37.....	ثانياً- 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.....	أولاً- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
44.....	ثانياً- أهمية بطاقة الأداء المتوازن
45.....	المطلب الثالث: أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن
45.....	أولاً- أهداف بطاقة الأداء المتوازن
45.....	ثانياً- 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 الاداء المتوازن
49.....	المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن
49.....	أولاً- 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.....	أولاً- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



61.....	ثانيا- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
62.....	ثالثا- الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
63.....	المطلب الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
64.....	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
68.....	<b>المبحث الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الخدمي.</b>
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.....	<b>خلاصة الفصل</b>

## **الفصل الثالث: بعنوان دراسة امكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسات الخدمية فندق**

### **مرمورة وفندق صبري**

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



85.....	ثانيا: ادوات 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 البيانات .....
87.....	ثانيا: حدود الدراسة .....
87.....	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b> .....
87.....	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج فندق مرمرية .....
92.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فندق صبري .....
97.....	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة .....
105.....	<b>الخاتمة العامة</b> .....
109.....	<b>قائمة المراجع</b> .....
	<b>الملاحق</b>

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	المحاور 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	العلاقة 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:

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

# المقدمة العامة



## مُقدِّمة

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

فقد كان المسيرين يعتمدون في عملية التقييم على ادوات قياس تقتصر على المعايير المالية فقط التي اصبحت غير قادرة على اعطاء صورة متكاملة عن الأداء وهو الامر الذى 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 اصبحت نظاما قياديا متكاملا، 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 الذى اصبح 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 الاشكالية 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 محاورها؟.
- 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 مستوى المكتبات ومكتبات الانترنت.
- كتب وملفات الكترونية.
- دراسات سابقة ومؤلفات ودوريات وملتقيات ومجلات ورسائل منشورة على الأنترنت.
- 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 الأداء المتوازن بالأداء الخدمي .

## حدود الدراسة:

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

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم المرتكزات النظرية والعلمية للأداء والأداء الخدمي وبطاقة الأداء المتوازن .
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالأداء الخدمي .
- مدى الاعتماد على بطاقة الأداء 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:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، حيث تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها الى التحسين من قدرتها التنافسية والرفع 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 للعاملين والعملاء 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 تفعيل 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 وضياع 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 منهجا 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 ألي العملاء؟ البعد الثالث: بعد "العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع: "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن تستمر في التحسن 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 المستدام بالمؤسسات 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 يحيوي 2008:

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



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الانتشار الواسع في استخدام هذا الأسلوب نظرا 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 تقييم 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 بقالمة 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 للتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق الأداء المتوازن في البيئة الخدمية والاستفادة منها في تطوير الجانب الخدمي.



# الفصل الأول:

## مقاربات مفاهيمية حول الأداء





## تمهيد

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 ارضاء كافة الأطراف المتعامل معهم، ويستطيعون التواءم مع كافة المتغيرات المحيطة بهم، وما يساعدهم على ذلك تبنيهم لنظم فعالة لتقييم وقياس الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في منشآتهم، 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 واهميته، انواعه والعوامل المؤثرة فيه، مروراً الى ابعاد الاداء ومكوناته، من خلال المبحث الذي بين ايدينا عرضه.

### المطلب الاول: 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".<sup>1</sup>

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

أما (Rolins&Wiersema- 1995) عرف الاداء على انه: "قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الأمد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 38.

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

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 38.





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

ويعرف (Wit & Meyer) أن الاداء هو: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها"<sup>2</sup>، فالأداء هو مخرجات الانشطة 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 اطار ثلاثة ابعاد:<sup>3</sup>

#### 1- الناحية النظرية (Venkatraman&Romanyan):

يمثل الاداء مركز الادارة 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 الادارة.

#### 2- الناحية التجريبية (Gimberg&Venkatreman):

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

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، ادارة الاداء، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 18.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، ص 36.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 40.



### 3- الناحية الادارية (Hofer):

فالأهمية الادارية تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات 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.<sup>1</sup>
- يعتبر اداة توجيهية بالنسبة للمنظمة
- يعتبر اداة معرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الاهداف.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه

بعد التعرف على مفهوم الاداء والتطرق إلى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض كل من انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه والتي يمكن تصنيفها وتقسيمها إلى عدة انواع:

#### أولا: 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.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 16- 17.

<sup>2</sup> Martine Maadanie, Karim Saïd, management et pilotage de la performance, hachette livre, paris, 2009, P P 28- 29.



### أ- الاداء الداخلي:

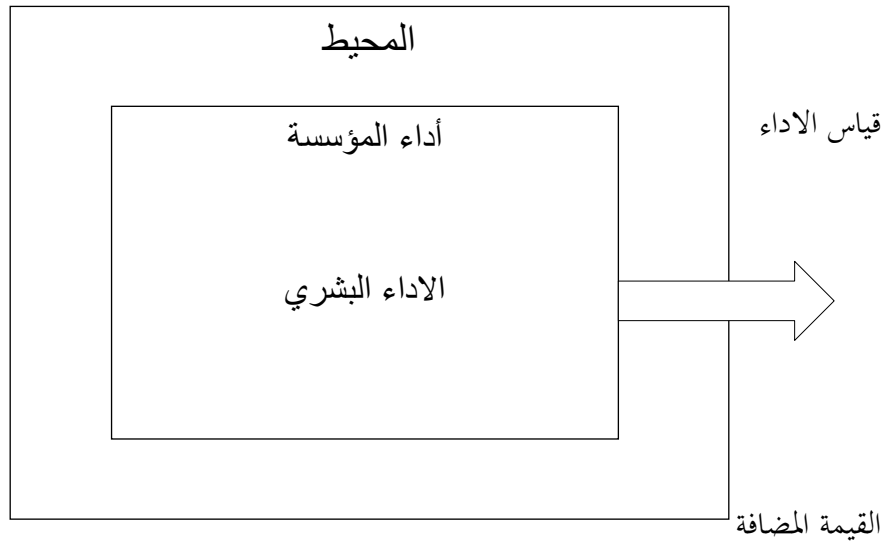
ويطلق على هذا النوع من الاداء أداء الوحدة، أي أنه انتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:<sup>1</sup>

- الاداء البشري: وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية 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.<sup>2</sup>

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 وتهديدات تتحد على أساس القيمة المضافة التي تنشئها المؤسسة كمصدر أساسي للأداء.

<sup>1</sup> عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> Bernard Matory, contrôle de gestion sociale, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2009, P 237.



## 2. 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 العناصر.

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.<sup>1</sup>

### 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 الى اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.<sup>2</sup>

## 3. حسب معيار الطبيعة:

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

### أ- الاداء التنظيمي:

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

<sup>1</sup> بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية، ط8، دار الايام لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 90.

<sup>2</sup> عبد المللك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 89.

<sup>3</sup> مختاري الضاوية، 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 لمؤسستهم 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 للقياس، 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 فان اثارها 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.<sup>1</sup>

وتنقسم هذه العوامل الى:<sup>2</sup>

### 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 الاتجاهات والقيم، الاهداف، العادات.

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة اداء المؤسسات، العدد1، الجزائر، 2012، ص 29.

<sup>2</sup> محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على اداء 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 بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على ادائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والامني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الاحزاب 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 او الى الصناعات الاخرى 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 التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

### 2- العوامل الداخلية:

وتتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية او التقليل من آثارها السلبية.<sup>1</sup>  
وتتمثل في:<sup>2</sup>

### 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.

<sup>1</sup> السعيد بريش، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى 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، 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 عملية 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.
- ✓ التوافق بين مؤهل العمل والمناصب التي يستغلونها والتكنولوجية المستخدمة.
- ✓ نظام المكافآت والحوافز.
- ✓ 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 تتمثل أبعاده في:<sup>1</sup>

#### 1- البعد التنظيمي:

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

<sup>1</sup> 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 للمؤسسة 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 ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى 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"<sup>1</sup>  
كما تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق النشاطات المرتقبة والوصول الى النتائج المرتقبة"<sup>2</sup>  
وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الاهداف المحققة}}{\text{الاهداف المحددة}} \text{ أو } \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المرتقبة}}$$

<sup>1</sup> Richard b.Dafit, Organization theory and desing, tenth édition, United state of America, south westencengage, learning, 2010, P :20.

<sup>2</sup> 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)"<sup>1</sup>

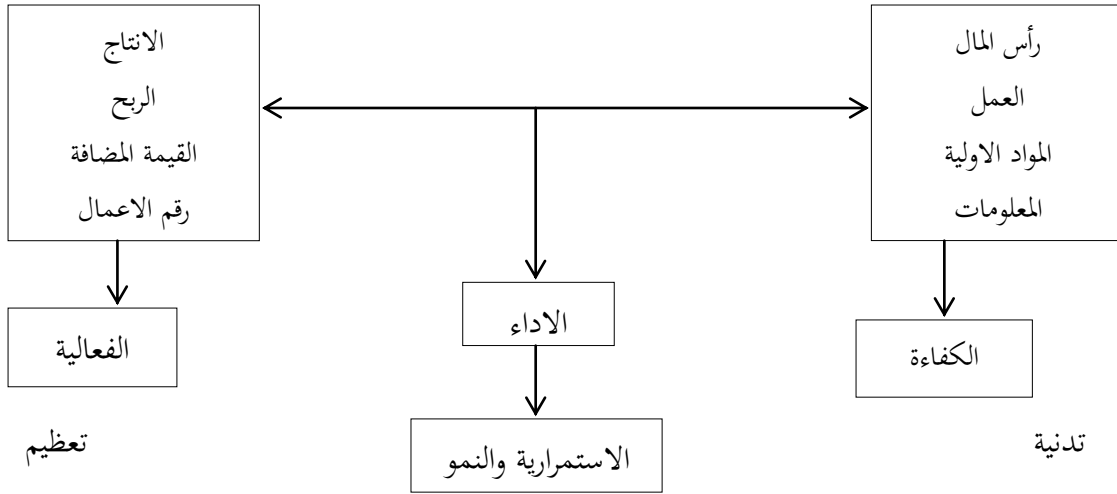
كما تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن شيء ما"<sup>2</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المخرجات}}{\text{القيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

والشكل الموالي يوضح ما سبق ذكره

الشكل رقم (02): الاداء 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 فان الاداء يستخدم كل من أجل النمو والاستمرارية.

<sup>1</sup> وائل مجّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> 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، واقتراح 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 الاقتصار على مجموعة منها:

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

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

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 وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أيوب محمد المزيني، الادارة التأسيسية علم وفن، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص 507.

<sup>2</sup>صالح 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.

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

<sup>4</sup>عادل عشي، مرجع سابق، ص 27.



"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 مسبقا"<sup>1</sup>.

### 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:

- ✓ اعطاء 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 اقصى مجهوداتهم من اجل ان يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد<sup>2</sup>.
- ✓ تمكين المؤسسة من الاستغلال الامثل لمواردها
- ✓ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية
- ✓ توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد، والذي يرتبط باستراتيجية المؤسسة العامة<sup>3</sup>.
- ✓ توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الاداء<sup>4</sup>.
- ✓ تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات
- ✓ تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها

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

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 100.

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

<sup>4</sup> محمود عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 61.



✓ تساعد عملية تقييم الاداء المؤسسي في متابعة نشاط المنظمة، وقياسه، وتخطيطه، من خلال مؤشرات الاداء، وكذلك تساعد في تطبيق مبدا الادارة بالاستثناء، وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات الشاذة التي تخرج عن النطاق المحدد لها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء

ان تقييم الاداء المؤسسي يمر بأربع مراحل اساسية وصولا لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1- تأسيس معايير الانجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة للنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الاهداف التنظيمية ومفردات 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 ومجاميع عمل. هذه المعايير قد تكون كمية او احصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل: الوقت والتكلفة، وحجم الانتاج ومستوى التالفة.

#### 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 ايضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الادارية المختلفة.

#### 3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

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

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014، ص 117.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.



#### 4- تصحيح الاخطاء وتعديل الانحرافات:

تتم في هذه المرحلة معرفة اسباب ومكان الخلل ومعالجته في اي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي، طبعاً لا يكفي ان يتم تعديل الاخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك الى الادارة اذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل او الاخطاء مرة ثانية.

#### المطلب الثالث: تصميم نظام تقييم الاداء

تمر عملية تصميم نظام تقييم الاداء بالمراحل التالية:

##### (1) تحديد العمل المطلوب:

يتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها وتحديد اجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية اداء العمل، دراسة العمل وظروف العمل.<sup>1</sup>

##### (2) تحديد الانشطة الحرجة من اجل قياسها:

ان من المهم التركيز على الانشطة الحرجة بهدف قياسها فالأنشطة الحرجة هي التي تؤثر على كل من كفاءة فعالية جودة توقيت انتاجية النشاط ككل فهي التي تؤثر على الاولويات الادارية الاهداف التنظيمية والاهداف الخارجية الخاصة بالعميل.

##### (3) تحديد الاهداف والمعايير التنظيمية:

يوجد نوعين من الاهداف التنظيمية منها طويلة الاجل والتي تختص بالأداء الخاص بعد سنوات مستقبلية واخرى قصيرة تتواجد بالموازات السنوية ولغرض تقييم الاداء ولا بد من وضع معايير يتم التعبير عنها في صورة اهداف محددة ويعبر عنها بصورة عامة في المستويات العليا ولكنها تتبلور بصياغة اكثر تحديدا للمستويات الادارية الدنيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى ابو الخطاب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، دفعة 2009، ص 19.

<sup>2</sup> سارة عزازية، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك الاردنية، (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 الحالي بناء على التقارير الناتجة في المرحلة السابقة مع الاهداف (المعايير) الموضوعة.

#### 7) تحديد الاجراءات التصحيحية:

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

#### المبحث الثالث: قياس الاداء في المؤسسة

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



## المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الاداء

### أولاً: مفهوم قياس الاداء

يعرف قياس الاداء على انه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الانشطة 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 الحاضر<sup>1</sup>."

كما يعرف كذلك على انه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً<sup>2</sup>"

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

ومن التعاريف السالفة 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 العمل على ازالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً.

### ثانياً: أهمية قياس الاداء

تحتاج المنظمات الى قياس ادائها لعدة اعتبارات منها:<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> عبد الرحيم مُجَد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية (أعمال ومؤتمرات)، 2009، ص 193.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منظور الغالي، وائل مُجَد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 487.

<sup>3</sup> عيسى مرازقة، مؤشرات واساليب قياس الاداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009، ص 02.

<sup>4</sup> عبد الرحم مُجَد، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.





- التحسين المستمر: ستخدم 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 تعاضم الاصول الفكرية اليوم في منظمات الاعمال الحديثة يشير اشكالات عدة كما ان اختلاف احجامها وتعدد استراتيجياتها وخصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل اساسية مؤثرة في اختيار مقاييس الاداء:<sup>1</sup>

#### أولاً: حجم المؤسسة:

لقد اشار James&Hoque (2000) الى ابحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة (1981) Merchant: التي اوضحت ان ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال والمراقبة داخل المنظمة كما ان Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على ان ازدياد حجم المؤسسة يؤدي الى استخدام العمليات المحاسبية 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 التخلف عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الانشطة داخل المنظمات ويتضح هذا جلياً في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات مع الزبائن، ولقد اختيرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين (Cauri & Bescos) وكانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الاخرى وكانت النتائج جد ايجابية. ومن هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الاداء ودفعه في مسارات متعددة ترجح احد كفتي المؤشرات المالية كانت ام غير مالية.

<sup>1</sup> 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 ان المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الاداء كلما كانت البيئة اكثر استقرارا وقل تعقيدا والعكس بالعكس، فبازدياد احتمال وجود تهديدات اكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستندفع 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 الاخير ان درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين اساسيتين هما: مدى استقرار البيئة ومدى تعقدها.

