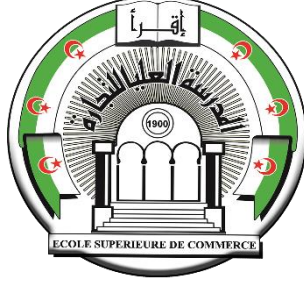


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

# دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع

دراسة حالة مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد صادق

من إعداد الطالب:

عبد الحفيظ لعور

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة

الأستاذ الدكتور: لعيميري عبد الحق

مقرراً

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة

الأستاذ الدكتور: صادق محمد

عضواً

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة

الأستاذ الدكتور: لعلاوي عمور

عضواً

أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة

الأستاذ الدكتور: درغوم محفوظ

عضواً

أستاذ التعليم العالي بجامعة امحمد بوقرة بومرداس

الأستاذ الدكتور: أوسري منور

عضواً

أستاذ محاضر "أ" بمدرسة الدراسات العليا التجارية

الدكتور: أوعشرين حسان

السنة الجامعية: 2017-2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

# دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع

دراسة حالة مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد صادق

من إعداد الطالب:

عبد الحفيظ لعور

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور: لميري عبد الحق
مقرراً	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور: صادق محمد
عضواً	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور: لعلاوي عمور
عضواً	أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور: درغوم محفوظ
عضواً	أستاذ التعليم العالي بجامعة امحمد بوقرة بومرداس	الأستاذ الدكتور: أوسير منور
عضواً	أستاذ محاضر "أ" بمدرسة الدراسات العليا التجارية	الدكتور: أوعشرين حسان

السنة الجامعية: 2017-2018

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله أولاً وأخيراً وظاهراً وباطناً كما يجب ربنا ويرضى

اللهم لك الحمد حتى الرضى ولك الحمد إذا مرضيت ولك الحمد بعد الرضى

أشكر الله تعالى وأحمده على أن وفقني وأعاني في انجاز هذه الأطروحة

امتثالاً لقوله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور صادق محمد والأستاذ المشرف المساعد

المشارك الدكتور ناصر يوسف الذين لم يخلأ بنصائحهما القيمة وتوجيهاتهما السديدة لنا

والشكر موصول إلى الأساتذة الذين وافقوا على مناقشة هذه الأطروحة والأساتذة الذين قاموا بتحكيم

الاستبيان الخاص بها

وأشكر كل من ساعدني من الأهل والأصدقاء

إلى كل هؤلاء شكري الجزيل

## المخلص

بالرغم من الأهمية التي تحتلها المشاريع ضمن نشاط المؤسسات، كون نجاحها أو فشلها يؤثر بشكل كبير على نجاح تلك المؤسسات؛ إلا أنها تعاني في نفس الوقت من عدة قيود ومن تعدد أصحاب المصالح، الذين ينظرون إلى نجاح المشروع من زوايا مختلفة. ومن المعروف أن نجاح المشروع يقاس بالقياس الثلاثي التقليدي: الوقت، والتكلفة، والجودة، هذا القياس التقليدي لم يعد كافياً لتقييم نجاح المشروع. ولهذا ظهرت العديد من الدراسات التي هدفت إلى البحث عن أساليب وطرق وأدوات جديدة لقياس وتقييم نجاح المشاريع ضمن بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالتغير المستمر؛ ونتيجة لذلك اتجه الاهتمام نحو أحدث أداة لقياس وتقييم أداء المؤسسات والتي تعرف ببطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛ فرغم نجاح تطبيقها في قياس وتقييم الأداء على مستوى إدارة المؤسسات، إلا أنه لم ينشر سوى عدد قليل من البحوث حول مدى إمكانية تطبيق هذه الأداة على إدارة المشاريع، وهنا يحاول الباحث توسيع نطاق الاستفادة من هذا المنهج في قياس وتقييم وإدارة المشاريع وحتى قيادتها نحو النجاح.

فجاءت هذه الدراسة لتناقش مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم وقيادة أداء المشاريع؛ وفي سبيل تدعيم الجانب النظري والتحليلي لهذه الدراسة تم الاعتماد على دراسة ميدانية متمثلة في دراسة استقصائية لواقع تقييم مشاريع مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم التعرف على الأدوات والأساليب المتبعة في تقييم المشاريع من طرف المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى محاولة استقراء مدى إمكانية تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع، بهدف الاختبار الميداني لإمكانية الاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع وقيادتها، وقد تم الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية لغرض اختبار فرضيات هذه الدراسة.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى وضع عملية مفصلة لأداة تمكن المؤسسات من بناء نظام لقيادة وتقييم أداء مشاريعها بالاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن، والذي أُطلق عليها اسم: بطاقة أداء المشروع (PSC)، ولهذا يوصي الباحث بالعمل على تطوير هذه الأداة المستوحاة من بطاقة الأداء المتوازن. وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة، فإن هذه الأداة تقدم قاعدة نظرية وعملية لتبني وتطبيق المؤسسات الجزائرية لبطاقة أداء المشروع من أجل قيادة وتقييم أداء مشاريعها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الخريطة الاستراتيجية، نجاح المشروع، بطاقة أداء المشروع.

## Abstract

In spite of the importance of projects in enterprise activities, for their success or failure is greatly affecting the success of these enterprises; still, these projects suffer, at the same time, from several constraints and multiple stakeholders who see the success of the project from different perspectives. It is widely known that the success of the project is measured by the traditional triangle: time, cost, and quality. This traditional measurement is no longer sufficient to assess the success of the project.

To this end, several studies have been conducted examining new methods and tools to measure and assess the success of projects within the current volatile business environment. As a result, attention has been paid to the latest tool for measuring and assessing the performance of the enterprises known as Balanced Scorecard (BSC). Although it has succeeded in the measurement and assessment of performance at the level of enterprise management, but a few works have dealt with the feasibility of this tool on the management of projects. In this research, the researcher attempts to expand the use of this approach in the measurement, assessment and management of projects or even their success.

This study aims at investigating the possibility of applying BSC for measuring, assessing and managing projects. In order to supplement the theoretical and analytical sections of the study, a field study was carried out, in the form of a survey to examine the assessment of the projects at the level of the Algerian enterprises of the construction and hydraulics. Through this field study, the tools and methods used in the assessment of projects by the Algerian enterprises have been identified. In addition, the possibility of adopting the BSC approach in measuring and assessing the performance of projects has been extrapolated in order to test the practical application of such approach in measuring and assessing projects' performance and leadership. Moreover, a number of statistical tests have been used to test the hypotheses of this study.

Finally, the study has developed a detailed process for enabling organizations to build a system of leading and assessing their projects' performance based on the BSC approach. The process is called: Project Scorecard (PSC). Therefore, the researcher recommends developing this tool inspired by the BSC approach. In light of the results, this tool provides theoretical and practical bases for the adoption and application of the Algerian enterprises to the PSC in order to lead and assess the performance of their projects.

**Keywords:** Performance Management, Balanced Scorecard, Strategy Map, Project Success, Project Scorecard.

## Résumé

Malgré l'importance de la place des projets dans l'activité des entreprises, leur succès ou leur échec affecte grandement le succès de ces institutions, en même temps elle souffre de plusieurs contraintes et de multiples parties prenantes, Qui voient le succès du projet sous différents angles, On sait que le succès du projet est mesuré par la triade traditionnelle : temps, coût, qualité Cette mesure traditionnelle n'est plus suffisante pour évaluer le succès du projet. C'est pourquoi de nombreuses études ont été lancées pour rechercher de nouvelles méthodes, méthodes et outils pour mesurer et évaluer le succès des projets dans un environnement commercial caractérisé par un changement continu. En conséquence, l'attention s'est portée sur le dernier outil de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, connu sous le nom de Balanced Scorecard (BSC). Malgré le succès de cette application dans la mesure et l'évaluation de la performance en matière de la gestion des entreprises, seuls quelques travaux de recherche ont été publiés sur l'applicabilité de cet outil à la gestion des projets. Ici le chercheur tente d'élargir l'avantage de cette approche dans la mesure et l'évaluation de la gestion du projet et même le pilotage vers le succès.

Cette étude a été menée pour discuter la faisabilité d'appliquer le BSC pour mesurer, évaluer et diriger la performance des projets ; Afin de renforcer l'aspect théorique et analytique de cette étude, une étude de terrain a été adoptée, telle qu'une étude de la réalité de l'évaluation des projets au sein des entreprises Algériennes dans le secteur de la construction de bâtiment et travaux publics et hydraulique. A travers cette étude il a été identifié les outils et les méthodes utilisées dans l'évaluation des projets par les entreprises algériennes, en plus d'une tentative d'extrapolation de la possibilité d'adopter l'approche BSC dans la mesure et l'évaluation des performances des projets. Afin de tester le champ pour la possibilité de s'appuyer sur l'approche BSC pour mesurer et évaluer la performance des projets, un certain nombre de tests statistiques ont été utilisés pour tester les hypothèses de cette étude.

Enfin, cette étude a développé un processus détaillé permettant aux entreprises de construire un système de pilotage et d'évaluation, et la performance de la gestion de ces projets basé sur la BSC, qui est appelée la carte de performance du projet (PSC), donc le chercheur recommande de développer cet outil inspiré du BSC. A la lumière des résultats de cette étude, cet outil fournit une base théorique et pratique pour l'adoption et l'application du BSC au sein des entreprises algériennes pour conduire et évaluer la performance de ses projets.

**Mots Clés :** Gestion de la Performance, Balanced Scorecard, Carte Stratégique, Réussite du Projet, La Carte de Performance du Projet.

## Abstrak

Walaupun kepentingan projek dalam aktiviti perusahaan, kejayaan atau kegagalan mereka sangat mempengaruhi kejayaan perusahaan-perusahaan ini; Namun, projek-projek ini mengalami penderitaan, pada masa yang sama, dari beberapa kekangan dan pelbagai pemangku kepentingan yang melihat kejayaan projek dari perspektif yang berbeza. Ia diketahui secara meluas bahawa kejayaan projek diukur dengan segitiga tradisional, iaitu, masa, kos, dan kualiti. Namun demikian, Pengukuran tradisional ini tidak lagi mencukupi untuk menilai kejayaan projek.

Sejak kebelakangan ini, beberapa kajian telah dijalankan untuk mengkaji kaedah-kaedah baru untuk mengukur dan menilai kejayaan projek dalam sector perniagaan yang tidak menentu sekarang. Akibatnya, perhatian telah diberikan kepada alat terkini untuk mengukur dan menilai prestasi perusahaan yang dikenali sebagai Balanced Scorecard (BSC). Walaupun ia telah berjaya dalam pengukuran dan penilaian prestasi di peringkat pengurusan perusahaan, tetapi tidak beberapa kajian telah mencapai matlamatnya dalam kajian tentang keberkesanan alat ini dalam pengurusan projek. Dalam kajian ini, penyelidik cuba memperluas penggunaan pendekatan ini dalam pengukuran, penilaian dan pengurusan projek atau bahkan kejayaan mereka.

Kajian ini bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan mengaplikasikan BSC untuk mengukur, menilai dan menguruskan projek. Untuk menambah bahagian teori dan analitik kajian ini, satu kajian lapangan dilakukan, dalam bentuk tinjauan untuk mengkaji penilaian projek-projek di peringkat perusahaan Algeria pembinaan dan hidraulik. Melalui kajian lapangan ini, alat dan kaedah yang digunakan dalam penilaian projek oleh perusahaan Algeria telah dikenalpasti. Di samping itu, kemungkinan penggunaan pendekatan BSC dalam mengukur dan menilai prestasi projek telah diekstrapolasi untuk menguji penggunaan praktikal pendekatan sedemikian dalam mengukur dan menilai prestasi dan kepimpinan projek. Selain itu, beberapa ujian statistik telah digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini.

Akhirnya, kajian ini telah membangunkan satu proses yang begitu terperinci untuk membolehkan organisasi membina sebuah sistem utama dan menilai prestasi projek mereka berdasarkan pendekatan BSC. Proses ini dipanggil: Scorecard Projek (PSC). Oleh itu, penyelidik mencadangkan membangunkan alat ini yang diilhami oleh pendekatan BSC. Memandangkan hasilnya, alat ini menyediakan pangkalan teori dan praktikal untuk penerimaan dan penggunaan perusahaan Algeria ke PSC untuk memimpin dan menilai prestasi projek mereka.

**Kata kunci:** pengurusan Prestasi, Balanced Scorecard, peta Strategi, kejayaan Projek, Scorecard Projek.



# الفهرس العام

## الفهرس العام

I.....	كلمة شكر
II.....	المخلص
III.....	Abstract
IV.....	Résumé
V.....	Abstrak
VII.....	الفهرس العام
XIII.....	قائمة الأشكال
XIV.....	قائمة الجداول
XVI.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية وقيادته وطرق قياسه وتقييمه
2.....	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية
2.....	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
7.....	المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة الاقتصادية
9.....	المطلب الثالث: أداء المؤسسة بين الكفاءة والفعالية
13.....	المطلب الرابع: أداء المؤسسة بين الإنتاجية والتنافسية
18.....	المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية من قياسه إلى قيادته
18.....	المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة الاقتصادية
23.....	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
27.....	المطلب الثالث: إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية
32.....	المطلب الرابع: قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية
36.....	المبحث الثالث: المقاييس المستخدمة في قياس أداء المؤسسة
36.....	المطلب الأول: مقاييس الأداء المالية

41	المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية
44	المطلب الثالث: مقاييس الأداء غير المالية
49	المطلب الرابع: الخصائص الواجب توفرها في مقاييس أداء المؤسسة الاقتصادية
52	المبحث الرابع: أدوات وأساليب قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية
53	المطلب الأول: لوحة القيادة
57	المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف
62	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية
66	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة
72	خلاصة الفصل الأول
74	الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والربط بين الأفعال القيادية والاستراتيجية
75	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
75	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
79	المطلب الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها
85	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
88	المطلب الرابع: وظائف بطاقة الأداء المتوازن
92	المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن، الأهداف والمقاييس
93	المطلب الأول: المحور المالي
97	المطلب الثاني: محور العملاء
101	المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية
105	المطلب الرابع: محور التعلم والنمو
109	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن والتنفيذ الناجح للاستراتيجية
109	المطلب الأول: علاقات السبب والنتيجة
113	المطلب الثاني: رسم الخرائط الاستراتيجية
117	المطلب الثالث: عوائق تنفيذ الاستراتيجية

121	المطلب الرابع: التنفيذ الناجح للاستراتيجية.....
124	المبحث الرابع: مراحل وخطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن .....
124	المطلب الأول: تحليل البيئة (الرؤية والاستراتيجية) .....
129	المطلب الثاني: تحديد المحاور والأهداف والمقاييس .....
136	المطلب الثالث: وضع القيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية .....
140	المطلب الرابع: التنفيذ والمتابعة والتعلم الاستراتيجي .....
145	خلاصة الفصل الثاني .....
147	الفصل الثالث: متطلبات نمط الادارة بالمشاريع من القيادة العملية إلى القيادة الاستراتيجية .....
148	المبحث الأول: إدارة المشاريع وتطورها .....
148	المطلب الأول: مفهوم المشروع وخصائصه.....
153	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع وأدواتها.....
157	المطلب الثالث: تاريخ تطور المشاريع وإدارتها.....
161	المطلب الرابع: الإدارة الثلاثية للمشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) .....
165	المبحث الثاني: تنظيم المشاريع ودورة حياتها.....
165	المطلب الأول: دورة حياة المشروع.....
170	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع.....
176	المطلب الثالث: فريق المشروع.....
180	المطلب الرابع: مكتب إدارة المشاريع .....
184	المبحث الثالث: معايير نجاح المشاريع وأسباب فشلها .....
185	المطلب الأول: معايير تقييم نجاح المشروع .....
188	المطلب الثاني: أسباب فشل المشاريع .....
192	المطلب الثالث: إدارة مخاطر وفرص المشروع.....
196	المطلب الرابع: إدارة تكامل المشروع .....
200	المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية للمشاريع .....

201	المطلب الأول: الإدارة بالمشاريع وإدارة البرامج وحافظ المشاريع
204	المطلب الثاني: مواءمة استراتيجية المؤسسة مع أهداف المشروع
207	المطلب الثالث: أدوات اتخاذ القرار من أجل اختيار المشاريع
212	المطلب الرابع: تطوير استراتيجية المشروع
215	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: استقرار واقع مدى إمكانية استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء مشاريع
217	المؤسسات الجزائرية
218	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
218	المطلب الأول: طبيعة الدراسة ونموذجها
221	المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة
223	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها
226	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
232	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
232	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
235	المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص مؤسسات عينة الدراسة
239	المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بكيفية تقييم نجاح المشاريع
243	المطلب الرابع: تحليل نتائج الخاصة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن
252	المبحث الثالث: تحليل الارتباط والانحدار واختبار فرضيات الدراسة
252	المطلب الأول: اختبار فرضية اعتماد المؤسسات الجزائرية على تقييم أداء مشاريعها مالياً
253	المطلب الثاني: اختبار فرضية أن تقييم أداء المشاريع الجزائرية مالياً لم يعد كافٍ للتقييم
254	المطلب الثالث: اختبار فرضية تقييم أداء المشاريع الجزائرية غير المالي يساهم في نجاحها
258	المطلب الرابع: اختبار فرضية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يساهم في نجاح المشروع
261	المبحث الرابع: مشروع تصميم وبناء بطاقة أداء المشروع
261	المطلب الأول: مراحل بناء بطاقة أداء المشروع

264	المطلب الثاني: تهيئة بيئة بناء بطاقة أداء المشروع.....
267	المطلب الثالث: مكونات (هيكل) بطاقة أداء المشروع.....
272	المطلب الرابع: خطوات بناء بطاقة أداء المشروع.....
275	خلاصة الفصل الرابع.....
277	الخاتمة العامة.....
283	قائمة المراجع.....
300	الملاحق.....

# قائمة الأشكال والجداول والملاحق

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1-1): الدور المقترح لقياس الأداء في المؤسسة ..... 22
- الشكل رقم (2-1): بطاقة الأداء المتوازن ..... 77
- الشكل رقم (2-2): الشكل الأول لبطاقة الأداء المتوازن ..... 82
- الشكل رقم (2-3): ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى المحاور الأربع ..... 85
- الشكل رقم (2-4): أهداف المحور المالي ..... 95
- الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة لمحور العمليات الداخلية ..... 102
- الشكل رقم (2-6): علاقات السبب والنتيجة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ..... 110
- الشكل رقم (2-7): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن ..... 111
- الشكل رقم (2-8): نموذج بسيط للخريطة الاستراتيجية ..... 114
- الشكل رقم (2-9): ترجمة بطاقة الأداء المتوازن للرسالة والقيم والرؤية والاستراتيجية ..... 125
- الشكل رقم (3-1): نموذج إدارة المخاطر ..... 194
- الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة ..... 220
- الشكل رقم (4-2): التكامل بين أهداف المشروع واستراتيجية المؤسسة ..... 265
- الشكل رقم (4-3): نموذج بطاقة أداء المشروع ..... 269
- الشكل رقم (4-4): الخريطة الاستراتيجية للمشروع ..... 270



## قائمة الجداول

- الجدول رقم (4-1): مؤسسات مجتمع الدراسة ..... 222
- الجدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 226
- الجدول رقم (4-3): المقياس المعتمد في تكميم أجوبة المستجوبين ..... 226
- الجدول رقم (4-4): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ..... 228
- الجدول رقم (4-5): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ..... 230
- الجدول رقم (4-6): قوة الثبات وفقا لمعامل ألفا كرونباخ ..... 231
- الجدول رقم (4-7): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ..... 231
- الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي ..... 233
- الجدول رقم (4-9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع ..... 233
- الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... 234
- الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 234
- الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد العينة حسب نطاق الإشراف ..... 235
- الجدول رقم (4-13): توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة ..... 235
- الجدول رقم (4-14): توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة التي ينتمون إليها ..... 236
- الجدول رقم (4-15): الطرق المستعملة من طرف مؤسسات عينة الدراسة في قياس وتقييم أدائها ..... 237
- الجدول رقم (4-16): عدد المشاريع المنجزة من طرف مؤسسات عينة الدراسة ..... 237
- الجدول رقم (4-17): عدد المشاريع الناجحة المنجزة من طرف مؤسسات عينة الدراسة ..... 238
- الجدول رقم (4-18): أساس اختيار المشاريع من طرف مؤسسات عينة الدراسة ..... 239
- الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية) ..... 240
- الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع) ..... 242
- الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن ..... 244

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	246
الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	248
الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	250
الجدول رقم (4-25): تحليل الانحدار الخطي لأثر تقييم نجاح إدارة المشروع على تقييم نجاح المشروع ككل	253
الجدول رقم (4-26): تحليل الانحدار الخطي لأثر تقييم نجاح مخرجات المشروع على تقييم نجاح المشروع ككل	254
الجدول رقم (4-27): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء على تقييم نجاح المشروع	255
الجدول رقم (4-28): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية على تقييم نجاح المشروع	256
الجدول رقم (4-29): تحليل الارتباط والانحدار لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو على تقييم نجاح المشروع	257
الجدول رقم (4-30): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء إدارة المشروع	258
الجدول رقم (4-31): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء مخرجات المشروع	259
الجدول رقم (4-32): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المشروع ككل	260

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): جدول اختيار عينة الدراسة ..... 300
- الملحق رقم (2): الموقع الإلكتروني لحساب حجم العينة ..... 301
- الملحق رقم (3): الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية ..... 302

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم الحالي، إلى الوضع الذي تسعى أن تكون عليه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية، تأتي بعد مرحلة القياس والتقييم، وتعتبر القدرة على القياس إحدى مؤشرات القدرة على الإدارة. وحظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات؛ لذا نال ولا زال ينال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة وقياس الأداء، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية؛ لذلك فقد ركزت الدراسات الحديثة إلى جانب اهتمامات الباحثين دراكر\* (Drucker) وبريلمان\*\* (Brilman) على موضوع المؤسسة من خلال محاولتهم إيجاد أدوات ومناهج إدارية تسمح لها بتحقيق درجة عالية من التكيف مع بيئتها بهدف الاستمرار والبقاء.

إن الأداء هو القيام بالأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة؛ أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في الإدارة. ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة؛ فلم يعد يقتصر تركيز المؤسسات على ما تحقّقه من نتائج مالية فقط دون سلامة تحقيقها لرسالتها ورؤيتها وأهدافها معاً؛ فتحقيق الأرباح في سنة لا يكفي لتحقيق النجاح في المدى البعيد. إن المؤسسة بحاجة للنظر في المدى البعيد وفق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، وهذا ما يتطلب منها التركيز على جميع عملياتها الداخلية وأفرادها العاملين وكذلك عملائها؛ حتى يتسنى لها تحقيق الأرباح وفقاً لرسالتها ورؤيتها.

وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في الماضي كان يعتمد في قياس وتقييم مدى التطور من خلال التحليل المالي، إذ كانت المؤسسات تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها؛ لكن هذا لم يكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للمؤسسة، لأن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي؛ الأمر الذي يصفه كابلان\*\*\* (Kaplan) بأنه كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها.

\* - بيتر دراكر (Peter F. Drucker): ولد في فيينا عام 1909 وتوفي في كاليفورنيا عام 2005، كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، وهو الأب الروحي لعلم الإدارة؛ نشر أول بحث له في اقتصاديات البنك الدولي بلندن عام 1929، عمل كاستشارياً إدارياً في إحدى كبريات الشركات الأمريكية الرائدة، ثم أستاذاً للسياسة والفلسفة بجامعة بننتون، وأستاذاً للإدارة بجامعة نيويورك، له العديد من الكتب والبحوث المنشورة.

\*\* - جين بريلمان (Jean Brilman): خريج المدرسة الوطنية للنفط والمحركات ومعهد إدارة الأعمال، وهو مدير المجموعة الدولية التوجيهية "CEGOS"، ورئيس أو نائب الرئيس لمجموعة شركات في إيطاليا وإسبانيا وبريطانيا وألمانيا والمجر وبولندا والبرتغال واليونان وجمهورية التشيك والصين وسويسرا والمغرب، وهو أيضاً مؤلف العديد من الكتب في الإدارة، لديه خبرة واسعة في مؤسسات الاستشارات الاستراتيجية وإدارة الأعمال.

\*\*\* - روبرت كابلان (Robert S. Kaplan): بروفييسور في كلية هارفارد للأعمال (الولايات المتحدة الأمريكية)، قام بالتعاون مع ديفيد نورتون (David P. Norton) بتقديم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة بين تنفيذ الأعمال الحالية للمؤسسة وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، في مقال نشر في مجلة "Harvard Business Review" سنة 1992، وحصل على جائزة مساهمة مدى الحياة من قسم إدارة المحاسبة لجمعية المحاسبة الأمريكية سنة 1996.

ويعتبر موضوع قياس الأداء في المؤسسات أحد الموضوعات التي حظيت بالكثير من الاهتمام من جانب الباحثين والممارسين وهذا نظراً للتطورات التي طرأت على ظروف المنافسة وما أحدثته من ضغوط نحو تحسين أداء المؤسسات وذلك لمواكبة التغيرات المتلاحقة.

وقد ظهرت نماذج متعددة لقياس وتقييم الأداء تجمع بين الأداء المالي وغير المالي، من أهمها: لوحة القيادة والإدارة بالأهداف، المقارنة المرجعية (المقارنة بالأداء الأفضل) وإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام إلا أن هناك العديد من التساؤلات التي لا تزال موضع البحث والدراسة بشأن هذه الأنواع والمقاييس التي تستخدم لقياس الأداء.

وفي بداية التسعينات من القرن الماضي ظهر أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين المستوى التشغيلي (العملي) والمستوى الاستراتيجي، وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). وفي سنة 1996 قدم الباحثان كابن ونورتن (Norton) بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو (العاملين) وبعد العملاء (الزبائن).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب متكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

عرّف نورتن وكابن القياس المتوازن للأداء باعتباره نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة.

إن مدخل أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وفر مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛ حيث تتضمن المقاييس المالية التي تقرر نتائج الأحداث الماضية والمقاييس غير المالية مثل رضا الزبائن والعملاء والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمديرين باختبار مؤسساتهم من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- كيف يرانا العملاء (الزبائن)؟
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟
- هل نستطيع الاستمرار في التحسن والابتكار؟
- كيف ننظر إلى الملاك؟

ويعد نموذج الأداء المتوازن فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة؛ إذ تستهدف هذه الفلسفة مراقبة وتحسين الأداء بشكل متوازن

على هذه الجوانب الحرجة الأربعة والتي تندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها والتي تتحكم مجتمعة في قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وكذلك على تحقيق استراتيجيتها في المدى البعيد.

هذا من وجهة أما من وجهة أخرى؛ فإن تصميم مقاييس تقييم الأداء في الماضي قامت على افتراضات هي الأخرى على أساس طول حياة المنتج مع عدم التغير في المواصفات والخصائص أي الاستقرار؛ لكن الشيء الملاحظ هو تحول العديد من المؤسسات إلى اعتماد نمط الإدارة بالمشاريع؛ إذ أصبح مصطلح إدارة المشاريع أحد المصطلحات الأكثر انتشاراً بين الإداريين والممارسين وحتى الأكاديميين لكون هذا النمط من الإدارة هو الأنسب لنجاح العديد من الأعمال والأنشطة في ظل البيئة التي تتسم بالتغير والتطور المستمرين، نظراً لما أثبتته منهجية إدارة المشاريع من النجاح الذي نستطيع قياسه بواسطة تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة؛ تعتبر إدارة المشروع توظيف المعارف والمهارات والأدوات والأساليب على تنفيذ أنشطة المشروع بغية الوصول إلى النتائج المرجوة؛ يواجه مديرو المشاريع مجموعة من المشاكل المرتبطة بالطبيعة الخاصة لها؛ حيث تظهر صعوبة قياس الأداء لذلك تحتاج إلى أساليب قياس تتناسب وطبيعتها الخاصة.