## ثالثا: استراتيجية المؤسسة:

لقد قامت اجاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الاداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الابحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها (1980) Porter والمصنفة الى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التمييز، استراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والاقحام في الاسواق، هناك تقسيمات اخرى ونماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك Miles & Simon لكنها جميعها تشترك في نفس القواعد اذ انه يمكن القول بان جميع النماذج لها نفس المبادئ وان اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح ان الافكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات هي المتبناة 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 التمييز Differentiation Strategy:

تبحث هذه الاستراتيجية عن التفرد والتميز بخصائص ذاتية فنصل بذلك الى قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلي 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 الى وضع تسعير قيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمى البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغلغل والاقتحام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

## 3- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين او 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:

ان 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 الادارة العليا للمؤسسات ان تضع واحدا او اكثر من مقاييس الاداء لكل مجموعة من اصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب ان تقابل اهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الاطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الاداء التي تغطي تلك الاهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الادنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الاهداف.

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



والنوع الثاني: اصحاب المصلحة من الدرجة الثانية أي الثانويين، هم الذين لهم علاقة سواء طوعية  
اولا مع المؤسسة في اطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة<sup>1</sup>.

يجب ان تكون نتائج قياس وتقييم الاداء تشمل جميع الاعداد ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم  
الاداء الكلي للمؤسسة، ويبرز اهمية الاطراف ذات المصلحة كأهداف يجب ان توضع لها مقاييس اداء  
رئيسية.

### ثانيا: اسلوب لوحة القيادة:

تعد لوحة القيادة اداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات  
الاداء المنتقاة من طرف المؤسسة على اساس اهدافها، فهي اذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي  
يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وتعرف ايضا بانها: "وسيلة قياس الاداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل  
اعوان المؤسسة"<sup>2</sup>

### ثالثا: اسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل هذا الاسلوب مقياس مركب من مؤشرات الاداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة  
عن قيمة المعلومات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على راس المال) والحقيقة  
انها لا تمثل علاجا شافيا، وعليه يمكن عدم النظر اليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

ان اسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الادارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وانظمة  
مراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الاهداف المالية، فمثلا الخطط الاستراتيجية  
يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الارباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الانتاج داخل العمل يتم  
التعبير عن ادائها المالي بهوامش الارباح او تدفقاتها النقدية في حين نجد ان وحدات الاعمال يتم تقييمها  
بواسطة العائد على راس المال او بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 492.

<sup>2</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء 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 القيمة الاقتصادية المضافة تجنبا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع انواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية المضافة<sup>1</sup>.

#### رابعا: اسلوب التميز في الاعمال:

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

1. القيادة: تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب اعمالها 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 و لخطط العمل الرئيسية.
4. الشراكة والموارد: وتمثل في اختيار الاساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الاخرين.
5. العمليات: اي دراسة جوانب كيفية تصميم وادارة تحسين العمليات الاساسية في عمليات الانتاج والاسناد والتسليم في المؤسسة.
6. نتائج العملاء: اي كيفية كسب العملاء وتلبية حاجياتهم ورغباتهم والحفاظة عليهم.
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

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجدّ صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 494.

<sup>2</sup> عريوة محاد، مرجع سابق، ص 13.



المؤسسات على التركيز على جميع جوانب الاداء وخصوصا الافراد والعملاء، ومعطيات الرسالة ونظام المؤسسة.

#### خامسا: اسلوب بطاقة الاداء المتوازن:

هي اسلوب حديث لقياس وتقييم الاداء، حيث يركز على اربعة ابعاد تمثل في مجملها الاداء العام للمؤسسة، وهذه الابعاد هي<sup>1</sup>:

1. البعد المالي: ما يتوحيه 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 زبائنهم 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 عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين 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.

<sup>1</sup> صالح 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 كفاء وفعال".<sup>1</sup>

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

ويقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها".<sup>3</sup>

### ثانياً: مفهوم الخدمة

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

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

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

<sup>2</sup> عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى 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، ص 10.

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

<sup>4</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 63.

<sup>5</sup> فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال "الجزء الأول"، ط1، 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".<sup>1</sup>

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

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".<sup>3</sup>

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 بعدين أساسيين<sup>4</sup>: 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.

<sup>1</sup> Lancaster Geoff and Massing Ham, « Lester Essentials of Marketing », 2 ND M.C. Grow. Hall, Inc., 2001, p 206.

<sup>2</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص 260.

<sup>3</sup> من طرف الطالب بالاعتماد على:

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

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعية، 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:<sup>1</sup>

موظفو المكتب الخلفي: والمتمثلون في نظام التنظيم الداخلي في الإدارة العليا للمؤسسة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط 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 والنفسية لمقدم الخدمة أثرا على أداء الخدمة وذلك من خلال عدم تفاعله واستجابته لحاجات الزبائن (فشل عملية التفاعل الأمر الذي يؤدي ضعف أداء الخدمة).<sup>2</sup> وتعتبر كفاءة وخبرة مقدم الخدمة عاملا هاما في نجاح عملية تقديم الخدمة، فالتعامل الجيد مع الزبون يساهم بشكل كبير في تحقيق رضاه وكسب ولائه.

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة، من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل، شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص 6.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، 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.<sup>1</sup>

## 3. الخوافز:

فخوافز المادية والمعنوية تعمل على زيادة كمية الإنتاج وجودته، زيادة المبيعات والأرباح، بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل، أي تخفيض تكاليف أداء الخدمات ( زمن انجاز الخدمات، الوسائل اللازمة لإجرائها...)<sup>2</sup>.

## 4. الأسلوب الداخلي:

يلعب الأسلوب الداخلي أهمية بالغة في التأثير على أداء الخدمة فالمؤسسة التي تتبع الأسلوب الديمقراطي يكون أداء مقدميها للخدمات بالشكل الجيد، وذلك من خلال فسح المجال للإبداع والابتكار في المشاركة في تقديم الأفكار والحلول للمشاكل، هذا ما يعزز روح الانتماء لدى مقدمي الخدمات. على عكس المؤسسات التي تمارس البيروقراطية فان ذلك يكون له الأثر السلبي على الأداء الخدمي من خلال شعور مقدم الخدمة بالملل 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،

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص82.

<sup>2</sup> صالح محرز، أثر الخوافز المادية على الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي1945، قالمة، الجزائر، 2010، ص52.



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

● 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.<sup>2</sup>

● 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:<sup>3</sup>

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".

<sup>1</sup> جمال الدين مجاهد المرسي، مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> نادية شلغوم، حياة جبابرية، الجودة كمدخل أساسي لتحسين الأداء الخدمي، دراسة ميدانية بفندق مرمورة-ولاية قلمة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال مالية، شعبة علوم التسيير، جامعة8ماي1945، قلمة، الجزائر، 2010-2011، ص64

<sup>3</sup> 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".

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء الخدمي

تتمثل أهداف التقييم الخدمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 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:<sup>2</sup>

- يساعد على استجلاء حقيقة أداء مقدمي الخدمة، فنجاح 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، فنجاح الخدمة يعني الثقة الكاملة في الإدارة المسؤولة ومحصلته السمعة الحسنة للمؤسسة التي تصبح محلاً يجذب كلاً من مقدمي الخدمة ومستخدميها.

### ثالثاً: معايير تقييم الأداء الخدمي:<sup>3</sup>

عند تقييم الأداء الخدمي فإنه يتم استخدام مجموعة من المعايير:

#### 1. المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار أي القيمة الاقتصادية المضافة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب مجّد جيب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليم نيس العالمية، سوريا، أيار، ماي 2009، ص 29.

<sup>2</sup> مجّد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> نادية شلغوم، حياة جبارية، مرجع سابق، ص 66.



■ الربحية.

■ معدل نمو العائد.

■ تخفيض التكاليف.

## 2. المعايير المرتبطة بالعملاء (الزبائن):

■ الحصة 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 بالعمالين:

■ ابتكار رضا العاملين.

■ درجة الاحتفاظ بالعمالين.

■ 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 الا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية والانتاجية والتنافسية.

كما أن عملية التقييم تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الاجراءات 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



## تمهيد:

تعمل المؤسسات في بيئة أكثر فاكتر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات ان تحقق غايتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها الى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء لتحقيق التوازن الذى 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 اخرى 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 المؤسسات<sup>1</sup> وذلك لمواجهة القصور في انظمة 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 المتوازن<sup>2</sup> حيث كان اول ظهور رسمي لها عام 1992 على يد كل من الباحثين (Robert Kaplan) و (David Norton) وذلك اثر دراسة دامت عاما كاملا، محاولة منهم الموازنة بين الاداء المالي والعملي (غير المالي) وكانت اول بطاقة تقييم تم استقدامها في شركة (An Logdevices) عام 1987، حيث استقدمت هذه الشركة بطاقة اكثر 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 المالية<sup>3</sup> ولان هذه الاخيرة تعالج الاداء المتوازن "الحالي" "الماضي"، فقد اتجهت المنظمات الى تطوير وابتكار انظمة ومؤشرات اداء تعالج "المستقبل"، وتأخذ في اعتبارها الاصول غير الملموسة، وهذا ما استدعى الى ايجاد اداة قياس تتماشى والتغيرات.

<sup>1</sup> وائل مُجَّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 55.

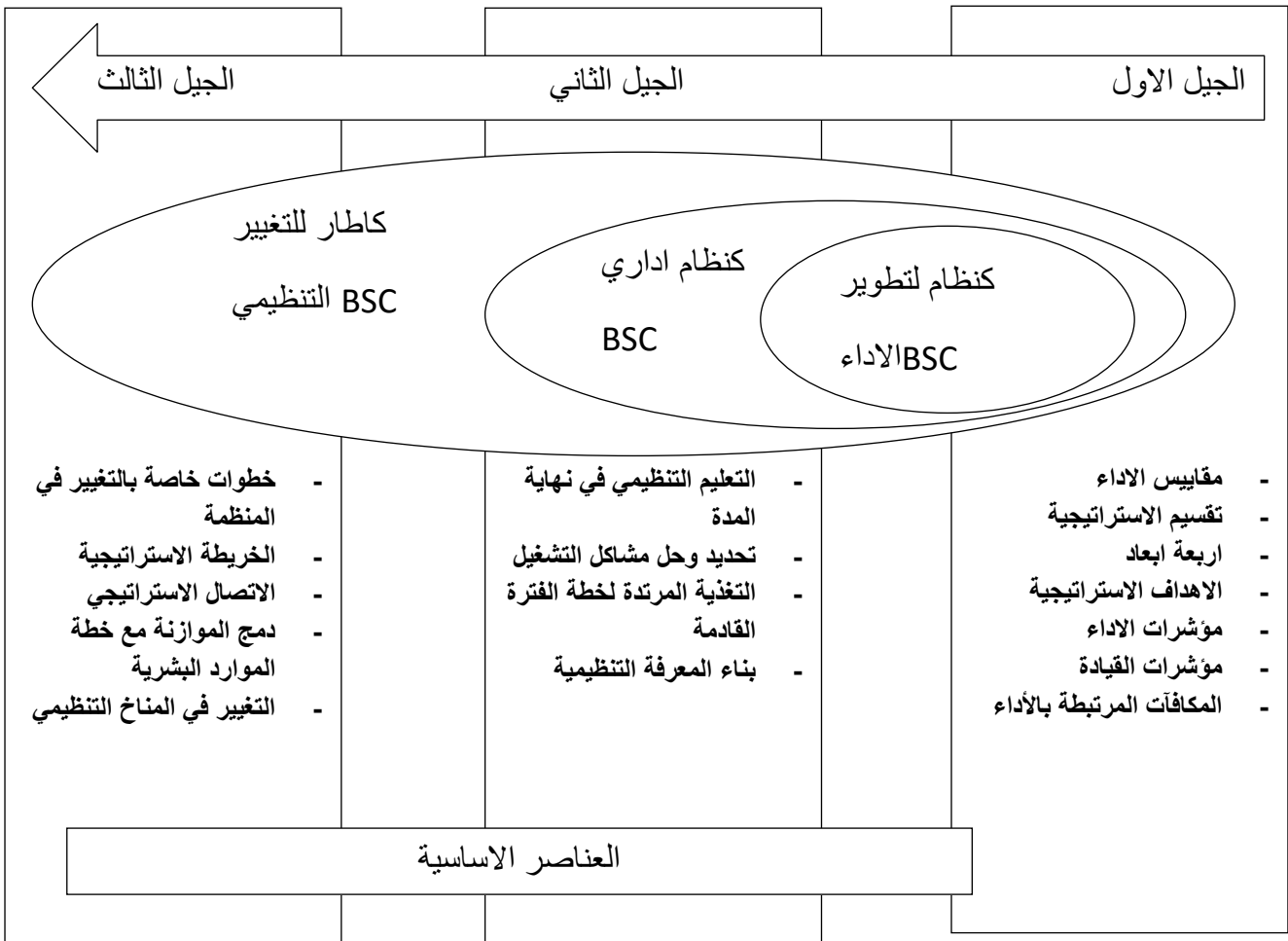
<sup>3</sup> وائل مُجَّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 143.



### 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 للبطاقة فبدأت في استخدامها النظام وليس فقط النظام لتطوير الاداء، ثم تطورت لتضيف الى اهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الاداء المتوازن:

### الشكل رقم (03): مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن:



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

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 196.



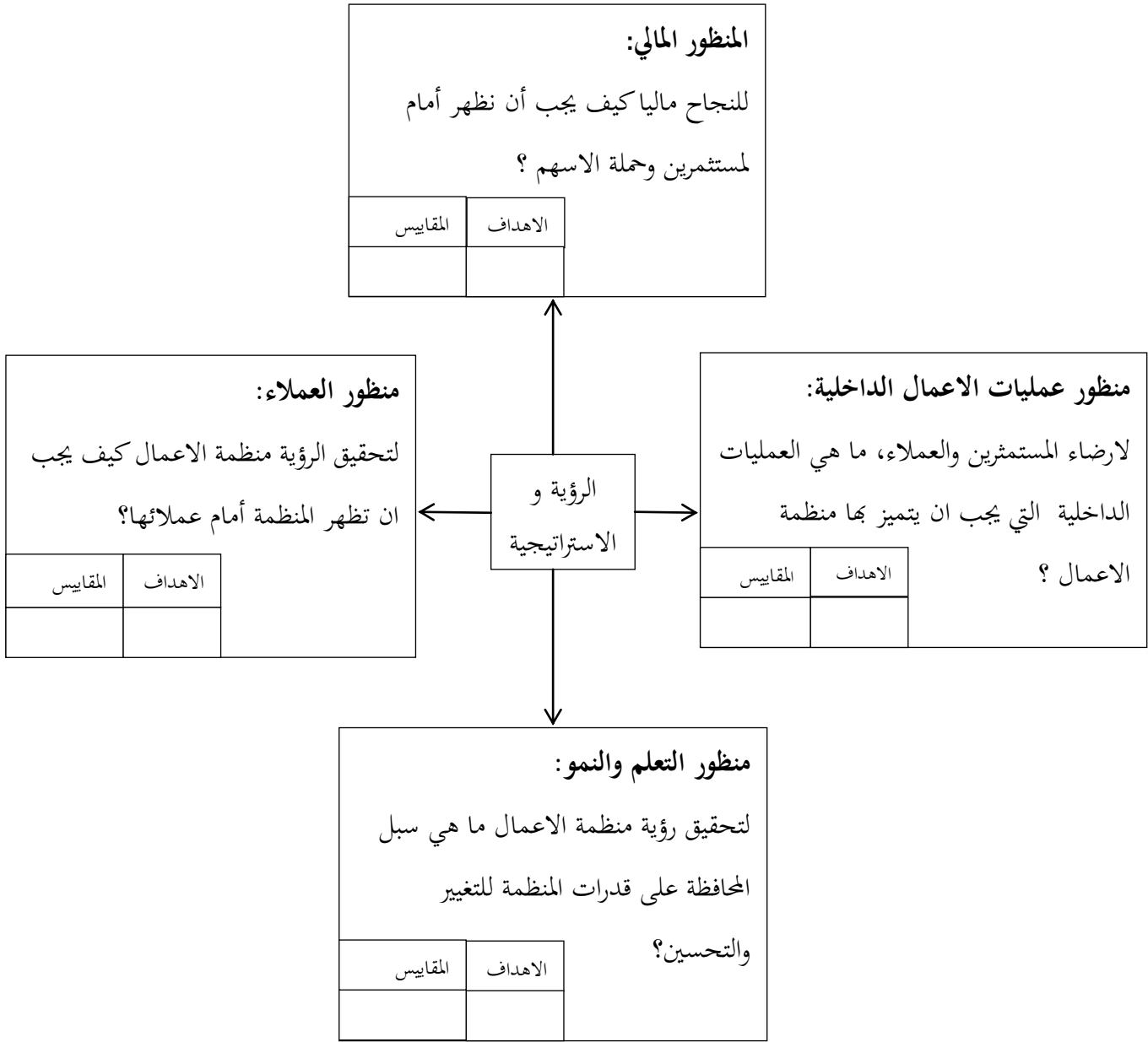
يتضح من خلال الجدول السابق ان بطاقة الاداء المتوازن مرت بثلاث مراحل بدءا من الجيل الاول: والذي اعتبر كنظام لتطوير الاداء مرورا الى الجيل الثاني الذي سمي كنظام اداري وصولا الى الجيل الثالث كإطار لتغير التنظيمي وفيما يلي سنفصل في الاجيال الثلاثة التي مرت بها:

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 لیساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الاداء في المستويات المختلفة والاختار بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية<sup>1</sup> لإدارة منظمات الأعمال، والشكل التالي هو ما يوضح ذلك:

<sup>1</sup> وائل صبحي 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 الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، مرجع

سابق، ص 146.

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

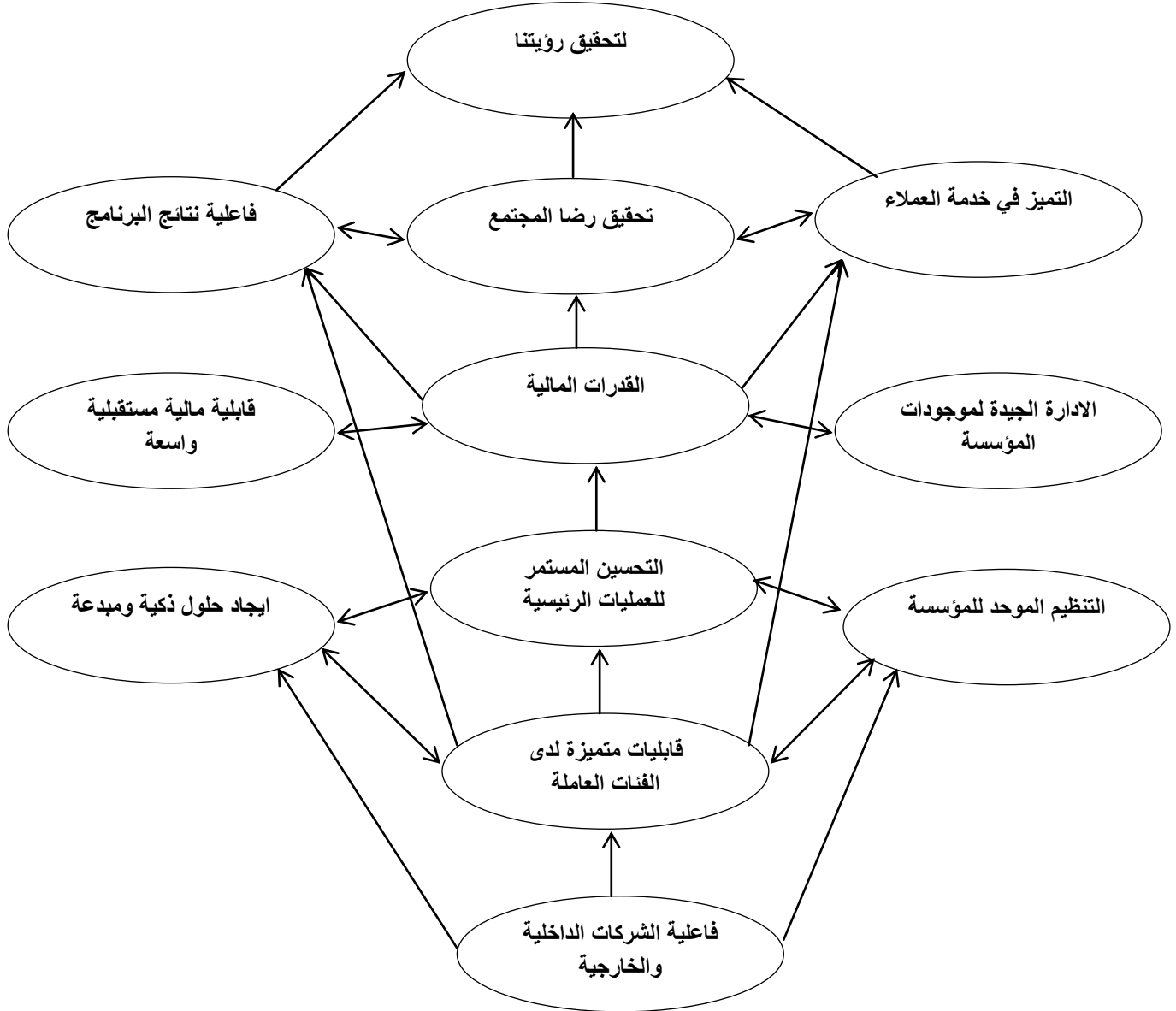
ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الاشارة الى اهمها:

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



- عدم وضوح كيفية اختيار القياسات الملائمة وكيفية تجميعها لكل بعد من الابعاد.
- ولتحسين الجيل الثاني ظهرت مجموعة من التحسينات على الجيل الاول ظهرت في تطوير العلاقات بين السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا ايجابيا على الاداء الشمولي للمنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

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



المصدر: وائل مُجَّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 148

<sup>1</sup> وائل صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات بطاقة الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 147.



3. الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم اعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للاداء<sup>1</sup> حيث يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن العناصر الهامة والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- 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 البيئي، خاصة بعد توجه 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"تورتن"، ان التغييرات التي تستهدفها بطاقة الاداء المتوازن لم تكن مبرمجة في البداية وانما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير وعبر حلقات من الربط موازاة للتغييرات الحاصلة في مجال التحسين.

**المطلب الثاني: مفهوم واهمية بطاقة الاداء المتوازن:**

**أولاً: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:**

لقد تعددت التعاريف التي اعطيت لهذه الاداة ويمكن ابراز أهمها فيما يلي:

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

"هي مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية الى خطوات عمل تتميز به"

<sup>1</sup> وائل صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات بطاقة الاداء وبطاقة التقسم المتوازن، مرجع سابق، ص 146.

<sup>2</sup> 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 الازهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 17.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 70.



كما تعرف بأنها: "مفهوم يترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الاداء وتعطي اطارا للقياس المتوازن"<sup>1</sup>

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 تنفيذية"<sup>2</sup>

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

وقد عرفها كل من (R.KAPLAN & D. NORTON) بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع 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 وصولا الى اهداف المنظمة"<sup>4</sup>

وكذلك عرفها (Miglorata) بأنها: "اطار عملي لقياس الاداء مع هدفين رئيسيين الاول تحويل الاستراتيجية الى اهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة والثاني توصيل الاستراتيجية الى كل اجزاء المنظمة"<sup>5</sup> 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"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 207.

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014، ص 247.

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

<sup>5</sup> أمّار عبد الرزاق مُجّد، استراتيجية التكامل واعادة الهندسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 205.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 129.

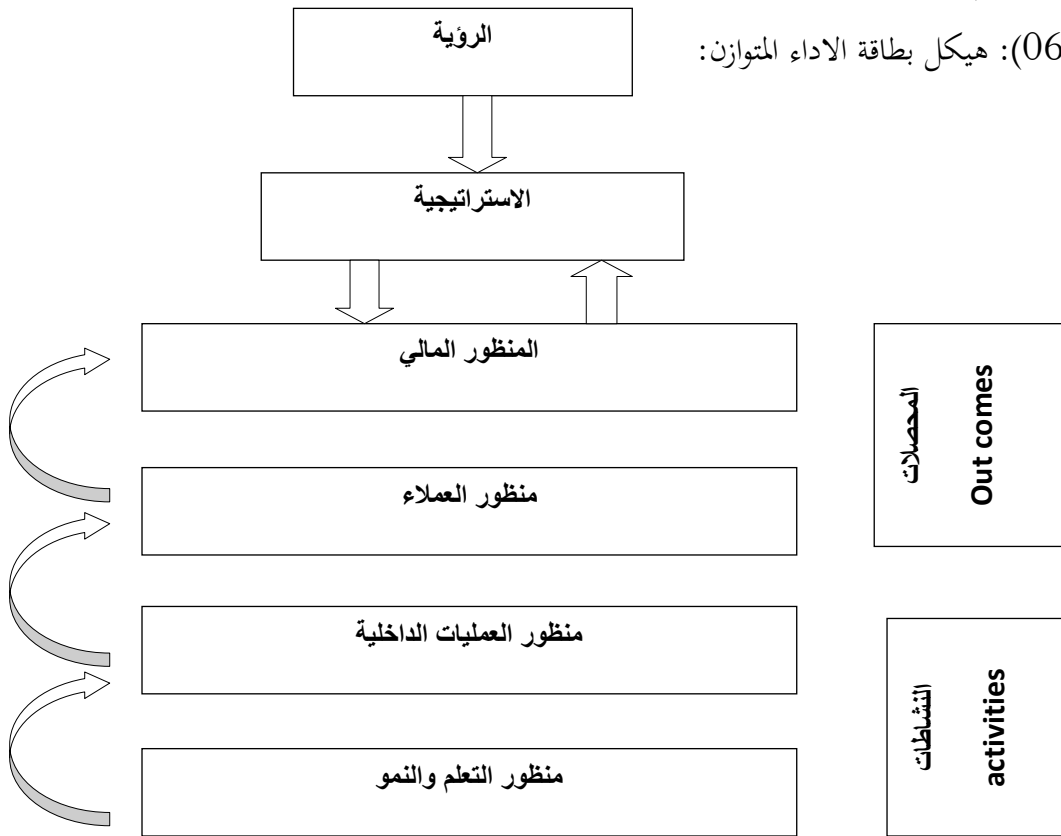


ويرى "نيفين" (P. NIVEN) الذي يعد من اشهر الباحثين وأكثر المتابعين في بطاقة الاداء المتوازن على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات اداة تستخدم من طرف المديرين لتوصل نتائج اداء المؤسسة الى الموظفين ومختلف اصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>

وكتعريف 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 بالمقاييس المالية للاداء الماضي ويوفر المحركات للاداء المستقبلي.

### هيكل بطاقة التقييم المتوازن:

شكل رقم (06): هيكل بطاقة الاداء المتوازن:



المصدر: وائل مُجَدَّ صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن،

مرجع سبق ذكره، ص 140.

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





## ثانيا: اهمية بطاقة الاداء المتوازن:

ان اهمية بطاقة الاداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن اجمال اهمها بالاتي:<sup>1</sup>

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

وكذلك تتمثل اهمية بطاقة الاداء المتوازن في:<sup>2</sup>

- توضيح استراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الاستراتيجية وأهميتها.
- الحاجة الى التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمات والعمل على اشباعها.
- توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات 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 كيفية 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي ادريس، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> آثار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 208-209.

<sup>3</sup> أحمد هاني مجد النعيمي، امال سرحان سليمان، امكانية اقامة بطاقة الاداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 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 ومساندة الفوائد المبدئية المتهممة من الاستراتيجية.
7. ادخال البعد البيئي في العمليات لتشغيله للمنظمة.
8. توحيد وتقوية الاتصال بين الاطراف ذوي المصلحة في المنظمة.<sup>1</sup>
9. تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتهيئة الاطار العملي الى مفاهيم تنفيذية انطلاقاً من ترجمة الاستراتيجية.
10. تعمل على توضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مميزات بطاقة الاداء المتوازن:

قدم كل من "روبرت كابلان ونورتن دافيد" مقياس الاداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وادارة 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:<sup>3</sup>

- 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.

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

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، المحاسبة الادارية المتقدمة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 107.

<sup>3</sup> 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 مزج المؤشرات المالية المؤشرات غير المالية بدف 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 اتاحة معلومات اكثر من الطاقة التحليلية 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 الخريطة 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، وتتولى الاشراف على ادارة الاداء الاستراتيجي وربطه مع الاداء التشغيلي.
- بالاضافة الى:<sup>1</sup>

- تحقيق مراجعة الاداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.

#### المطلب الرابع: فوائد بطاقة الاداء المتوازن:

تحقق بطاقة الاداء المتوازن فوائد عديدة منها ما يلي:

- تعد نظاما للتسيير 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 المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الاداء المتوازن BDS اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالية وتحديات الاداء البيئي)، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 83.



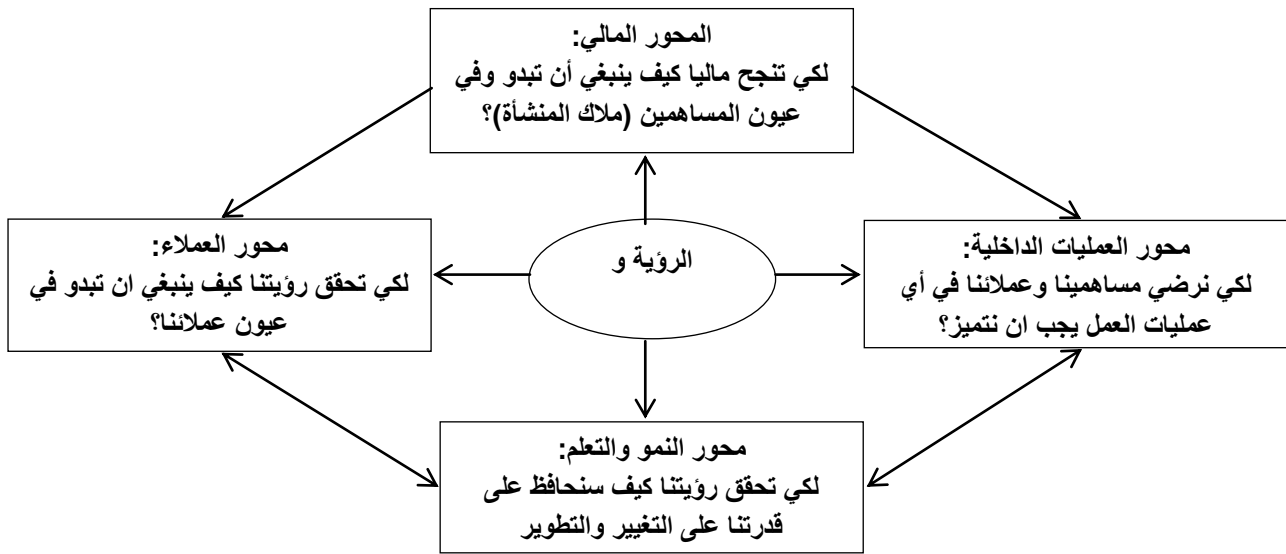
- المساعدة في اىصال الاستراتيجية الى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- ملاءمة الاهداف الفردية واهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الادارة العليا للمنظمة بالأفراد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: بنية بطاقة الاداء المتوازن:

ان فكرة بطاقة الاداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الابعاد لقياس الاداء الكلي بالمنشأة، اذ انها 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

<sup>1</sup> العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، بطاقة القياس المتوازن للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003، ص 32.



### المطلب الاول: المنظور المالي في بطاقة الاداء المتوازن:

يعد المنظور المالي احد اهم ابعاد قياس وتقييم الاداء<sup>1</sup>، حيث يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات والربحية والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والارقام المالية المختلفة.<sup>2</sup>

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

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 والمحافظة 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 راس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، 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.<sup>4</sup>

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

اداء منظمات الاعمال:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي ادريس، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> مجد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 184.

<sup>4</sup> مجد احمد مجد أبو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 39.



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

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

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

مرجع سابق، ص 183.