إن المقاييس الثلاث لقياس أداء وإدارة أي مشروع متمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام هو تنفيذ المشروع في أقصر مدة زمنية وأقل تكلفة وبأعلى جودة، وبشكل واقعي؛ فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض؛ لذلك يجب على مدير المشروع إيجاد الحل المناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة وهذا ما نحاول الوصول إليه من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتقييم أداء المشاريع؛ إذ إن إدارة المشروع تحتاج إلى ربط أهداف المشروع مع استراتيجية المؤسسة ومن تم وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

وتتمثل مشكلة الدراسة في إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء إدارة المؤسسات؛ مما دفعنا إلى التفكير بالدور الذي تقوم به في قياس وتقييم أداء إدارة المشاريع لتحقيق التطور والتحسين المستمر، باعتبار أن لكل مشروع طبيعته الخاصة تختلف عن المشاريع الأخرى وغير قابل للتكرار بنفس الصفة فيجب مراعاة هذه الخصوصية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً كفاً يتم الاعتماد عليه في قياس وتقييم أداء إدارة

المشاريع؟

ويمكن استنتاج الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي الطرق والأساليب المستخدمة حالياً في قياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية؟

- هل تعتبر مقاييس الأداء المالية كافية لقياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية؟
- ما مدى أهمية التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن المعدة لقياس أداء وإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية؟
- هل تتناسب محاور بطاقة الأداء المتوازن مع الطبيعة الخاصة لإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية؟

#### فرضيات البحث: تحاول الدراسة الميدانية اختبار فرضيات البحث الآتية:

- المقاييس المستعملة حالياً لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية هي المقاييس الثلاث المتعلقة بالتكلفة والوقت والجودة.
- مقاييس الأداء المالية التقليدية لم تعد كافية لقياس أداء المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وقياس أداء وإدارة المشاريع بصفة خاصة.
- إن استخدام مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية مع بعضها يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها بسبب علاقات التكامل والترابط بينها.
- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر الأنسب في قياس أداء وإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية لجمعها بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في أربعة محاور متكاملة فيما بينها.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- مناقشة بعض الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية التقليدية وكيف يمكن مسانبتها بالمقاييس غير المالية والاعتماد عليها عند قياس الأداء وإدارته.
- التعرف إلى مدى أهمية مقاييس الأداء غير المالية في زيادة فعالية وكفاءة قياس وتقييم الأداء مع ضرورة التكامل بينها وبين مقاييس الأداء المالية لقياس الأداء ومدى ملاءمتها.
- التعرف إلى مدى الاستخدام الإداري للمقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء وإدارة المشاريع.
- تسليط الضوء على أحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي وهي بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تعدت الأهداف المالية للمؤسسة إلى الأهداف غير المالية، كما تعدت البعد الزمني القصير والمتوسط إلى المدى البعيد ولم تعد تحكمها أهداف ملموسة فحسب، بل صارت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل تصورات وطموحات يمكن تحقيقها.
- توضيح آلية بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة بصفة عامة وفي إدارة المشاريع بصفة خاصة، مع تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في مؤسساتنا.



## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا البحث في تناوله أحد المجالات العلمية والمنهجية الحيوية المهمة والمتعلقة بمحاولة تطوير المرتكزات العلمية لقياس وتقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن والذي لا يزال محل جدل وبحث علمي ومهني، بحيث تكمن أهمية استخدام هذه الأداة في كونها تعتبر أداة تقييمية آنية تستطيع المؤسسة من خلالها الحكم على التحسن أو عدمه.
- كما تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية في أنها مكتملة للأبحاث والدراسات الإدارية في مجال قياس وتقييم الأداء، وتتبع هذه الأهمية كذلك من خلال الدور الذي تؤديه في وضع إطار شامل يحقق التوازن بين مقاييس الأداء في تقييم وإدارة المشاريع.
- معرفة مدى استخدام الإدارة للمقاييس المالية وغير المالية عند قياس الأداء وأهمية استخدام النماذج الحديثة التي تقتضي ضرورة التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية عند قياس الأداء وإدارته.
- الأهمية المتزايدة لدراسة مقاييس الأداء غير المالية في إدارة المشاريع والتي أصبحت الأسلوب الفعال في قياس الأداء مع إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهها إدارة المشاريع.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال فعالة بين جميع الأطراف العاملين بدءاً من المدير حتى آخر موظف في الإدارة الدنيا، من خلال تعريف كل عامل بعمله، وبالتالي تعد أداة تحفيزية ورقابة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة كفؤة وفعالة.

## أهداف الدراسة:

- نظراً للانتقادات الموجهة لطرق قياس الأداء التقليدية في عدم تقديم معلومات كافية لصناع القرار وعدم الاهتمام بمتطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتركيز على المدى القصير نهدف من خلال هذا البحث إلى:
- مساعدة المديرين والمسؤولين على إدارة المشاريع في التفكير حول سبل فعالية إدارة المشاريع، من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الأداء يتم فيها اختيار مؤشرات القياس من قبل المسؤول نفسه.
  - تمكين المؤسسات من تحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتضاربة، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (أصحاب المصالح) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
  - محاولة تبين أهمية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المشاريع باعتبار أن المشروع حالة خاصة لا يمكن تكرارها بنفس المواصفات بالنسبة للمؤسسة خاصة الجوانب المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية للمؤسسة.

- عرض الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وشرح وتحليل الخطوات الأساسية الممنهجة لتصميم وتطبيق هذه الأداة في المؤسسات التي تعمل على إدارة المشاريع.
- حث المؤسسات بصفة عامة والعاملة بأسلوب الإدارة بالمشاريع بصفة خاصة على استخدام هذا الأسلوب من أجل قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية.
- توضيح طريقة وكيفية ومراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن لغرض إدارة المشاريع.

### الدراسات السابقة:

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات من القرن الماضي عندما قام معهد نولن نورتن (Nolan Norton Institute) بإجراء دراسة بعنوان: "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. استغرقت الدراسة عاماً كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب: بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard) الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي روبرت كابلان وبمشاركة دافيد نورتن من معهد نولن نورتن.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بربط رؤية ورسالة المؤسسة بمؤشرات الأداء التي تنتوع حسب المحور المعني، مثل: العائد على الاستثمار، رضا العملاء، جودة الأداء، مهارات الموظفين. وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعية لكل مؤشر.

**1. دراسة كابلان ونورتن:** كانت البداية عند كابلان ونورتن سنة 1992،<sup>1</sup> حيث اقترحت الدراسة نموذج الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء في المؤسسات باعتباره الاستراتيجية المناسبة لتقييم أداء المؤسسة، وحددت الدراسة أربعة أبعاد للنموذج تمثلت في: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات وبعد التعليم والنمو، وقامت الدراسة بتحليل كل بعد من الأبعاد السابقة إلى الأجزاء المكونة له كالآتي:

- البعد المالي: يعكس استمرارية المؤسسة وفق مقاييس: نمو المبيعات والأرباح التشغيلية وحصة السوق.

- بعد العميل: يقيس دقة مواعيد التسليم وارتفاع الجودة وتحسين الخدمة وتخفيض التكلفة.
- بعد العمليات الداخلية: يقيس تخفيض زمن الإنتاج وتحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol.70, USA, January-February 1992, P: 71-79.

- بعد التعليم والابتكار: يقيس سرعة تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية وزيادة كفاءة العمليات.

وكانت هذه الدراسة أول دراسة في مجال الجمع بين الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية في تقييم الأداء، حيث يعتبر كابلان ونورتن هما من أوجدا مفهوم (BSC) في مجال تقييم أداء المؤسسات. كما أتبع الباحثان دراستهما بدراستين أخريتين سنة 1996، تناولت الدراسة الأولى<sup>1</sup> مقاييس الأداء المالية التقليدية وتعرضها لانتقادات متزايدة نظراً للطبيعة التاريخية لهذه المقاييس التي تعكس أداء المؤسسة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل، وتتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة، كما يعتبر نموذج القياس المتوازن للأداء مفسراً للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، ويربط مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ووحدات النشاط بها، ويتعلق نموذج القياس المتوازن للأداء بالنتائج (الجانب المالي والعلاقات مع العملاء) ويتعلق بموجهات لهذه النتائج (عمليات التشغيل الداخلي والنمو والتعلم). أما الدراسة الثانية<sup>2</sup> فكانت تحت عنوان: ترجمة الاستراتيجية لأفعال: بطاقة الأداء المتوازن، توصلنا فيها إلى أن نظام تقييم الأداء الذي يستخدم بطاقة الاداء المتوازن يساعد المديرين على ربط الاستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر مكملة للمقاييس المالية ولا تحل محلها، وتلتها دراسة أخرى<sup>3</sup> لهما سنة 2000، هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج شامل أطلق عليه نموذج القياس المتوازن للأداء وهو يتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويحتوي على أربعة وجهات نظر للإدارة: الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات الداخلية والنمو والابتكار والتعلم.

2. دراسة جاسكو وسالتريو<sup>4</sup> (Gascho & Salterio) سنة 2000، فقد اعتمدت على دراسة كابلان ونورتن، واهتمت بمعرفة أثر مقاييس القياس المتوازن للأداء، لتكون مكملة للمقاييس التقليدية للأداء حيث اشتملت مقاييس الأداء المتوازن على مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء، التي صممت لجذب الانتباه نحو الاستراتيجية المرغوب فيها، وأنه يجب استخدام مقاييس الأداء التي تحسن اتخاذ القرارات، من خلال تصنيفها بحسب الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها.

كما بينت الدراسة أن متخذي القرارات يركزون على استخدام المقاييس العامة، ويتجاهلون استخدام المقاييس الخاصة المصممة لكل إدارة أو وحدة، وهذا يقلل من منافع مقاييس الأداء المتوازن؛ لأن المقاييس الخاصة تجذب الانتباه نحو استراتيجية الوحدة أو الإدارة أو القسم.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January-February 1996, P: 75-85.

<sup>2</sup> - Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5, September-October 2000, P: 167- 176.

<sup>4</sup> - Marlys Gascho LIPE, Steven E. SALTERIO, "The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures", The Accounting Review, Vol. 75, No. 3, July 2000, PP: 283-297.

- وتوضح الدراسة الخطوات التي يتم من خلالها تطوير مقاييس الأداء المتوازن التي تحقق الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:
- ترجمة الرؤيا والاستراتيجية.
  - الاتصال والربط.
  - التخطيط والتقدير للوضع المستهدف.
  - التعلم والتغذية العكسية للاستراتيجية.

حيث يتم تطوير وفهم رؤية المؤسسة ووجهتها واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها، من قبل الإدارة العليا، ومن ثم توضيح وترجمة رسالة وأهداف محددة، بالاعتماد على نقاط القوة في المؤسسة، والعمل على تطوير مقاييس الأداء، آخذين بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية، في إطار التحسين المستمر؛ حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للاتصال الاستراتيجي والرقابة الإدارية، وأن المؤسسة قد تواجه تحديات عند تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ساعدت المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن.

**3. دراسة نوركليت<sup>1</sup> (Norreklit) سنة 2000**، والتي اعتمدت على تحليل الافتراضات التي يقوم عليها القياس المتوازن للأداء، فقد أكدت على أن القياس المتوازن للأداء يربط مقاييسه المالية وغير المالية وفق الاتجاهات والمفاهيم الأربعة للأداء، من خلال علاقة سببية مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وهذا الأمر ضروري؛ لأنه يسمح للمقاييس غير المالية أن تقدم تنبؤًا بالأداء المالي المستقبلي.

ولقد وجه للعلاقة السببية في القياس المتوازن للأداء بعض الانتقادات أو التحاليل الانتقادية، لوصف تلك العلاقة، هل هي سببية أم منطقية؟ وخلصت هذه الدراسة إلى أن القياس المتوازن للأداء يقلل المشاكل المتعلقة بالتركيز على المقاييس المالية لأغراض الرقابة، كما أنه لا يعتبر فقط نظامًا للقياس الاستراتيجي؛ ولكنه يمثل أيضًا في أنه نظام للرقابة الاستراتيجية؛ حيث إنه يدمج المقاييس المالية وغير المالية في إطار الرقابة الاستراتيجية، والتي يتم ربطها في علاقة سببية ترتبط بجميع مراحل العمل بالمؤسسة.

وقد أوصت هذه الدراسة بأن تكون تلك العلاقة منطقية وليست سببية مع الأخذ في الاعتبار أن هناك عوامل متغيرة تؤثر في التنبؤ للمستقبل.

<sup>1</sup> - Hanne NØRREKLIT, "The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some its assumption", Management Accounting Research, Vol. 11, No. 01, 2000, PP: 65-88.

4. دراسة هالة الخولي<sup>1</sup> سنة 2001، فهدفت إلى إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج القياس المتوازن للأداء الذي يوفر مجموعة متنوعة من المقاييس تعطي للإدارة نظرة متكاملة عن أداء وحدة النشاط، فهو يتضمن مقاييس مالية توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل، ويضيف إليها محركات الأداء المستقبل والتي تتمثل في رضا العميل والتطوير في العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وبذلك يتضمن نموذج القياس المتوازن للأداء خليطاً متوازناً من مقاييس المخرجات (مؤشرات تابعة) ومحركات الأداء للمخرجات (مؤشرات رائدة) وهي ترتبط معاً في علاقات سببية، وهذا يجعل من نظام قياس الأداء نظام رقابة للمستقبل.