المطلب الثاني: منظور العملاء في بطاقة الاداء المتوازن:

أولاً: ماهية منظور العملاء:

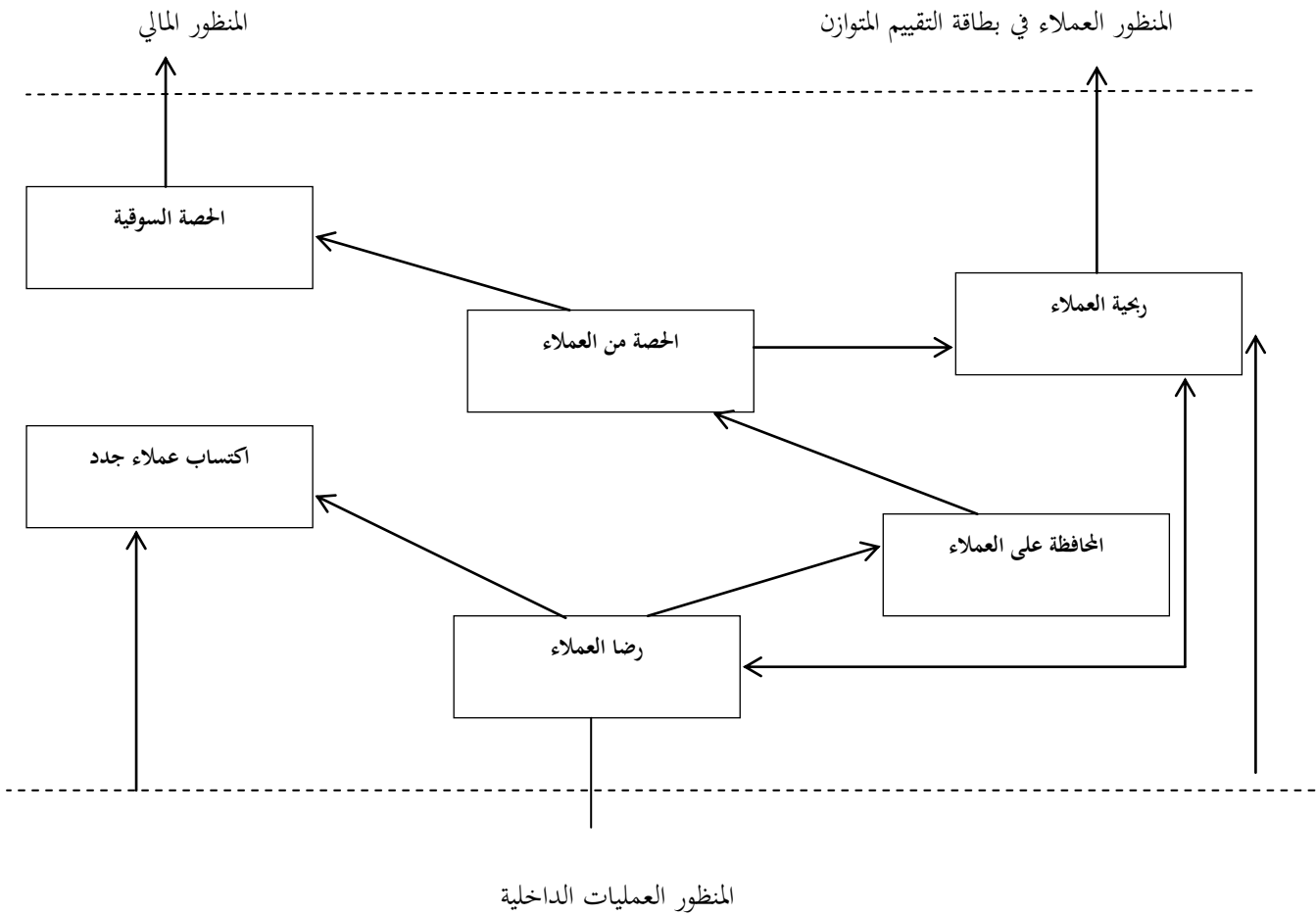
ان المنظمة تحتاج الى ان توجه اهتمامها الى تلبية حاجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الارباح<sup>1</sup>، اذ تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر الى العميل مع انه سبب وجود وبقاء المنظمة، ، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وباسعار معقولة، وقياس الاداء المتوازن، ياخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، ادارة الاداء، مرجع سابق، ص 198.



العملاء ، الذي يعتبر جوهر المقاييس غير المالية<sup>1</sup> ، 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 فان العمليات الداخلية وجهود تطور المنظمة ينبغي ان تسترشد بهذا المنظور<sup>2</sup> كما موضح في الشكل التالي:

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



المصدر: وائل مُجد 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 أهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة المنظمة

<sup>1</sup> فاطمة 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، ص 99.

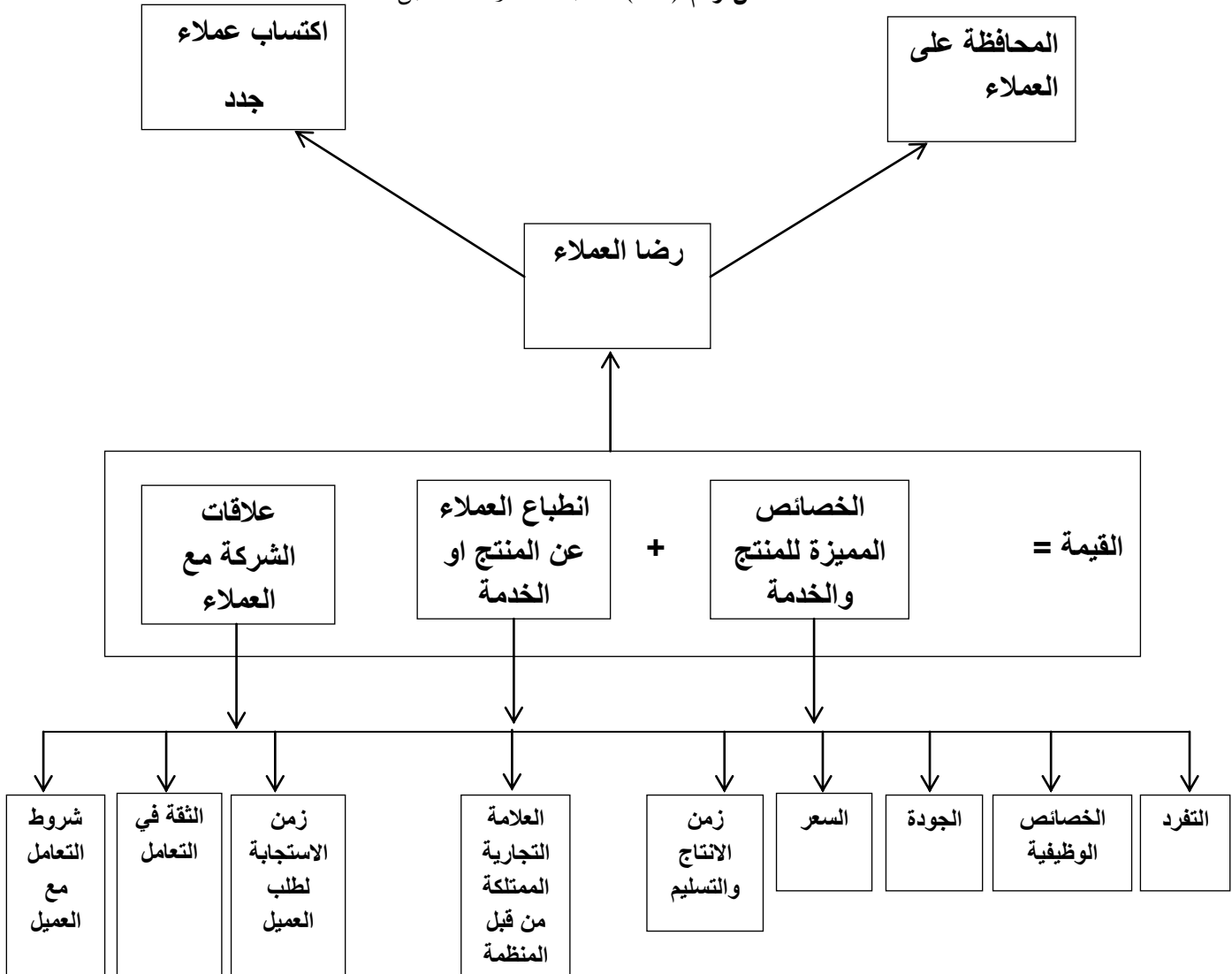
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 112.



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

ومن جهة اخرى فعند التعرف على العملاء المستهدفين فإنها تقوم بتحديد المؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها او ما يعرف بالقيمة المقترحة والتي تعبر عن الخصائص المقدمة من طرف المؤسسة من خلال المنتجات والخدمات<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (09): القيمة المقترحة للعميل.



المصدر وائل مُجَّد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن مرجع

سابق، ص 203.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 113.





فالخصائص المادية لا غير كافية لتحقيق حالة رضا متميزة بل يجب ان تتم بالجوانب سالفه الذكر<sup>1</sup>.

فمن خلال الشكل السابق يمكن القول ان القيمة المقترحة للعميل 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 المملوكة من طرف المؤسسة والتي 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.

<sup>1</sup> وائل مُجَدَّ صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 204.



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

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 المفضية مع العمل	الشكاوي المعالجة من اول مرة
تكاليف التسويق كنسبة عن المبيعات	معدل العائد
عدد الاعلانات الموضوعه	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 الجد	التكرار (عدد صفقات المبيعات)
المبيعات السنوية لكل عميل	

المصدر: وائل مُجَّد 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 المواصلة على خط قيادة السوق، ويستلزم من المنظمات ان تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي ان تتفوق بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التمييز او التفوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 136.

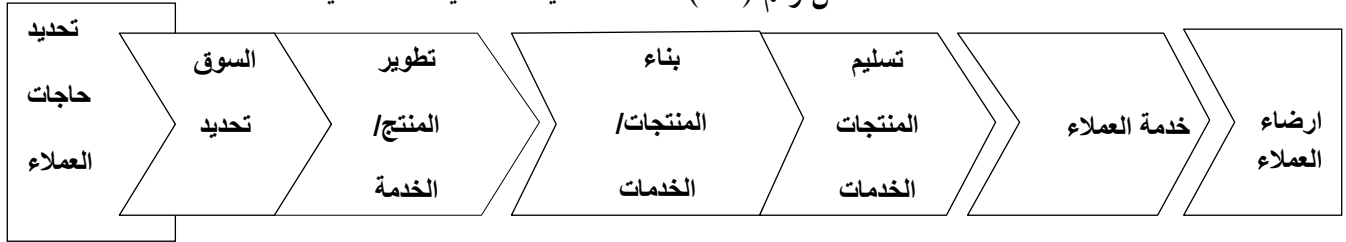


ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة ابعاد فرعية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **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 تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

والشكل الموالي: يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية<sup>2</sup>

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 ...

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة اداء المتوازن مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 35.



والجدول التالي يوضح مقاييس العمليات الداخلية:

جدول رقم (03): مقاييس منظور العمليات الداخلية

التسليم في الوقت المحدد	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
نسب المعيب	زمن تقديم المنتجات الجديدة
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	عدد الحملات الاعلانية
التحسين المستمر	معدل دوران 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 الاداء المتوازن:

يحدد هذا المنظور القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة<sup>1</sup> والبنية التحتية التي يجب على المنظمة بناؤها، حيث يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستوياتهم، مهاراتهم، نظم المعلومات، والاجراءات 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 والزبون 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.<sup>2</sup> والتي يمكن حصرها في ثلاث موارد اساسية<sup>3</sup> كما موضحة في الشكل التالي:

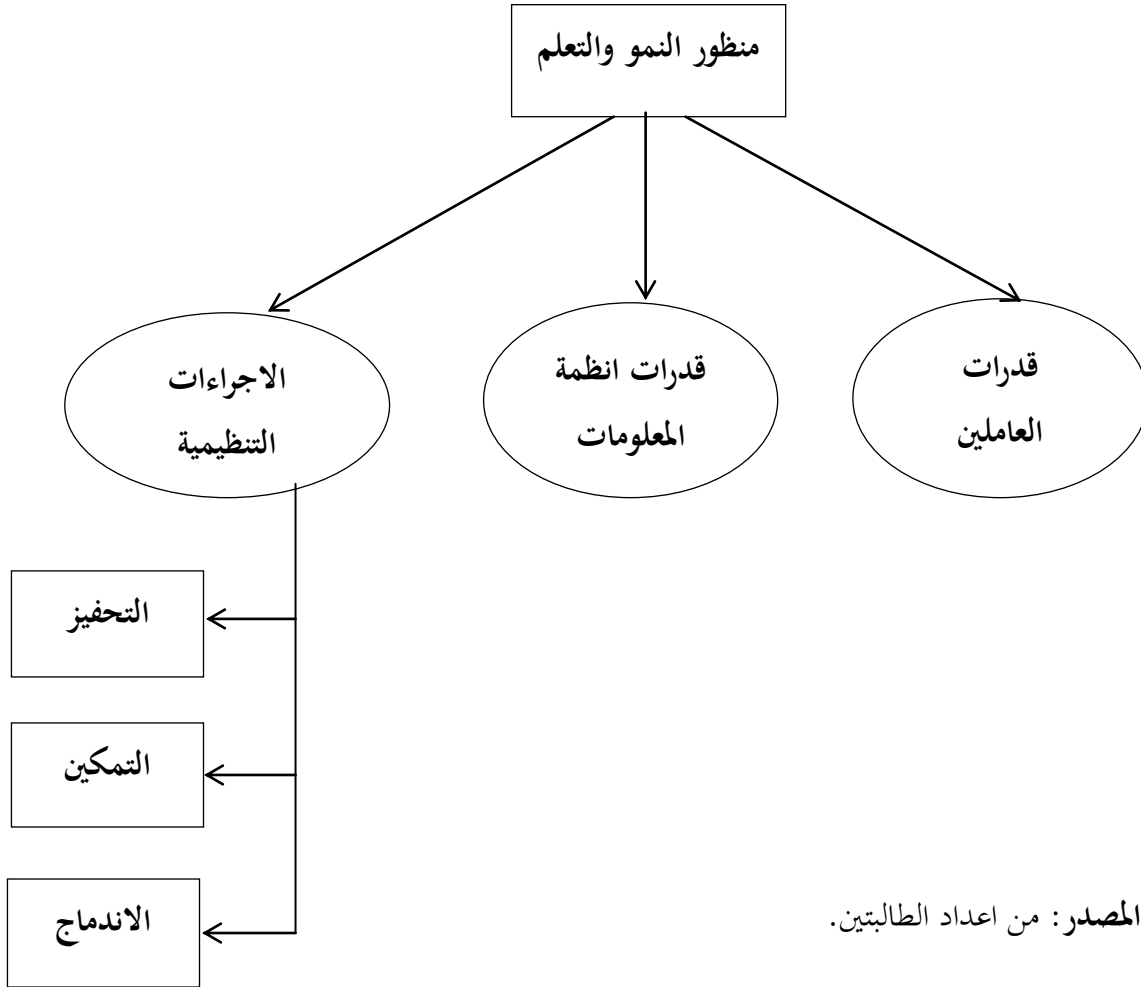
<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> أمّار عبد الرزاق مُجّد، مرجع سابق، ص 217 - 218.

<sup>3</sup> وائل مُجّد 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 الطالبتين.

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 الاكثر استقداما:

وفرة البرامج التدريسية	رضا العاملين
تقييم واقع السلامة الوظيفية	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم
تطوير القيادة	افكار العاملين بخصوص التحسين
تخطيط الاتصالات	التغيب
انتاجية العاملين	فرص الترقيات الداخلية
جودة بيئة العمل	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح
التحفيز	امكانية 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 الاهداف الفردية	استغلال التدريب
نسبة العاملين بأجهزة الحاسب	تكرار البرامج التدريبية الجديدة

المصدر: وائل مُجَّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ذكره، ص 250.

### المبحث الثالث: اعداد بطاقة الاداء المتوازن:

يتطلب ادخال بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات التنظيمية لفهم فعال لمفردات 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 اراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم واعداد بطاقة الاداء المتوازن، غير ان اغلب هذه الآراء اجمعت على ان الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم



تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدى<sup>1</sup>. 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.

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



1. تحديد الرؤية وصياغة الرسالة: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الاخيرة 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 تحدد 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 بيان الانشطة والاعمال 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 ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر.<sup>1</sup>
6. تطبيق الاستراتيجية: تتطلب هذه الخطوة تبيان الانشطة والافعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة 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 لبطاقة الاداء المتوازن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، عدد 03، حاسي مسعود، ديسمبر 2015، ص 141.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 249.





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

**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:<sup>2</sup>

### 1. تحديد واضح للاهداف الاستراتيجية:

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

- الاهمية الاستراتيجية: التي تعني ان يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- امكانية التطوير: التي تعني ان تكون الاهداف الطموحة 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 بمدخل 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، ومذلك جعلها عملية مستمرة تقود ادارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، احلام بن رنو، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> عبد العزيز شهيرة، اطار مقترح لاستخدام مقياس الاداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الاهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص ص 252 - 253.



### 3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن:

استجابة لتغيرات البيئة والضغوط 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 والضغوط، 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 والتواصل:

يعتبر هذا العنصر ذو اهمية بالغة لان اهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الاداء 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:<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، الاردن، 2008، ص280.



3. ادارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق النموذج اجراء عدة تغييرات في المؤسسة سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة او بالانظمة او بالافراد، ان تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات العملاء او المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فان على المؤسسة ان تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.

4. دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية: ان اتخاذ الاجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة ان الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها او ستم صياغة استراتيجيات جديدة، فالاجراءات التصحيحية يفترض ان تضع المؤسسة في موضع افضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلاشي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

5. تحديد الاهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: يجب على المؤسسة ان تضع الاهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالاهداف.

### ثالثا: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق الاداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها او التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ **ثقافة المؤسسة:** تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
- ✓ **اهمال البطاقة** بعض الابعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات.
- ✓ **عدم وضوح الاهداف:** ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية لان الاهداف هي ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة وبالتالي فان عدم وضوح الاهداف وغموضها يؤدي الى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد الى ما يريد الوصول إليه كما ان عدم وضوح الاستراتيجية يؤدي الى وضع معايير خاطئة.
- ✓ **قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الاداء المتوازن:** نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فانه من الصعب ايجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالاضافة الى قلة الدورات والملتقيات المختصة.

<sup>1</sup> نعمة يجاوي، بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، باتنة، العدد 18، جوان 2008، ص 29، 30.



### المطلب الثالث: العلاقة بين المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن:

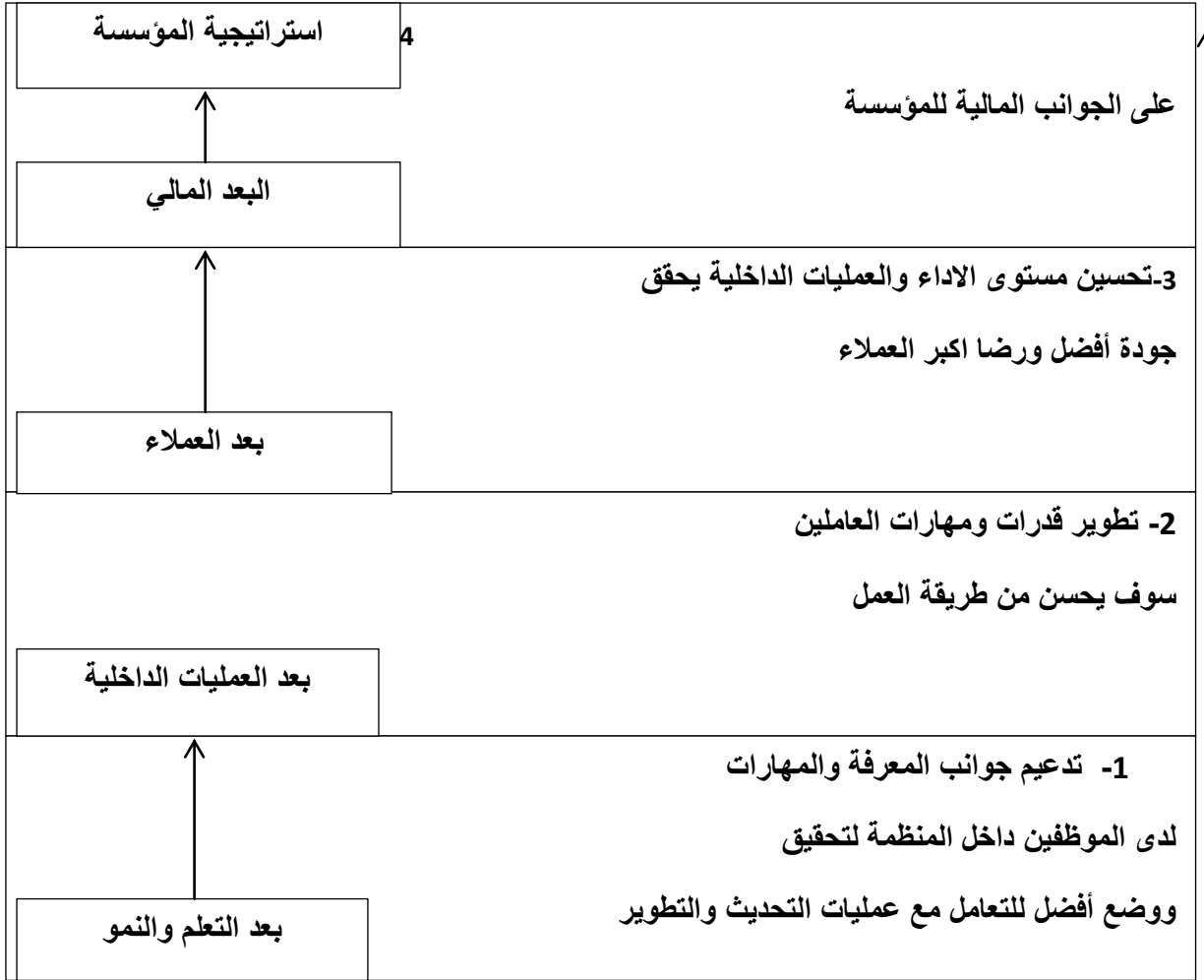
ان التحدي الاكبر يكمن في ايجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة وهذا فقد اكد كل من "كابلان ونورتن" على ان الاهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للاداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما يمكن ان تكون علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا: اتباع رغبات الزبائن يؤدي الى وفائهم فيحصل على زبائن جدد، وهذا ما يؤدي الى زيادة في الحصة السوقية وبالتالي تحقق المؤسسة مردوديتها<sup>1</sup>، فان مخرجات كل منظور تمثل مدخلات المنظور التالي فالتعلم والنمو يؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل والقادرة عليه ومن المنطقي ان يؤدي ذلك الى زيادة قدرة المنظمة على تحسين اداء العمليات الداخلية وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن الذي ينعكس بالمقابل في شكل تحسين الاداء المالي<sup>2</sup>، حيث يمكن وصف العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> R. Kaplan, D. Norton, the strategy focused organization, harward business school press, 2005, P 69.



شكل رقم (13): العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: ربيعة أحمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014، ص 86.

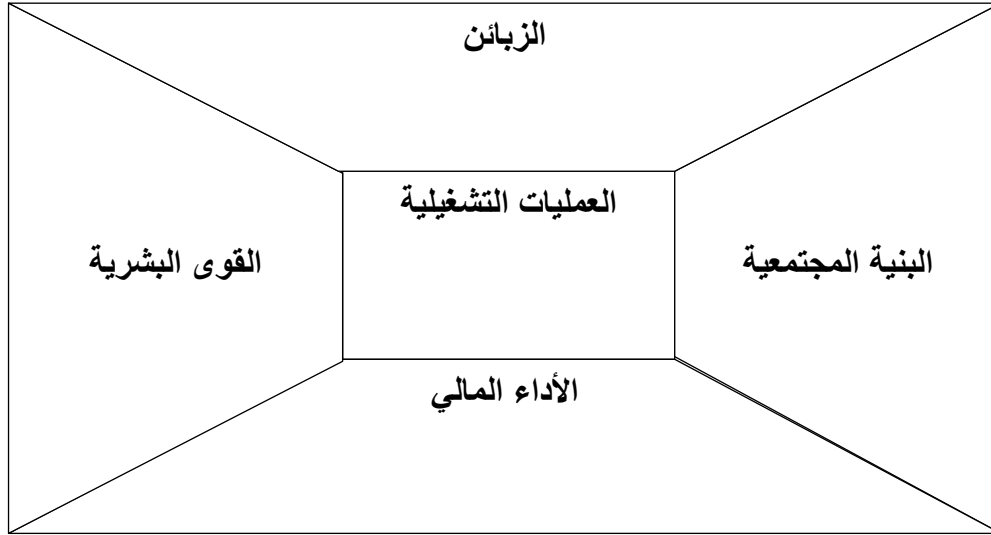
#### المطلب الرابع: بطاقة الاداء المتوازن المستدامة:

بالإضافة الى وجود صعوبات في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها، فقد لقي هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في الاداء. ونتيجة لذلك شرع سنة 2001 في ادخال تعديلات على هذا النموذج، حيث انه بالإضافة الى الابعاد الاربعة التي اقترحها "كابلان ونورتن" تم ادماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي واصبح النموذج يسمى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة "SBSC" SU STAINABILITY BALANCED .SCORCARD



هذا النموذج يأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم(14): نموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدامة



المراجع: رضوان مُجد العناتي، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة- رسالة دكتوراه غير منشورة-، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2004، ص 39.

لقد حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الاداء المتوازن التي اقترحها كل من "نورتن وكابلان" اداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات او بعبارة اخرى جعلها اداة لقياس الاداء الشامل للمؤسسة بدلا من الاكتفاء بقياس الاداء المالي فقط. ومن هؤلاء الباحثين هناك "بيكر Beiker" سنة 2001 و "فيج Figge" سنة 2002 و "زنيقالاس Zingales" سنة 2004.

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين الثلاثة على التسمية المذكورة اعلاه، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها ادماج الابعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الاداء المتوازن الاصلية. في هذا المجال يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الاداء المتوازن المستدام:

✓ ترك النموذج الاصيلي المقترح من طرف "نورتن وكابلان" على حاله ولكن يتم اضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الابعاد الاربعة التقليدية للنموذج. وهذا ما ذهب إليه الباحث "بيكر Beiker".



✓ إضافة بعد خامس الى الابعاد اربعة التقليدية ويسمى ببعده 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 تاخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.

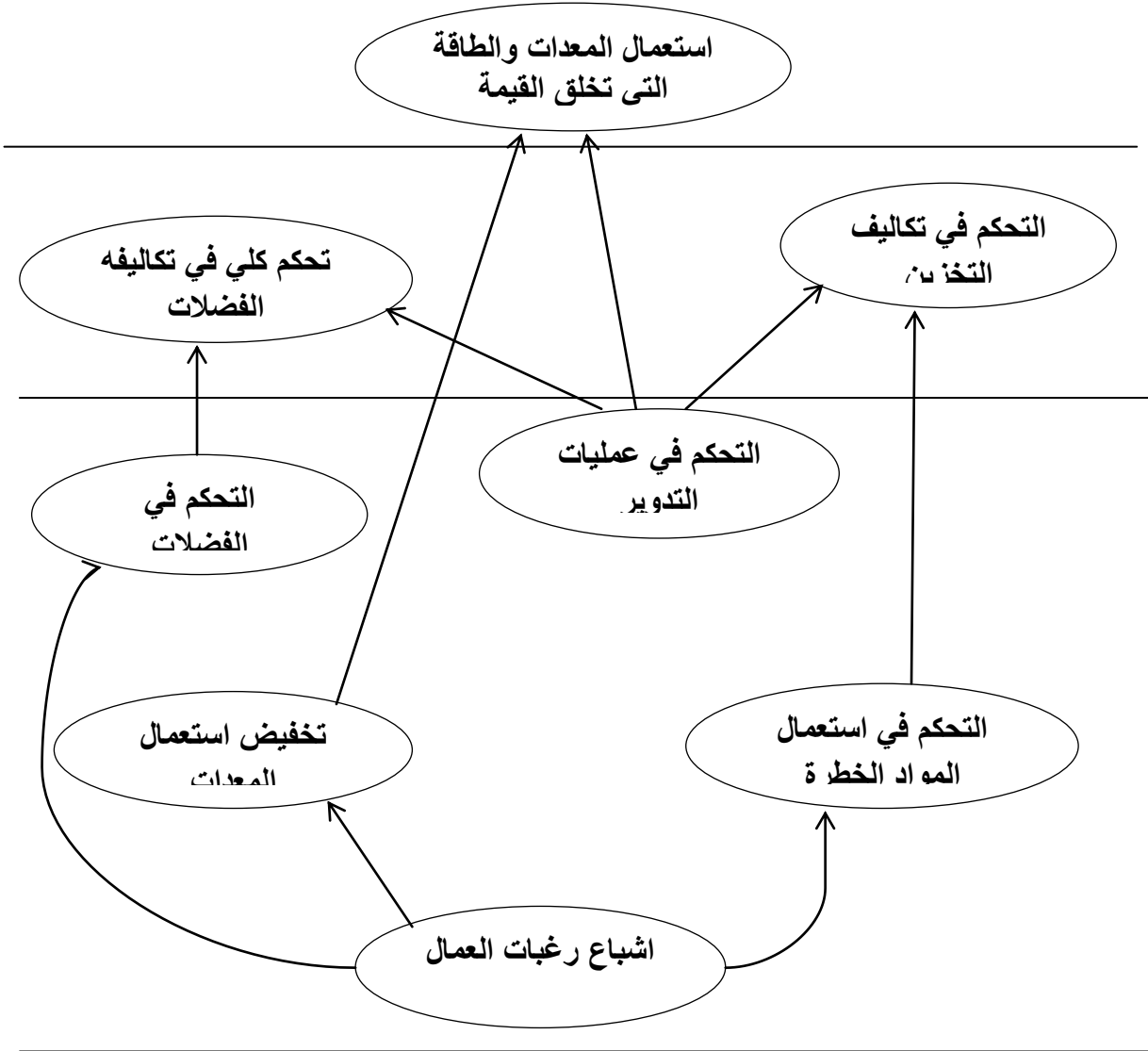
✓ صياغة نموذج خاص بطاقة الاداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الاداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع اهداف اجتماعية وبيئية.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، 2011، ص ص 197، 198.



الشكل رقم (15): نموذج بيكر Beiker لبطاقة 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 الشامل للمؤسسة ولكنه أداة يقترح التوسع في قياس الاداء بالاضافة الى الابعاد المجتمعية الى الاداء المالي والاقتصادي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>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.<sup>1</sup> وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها اتباع الاستراتيجيات التالية:<sup>2</sup>

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 ومحاوله ارضاء أكبر شريحة، كما تسعى المؤسسة الى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

ثانياً: استراتيجية نمو الانتاجية: 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.

<sup>1</sup>Bose 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.

<sup>2</sup> رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 137.



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

### المطلب الثاني: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء الخدمي.

ان المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى الى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لا بد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، الى 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 تكسب العاملين لديها ثقة أكبر وبعد أن تتعرف على عملائها المستهدفين، تقوم بكسب ولائهم من خلال التطوير المستمر للخدمات وادخال خدمات أخرى جديدة، وهذا حتى يسهل لها التموقع، وبالتالي تحقيق رقم أعمال مربح، وللتعرف على الزبائن المحتملين تقوم بدراسة احتياجاتهم بغية ارضائهم، كل هذا يساعد على تحقيق نجاح المنظمة<sup>1</sup>. ولأن رضى الزبون أصبح له دور مهم في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار الى تهيئة كافة مواردها وحسن ادارة علاقتها مع الزبائن خاصة في ظل العولمة، حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة وبممكنه المقارنة والاختيار. وتعتبر المؤسسات الخدمية مقدم الخدمة والخدمة في حد ذاتها هي الجوهر الرئيس الذي يحدد مدى نجاعتها وتميزها عن باقي المؤسسات فمن خلال خصائص الخدمة يمكن أن نحسن الأداء الخدمي في المؤسسة الخدمية انطلاقا من منظور العملاء.

<sup>1</sup> رايس وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 138.



### المطلب الثالث: مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الخدمي.

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة وكافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها على منافسيها وكذلك مدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. اذ 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.<sup>1</sup>

### 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، اذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية للمؤسسة ومحاولة مواءمتها 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:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 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 مجّد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 19.