وبعد إجراء الدراسة التحليلية تم تحديد مواطن القوة والضعف فيه، واقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف حتى يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في المؤسسات. والنتيجة الأساسية لدراسة هالة الخولي هي الانتقادات التي وجهت إلى نموذج القياس المتوازن للأداء والتي تتمثل في الانتقاد الأساسي في الفرض الرئيس للنموذج وهو فرض وجود علاقات سببية بين جوانبه أو مجالاته الأربعة، وذلك لأن العلاقات بين هذه الجوانب هي علاقات منطقية وليست سببية.

إن فرض السببية بين المجالات الأربعة هو فرض مشكوك فيه مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك اختلال في السلوك التنظيمي وعدم تحقيق الأداء الأمثل. ويتمثل الانتقاد الثاني لنموذج القياس المتوازن للأداء في أنه نموذج هرمي من أعلى إلى أسفل، وبالتالي فهو لا يعد أداة متكاملة للإدارة الاستراتيجية، حيث لا يأخذ عوامل الخطر التي قد تحدث وتهدد أو تضعف الاستراتيجية الحالية في الاعتبار.

5. دراسة ياساميس<sup>2</sup> (Yasamis) سنة 2008، والتي جاءت تحت عنوان: تقييم أداء جودة المقاول (Assessing Contractor Quality Performance)، والتي أجريت في المملكة المتحدة، وتكونت عينتها المبحوثة من مديري المشاريع في شركات المقاولات، ومديري ورؤساء الأقسام في الشركات والمؤسسات والوكالات المالكة للمشاريع، إضافةً إلى عينات عشوائية من الجمهور المستخدم لهذه المشاريع.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصنيف من شأنه تسهيل تطوير استراتيجيات لتعريف العمليات وقياس وتطوير نوعية الأداء، ووضعت لائحة لمؤشرات الأداء النوعي للمقاولين يمكن من خلاله تأسيس إطار لتقييم الأداء النوعي لديهم، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على النوعية وتحقيق رضا الزبون والتي يمكن تصنيفها كما يأتي:

- عوامل تتعلق بالمنتج: وتشمل ما يتمتع به من ميزات، وجمالية في التصميم، والثقة، والمتانة، والتوافق، ودرجة النفع.

<sup>1</sup> - هالة الخولي، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد: 57، السنة: 40، القاهرة، مصر، 2001، ص: 48-01.

<sup>2</sup> - Firuzan YASAMIS, David ARDITI, Jamshid MOHAMMADI, "Assessing Contractor Quality Performance", Construction Management & Economics, Vol. 20, No. 3, 2002, PP: 211-223.

- عوامل تتعلق بالخدمة: وتشمل الوقت، والإنجاز، والدقة، والاتساق.  
- عوامل تتعلق بثقافة النوعية: وتشمل القدرة القيادية، وتمكين العاملين، وتطوير العلاقات وأنظمة المعلومات، والتحليل، والتطوير المستمر، وتقليل إعادة الأعمال، والتركيز على الزبون.  
وأوصت هذه الدراسة بالعمل على تغيير الممارسات الصناعية بشكل جذري، وذلك لتحسين نوعية عملية الإنشاءات ومستويات الرضا عند الزبائن، وكذلك أوصت بإعادة النظر بالممارسات المتعلقة بالنوعية من قبل المقاولين على مستوى الشركات ومستوى المشاريع.

6. دراسة أهكم<sup>1</sup> (Ahcom) سنة 2004، والتي جاءت تحت عنوان: نموذج لتمييز عناصر إدارة مشاريع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وشملت مديري المؤسسات من فئة المهندسين ومديري المشاريع والاستشاريين المشرفين على المشاريع الحكومية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء وتطوير نموذج يكون مرجعاً لمقاولي الإنشاءات في سبيل تحسين الأداء وزيادة الفاعلية، بحيث يمكن وضع هذا النموذج كدليل يساعد شركات المقاولات، وقد أشارت هذه الدراسة إلى وجود أكثر من 60 عاملاً لأسباب التأخير، وبالتالي زيادة التكلفة، حيث وزعت على ستة مجالات رئيسة هي:

- التخطيط المسبق وعلى نحو جيد.
  - الرقابة المستمرة من قبل إدارة المشروع.
  - التنسيق بين المقاول والأطراف الخارجية.
  - انسيابية الاتصال داخل فرق العمل.
  - التعليمات والأنظمة الحكومية السارية.
  - قدرة المقاول على توفير عمالة ماهرة ومواد جيدة في الوقت المحدد.
- وخلصت هذه الدراسة إلى أن قدرة المقاول على تشكيل فرق العمل من تخصصات مختلفة وبخبرات كافية، والعناية بالاتصال الفعال، والتخطيط والرقابة تعد من أهم أسباب إنجاز المشروع ضمن المدة المقررة سلفاً.

7. دراسة نوري وولكر<sup>2</sup> (Norrie & Walker) سنة 2004؛ حيث ناقشت الطرق التي تجعل مديرو المشاريع يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن لأجل تحسين فرق عمل العمليات التشغيلية في مؤسسة اتصالات هاتفية تعمل شمال الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكدت النتائج أهمية وفوائد تطبيق أسلوب تقييم الأداء المتوازن كأداة لزيادة فعالية أداء المشاريع.

<sup>1</sup> - Junaid AHCOM, "A Model for Benchmarking Contractors Project Management Elements in Saudi Arabia", Master Of Science In Construction Engineering & Management, King Fahd University Of Petroleum & Minerals Dhahran, Saudi, May 2004.

<sup>2</sup> - James NORRIE, Derek H. T. WALKER, "a balanced scorecard approach to project management leadership", project management journal, Vol. 35, No. 4, December 2004, PP: 47-54.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتأسيس وبناء المشاريع نظراً لأنها تترجم الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وقياس للاستراتيجية لتمكين المؤسسة من التأكد من مدى تطبيق خطتها الاستراتيجية.

**8. دراسة ديبيوسك وآرون<sup>1</sup> (DeBusk & Aaron) سنة 2006**، حيث تفاعلت هذه الدراسة مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث ومطبق حول: هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحسّن الأداء فعلاً؟ وجاءت الإجابة عنها من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحثين أن: 88% من إجابات المديرين المستقسين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية والمديرين في مكتب (KPMG)؛ أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعني أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتفاع الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها أن على المديرين ممن يريدون الإبداع الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

**9. دراسة آرون و ديبيوسك<sup>2</sup> (Aaron & DeBusk) سنة 2008**، والتي تناولت تأثير تبني بطاقة الأداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقييم الأداء على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة؛ فتلك التعديلات تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المؤسسة أيّاً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل، يعد من العوامل المؤثرة تماماً على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين.

**10. دراسة ماكنايير كونولي وواتس<sup>3</sup> (McNair & Watts) سنة 2009**، والتي هدفت إلى إلقاء الضوء حول على أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء للمشاريع الخدمية وخاصة إنتاج الخدمات الالكترونية؛ حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار؛ ولكن يتوقف على مؤشر الإنجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن، كما ساهمت هذه الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقييم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة.

<sup>1</sup> - **Gerald K. DEBUSK, Aaron D. CRABTREE**, "Does the Balanced Scorecard Improve Performance?" Management Accounting Quarterly, Vol. 08, No. 01, fall 2006, PP: 44-48.

<sup>2</sup> - **Aaron D. CRABTREE and Gerald K. DEBUSK**, "The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns", Advances in Accounting, Vol. 24, Issue 01, June 2008, PP: 08-15.

<sup>3</sup> - **Carol J. MCNAIR-CONNOLLY, Ted WATTS**, "The Integration of Balanced Scorecard Models", Cost Management, Vol. 23, Issue 05, 2009, PP: 05-12.

11. دراسة ويرسما<sup>1</sup> (Wiersma) سنة 2009، والتي تناولت بكل دقة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لمؤسسات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها:

هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر في زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟

فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها 224 إجابة قد أكدت على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير، إلا أنه يمكن علاجها برسالتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة؛ لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المؤسسة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية؛ فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المؤسسة.

12. دراسة توهيدي<sup>2</sup> (Tohidi) سنة 2010، والتي تناولت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب)، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

13. دراسة راميش<sup>3</sup> (Ramesh) سنة 2010، والتي تعرضت لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشاريع الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمؤسسات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة تحافظ على استمرارية موارد تلك المشاريع، وخاصة أنها ولدت صغيرة وترعرعت في ظل مراقبة الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛ إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشاريع الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها.

<sup>1</sup> - Eelke WIERSMA, "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study", Management Accounting Research, Vol. 20, Issue 04, 2009, PP: 239-251.

<sup>2</sup> - Hamid TOHIDI, Aida JAFARI, Aslan Azimi AFSHAR, "Using balanced scorecard in educational organizations", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 02, Issue 02, 2010, PP: 5544-5548.

<sup>3</sup> - B. RAMESH, "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector", The Management Accountant. Calcutta, Vol. 45, Issue 05, May 2010, PP: 365-369.



14. دراسة كيبس<sup>1</sup> (Keyes) سنة 2010، والتي أجريت على عينة مكونة من 179 مدير مشروع ومدير مكتب إدارة المشاريع، على الرغم من أن العديد من المؤسسات فهمت أهمية فعالية إدارة المشاريع؛ إلا أن نتائج هذه الدراسة بينت أن مديري المشاريع لا يقومون بالعمل الجيد في إدارة مشاريعهم وهذا ما يؤدي إلى نتائج أقل من النتائج المتوقعة، فهناك العديد من المشتركين في إنجاز المشروع (العمال، المالكين، المساهمين، المدراء، الزبائن (العملاء)...).؛ فلكل منهم أهدافه الخاصة لتقييم نجاح المشروع من عدمه بمستوى أعلى من منهج القيد الثلاثي (الوقت، التكلفة، الجودة) المستعملة في أغلب الأحيان، فهذا القيد يؤدي إلى نجاح المشروع من وجهة نظر المالكين والمساهمين؛ لكن لا يؤدي إلى نجاح إدارة المشروع، على أية حال فالعديد يعتقدون بأن القيد الثلاثي لا يفسر الأبعاد المختلفة للمشاريع. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع لا يعتمد فقط على القيد الثلاثي بل يجب معرفة نتيجة هذا المنتج (من وجهة نظر الزبائن)؛ ومن التوصيات التي خرجت بها كيبس أنه من الضروري أن نضيف بعض الأبعاد لقياس الأداء لإدارة المشاريع إضافة إلى القيد الثلاثي الخاص بمنافع صاحب المشروع مثل: رضا الزبائن (من يستفيد من منتج هذا المشروع).

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال استعراض عدد من الدراسات السابقة أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً وفي الأجل القصير.

واتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية لتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً وفي الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء، وأن هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة.

وركزت أغلب هذه الدراسات السابقة على اعتبار القياس المتوازن للأداء فلسفة إدارية متقدمة تحفز العاملين في المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتوجيه جهود الأفراد نحو استراتيجيتها، وأهدافها المستقبلية، من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي، إضافة إلى إعادة ترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تحول الاستراتيجية إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد من خلال مؤشرات أداء، والتي توفر معلومات كاملة عن وضع ومركز المؤسسة، من خلال تشكيل إطار شامل يترجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مقاييس متوازنة، توفر لها معلومات تشمل كافة أنشطتها.

<sup>1</sup> - Jessica KEYES, "Implementing the project management balanced scorecard", CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2011, P: .

ونحاول من خلال هذا البحث التعرف إلى مدى استخدام مقاييس الأداء غير المالية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن لزيادة فعالية إدارة المشاريع أو الإدارة بالمشاريع في ظل التحولات الحديثة، وذلك من خلال القيام بإعداد دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال الإدارة بالمشاريع بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات في هذا المجال.

### منهجية الدراسة:

نظرا لحدثة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن سوف نعتمد في هذا البحث على المنهج الاستنباطي في تحديد طبيعة المشكلة وتحديد المحاور الأساسية للبحث، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وطرق وتقنيات قياسه وبطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس وتقييم أداء المؤسسات بصفة عامة والعاملة في مجال الإدارة بالمشاريع بصفة خاصة وخصائصه. وللتحقق من صحة الفرضيات أو بطلانها سنستعين بإجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية العاملة بمجال إدارة المشاريع.

### خطة الدراسة:

سوف نقسم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، فقد خصص **الفصل الأول** منها لدراسة الجوانب الأساسية المتعلقة بالأداء وطرق قياسه، من خلال التطرق إلى مفهومه والطرق التقليدية المعتمدة على المؤشرات المالية والانتقادات الموجهة لها؛ أما **الفصل الثاني** فيتناول تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، من حيث مفهومها وماهيتها وأهميتها وأبعادها والمحاور والركائز الأساسية لمقاييس الأداء المستخدمة في نظام تقييم الأداء المتوازن وبناء ودمج ودعم بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة؛ و**الفصل الثالث** فيخصص للتطرق إلى مفهوم الإدارة بالمشاريع وإدارة المشاريع من خلال التطرق إلى مفهوم المشروع وإدارة المشروع ومدير المشروع ومسؤولياته وتحديد أهداف المشروع واستراتيجيات الوصول إلى أهداف المشروع وأساليب الإدارة الحديثة للمشاريع وأساليب ضبط فريق عمل المشروع وتصميم الخطوات المرحلية لإنجاح المشروع؛ و**الفصل الرابع** والأخير فخصص للدراسة الميدانية بتبيان المنهجية المستعملة في الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال الإدارة بالمشاريع.

## الفصل الأول

إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية

وقيادته وطرق قياسه وتقييمه

## الفصل الأول: إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية وقيادته وطرق قياسه وتقييمه

### تمهيد

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة في المؤسسة، كما أن البحوث والدراسات المنجزة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج القادرة عند التطبيق من أن تجعل الأداء حالة تميز المؤسسة عن غيرها وهي تنافسها، فيعد أداء المؤسسة مؤشراً هاماً تُبنى عليه العديد من القرارات، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة ومدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها.