<sup>2</sup> أحمد هاني مجّد النعيمي، أمال سرحان سليمان، امكانية اقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة تينوى، 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 اليه في هذا الفصل، توصلنا الى 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 تتعلق بمجالات 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 التعلم 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- بعناية



## مقدمة الفصل:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين الى 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 اجل تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية.

وستتناول في هذا الفصل:

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنتطرق 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 المنتزه 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، حانتان، 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.

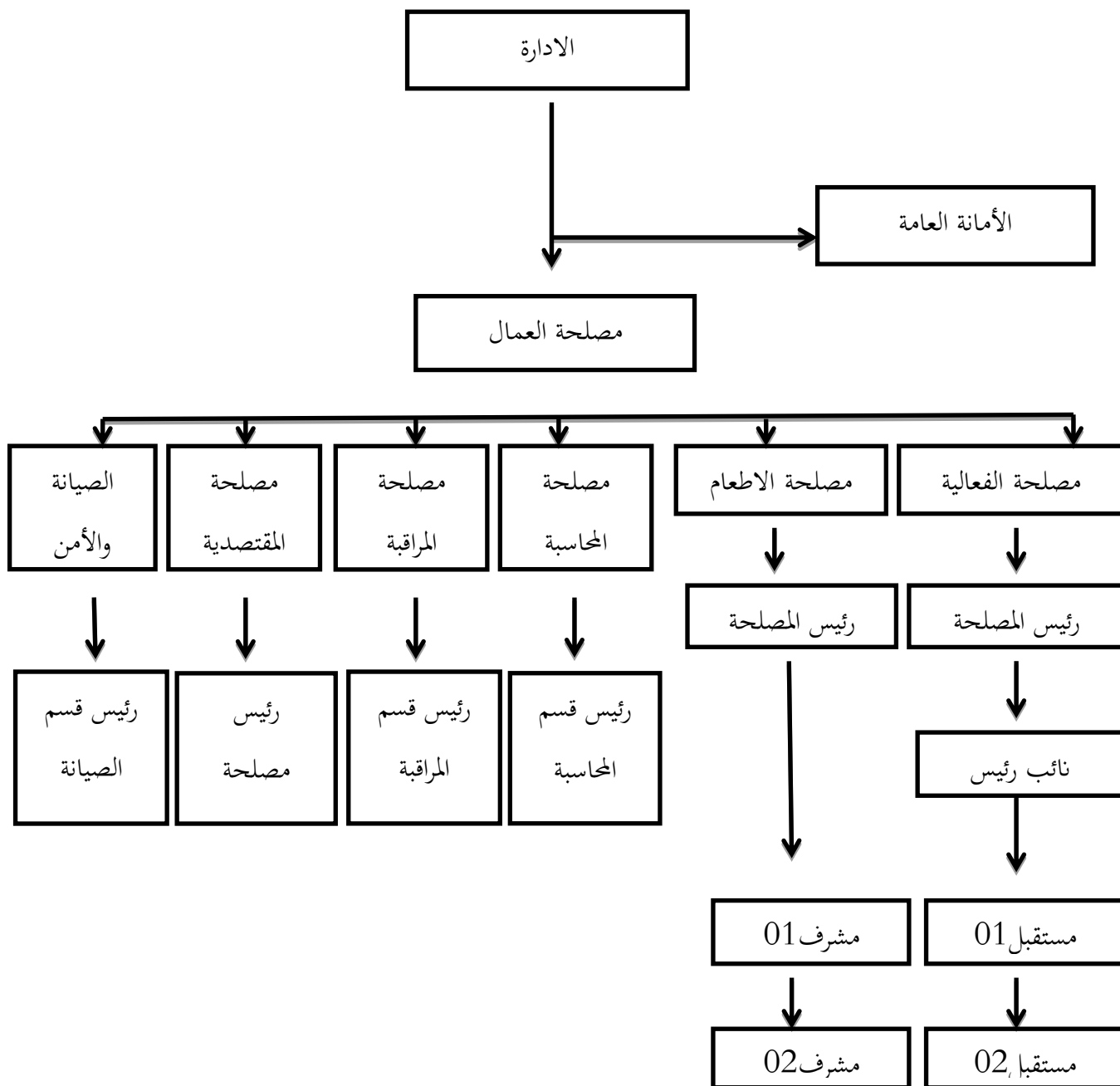
كما يسعى الفندق الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

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

ثانيا: 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 إليه وذلك بعد الدراسة والمراجعة.
- مراقبة مختلف العمليات وإصدار أوامر التعديل أو التحسين.
- تفويض القرارات إلى 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 إلى مصادقة المدير.
- التحضير الجيد لمختلف 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 إلى 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 حديثة 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 لتمتعه بموقع استراتيجي جذاب ومريح وتقديمه لخدمات ذات جودة عالية لذلك سنتناول في هذا المبحث تعريف ونشأة وتطور الفندق، ثم هيكله التنظيمي وقدراته.

**أولا: نشأة وتطور فندق صبري والتعريف به.**

#### 1. نشأة وتطور فندق صبري:

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

المستثمر المحترم السيد "بن وهيبة 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).

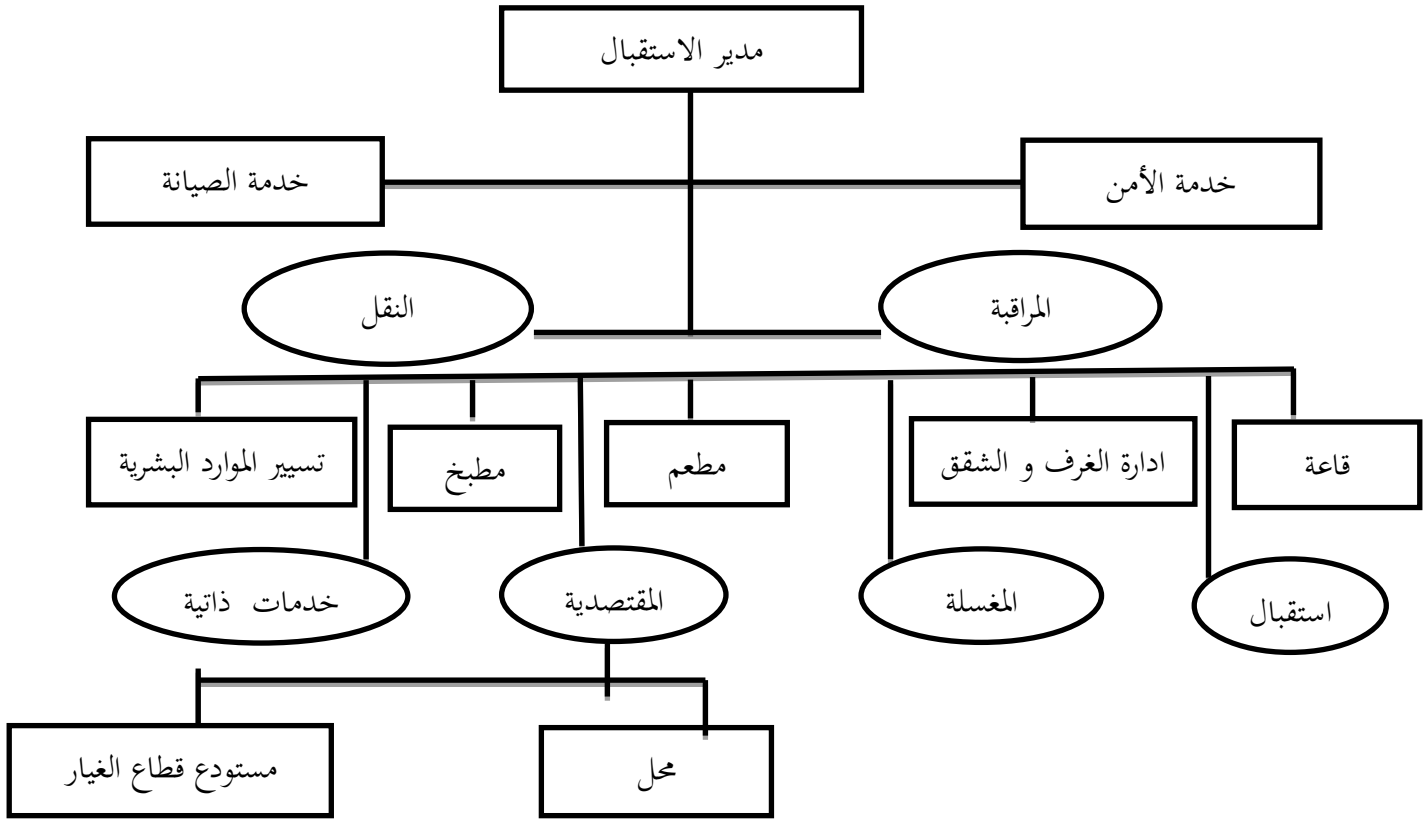
الفندق يعرض مجموعة خدمات رفيعة المستوى كالمبيت والاطعام، الترفيه والاتصالات، السياحة وكالة سفر، بالإضافة الى امتيازات أخرى مثل خدمات Jacuzzi وكذلك توفره على شبكة للإنترنت (Wifi).

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 اصدقاء 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.

### ثالثاً: قدرات فندق "صبري"

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

#### 1. القدرات البشرية:

ان 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.

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

المصدر: مديرية الموارد البشرية، فندق صبري \_ عناية.

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

أما عمال الاستقبال والاستعلامات فمعظمهم متخرج من معاهد متخصصة في مجالات السياحة والفندقة اضافة الى 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:** تسجيلا لمبالغ التي تدفع للصندوق من قبل الزبون، تصريف كل أنواع العملات للزبائن، استقبال الحسابات اليومية لأنواع الخدمات الأخرى.

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

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

✓ **الحاجب:** يخضع لأوامر رئيس مصلحة الحاجب.

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 رغباتهم 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 والمقتصدة.

**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 التالف منها وتغييره.

**ج- مهام المقتصدة:** يقوم فيها بالإمدادات والتموين 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 والاعتداءات.

## 2. القدرات المادية:

**أ- بهو الاستقبال (Le Hale):** وهو المكان الذي يدل على رفاة 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 مساج 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

سنتطرق في هذا المبحث الى المنهج المتبع في الدراسة وكذا ادوات البحث المستعملة فيه بالإضافة الى مجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية التي اعتمدناها في تحليل البيانات.

### المطلب الاول: منهج الدراسة وادوات البحث:

#### اولا: منهج الدراسة:

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

#### ثانيا: ادوات 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 بدورهم في أداء الخدمة المطلوبة منهم ومختلف العمليات التي تجري بين كل من مستوى الادارة العليا نزولا الى الفئة التشغيلية والتطبيقية.

#### 2. المقابلة الشخصية:

تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحث العلمي ولقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع المسؤولين وذلك من أجل الحصول على معلومات حول الفندق، نشأة الفندق، هيكلته، معرفة 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. الاستمارة:

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

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث:

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

وزعنا 10 استمارات وتحتوي الاستمارة على 42 سؤالاً، تحتوي في اطارها العام على المقومات الواجب توافرها في المؤسسات الخدمية من أجل امكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، ولقد لخصنا هذه المقومات في الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة الى الأداء والأداء الخدمي وقد قسمت الاستمارة الى خمس محاور تتمثل 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 بقالة وفندق صبري بعنابة وكانت الدراسة على شكل مقابلة واستبيان.

أما الحدود الزمنية: حيث امتدت الدراسة في فندق مرمورة بقالة 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 والاداء الخدمي.

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

الجملة	يوجد نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم "فندقكم".		هناك استمرارية لتقييم الأداء بشكل دوري.		يوجد نظام للمعلومات.		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 تقديمتها فقط		لا يعطي العملاء رأيهم في الخدمات المقدمة	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا		
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 الى تقديم نتائج خاطئة وتحفيز العامل الخطأ مما سيؤثر على انتاجية العمال الأكفاء وكذلك جودة الخدمة المقدمة.

كذلك أدى معظم مستجوبو الفندق على وضوح الهيكل التنظيمي وهو الأمر الذي أدى الى تسهيل التواصل بين العاملين وضبط مهامهم ومعرفة كل واحد منهم بالوظيفة المسندة اليه.

وكما أظهرت نتائج الجدول وبنسبة 60% على أن مقدمو الخدمات لا يحرصون على تقديم النصائح للزبائن رغم ادلاء الزبائن بأرائهم، وهذا قد يرجع الى افتقار الفندق لإدارة تدبير العلاقة مع الزبائن.

### المحور الثاني: البعد المالي.

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

الجملة	تسعى الادارة الى التخطيط الاستراتيجي لزيادة ونمو الأرباح.	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف 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 اضافة خدمات تكميلية للخدمة الجوهري	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترفيهية المقدمة	الادارة العليا بالفندق تتبنى 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 الارباح الا أن التخطيط للخدمات المقدمة من طرف الفندق لا يلي وبنسبة 70% أهداف السياسة الربحية على أرض الواقع اذ أن التخطيط يبقى حبر 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.

يعمل الفندق على تطوير نوعية الخدمات الفندقية والاستجمام والترفيه حسب المستجندات	يقدم الفندق خدماته للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة	يستجيب الفندق لشكاوي الزبائن وتحل مشاكلهم وشكاوهم في الوقت المناسب		عدد الشكاوي المقدمة من العملاء تفوق الحدود المسموح بها		يعمل الفندق على استطلاع آراء الزبائن باستمرار ومراعاتها لتحسين الأداء		يحرص الفندق على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد.		يقدم الفندق خدمات تلي احتياجات العملاء		يهتم الفندق بإرضاء العملاء وذلك بجذبهم والاحتفاظ بهم		الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية المقدمة يزيد من عدد عملاء الفندق		الجملة		
		3	30%	8	80%	5	50%	0	0%	10	100%	10	100%	10	100%			
50%	5	100%	1	30%	3	80%	8	50%	5	0%	0	100%	10	100%	10	100%	10	نعم
50%	5	0%	0	70%	7	20%	2	50%	5	100%	10	0%	0	0%	0	0%	0	لا

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	يهتم الفندق بتوفير وانتاج المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملائه	يسعى الفندق الى تنوع الخدمات سواء التكميلية أو الجوهرية لخدمة الزبائن	يتضمن الاتقان في تقديم الخدمات الفندقية هدفا لتحقيق مستوى ينافس المعايير العالمية.	توظف موارد المؤسسة بأفضل شكل من عمليات وتنسيق لايتكار خدمات جديدة	يقوم الفندق بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها	يعمل الفندق على دراسة المجتمعو البيئة المحيطة لتحديد احتياجات الزبائن	يقوم الفندق بحملات ترويجية لاستقطاب الزبائن
نعم	9	7	7	4	4	4	3
لا	1	3	3	6	6	6	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 قلمة، بالمقابل نجد أن الفندق يسعى الى التنوع في الخدمات واضفاء عنصر الجودة فيها لكن دون جدوى فغياب عنصر المنافسة والاليات الحديثة حال دون ذلك.

كما نلاحظ أيضا وبنسبة 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 الحوافر 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): اجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق مرمورة.