نجاح أو فشل أي مؤسسة متوقف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذه العملية تعتمد على عملية قياس وتقييم الأداء، وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك تطور على مستوى المؤسسة ما لم يكن هناك قياس وتقييم للأداء، فيعتبر قياس الأداء الأساس لإدارة هذا الأخير ومن تم قيادته، غير أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط لم يعد كافي لقياس الأداء، فقد تعرضت المقاييس المالية إلى العديد من الانتقادات، الأمر الذي ساعد على ظهور مقاييس غير مالية يستعان بها في قياس الأداء.

ولقصور النظم التقليدية لقياس الأداء، دعت الضرورة إلى تطوير نظم قياس الأداء لكي تشمل مؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فتطورت مقاييس الأداء مع ظهور الاهتمام بجميع الأطراف ضمن أصحاب المصالح وأصبح الأداء يتميز بالشمولية، وبناءً عليه توسعت مسؤولية إدارة المؤسسات، فلم تعد محصورة في المساهمين فقط، بل أصبحت الأطراف الأخرى هدفاً حيوياً لأداء واستمرارية المؤسسات في محاولة للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، ومن أجل هذا فقد لجأت العديد من المؤسسات إلى تبني مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية الغرض منها قياس وتقييم الأداء، ومن أجل التطرق إلى جميع العناصر المشار إليها فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية من قياسه إلى قيادته

المبحث الثالث: المقاييس المستخدمة في قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الرابع: أدوات وأساليب قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

يحظى مصطلح الأداء بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات، لذا نال ويزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً ومتعدد الأبعاد، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، وبالتالي فقد قسم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة

المطلب الثالث: أداء المؤسسة بين الكفاءة والفعالية

المطلب الرابع: أداء المؤسسة بين التنافسية والإنتاجية

### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين والممارسين؛ وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق لمفهوم محدد له. **1. تعريف الأداء:** من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن مفهومه اقتصر على لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث أنه وإن كان أداء المورد البشري يمثل جزءاً من لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.<sup>1</sup>

لغويًا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من اللغة اللاتينية القديمة (parformer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل،<sup>2</sup> ويعرف لورينو (Lorino) الأداء

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص: 87/86.

<sup>2</sup> - ECOSIP, "Dialogues autour de la performance en entreprise", Editions Harmattan, Paris, 1999, P : 18.

بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، أي أن الأداء بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة".<sup>1</sup>

أما دراكر (Drucker) فيعرف الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والأفراد"،<sup>2</sup> ويتفق معه إكلس (Eccles) وزاد على ذلك تحقيق الأهداف، حيث يعرف الأداء بأنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"،<sup>3</sup> ويتفق معها كل من روبنس (Robbins) وويرسمان (Wierseman)، حيث يعتبران الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد"،<sup>4</sup> ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والنمو، وأضاف تعريف كل من ميلر (Miller) وبروميلي (Bromiley) معيار استغلال الموارد فيعرف الأداء بأنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها".<sup>5</sup>

أما كاستلنو (Castelnuo)، فيقرن الأداء باستراتيجية المؤسسة، حيث يعتبر أنه حتى تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق وفقاً لاختياراتها الاستراتيجية، وبعبارة أخرى فهو يعرف الأداء بأنه: "التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين، فالأداء حسبه هو القدرة على تحسين النسبة التالية: القيمة من وجهة نظر الزبون إلى تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة".<sup>6</sup>

فالأداء مفهوم شامل ولذلك من الصعب تحديد مفهومه، فالغالبية العظمى من الباحثين تطرقوا إلى مفهومه، فهناك العديد من التعريفات للأداء مقبولة من الناحية المفاهيمية ولكن مقتصرة على المجال المعالج ونطاق الاستخدام، كما قال (Saucier) يجب أن يتم تحديد مفهوم الأداء بصفة محددة كلما أردنا استعماله،<sup>7</sup> إذ يعكس مصطلح الأداء أبعاداً مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة. ومن خلال سرد لبعض تعاريف المفكرين يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، فتحقيق التفوق ما هو إلا سبيل لبقاء ونمو المؤسسة والذي بدوره

<sup>1</sup> - **Philippe LORINO**, "Comptes et récits de la performance", Editions d'Organisations, Paris, 1996, P : 47/48.

<sup>2</sup> - **Peter DRUCKER**, "L'avenir du management selon Drucker", Editions Village Mondial, Paris, France, 1999, P : 73.

<sup>3</sup> - **Eccles R**, "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol 69, 1991, P: 01.

<sup>4</sup> - **James ROBINS, Margarethe F WIERSEMA**, "A Resource-Based Approach to The Multi Business firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", Strategic Management Journal, 1995, P: 278.

<sup>5</sup> - **Kent MILLER, Philip BROMILEY**, "Strategic Risk and corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, Vol 33, 1990, P: 04.

<sup>6</sup> - **Jacques CASTELNAU et al**, "Le pilotage stratégique", Editions d'Organisations, Paris, France, 1999, P : 73.

<sup>7</sup> - **Pierre VOYE**, "Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance", 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006, P : 84.

يتأتى من خلال تعظيم قيمة المنتجات، الذي يتضمن الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

ويستند مفهوم أداء المؤسسة إلى فكرة أن المؤسسة تضم الأصول الإنتاجية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والمالية، بغرض تحقيق هدف مشترك، فالذين يقدمون هذه الأصول سوف يلزمون المؤسسة بخلق القيمة التي يجب أن يتلقونها مقابل استخدام هذه الأصول، ونتيجة ذلك فإن جوهر الأداء هو خلق القيمة، وطالما أن القيمة الناتجة عن استخدام هذه الأصول تساوي أو تزيد عن القيمة التي يتوقعونها أولئك الذين يساهمون في الأصول، ستظل هذه الأخيرة متاحة للمؤسسة وستظل المؤسسة قائمة، لذلك فإن خلق القيمة هو معيار الأداء العام الأساسي لأي مؤسسة.<sup>1</sup>

وتوسع مفهوم الأداء أيضاً إلى نقطة ثانية ألا وهي المستفيدون من الأداء، وبذلك انتقلنا من أداء يركز في الغالب على المردودية المالية والاقتصادية وخلق القيمة للمساهمين (Shareholder) إلى مساعي أكثر شمولاً ويمكنها أن تشمل مستفيدين آخرين من أداء المؤسسة (Stakeholder) العملاء والموردين والعمال والمؤسسة بشكل عام،<sup>2</sup> أي أن مفهوم خلق القيمة يجب أن يدمج هذا التنوع: القيمة للعملاء، القيمة لأفراد المؤسسة، والقيمة للمؤسسة ككل.

وتكمن أهمية الأداء أيضاً كونه يعكس قابلية المؤسسة على خلق النتائج المقبولة، وتحقيق رغبات جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن القول بأنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، وعليه فإن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤشره الأداء، الذي يعد مرآة المؤسسة.<sup>3</sup>

**2. التطور التاريخي لمفهوم الأداء:** إن المتتبع لتاريخ تطور مفهوم الأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الانسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، وإن التطور الحاصل في أداء المؤسسات وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي (المؤسسات الصناعية أو الخدمية) أو القطاع العمومي، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً

<sup>1</sup> - Robert B. CARTON, "Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study", PhD Theses, Graduate Faculty, University of Georgia, Athens, Georgia, 2004, P: 02.

<sup>2</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2007، ص: 66.

<sup>3</sup> - بشير عريبات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان 2012، ص: 711.

وفق اعتبارات للظروف الاجتماعية والإنسانية،<sup>1</sup> وفي إطار الممارسات الحكومية فقد بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً ثم انتقل إلى الدول الأوروبية، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال وتوطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم تاريخ تطور قياس وتقييم الأداء إلى فترتين؛ ففي الفترة الأولى الممتدة من سنة 1880 إلى سنة 1980، تم التركيز على العوامل المالية في قياس الأداء مثل: الأرباح، الإنتاجية والعائد من الاستثمار (ROI)، أما الفترة الثانية فكانت منذ سنة 1980 إلى حد الآن، حيث تم اشتداد المنافسة على المستوى العالمي وتغير متطلبات واحتياجات ورغبات العملاء (الزبائن) أدى بالمؤسسات إلى التركيز على أساليب جديدة معتمدة على استعمال التكنولوجيا في الإدارة والإنتاج.<sup>3</sup>

ومن الأساليب التي كانت تستعمل في بداية سنة 1980 هي: التدفق النقدي، معدل العائد الداخلي، القوائم المالية والأسلوب الأكثر استعمالاً هو أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، لكن هذه الأخيرة تعرضت إلى انتقادات أقل من سابقتها لأنها تختلف عن باقي الأساليب المالية الأخرى.<sup>4</sup> ولقد كان لفشل وضعف الطرق التقليدية في قياس وتقييم الأداء، التأثير الكبير على الباحثين والمفكرين لتبني أساليب جديدة والتي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الواجب تحقيقها والبيئة المتغيرة باستمرار والتميزة بالمنافسة الشديدة، فبين سنة 1980 وسنة 1990 تم تبني المؤسسات لقياس وتقييم الأداء على نطاق واسع.<sup>5</sup>

وبين سنة 1994 وسنة 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، وكذلك كانت هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدءاً من عام 1996، حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، يضاف إلى ذلك أن عدد كبير من المؤتمرات حول الأداء قد نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث، ومثلت ثورة المعلومات انطلاقة جديدة في مجال الأداء،<sup>6</sup> ويوجد حالياً الكثير من مواقع الإنترنت المتخصصة في أداء المؤسسات.

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 22.

2 - المرجع نفسه، ص: 22.

3 - Fard Farhad SANJARI, Abu Mansor NUR NAHA, Mohamed AZZMAN, "the critical success factors of performance measurement for Malaysian SMEs in manufacturing sectors: a proposed framework", Second International Conference On Business and Economic Research, 2011, P: 2666.

4 - Ibid, P: 2666.

5 - Ibid, P: 2667.

6 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 36.



**3. مجالات الأداء:** يمثل الأداء في المؤسسات النتائج المختلفة في ضوء تفاعل مجموعات كبيرة من العوامل الداخلية وتأثيرات العوامل الخارجية واستغلال ذلك من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتتجسد من خلال ذلك محصلة قدرة المؤسسة في استخدام كفاء للموارد وتوجهه نحو تحقيق الأهداف، ونظرًا لتعدد مجالات الأداء ومؤشرات قياسها فقد تم تحديد مجالات أداء المؤسسات من قبل الباحثين ويلن وهنجر (Wheelen & Hunger) وكذلك الباحثين سيرتو وبيتر (Certo & Peter) إلى ثلاثة مجالات، وهذا ما أشار إليه كذلك الباحثان فنكاترمان ورمانونجام (Venkatraman & Ramanujam)، والتي تمثل محصلة وجهات نظر مختلفة تعبر عن كون أداء المؤسسة يمكن أن يدرج ضمن ثلاثة مجالات كالآتي:<sup>1</sup>

**1.3 مجال الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي المجال الأساسي في قياس أداء المؤسسة، وقد طور الباحثون العديد من المؤشرات لقياس الأداء في هذا المجال، ويعد بعض المتخصصين أن قياس الأداء المالي بشكل دقيق وصحيح وتطوير هذا الأداء، مفتاح لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الأساسية وتظهر النسب والمؤشرات المالية الجوانب المهمة للمركز التنافسي للمؤسسة، لذلك يعاد النظر بالاستراتيجيات في حالة عدم تحقيق نسب أداء عالٍ في هذا المجال.

ويوجد سببان وراء الاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية، فالسبب الأول: ارتباط المؤشرات المالية مثل الأرباح بالأهداف حتى لو كانت على المدى البعيد، والسبب الثاني: يوفر الاختيار الدقيق للمقاييس المالية صورة إجمالية عن أداء المؤسسة، وفي الأدب الإداري يوجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء المالي من أهمها: العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات ونسبة إيراد السهم، وهناك من يضيف لها العائد على صافي الموجودات وهامش الربح وغيرها من المؤشرات.

**2.3 مجال الأداء العمليتي:** يعتمد على مؤشرات عملياتية تشغيلية فضلاً عن المؤشرات المالية، ومن أهم المؤشرات العملياتية للأداء: الحصة السوقية والانتاجية وفعالية العملية التسويقية وجودة المنتج والخدمة والابداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات العملياتية.

إن تضمين هذه المؤشرات يوضح الصورة الخفية للأداء والتي لا تستطيع المؤشرات المالية توضيحها، فالاعتماد على المؤشرات المالية فقط في قياس أداء المؤسسة يقدم صورة غير متكاملة الأبعاد حول أداء المؤسسة، فالضرورة تقتضي خلق توازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

**3.3 مجال الفعالية التنظيمية:** إن مجال الفعالية هو الميدان الأوسع والأشمل للأداء ويندرج ضمن ذلك كل من مؤشرات الأداء المالي وكذلك الأداء العمليتي، ويرى الباحثان كامرون وويتن (Cameron & Whetten) ضرورة الاعتماد على مجال الفعالية التنظيمية بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد: 8، العدد: 29، جانفي 2012، ص: 10.

مختلف المجالات الإدارية، وخصوصاً في إطار نظرية المؤسسة والإدارة الاستراتيجية لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف وحاجات أصحاب المصالح.

### المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر أداء المؤسسة محصلة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ويضم: أداء الأفراد ضمن الوحدات وأداء الوحدات ضمن الإطار العام للمؤسسة وأداء المؤسسة ككل ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية، وتصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي؛ وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بمدى تحقيق الأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في تصنيف الأداء، ويمكن النظر إلى الأداء على أنه أنواع متعددة، وذلك انطلاقاً من مجموعة معايير منها: المصدر، الشمولية، والطبيعة.

#### 1. حسب معيار المصدر: نجد الأداء الداخلي والخارجي

1.1. الأداء الداخلي: وهو ذلك الأداء الناتج بفضل محافظة المؤسسة من الموارد التي تمتلكها، فهو ينتج أساساً من التوليفة الآتية:

1.1.1. الأداء البشري: وهو أداء الأفراد والتمثل في قدرتهم على الإنجاز ورغبتهم في ذلك.

2.1.1. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

3.1.1. الأداء المالي: أي استخدام الوسائل المالية المتوفرة بطريقة فعالة وكفؤة.

2.1. الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء من خلال تدهور أو تحسن النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ظروف معينة كتذبذب الطلب على منتج المؤسسة أو زيادة حدة المنافسة بزيادة عدد المنافسين والعكس، وبالتالي هذه المتغيرات تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة، وهذا ما يجعل قياس وتحليل هذا الأداء أكثر من ضرورة باعتباره قد يشكل تهديداً لأداء المؤسسة كما قد يمنحها فرصاً أيضاً.

#### 2. حسب معيار الشمولية: نجد الأداء الكلي والأداء الجزئي وأداء الأفراد

1.2. الأداء الكلي: ينظر الأداء الكلي إلى المؤسسة نظرة كلية وشاملة، وهو الأداء الذي ساهمت في إنجازه جميع العناصر ولا يمكن نسبه إلى عنصر دون آخر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية؛ ويعني قدرتها على تحقيق أهدافها مع ترشيد استخدامها للموارد المتاحة لديها، ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو

الأنظمة الفرعية في تحقيقها،<sup>1</sup> فهو يبحث عن ضمان توازن وتضافر وتكامل مساهمات كل مكونات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها،<sup>2</sup> والذي يعكس مدى استجابة أداء المؤسسة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لتوقعات أصحاب المصالح، وعادة ما تكون المقاييس المستعملة تعكس الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، والتي ينتج عنها رضا أصحاب المصالح الرئيسيين.

**2.2. الأداء الجزئي:** عكس الأداء الكلي، فالأداء الجزئي ينظر إلى المؤسسة نظرة جزئية، بمعنى كل وظيفة أو مكون أو نظام فرعي في المؤسسة وقدرته على تحقيق الأهداف المنوطة به بفعالية، مع كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديه،<sup>3</sup> والذي يتحقق على مستوى جزء معين في المؤسسة.<sup>4</sup>

يمكن قياس أداء الوحدات والأقسام بالجهود المبذولة للقيام بدورها المحدد من طرف المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها العامة، وعادة ما تتولى الإدارة العليا قياس وتقييم أداء الوحدات والأقسام ويغلب على هذا القياس استخدام مقاييس الكفاءة والفعالية، مثل مدى وضوح الأهداف العملية للوحدات والأقسام وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودرجة الوضوح وتخصيص وتقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض ومدى التعاون بين الفرق لإنجاز المهام الطارئة والخاصة ومدى الالتزام بالتكاليف والقيم التقديرية.

**3.2. الأداء الفردي:** يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو المسؤوليات التي يقوم بها ضمن الوحدة أو القسم الذي ينتمي إليه للمساهمة في تحقيق أهداف هذه الوحدة أو القسم، ويقاس أداء كل فرد باستعمال العديد من المقاييس كمقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف والوقت المستغرق للقيام بهذه الأعمال وتكلفة إنجازها ودرجة التعاون مع الزملاء ودرجة الرضا عن مناخ العمل ومدى الانتظام والانضباط في العمل وإطاعة الأوامر والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والقيام بالمبادرة لحل مشاكل العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.

**3. حسب معيار الطبيعة:** نجد الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والسياسي

**1.3. الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المطلب الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، باعتباره الضمان لبقائها واستمرارها، فهو يعبر عن الرخاء الاقتصادي للمؤسسة، وغالباً ما يقيم هذا الأداء على المدى القصير، ويعبر عنه بالبعد المحاسبي من خلال مختلف النتائج مثل: المردودية ورقم الأعمال

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 487.

<sup>2</sup> - Pierre VOYER, Op. cit, P : 89.

<sup>3</sup> - عبد المليك مزهودة، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، مرجع سابق، ص: 487.

<sup>4</sup> - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص: 89.

والانتاجية والقيمة المضافة والربح وغيرها من المقاييس؛ كما يتوقف على قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد بأقل التكاليف والمحافظة على هذه الموارد واستعمالها بأفضل وأحسن الطرق الممكنة.

**2.3. الأداء الاجتماعي:** لا يمكن النظر إلى أداء المؤسسة من الجانب الاقتصادي والمالي فقط مع إهمال الجانب الاجتماعي، وذلك أن المؤسسة تعتمد على الأفراد كركيزة أساسية لتحقيق الأداء الاقتصادي، وبالتالي على المؤسسة أن تضع أهدافاً اجتماعية ضمن خططها بالتوازي مع الأهداف الاقتصادية، ويتحقق الأداء الاجتماعي للمؤسسة إذا ما سجلت نتائج إيجابية في مختلف المجالات الاجتماعية والتي تعتبر كمعايير للأداء الاجتماعي، نذكر منها: ظروف العمل وتنظيمه وإدارة الوقت والاتصال والتنسيق والتكوين.

**3.3. الأداء التكنولوجي:** يبرز الأداء التكنولوجي في المؤسسة عندما تضع المؤسسة ضمن مخططاتها أهدافاً تكنولوجية مثل: السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو شراء تكنولوجيا معينة والتي تتمثل في وسائل الإنتاج أو أنظمة الاتصال وغيرها من الوسائل، وبالتالي فالأداء التكنولوجي يعبر عنه بالإنجازات ومدى تحقيق الأهداف الخاصة بهذا المجال والتي غالباً ما تندرج ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**4.3. الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي بشكل كبير في المؤسسات الكبيرة والتي تسعى إلى الاستفادة من المحيط السياسي، هذا ما يحسن أدائها الكلي ويساعدها في الحصول على امتيازات من خلال تحقيقها للأهداف السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى، وكمثال على ذلك تقوم بعض المؤسسات الكبرى بتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى السلطة.

إن جميع كل من الأداءات السابقة يعطي ما يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة، والذي يعني كذلك أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح الأفراد والمجتمع والعملاء والبيئة وكذلك الأجيال المستقبلية، وذلك من خلال الحكم على علاقة المؤسسة بجميع أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، فبواسطة الأداء الشامل يمكن أن نحكم على قدرة المؤسسة على خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح.

### المطلب الثالث: أداء المؤسسة بين الكفاءة والفعالية

ورد أن أداء المؤسسة يتحدد من خلال الثلاثية: الأهداف والوسائل والنتائج، والتي تميز أي مؤسسة عن غيرها، فالربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية كفاءة المؤسسة، والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تصل إلى أفضل النتائج وتحقق أهدافها باستعمال الوسائل المتاحة، فغرض أي مؤسسة هو انجاز أهدافها

بنجاح، وهذا من أجل البقاء والاستمرارية، وهذه الأهداف يجب أن تتميز بالكفاءة والفعالية في التنفيذ، فالكفاءة والفعالية تشكلان الأبعاد الأساسية للأداء.

**1. أداء المؤسسة بمعنى الكفاءة:** مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء،<sup>1</sup> وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من عناصر الأداء.

وهذا مقارب للتعريف الذي قدمه مينتزبرق (Mintzberg)، حيث يعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، ويقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"،<sup>2</sup> أي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.<sup>3</sup>

وعرف دافت (Daft) الكفاءة بأنها: "مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات"،<sup>4</sup> فالكفاءة تعبر عن العلاقة المثلى بين مجموعة الموارد المستخدمة كمدخلات وبين المنتجات من السلع والخدمات والتي تمثل عناصر المخرجات في هذه العملية، وتتحقق هذه العلاقة باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات، فالكفاءة إذن تعني تشغيل الموارد المختلفة واستخدامها الأمثل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المحددة من قبل.<sup>5</sup>

وبذلك فالكفاءة عبارة عن علاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، ويبرز دور الكفاءة في تحديد مدى نجاح المؤسسة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة، تهدف إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات، وتهتم بالأداء الذي يقلل الجهد والتكلفة والوقت، والكفاءة مهمة في عملية التخطيط والرقابة ففي مرحلة التخطيط تعمل كأداة توجيه لاتخاذ القرارات، أما في مرحلة الرقابة فإنها تكشف عما إذا كانت الوسائل والمقاييس الموضوعية تتسجم مع الأهداف العامة.

<sup>1</sup> - نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992، ص: 15.  
<sup>2</sup> - Henry MINTZBERG, "Le management au cœur des organisations", Editions d'Organisations, Paris, 1998, P : 480.

<sup>3</sup> - علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 06.

<sup>4</sup> - غني دحام، بلال كامل عوده، "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحولية في الأداء المنظمي، استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الراجحي ببغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد 68، التاريخ، ص: 105.

<sup>5</sup> - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، "الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلبي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص: 298.

من ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية وحسن استخدام عناصر الإنتاج، كما أن الكفاءة الكلية للمؤسسة تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، وتقاس الكفاءة من خلال مجموعة من المؤشرات هي: التكلفة، رضا المرؤوسين والإبداع.<sup>1</sup>

2. أداء المؤسسة بمعنى الفعالية: تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لإداء المؤسسة والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي وغير المالي، حيث يعتقد أن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف، أما ضمن البيئة الخارجية تقيم على أساس قوتها.

إن الفعالية ظاهرة مرغوب فيها في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها أدى ذلك إلى اختلاف تعاريفها، ولكن هناك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين في ميدان المعرفة الإدارية حول مفهوم الفعالية، ويعرف كاليكا (Kalika) الفعالية بأنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة"،<sup>2</sup> ونجد أن إيتزيوني (Etzioni) يعرفها على أنها: "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية،<sup>3</sup> ويعرفها دونلي (Donnelly) على أنها: "درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة".<sup>4</sup>

وعرفها همغفولد (Hemgveld) على أنها: "قدرة المؤسسة على استثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة، لتأدية وظيفتها الاجتماعية"، ويعرفها دافت بأنها: "إنجاز الهدف المرغوب"، وتعرف أيضاً بأنها: "قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار، وتعرف كذلك على أنها: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".<sup>5</sup>

ويرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطة،<sup>6</sup> والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستفدة في سبيل الحصول عليها.

1 - غني دحام، بلال كامل عوده، مرجع سابق، ص: 105.

2 - Michel KALIKA, "Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances", Editions Economica, Paris, France, 1995, P : 328.

3 - حميد قرومي، "أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، العدد 08، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2010، ص: 262.

4 - المرجع نفسه، ص: 262.

5 - غني دحام، بلال كامل عوده، مرجع سابق، ص: 104.

6 - نور أحمد، "مبادئ محاسبية التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 59.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناءً على الموارد المتاحة، لكن دون تحديد طبيعة هذه الأهداف وعدم تحديد المدى الزمني لها. في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة؛<sup>1</sup> حيث ترتبط الفعالية بالنتائج النهائية وتحديد علاقة هذه النتائج بالأهداف المتوقعة والمحددة من قبل.<sup>2</sup>

ويتضح مما تقدم أن الفعالية لها معايير مختلفة، كما أن لكل مؤسسة أهداف ومعايير مختلفة ترغب في تحقيقها، وإذا ما حققت تلك الأهداف والمعايير فيمكن وصفها بالفعالية وعلى هذا الأساس فقد حدد كل من توماس وواترمان (Thomas & Waterman) ثمان خصائص أو معايير للمؤسسة التي تحقق الفعالية وهي: التأكد من الإنجاز والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم، درجة الاستقلال الممنوحة للمرؤوسين في التصرف والقدرة على التمكين، زيادة الإنتاجية من خلال المرؤوسين، تفهم المرؤوسين لأهداف المؤسسة والتفاعل معها، وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة، بساطة الهيكل التنظيمي، انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.<sup>3</sup>

يحتل مفهوم الفعالية أهمية كبيرة في تقييم إنجاز المؤسسة وتحديد درجة تحقيقها لأهدافها واكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها لغرض تجاوزها، ومن خلال الفعالية يمكن إيجاد أساس معياري لسلوك المؤسسة وممارسة الإدارة.<sup>4</sup>

مفهوم الأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية، حيث ترمز الفعالية إلى مدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في حين ترمز الكفاءة إلى مدى الاقتصاد في الوسائل المستعملة من طرف هذه المؤسسة في تحقيق تلك الأهداف،<sup>5</sup> هذا يعني أن الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن إنتاجه والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم،<sup>6</sup> ففي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجاز، إذ كثيراً ما يعبر عن إنجازات المؤسسة أو أدائها بمقياسي الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد وهو ما جعل الأداء كثيراً ما يعبر أو يرد مقروناً بهاذين المصطلحين.<sup>7</sup>

1 - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص: 87.

2 - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، مرجع سابق، ص: 364.

3 - غني دحام، بلال كامل عوده، مرجع سابق، ص: 105.

4 - المرجع نفسه، ص: 104.

5 - عبد الرحمن العايب، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص: 143.

6 - Fernandez A, "les nouveaux tableaux de bord des décideurs", 2<sup>ème</sup> Edition, Editions organisation, Paris, France, 2000, P : 41.

7 - عبد المليك مزهودة، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، مرجع سابق، ص: 486.

ونستنتج أنه هناك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة والفعالية، لكن قد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد يكون العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف؛ وأثبتت الدراسات أيضاً أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس يتضح جلياً أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معاً، حتى تتمكن من البقاء والنمو.