الجملة	تعمل ادارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الادارية للفندق العلمية والمهنية باستمرار.		يواكب الفندق ويتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته.		تعمل ادارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل التميز.		يحرص الفندق باستمرار على تطوير قدراته الابتكارية في عالم الخدمات، وحجز مكانة متقدمة بين الفنادق المحلية والعالمية.		يعمل الفندق على تبي أنظمته واجراءاته التنظيمية بالشكل الذي يخدم الزبائن.		يعمل الفندق على تطوير المحلي والغربي، وعقد دورات تدريبية لمقدمي الخدمات من أجل استقطاب وزيادة رضا الزبائن.		يقوم الفندق بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعية خاصة بالمجتمع.		يقوم الفندق باستمرار بمراجعة مستوى أداء الخدمة المقدمة فعلا بالمطلوبة.		تفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين ومقدمي الخدمات يساعد في سرعة تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل.		يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات، يسهل حركة سير العمل ويجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد.	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا		
	9	1	80%	10%	3	7	30%	70%	4	6	40%	60%	3	7	30%	70%	4	6	60%	40%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المحييين 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 اليه الفندق لغياب الأنظمة التكنولوجية الحديثة مثل: الوسائل، الشبكات... فبالرغم من حرص الفندق على تطوير قدراته الا أنه لم يستطع الارتقاء الى 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 فان طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن تكون بصفة تصاعديّة حيث تؤثر جهود التعلم والنمو في جودة العمليات والخدمات مما يؤدي الى جلب أكبر عدد من الزبائن وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة، ونلاحظ ذلك في الفندق حيث أن انعدام نظام



التحفيز سيؤدي الى فقد العاملين ذوي الالتزام والكفاءة العالية وبالتالي فقدان العديد من العملاء مما ينعكس بالسلب على النتائج المحققة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فندق صبري

بعد استرجاع الاستبيان المجاب عليها من طرف اطارات فندق صبري، تبين لنا أن تقدم الملاحظة

التالية:

كل الاجابات كانت متطابقة، مما يجعلنا ندخل هذه الملاحظة كعنصر فارق في تحليل نتائج هذا الاستبيان والميل الى اعتباره لا يمثل الصورة الحقيقية لواقع المؤسسة وهذا قد يكون مرتبط بطبيعة ثقافة وكفاءة المسيرين بالمؤسسات الخاصة عموماً، حيث يميلون عادة الى تغطية الحقائق وعدم الثقة في أي جهة خارجية تعمل على استطلاع حالة المؤسسة، كما قد يكون هذا التصرف دليل على بعد المسيرين على ثقافة اعطاء صورة جيدة عن المؤسسة باعتبار أنهم مستثمرون رؤوس أموال موظفة لغرض تحقيق أرباح فقط دون وجود تخصص أو قدم في مجال الفندقية والسياحة، وهذا يشكل مجال لبحث آخر.

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

### المحور الأول: الأداء والأداء الخدمي.

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

الجملة	يوجد نظام لتقييم الأداء في مؤسساتكم "فندقكم"		هناك استمرارية لتقييم الأداء بشكل دوري		يوجد نظام معلومات		يوجد نظام للحوافز		يوجد هيكل تنظيمي واضح		التصميم الداخلي لفندقكم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات		تستخدم مؤسساتكم مؤشرات ملائمة لتقييم الأداء		تقديم أداء مؤسساتكم "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 المقدمة		
	%	0	%	10	%	0	%	10	%	10	%	1000	%	10	%	100	%	10	%	0	
٢	0	%	0	%	0	%	100	%	0	%	0	%	0	%	0	%	100	%	10	%	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

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 ضمنا 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 اعلاه نلاحظ ايضا وبنسبة 100% أن اطارات الفندق اكادوا 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 اكادوا على أن العملاء يقدمون مختلف آراءهم حيال الخدمة المقدمة في سجل متخذين بذلك منه مصدر للمعلومة لتحسين خدمة الفندق.

### المحور الثاني: البعد المالي.

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

الجملة	هل تسعى الادارة الى التخطيط الاستراتيجي لزيادة ونمو الأرباح	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف 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 اضافة خدمات تكميلية للخدمة	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترفيهية المقدمة	الادارة العليا بالفندق تبني فكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
--------	---	--	--	---	--	---

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول اعلاه ان ادارة الفندق صبري لها رؤية استراتيجية طويلة المدى تتفق مع الاستراتيجية الربحية وذلك من خلال استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بالية تمكن من تحقيق ارباح 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 حاجيتهم والتطلع الى مستوى يلي رغباتهم للمحافظة عليهم.

فإطارات الفندق اكدوا ونسبة 100% على ان ارباح الفندق تناسب 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 التعلم والنمو لفندق صبري.

الجملة	الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية المقدمة يزيد من عدد عملاء الفندق		يهتم الفندق بإرضاء العملاء وذلك بجذبهم والاحتفاظ بهم		يقدم الفندق خدمات تلي 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 تفوق الحدود المسموح بها المناسب		يستجيب الفندق لشكاوي الزبائن وتحل مشاكلهم وشكواهم في الوقت المناسب		يقدم الفندق خدماته للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة		يعمل الفندق على تطوير نوعية الخدمات الفندقية والاستجمام والترفيه حسب المستجدات	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا		
نعم	0	%0	10	%100	0	%0	0	%0	10	%100	10	%100	10	%100	10	%100	10	%100
لا	10	%100	0	%0	10	%100	10	%100	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 الى 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 ادارة الوقت تفاديا لملل الزبائن بالإضافة الى استطلاع آراء الزبائن باستمرار لتحسين الأداء. أيضا فقد نفى مستجوبو الفندق أن عدد الشكاوي تفوق الحدود وذلك لأنه يقوم بحل المشاكل والشكاوي في الوقت المحدد وتقديم الخدمات بتقنيات حديثة ساهمت في حسن ادارة الوقت وحلها في الوقت المناسب كما أنه يقوم بتطوير نوعية الخدمة الفندقية والاستجمام والترفيه ارضاء له وتحسين لأدائه لخلق ولاء لدى الزبون.

#### المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

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

العبارة	يهتم الفندق بتوفير وانتاج المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.	يسعى الفندق الى تنوع الخدمات سواء التكميلية أو الجوهرية لخدمة الزبائن	يتضمن الاتقان في تقديم الخدمات الفندقية هدفا لتحقيق مستوى ينافس المعايير العالمية	توظف موارد المؤسسة بأفضل شكل من عمليات وتنسيق لابتكار خدمات جديدة	يقوم الفندق بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء قبل تحديد عملياتها	يعمل الفندق على دراسة المجتمعو البيئة المحيطة تحديدا 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 الي تحيط به، حيث نجد أن الفندق يعمل على تنوع الخدمات التي يقدمها لعملائه سواء كانت التكميلية أو الخدمة الجوهر، 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): اجابات أسئلة محور بعد التعلم والنمو لفندق صبري .

الجملة	تعمل ادارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الادارية للفندق العلمية والمهنية باستمرار		يواكب الفندق ويتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته		تعمل ادارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل التميز		يحرص الفندق 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 أنظمته واجراءاته التنظيمية بالشكل الذي يخدم الزبائن		يقوم الفندق بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعية خاصة بالمتجمع المحلي والغربي، وعقد دورات تدريبية لمقدمي الخدمات من أجل استقطاب وزيادة رضا الزبائن		يقوم الفندق باستمرار		تفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين ومقدمي الخدمات يساعد في سرعة تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل		يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات، يسهل حركة سير العمل ويجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد	
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
10	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان كل المستجوبين أكدوا على ان ادارة الفندق تقوم بوضع برامج تدريب لتطوير معارف وكفاءات اعضاء 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 الذى 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 لزيائنه الدائمين من اجل المحافظة عليهم كما يعمل على تطوير الأنظمة والاجراءات التنظيمية.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان 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 الى جلب أكبر عدد من الزبائن وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة، ونلاحظ ذلك في الفندق حيث أن وجود نظام التحفيز سيؤدي الى 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 الاختلاف	أوجه التشابه
- يتوفر فندق صبري على نظام للحوافز على عكس فندق مرمورة الذي يفتقر اليه.	- يتمتع كلا الفندقين بنظام لتقييم الأداء.
- مقدمي خدمات فندق صبري يقومون بتقديم النصائح للزبائن على عكس فندق مرمورة الذي يكتفي بتقديم الخدمات المطلوبة فقط دون تقديم النصائح للزبائن.	- عملية تقييم الأداء تكون بصفة دورية ومستمرة.
	- يحتوي كلا الفندقين على نظام للمعلومات.
	- يعتمد كلا الفندقين على مؤشرات مالية وغير مالية في تقييم الأداء.
	- الهيكل التنظيمي واضح ومفصل للمهام.
	- ادلاء العملاء بأرائهم اتجاه الخدمة المقدمة.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### النتائج:

بالرجوع الى جدول المقارنة اعلاه، يمكن أن نجد الى جانب أوجه التشابه التي مردها العمل في نفس الميدان وبنفس الأهداف والتطلعات. نجد أن الاختلاف بين الفندقين مس جانب توفير نظام للحوافز، وفي الواقع المعاش للفندقين قد يعود هذا الى 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 الى 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 الاشارة اليه حول نقائص أنظمة المعلومات فان 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلا الفندقين يقومان بتحديد الاستراتيجية والتخطيط لها وذلك لتحقيق أهدافها المالية.</li> <li>- هناك تنوع في الخدمات المقدمة من طرف الفندقين.</li> <li>- يعمل كل من الفندقين على استغلال الامكانيات والموارد المتاحة لهم من أجل تحقيق الأرباح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالرغم من أن فندق مرمورة يقوم بالتخطيط ووضع استراتيجيات للتسيير الا أن الخدمات المقدمة من طرفه لا تلبى أهداف السياسة الربحية على عكس فندق صبري.</li> <li>- يقوم فندق صبري بتحقيق مستوى أرباح جيد وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للأليات المتاحة، كما يقوم بعملية التطوير كلما لزم الأمر بالإضافة الى التنوع في تشكيلة الخدمات المقدمة على عكس فندق مرمورة الذي لا يعمل على التطوير أو تنوع في الخدمات.</li> </ul>



--	--

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 الادارة لتسيير شؤون الفندق الا أنها لا تلبي 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 تماشي الخدمات المقدمة مع أهدافه المسطرة والمتمثلة في تحقيق السياحة الربحية ورضا الزبون.

وكذلك من بين احدى النقاط التي لا يمكن تجاهلها والتي تبين أوجه الاختلاف بين الفندقين والمتمثلة 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 الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوفر عنصر الخبرة والكفاءات المتوفرة لديهم وكذلك طغيان عنصر المصلحة الخاصة الذي يجعل المسير أكثر جدية من تسيير أموال عمومية حيث أن النفقات والايادات 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 بتكليفها وملائمتها تماشياً 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 الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات المقدمة من طرف فندق مرمورة لا تلبي احتياجات العملاء ولا ترضي رغبتهم بالرغم من محاولتهم لذلك على عكس فندق صبري.</li> <li>- عدم اعتماد فندق مرمورة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات على عكس فندق صبري الذي يعتمد عليها بشكل كبير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة اطارات الفندق بمدى تأثير جودة الخدمات المقدمة في زيادة رضا الزبائن.</li> <li>- يهتم كلا الفندقين بإرضاء العملاء لجذبهم والاحتفاظ بهم.</li> <li>- تقدم الخدمات في كلا الفندقين في الوقت المحدد.</li> <li>- يقوم الفندقين باستطلاع آراء العملاء والاستجابة للشكاوي المقدمة من طرفهم.</li> </ul>

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 مثبط على التطوير والتحسين بشكل عام.

المحور الرابع: بعد العمليات الداخلية.

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

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام فندق مرمورة بتوفير وانتاج الخدمات لم يصل الى حد الارضاء فغياب التقنيات حال دون ذلك على عكس فندق صبري.</li> <li>- يسعى فندق صبري الى التنوع في خدماته سواء التكميلية أو الجوهريه وهذا لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم على عكس فندق مرمورة.</li> <li>- تميز محيط فندق مرمورة بغياب المنافسة على عكس فندق صبري الذي يعمل في بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة.</li> <li>- 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.</li> <li>- عدم دراسة فندق مرمورة للمحيط والمجتمع الذي يتواجد فيه، أما بالنسبة لفندق صبري فيقوم بذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بتوفير وتقديم خدمات ترضي الزبائن.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

النتائج:

بالرجوع الى جدول المقارنة أعلاه نجد أن فندق صبري يعمل على توفير خدمات ترضي وتلبي رغبات الزبائن وتسعى الى الوصول الى 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 الى 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 تجديد خدماته والارتقاء الى 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 الادارية سواء كانت المساعدة أو الأساسية كالتصميم أو انتاج الخدمات المقدمة، على عكس المؤسسات العامة التي تتميز بالمركزية في اتخاذ قراراتها وكذلك عدم وجود التحفيز الذي يؤثر على تجديد الكفاءات والذي يؤثر بدوره على تطوير الفندق.

#### المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

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

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير قدرات العاملين لدى فندق صبري بالاعتماد على برامج تدريبية مع تحديثها تماشياً والتطورات الحاصلة على عكس فندق مرمورة الذي لا يقوم بدورات تدريبية بشكل كبير.</li> <li>- يواكب فندق صبري أحدث التقنيات عند قيامه بأعماله كما يعمل على دراسة مدى جودة الخدمات المقدمة وتبني برامج خاصة للزبائن على عكس فندق مرمورة.</li> <li>- غياب نظام الحوافز لدى فندق مرمورة يجعل العامل لا يبذل مزيد من الجهود على عكس فندق صبري الذي يعتمد عليه لجذب الكفاءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة الفندقين لتطوير القدرات للارتقاء للمنافسة العالمية.</li> <li>- مراجعة الفندقين لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالمطلوبة.</li> </ul>

المصدر: من اعداد 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 بزبائنه 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 بقالمة، وفندق صبري بعنابة، وبناءا على الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات، وهي كالتالي:

### اولا: النتائج

يمكن ابراز النتائج في النقاط التالية:

#### 1. الجانب النظري:

- تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توفير اطار كامل للعمل
- تمكن 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 انتهاج 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 صبري يعمل على التوجه نحو التوسع وزيادة الاستثمار، في حين أن فندق مرمورة يتجه نحو إيقاف النشاط وإعادة التجديد والتطوير وكذلك إعادة الهيكلة.

#### ثانياً: 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 الاكاديمي 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- أثمار عبد الرزاق مُجَّد، استراتيجية التكامل واعادة الهندسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 2- أيوب مُجَّد المزيني، الادارة التأسيسية علم وفن، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
- 3- بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، ط8، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- جمال الدين مُجَّد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعية، مصر، 2009.
- 5- حسن ابراهيم البلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان،
- 6- سعد صادق بحيري، ادارة توازن الأداء، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003/2004.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل 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- مُجَّد سرور الحريري، المحاسبة الادارية المتقدمة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

14- مُجَّد عبد المنعم شعيب، ادارة المستشفيات منظور تطبيقي، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2014.

15- مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور وتقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.

16- مُجَّد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/ 2015.

17- مُجَّد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

18- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع وللطباعة، 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

● المجالات:

1- أحمد هاني مُجَّد النعيمي، أمال سرحان سليمان، امكانية اقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة تينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.

2- أحمد هاني مُجَّد النعيمي، أمال سرحان سليمان، امكانية اقامة بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، جامعة تكريت، العراق، 2010.

3- السعيد بريش، نعيمة يجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات، العدد1، الجزائر، 2012.



- 4- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010.
- 5- العامري صالح مهدي محسن، الغالي 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 الاقتصادية، عدد 03، حاسيمسعود، ديسمبر، 2015.
- 7- عبد العزيز شهيرة، "اطار 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 الألبنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر العدد 02، عمان، الأردن، 2008.
- 10- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البني في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (عدد خاص)، كلية التجارة جامع الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.

• الدوريات:

- 1- بن عبد فريد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجْد 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، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُجْد

- بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009
- 3- عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر ادارة 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 حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، شلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
- 5- عيسى مرازقة، 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 يجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن، BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (نموالمؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي)، 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. بوالشلاغم 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. رايس 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 العناتي، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
5. ريغة احمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة -2، الجزائر، 2014/2013.
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، 2012/2011.
8. صالح محرز، أثر الحوافز 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، قلمة، 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 لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
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. عريوة 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. فاطمة 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. مُجّد احمد مُجّد 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. مُجّد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2014.
16. مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
17. مريم شكري، مُجّد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013.
18. مزغيش 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 الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، دفعة 2009.
20. نادية شلغوم، حياة جبايرية، الجودة كمدخل 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، قالمة، 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 dé management, 6ème édition d'organisation, paris, 2008.
- 5- Lancaster Geoff and Massine Ham, Lester essentials of marketing, 2<sup>nd</sup> 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 "قالمة"

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، والهدف منه هو دراسة مدى امكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الخدمية لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم 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 يعطي العملاء رأيهم في الخدمات لمقدمة.		