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى<sup>2</sup>، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مست مختلف الجوانب، لم يعد كافياً للمؤسسة أن تربط أدائها فقط بالكفاءة والفعالية، مما يفرض عليها نوعاً من الليونة في شتى المجالات، فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها، وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق، فهناك من الباحثين الذي أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية، حيث يرى أنجليي (Angelier) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى المتنافسة<sup>3</sup>، وبالتالي ظهر بعد آخر وهو بعد المنافسة، بالإضافة إلى أن الأداء قضية داخلية ترتبط بإنتاجية العمل، فاتضح أن هناك أبعاد أخرى للأداء كالتنافسية والإنتاجية؛ هذا التوسع في مفهوم الأداء يستجيب أيضاً إلى التطورات القوية بين الجهات المختلفة، فأول تطور حدث في ثمانينيات القرن الماضي حيث أن ضغط التنافس الذي يضع الزبون موضع قوة بالنسبة للمؤسسات أدى إلى إعطاء اعتبار أكبر لهؤلاء المستفيدين من أداء المؤسسة<sup>4</sup>، وهذا ما سوف نعالجه في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: أداء المؤسسة بين الإنتاجية والتنافسية

المؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، فالمؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها، وضمن المنتجات المتجانسة تكون المؤسسة غير تنافسية لما تكون تكلفة إنتاجها أعلى من تكلفة إنتاج منافسيها؛ كما تقوم الإنتاجية على علاقة بين النتائج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند ارتفاع في النتائج مقارنة بارتفاع أقل نسبياً في عوامل الإنتاج أو الحصول على نفس النتائج بعوامل إنتاج أقل، ويمكن كذلك تناول الإنتاجية

<sup>1</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 08.

<sup>2</sup> - Bernard MARTORY, "Contrôle de gestion sociale", Editions vuibert, Paris, France, 1999, P : 234.

<sup>3</sup> - عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص: 87.

<sup>4</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 68.



من منظور مالي، فارتفاع الأرباح لمنتج ما دون زيادة في تكلفة عوامل الإنتاج، فيعتبر هذا زيادة في الإنتاجية، وبالتالي التنافسية والإنتاجية بعدان آخران لمفهوم الأداء.

**1. أداء المؤسسة بمعنى التنافسية:** ينظر إلى أداء المؤسسة من الناحية الاستراتيجية من خلال ربطه بالقدرة التنافسية والتي تمثل انعكاس لكيفية استخدام المؤسسات لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو،<sup>1</sup> وتتمحور التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جديدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق العالمية.

فيمكن تعريفها التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب"، وعرفت كذلك بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق العالمية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي،<sup>2</sup> ويقصد بالتنافسية: "قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة"،<sup>3</sup> وكذلك عرفت على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب"،<sup>4</sup> وهذا يعني تلبية رغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، أي القدرة على تزويد العملاء والزبائن والمستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين والقدرة المؤسسة على تحقيق النجاح المستمر.

ومن التعاريف أعلاه، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر القوة التي تساعد المؤسسة على إضافة قيمة معينة لمنتجاتها لا يستطيع هؤلاء المنافسون على تقديمها.

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديداً في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه مديرو المؤسسات هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة استراتيجية معينة.

1 - مقبل علي أحمد علي، "استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقييم أداء الشركات المساهمة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص: 04.

2 - هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص: 10.

3 - Jacques BARRAUX, "Entreprise et performance globale", Editions Economica, Paris, France, 1997, P : 34.

4 - وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، بحوث ومناقشات، تونس، 19-21 جوان 2001.

- ظروف الطلب، بحيث أنه كلما تميز الطلب بحساسية الجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة ودفعاً قوياً للتجديد والابتكار.

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار.

وتنقسم التنافسية إلى ثلاثة أنواع: من حيث التكلفة أو السعر ومن حيث جودة المنتجات والخدمات ومن حيث التكنولوجيا المستعملة، وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين: المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب ويمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفئة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب<sup>1</sup> وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي توفرها البيئة والتقليل من سلبياتها، حيث يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ويرى بورتر (Porter) بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وتعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس وكذلك تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية.

وبسبب التحديات الكبيرة التي تواجهها مؤسسات اليوم، أصبح من الأهمية بمكان معرفة موقع المؤسسة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين مما يتطلب الوقوف على الأداء بغية أن تخرج المؤسسة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمي، وموقف الآخرين منها، ومن ثم تبدأ بالتركيز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدرتها التنافسية<sup>2</sup>.

فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وهناك من يرى بأن الميزة التنافسية هي الوضعية التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أفضل من منافسيها، وهذا نظراً لامتلاكها لعوامل نجاح تخص القطاع الذي تنشط فيه، وتتمثل هذه العوامل في مجموع الكفاءات التي تمتلكها وتستغلها المؤسسة الاستغلال الأمثل.

**2. أداء المؤسسة بمعنى الإنتاجية:** تكمن أهمية مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المديرون في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى أداء المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة؛ وترتبط الإنتاجية بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية والقيمة

<sup>1</sup> - Lamia BERRAH, "L'indicateur de performance : Concepts & Applications", CEPADUES Editions, Toulouse, France, 2002, P : 135.

<sup>2</sup> - بشير عريبات، مرجع سابق، ص: 711.

والجودة،<sup>1</sup> لذا يمكن تعريفها على أنها: "كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة".<sup>2</sup>

ويعرفها ريشمان (Richman) وفامر (Famer)، بأنها: "الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات و مواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات"،<sup>3</sup> كما يعرفها مالي (Male) بأنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"<sup>4</sup>؛ ومن خلال هذين التعريفين نستنتج أن تعريف الإنتاجية يتضمن الحصول على أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حد من المدخلات، والذي يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً والمتمثل في أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل إذن فهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة. بينما يعرفها المنصور بأنها: "مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل من النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج (المدخلات) المتخذة للحصول على الإنتاج، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال"،<sup>5</sup> ومن هذا التعريف نستنتج أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

ويمكن أن نفهم التحسن في الإنتاجية على عدة مستويات، إذ يمكن أن تتجلى الإنتاجية الفردية في معدلات العمالة أو معدلات الأجور أو استقرار العمالة أو الرضى الوظيفي، كما يمكن قياس الإنتاجية الكلية بالحصصة السوقية والأداء، ويمكن قياس الإنتاجية على أساس عوامل الإنتاج (إنتاجية كلية) أو على أساس إنتاجية العمال (إنتاجية فردية)، وتقاس إما بعدد الأفراد العاملين أو بعدد ساعات العمل، لكن أهم عنصر لقياس الإنتاجية العمل الذي يعد مؤشراً مهماً في قياس الإنتاجية، لأنه يؤلف جزءاً كبيراً من تكاليف السلع من ناحية، ولأنه يمكن قياسه بسهولة أكثر من باقي العناصر من ناحية أخرى،<sup>6</sup> وتكمن أهمية قياس الإنتاجية للمؤسسة فيما يلي:<sup>7</sup>

- الإنتاجية مقياساً للكفاءة الاقتصادية، فتعد الإنتاجية مقياساً لمعرفة الاستخدام الأفضل للمدخلات، ومن ثم لمعرفة الكفاءة الاقتصادية ولاسيما الاستخدام الأمثل للمدخلات الصناعية وكفاءة القطاع

<sup>1</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 15.

<sup>2</sup> - Sylvie SAINT ONGE, Victor HAINES, "gestion des performances au travail", Editions De Boek, 1<sup>ere</sup> Edition, Bruxelles, Belgique, 2007, P : 19.

<sup>3</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 09.

<sup>5</sup> - ناصر المنصور كاسر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حاصد، عمان، الأردن، 2000، ص: 20.

<sup>6</sup> - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 151.

<sup>7</sup> - المرجع نفسه، ص: 151.

الصناعي بوجه عام، وتتم معرفة هذه الكفاءة عن طريق قياس المخرجات، وإذا أمكن حصر الأسباب المختلفة لزيادة هذه الكفاءة، لأن هذه الأسباب تكون في معظم الأحيان مختلفة وتتعلق بالتنظيم أو الإعداد أو الطاقة المبذولة، لكن المظهر الأساسي لكل ذلك هو إنتاجية العمل، إذ أن مقاييس الإنتاجية تبين أسباب تقدم الإنتاجية أو أسباب جمودها وتراجعها.

- الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورقي الأساليب والخدمات والتسهيلات وملائمة مهارات العمال، أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها.

ويرجع ارتفاع الإنتاجية إلى عدة عوامل، منها مثلاً: تجهيزات رأس المال الجديدة أو التغييرات التنظيمية أو تعلم مهارات جديدة في العمل أو خارجه، وتتأثر الإنتاجية بعوامل على مستوى الفردي مثل: الصحة والتعليم والتدريب والمهارات الأساسية والخبرة، وعوامل على مستوى المؤسسة مثل: الإدارة والاستثمار في التجهيزات والسلامة والصحة المهنية، وعوامل على المستوى الوطني مثل: السياسات الاقتصادية والمنافسة واستراتيجيات النمو الاقتصادي والسياسات البيئية والاستثمار العام والبنية الأساسية والتعليم.

الأداء والإنتاجية مترادفان ولمدلولهما أهمية كبيرة في المؤسسة وخاصة في عطاءها وتواصلها مع البيئتين الداخلية والخارجية بصيغ عديدة، فالأداء والإنتاجية الأفضل أو الأعلى نوعاً وكماً يضع أية مؤسسة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة، إذ تنشأ المؤسسات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالباً هو الوسيلة والهدف في نفس الوقت، ذلك لأن الأداء الوجه الآخر للإنتاجية، فبالأداء تحيا المؤسسة ومن خلاله تلتمس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار أو لسيبه تخفق وتفشل، لذلك تسعى المؤسسة لتدعيم مركزها بين المؤسسات المماثلة أو المنافسة بوضع الأداء كهدف يقود إلى الأهداف الأخرى من أجل البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

هناك العديد من المصطلحات تتقارب في معناها بمفهوم الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود الاهتمام بهذا المصطلح، إذ يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد لاقتارانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالكفاءة والفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً؛ وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على إنجاز المهام، أو تحقيق نتيجة

<sup>1</sup> - حميد قرومي، مرجع سابق، ص: 264.

معينة، أي النظر للأداء من عدة جوانب في آن واحد، وللتحكم في هذا المفهوم المتعدد الأبعاد يجب إدارته وقيادته نحو النجاح، الشيء الذي يرتكز على عملية قياسه وتقييمه، للتحقق من كفاءة وفعالية المؤسسات في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة وتشخيص أسباب انخفاض تنافسيتها وإنتاجيتها، وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية من قياسه إلى قيادته

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية وتنافسية وإنتاجية، وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وتقييم الأداء يعتمد على قياسه للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة أهدافها، وتعتبر متابعة وتقييم أداء المؤسسات من أهم المواضيع التي تشغل بال المديرين، باعتبار الأداء يعكس أو يوضح النتائج المنتظرة من وراء قيام المؤسسة بمختلف نشاطاتها، ونظراً لأهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة، فيجب إدارته وقيادته، ومن أجل مناقشة ما سبق فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

أشار دراكر (Drucker) إلى أن هناك عدد قليل من العوامل الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، وأحد هذه العوامل هو القياس، فالقياس يبين مناطق الضعف في الإدارة الحالية، والهدف من القياس هو السماح برؤية أداء المؤسسة بوضوح أكثر ومن عدة زوايا، وبالتالي جعل القرارات الطويلة الأجل أكثر فعالية، وغياب القياس يدفع إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة.

**1. تعريف قياس الأداء:** كتب اللورد كيلفين (Lord Kelvin) منذ أكثر من قرن، عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية؛ ويضيف جينز (Jeans) بأن ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة يزداد احتمال أدائه

بطريقة سليمة، أي أن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة على التقدم نحو الهدف، بحيث يجب أن يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات المؤسسة،<sup>1</sup> وقياس الأداء هو الرصد والإبلاغ عن الإنجازات المحققة والتقدم المنجز تحت الأهداف المحدد مسبقاً،<sup>2</sup> ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها،<sup>3</sup> كما أن الكثير من المؤلفين والباحثين يعتبرون أن قياس الأداء يعد حافزاً للتحسين المستمر، فالغرض من قياس الأداء هو التحفيز على التحسين المستمر، فكل ما يقاس يحسن.<sup>4</sup>

ويرى كل من جوش (Jauch) وقلوك (Gluek)، أن المقصود من قياس الأداء هو: "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي يُنفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة"، فقياس الأداء هو جزء أساسي من البنية التحتية التنظيمية، وهو جزء لا يتجزأ من جميع العمليات الإدارية ويشمل مجموعة من السياسات التنظيمية والأنظمة والممارسات التي تقوم بتنسيق الإجراءات ونقل المعلومات لدعم إدارة المؤسسة ككل،<sup>5</sup> فهي إذن أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها.<sup>6</sup>

وقياس الأداء له مكونان، الأول تركيز كل أعضاء المؤسسة على تحقيق أهدافها، والذي ينعكس من خلال كم عدد الأفراد أو الوحدات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، أما المكون الثاني فيتمثل في مدى تأثير كل مستوى تنظيمي على النتائج،<sup>7</sup> فالقضية بالنسبة لمعظم المؤسسات لا تتمثل فيما إذا كان هناك طرق أو أساليب لقياس الأداء سواء للمؤسسة أو للوحدة أو للفريق أو حتى على المستوى الفردي، ففي الواقع معظم المؤسسات لديها هاجس القياس، والحقيقة في قياس الأداء هي ما الذي يجب قياسه وكيف يتم استخدام نتائج قياس الأداء لتحسين الأداء.<sup>8</sup>

1 - وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 69.

2 - **Fiorenzo FRANCESCHINI, Maurizio GALETTO, Domenico MAISANO**, "Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH Co. KG, Berlin, Germany, 2007, P: 109.

3 - أحمد بن حماد الحمودة، "تقييم الأداء الوظيفي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 337.

4 - **Pierre VOYE**, Op. cit, P: 83.

5 - **Ahmed ABDEL-MAKSOUH**, "Performance Measurement Systems at Operational Level", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **Ahmed B. ABDEL-MAKSOUH, Magdy G. ABDEL-KADER**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 14.

6 - وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 69.

7 - **Roman L. WEIL, Michael W. MAHER**, "Handbook of cost management", 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2005, P: 658.

8 - **Craig Eric SCHNEIER**, "Introduction: Performance Measurement and Management", Human Resource Management, Vol. 30, Number 03, John Wiley & Sons, Inc., 1992, P: 275.