### المحور الثاني: البعد المالي.

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	هل تسعى الإدارة الى 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 الجوهر		
05	لا يتناسب حجم أرباح الفندق مع حجم ونوعية الخدمات الفندقية والترفيهية المقدمة		
06	الإدارة العليا بالفندق تتبنى 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 تلي 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 وانتاج المزيد من الخدمات التي ترضي رغبات عملائه.		
02	يسعى الفندق الى تنوع الخدمات سواء التكميلية أو الجوهرية لخدمة الزبائن.		
03	يتضمن الاتقان في تقديم الخدمات الفندقية هدفا 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 تحديدا احتياجات الزبائن.		
07	يقوم الفندق بعمليات ترويجية لاستقطاب الزبائن.		

المحور الخامس: بعد التعلم والنمو.

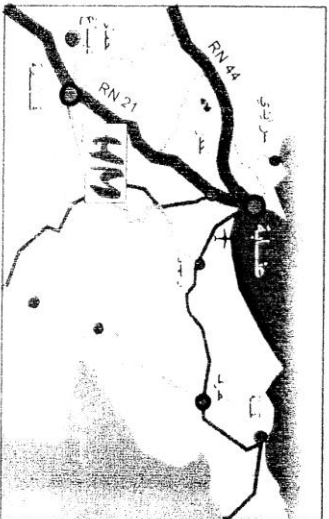
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	تعمل ادارة الفندق على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الادارية للفندق العلمية والمهنية باستمرار.		
02	يواكب الفندق ويتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماته.		
03	تعمل ادارة الفندق على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل التميز.		
04	يحرص الفندق باستمرار على تطوير قدراته الابتكارية في عالم الخدمات، وحجز مكانة متقدمة بين الفنادق المحلية والعالمية.		
05	يعمل الفندق على تبني برامج خاصة لزيائنه.		
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  
الجزائر

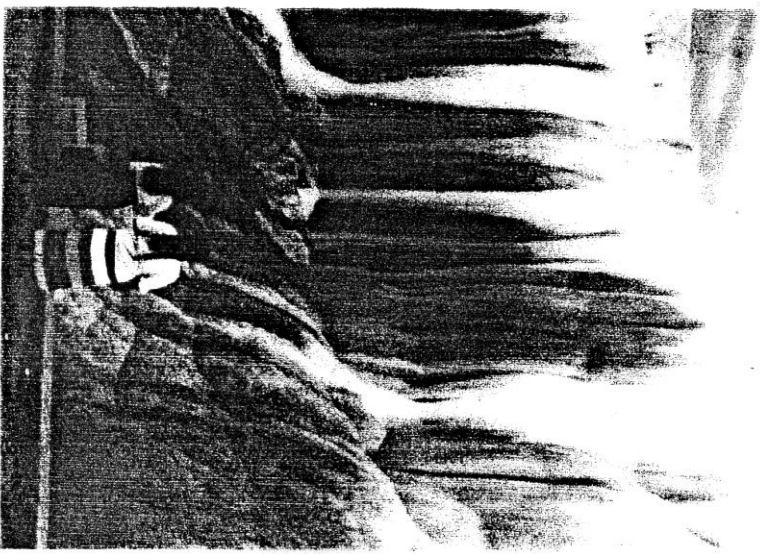


## نزل مرهورة

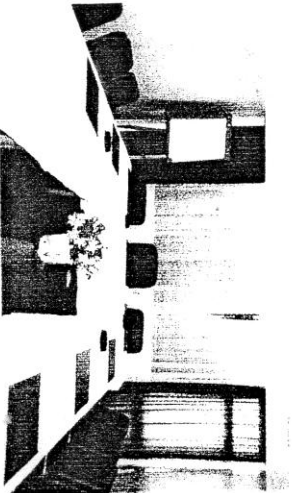
1. يقع على عرضي  
والمنطقة 24 000 الجزائر  
المنطقة : 00 213 [8] 21 21 21  
فاكس : 00 213 [8] 21 30 00

Conceptive & Réalisation : PHOTOCOMPOS - Tel (08) 85 35 04

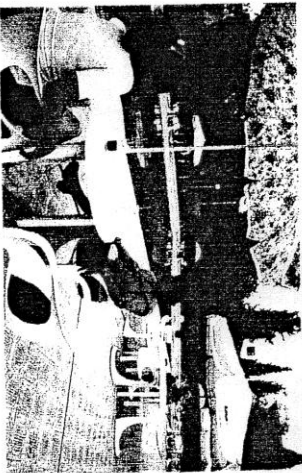
و ما نتمتع بهدوية قائمة يجب أن تعلموا بان هناك حمام  
ممررف دوليا يسهله العلاجية الراقية [حمام شمالية] الذي  
سرجع لكم نشاطكم و حوريتكم.



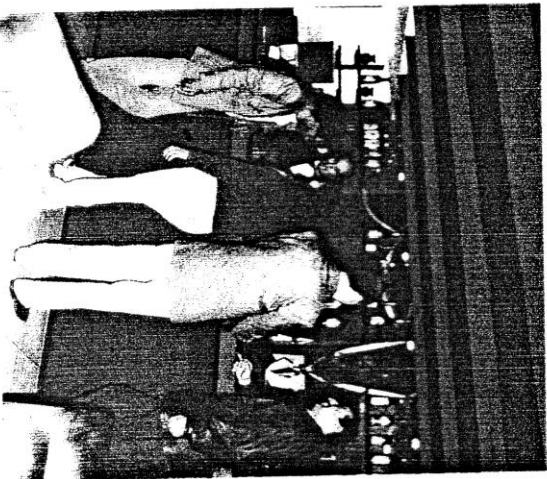
تجدون بنزل مرموزة واحد و سيمون غرفة تتضمن لكم الراحة التامة، فكلها مجهزة بغرفة حمام خاصة ، بيتان ملون و مكيف هوائي ، كما تحتوي على شرفات تطل على المدينة أو الحديقة و المسبح .  
ستعجب ببطعم النزل و بجودة الاستقبال من طرف موظفيه مهمهم الوحيد هو ارضائكم و توفير كل الامكانيات الضرورية من اجل التمتع بالذوق الرفيع لطبخ جد لذيذ.



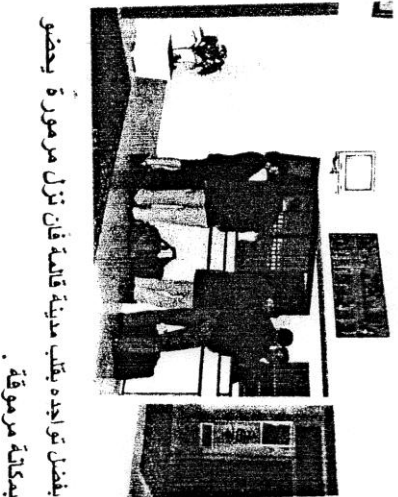
بالاضافة الى المرافق التي يوفرها لكم بنزل مرموزة .  
المسبح الرائع الذي سيسببكم بكون شتيف.



لما تسهر لكم فان صالونات و مطايع نزل مرموزة  
ستسببكم في جو دافئ و أعوي .



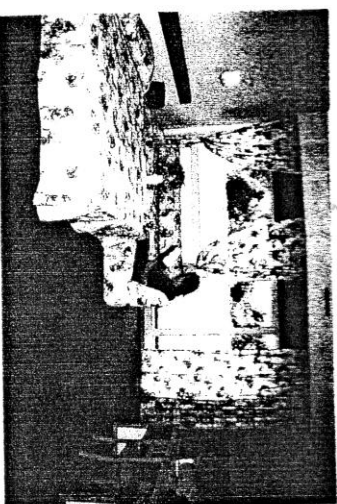
اقامة طيبة بنزل مرموزة



بفضل تواجده بقرب مدينة قائمة فان نزل مرموزة يحضو  
بمكاتبه مرموقة .

ان قرب أهم الوحدات الصناعية و الادارات تجعل من نزل  
مرموزة أنسب محطة للاقامة .

انطلاقا من نزل مرموزة يمكنك زيارة المتحف الأثري أو  
الأثار القديمة "الكلمة" العريقة التي تستطيع الوصول اليها في  
أقل من خمس دقائق سورا على الأقدام .



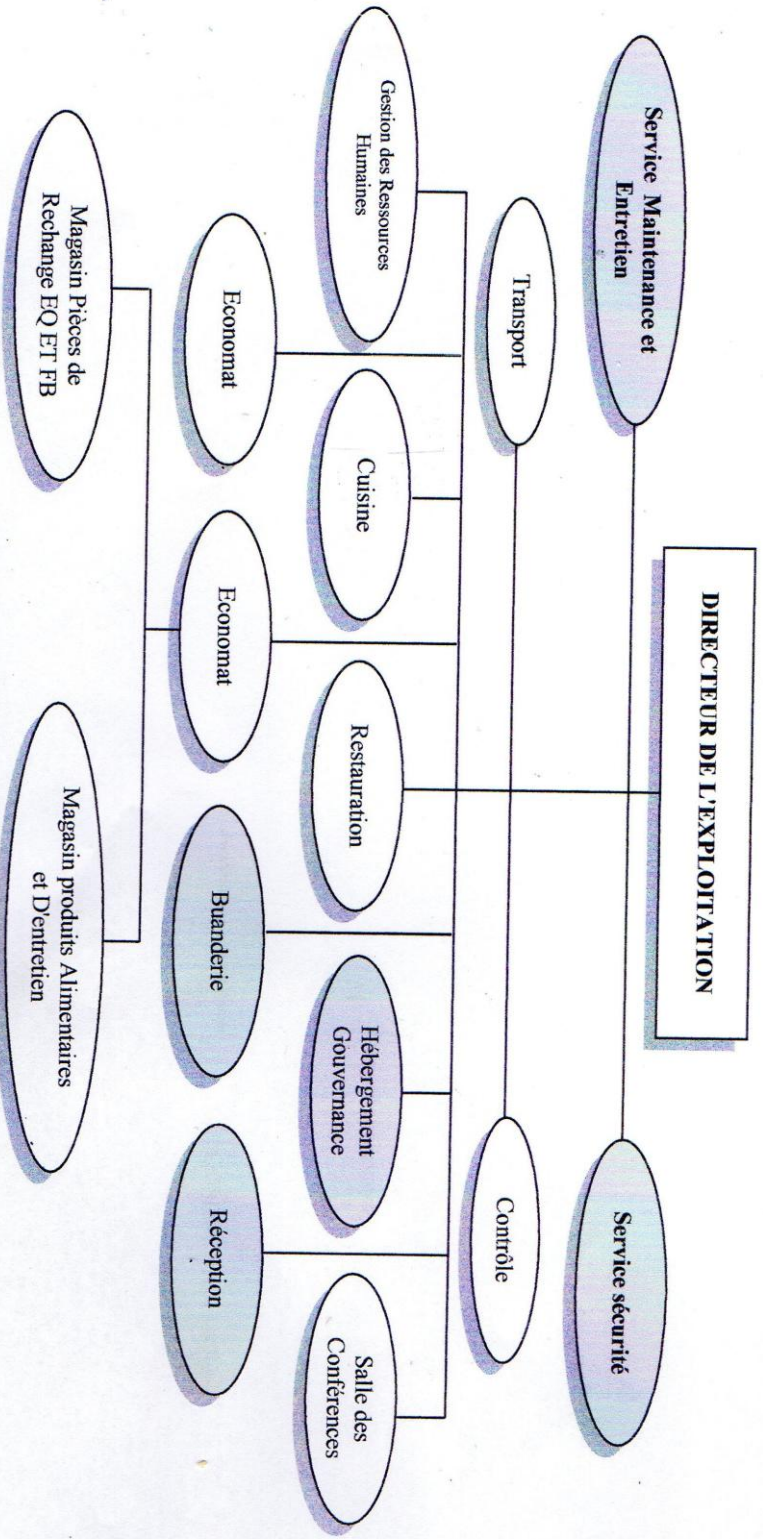
مرحبا بكم في نزل مرموزة



- S /Direction changée de l'Hébergement
- S /Direction changée de la Restauration



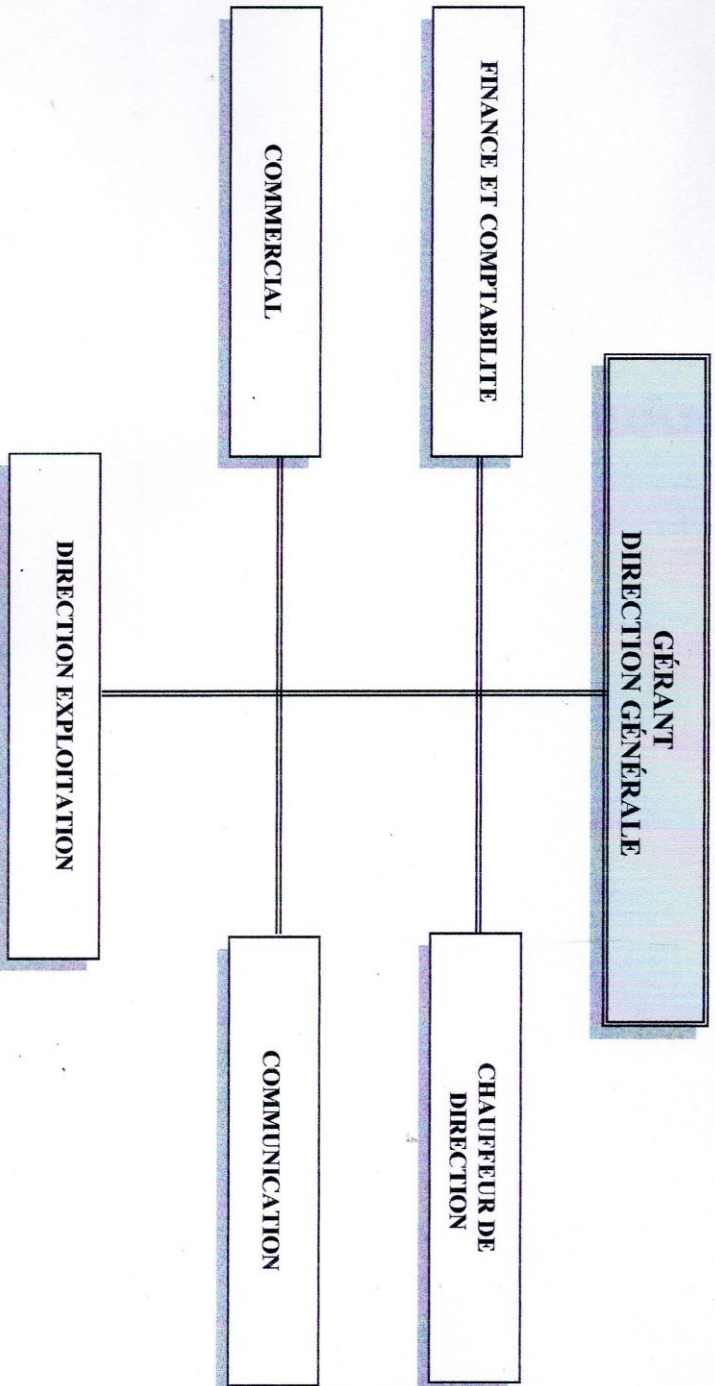
**COMPLEXE TOURISTIQUE SABRI  
ORGANIGRAMME**





**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
<b>TOTAL.....</b>	<b>119</b>

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 "صبري"  
مأسس المشروع: بن وهيبة عزيز  
الموقع: طريق شاطئ رفاس زهوان - عنابة -  
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 شقق فاخرة

فندق R + 9 :

- 129 غرفة (فردية ومزدوجة)
- غرفتين للمعاقين
- (2) جناحان كبيران
- 5 أجنحة صغيرة
- مطعم بانورامي قدرة إستيعاب (170)
- 3 أكشاك
- وكالة سياحية
- مصعدين وسلام

القسم الثاني:

قاعة للمؤتمرات والمحاضرات:

- قاعة للمؤتمرات سبعة 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 محلية (بيتزريا-مثلجات..)

- التصنيف 4 نجوم
- قدرة الاستضافة 379 سرير
- مساحة الأرض 9760 م<sup>2</sup>
- منطقة البناء 17668 م<sup>2</sup>
- 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

## الملخص:

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 يستدعى الاهتمام بها 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 بقالمة وصبري بعنابة.

**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