## 2. أهمية قياس الأداء : تتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- يوفر قياس الأداء منهج منظم للتركيز على الخطة والبرامج الاستراتيجية والأهداف والأداء.
- يركز قياس الأداء الاهتمام على ما يجب إنجازه ويجبر المؤسسات للتركيز على الوقت والموارد والطاقة لتحقيق الأهداف، كما يوفر قياس الأداء ردود الفعل على التقدم نحو الأهداف.
- يحسن قياس الأداء الاتصالات داخلياً بين الأفراد وكذلك خارجياً بين المؤسسة وعملائها وأصحاب المصالح، والتركيز على قياس وتحسين الأداء (إدارة تركز على النتائج) يخلق مناخاً جديداً، مما يؤثر على جميع جوانب المؤسسات.

وبهذا يجب أن يكون قياس الأداء عملية شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة؛ فيتم قياس كل مركز على حدة، ثم تجمع النتائج ليتم قياس كل المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى،<sup>2</sup> فينظر إلى قياس الأداء بأنه عملية جزئية من نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل.

**3. معايير قياس الأداء:** مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات،<sup>3</sup> فقياس الأداء مرهون باختيار المؤشرات التي تعكس فعلاً الأداء المراد قياسه، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- الصدق في القياس: ونقصد هنا حتمية تعبير العوامل الداخلة في القياس عن الخصائص التي يتطلبها الأداء دون زيادة أو نقصان.
- الثبات في القياس: يجب أن تكون المقاييس المستعملة ثابتة، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريباً إن استعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.
- التمييز في القياس: ويقصد بالتمييز قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء، أي تحديد الفروقات الموجودة بين الأداء حتى وإن كانت ضئيلة.
- سهولة الاستخدام في القياس: يجب أن تكون أداة القياس سهلة الفهم والتطبيق وواضحة ولا يستلزم استخدامها وقتاً طويلاً.

<sup>1</sup> - Fiorenzo FRANCESCHINI, Maurizio GALETTO, Domenico MAISANO, Op. cit, P: 111.

<sup>2</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>3</sup> - Brigitte DARIATH, "Contrôle de Gestion", Editions Dunod, Paris, France, 2000, P : 124.

- الموضوعية في القياس: يجب أن تكون المقاييس المعتمدة بعيدة عن كل ما هو ذاتي، أي الاعتماد على الموضوعية في القياس كي لا تقع انحرافات ومن أجل إعطاء أكثر فرص للتمييز.
- 4. صعوبات قياس الأداء:** اقتبس براون (Brown) بطريقة جيدة جميع المشاكل المحتملة في بناء نظام قياس الأداء: "إن الخطأ الأكثر شيوعاً والذي وقعت فيه المؤسسات هو جعل متغيرات قياس الأداء كثيرة جداً، والخطأ المقبل هو الاعتماد على عدد قليل جداً من متغيرات قياس الأداء"، هذا بشكل عام، والصعوبات الأكثر شيوعاً هي:<sup>1</sup>
  - الاعتماد على عدد كثير (أو القليل جداً) من البيانات ونتيجة لذلك فقد يتم تجاهل بعض البيانات أو استخدام غير فعال.
  - التركيز على المدى القصير، فمعظم المؤسسات تعتمد على البيانات المالية والتشغيلية فقط، وتنسى أن تركز على مقاييس طويلة المدى.
  - جمع بيانات غير متناسقة ومتضاربة أو غير ضرورية، بحيث يجب أن تؤدي جميع البيانات المعتمد عليها في القياس إلى نجاح المؤسسة.
  - المقاييس المعتمد عليها قد لا تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
  - عدم توفر التوازن في أداء المؤسسة.
  - القياس في كثير من الأحيان وبصفة متكررة غير مجدي، بحيث يؤدي إلى مجهود إضافي وتكاليف غير ضرورية، مما يؤدي إلى قيمة مضافة ضئيلة أو معدومة.
- وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، فقياس الأداء يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة.<sup>2</sup>
- 5. العلاقة بين قياس الأداء والاستراتيجية والأهداف:** يشارك قياس الأداء في جميع جوانب دورة إدارة المؤسسة، فالأداء يحتاج إلى تقييم وتقييم الأداء يحتاج إلى قياس هذا الأخير وكذلك في تحديد مدى كفاءة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، وذلك من أجل تصحيح هذه الاستراتيجيات والتواصل فيما بينها بوضع أهداف مرحلية مثلما هو الحال في النظام التقليدي للمراقبة الإدارية والتغذية العكسية، ويرى أوتلي (Otley) أن عملية قياس الأداء تبدأ مع تأسيس الاستراتيجية، وذلك من خلال السؤالين التاليين:<sup>3</sup>
  - ما الذي تسعى المؤسسة إلى محاولة تحقيقه ولماذا؟

<sup>1</sup> - Fiorenzo FRANCESCHINI, Maurizio GALETTO, Domenico MAISANO, Op. cit, P: 112.

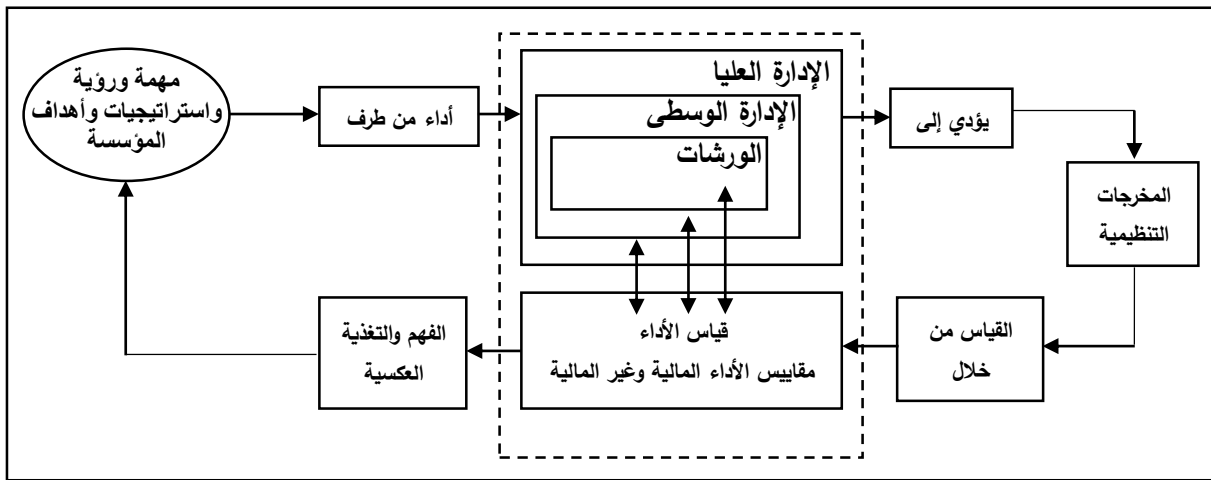
<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>3</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 15.



- كيف يمكن لهذه الأهداف الاستراتيجية أن تربط بين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالمنتجات والخدمات التي يرغبون بها العملاء (الزبائن) وتكونون على استعداد لدفع ثمنها؟  
فالأهداف التي تتخذ كأساس لقياس الأداء غالباً ما تكون متعددة، متباينة، حتى متناقضة أو يصعب التوفيق بينها؛ فالفصل بين المستويات الإدارية المختلفة ضروري عند الحديث عن دور قياس الأداء في المؤسسات، ولذلك فالشكل الموالي يوضح المستويات المقترحة لتوضيح دور قياس الأداء في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف.

### الشكل رقم (1-1): الدور المقترح لقياس الأداء في المؤسسة



**المصدر:** Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By Ahmed B. ABDEL-MAKSOU, Magdy G. ABDEL-KADER, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 17.

يوضح هذا الشكل أنه سيتم تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة من خلال كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة (من مستوى الإدارة العليا وصولاً إلى مستوى الورشات)، فعلى الجميع في المؤسسة يجب أن يفهم استراتيجية المؤسسة حتى يكون دافع للمساعدة في تحقيق ذلك.

فنتقييم الأداء كذلك يختلف عبر المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ومستوى الورشات) المحدد في الشكل أعلاه، ويتضمن قياس أداء كل مستوى من المستويات الإدارية مقاييس الأداء المالية وغير المالية.<sup>1</sup>

دور المعلومات حول الأداء في أي مؤسسة هو عامل رئيسي في تحديد قدرتها على البقاء والاستمرارية، ودور قياس الأداء هو توفير هذه المعلومات للمساعدة في كل من المراقبة التشغيلية والاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Ibid, P: 16.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 18.

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، والحصول على بيانات ومعلومات وحقائق محددة عن الأداء، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنجز وإعطائه قيمة معينة للأداء المطلوب انجازه، أي تحديد نسبة الأداء المنجز، فقياس الأداء بدوره في تداخل مع مصطلح تقييم وتقييم الأداء، فهناك من لا يفرق بين هاتاه المصطلحات باعتبار أن الهدف من القياس هو التقييم ومن تم التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا ما أدى إلى بناء أنظمة لقياس الأداء.

### المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

نال تقييم أداء المؤسسة لدى الكتاب والباحثين حصة الأسد في النقاش والبحث أكثر من الأداء نفسه، لما له من قيمة لدى المؤسسة، لأنه بموجبه تتحدد عدة عمليات أخرى، فهو ليس عملية مرحلية أو دورية وإنما عملية يشترط فيها الاستمرار وضمان مصداقيتها وتحقيق الغاية منها، ويجب أن تخلوا من كل الشوائب التي قد تغير منحاه وتعطي الإدارة معلومات خاطئة أو مضللة تبنى عليها قرارات هامة بالنسبة للمؤسسة، لأن أداء المؤسسة هو من يعكس السير نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويضمن البقاء والاستمرارية.

**1. تعريف تقييم الأداء:** قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقييم بين الكتاب والباحثين نود الإشارة إليه، فكلمة تقييم موجودة في اللغة العربية بمعنى الاستقامة أو اعتدال الشيء واستوائه؛ والتقييم بمعناه البسيط هو تقدير موقف في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، وعادة ما يتم في اتجاهين، الأول: تقييم الشيء محل التقييم (تحديد قيمة الشيء أو تقدير ثمن له)، والثاني: الهدف من التقييم، وينظر إلى تقييم الأداء على أنه يمكن أن يتسع ليشمل كل المستويات أو يضيق لدرجة أنه يقتصر مبدئياً على مستوى معين.<sup>1</sup> ولقد تعددت التعاريف التي أعطيت لتقييم الأداء تبعا لتعدد الاتجاهات المختلفة في تحديد مفهوم الأداء في حد ذاته.

يعرف تقييم أداء المؤسسة بأنه: "التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة"،<sup>2</sup> فعملية تقييم الأداء هي عملية رقابة أدائية للحكم على مدى فعالية ونجاح أداء المؤسسة؛ بهذا المفهوم تقييم الأداء ما هو إلا الأداة التي من خلالها يتم التعرف على مدى استغلال المؤسسة لمواردها في تحقيق أهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات وإجراء عمليات التصحيح والمعالجة؛<sup>3</sup> وهذا

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، "الأساليب الحديثة ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2009/2008، ص: 06/05.

<sup>2</sup> - أبو الفتوح على فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 1994، ص: 23.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب مطر الدايري، "تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية"، دار كتاب الحكمة، بغداد، العراق، 1995، ص: 427.

يدل على أن تقييم الأداء ما هو إلا مرحلة من مراحل العملية الإدارية، يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

وهناك من يرى بأن عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المؤسسة،<sup>2</sup> يمكن الإشارة على أن عملية تقييم الأداء ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق هدف وهو الحصول على المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة.<sup>3</sup>

تقييم أداء المؤسسة يعني تقديم حكم ذو قيمة حول أداء المؤسسة ومدى إشباعها لمنافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي أن تقييم الأداء هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً، لتحديد ما يمكن قياسه ومن تم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة،<sup>4</sup> ومن هنا يتبين أن تقييم الأداء يهدف إلى معرفة مستوى الكفاءة والفعالية من خلال عملية القياس التي تعتبر مرحلة أساسية من عملية التقييم.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية مستمرة ومنظمة يتم بموجبها ملاحظة الأداء خلال فترة زمنية محددة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة سلفاً وثانياً بقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحديد نقاط الضعف في الأداء وأسبابها من أجل تقاديتها مستقبلاً وتحديد نقاط القوة تعزيزها، ويتم التقييم على ضوء معايير محددة ومقارنة الأداء الفعلي بها، فتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار منظم لأداء المؤسسة وتعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

وتقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة وهادفة إلى تحديد وقياس أداء المؤسسة وذلك للتعرف على القدرات الحالية والمستقبلية في تحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي فتقييم الأداء:<sup>5</sup>

- نشاط مستمر يبدأ مع قيام المؤسسة ويستمر باستمراريتها.
- نشاط شامل يشمل جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وجميع أفرادها.

1 - شريف باشا، أحمد عيسون حامد، "تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية"، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، العراق، مارس 1983، ص: 06.

2 - Laurent BELANGER et al, "G R H Une Approche Globale et Intégrée", 3<sup>eme</sup> Impression, Editions Gaetan Morin, Quebec, Canada, 1984, P : 172.

3 - محمد عبد الفتاح العشماوي، "إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، ندوة أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين، شرم الشيخ، مصر، 17-21 سبتمبر 2006، ص: 06.

4 - عبد الغني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد رقم: 04، 2006، ص: 41.

5 - محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص: 06.

- نشاط هادف يستهدف القدرات الحالية والمستقبلية ومعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.
  - نشاط منظم بصفة دورية ويتم وفقاً لقوانين المؤسسة وسياساتها الاستراتيجية، ويقوم على نظام معين يضمن تحقيق الهدف المطلوب منه.
- 2. أهمية تقييم الأداء:** يكتسب تقييم الأداء أهميته من دوره الضروري والحيوي بالمؤسسة، حيث يعود بالنفع على أطراف الأداء العديدة سواء الإدارة أو الأفراد أو الأطراف الخارجية التي يعينها أمر المؤسسة، وفيما يلي بعض الجوانب الهامة التي تعكس أهمية تقييم الأداء:<sup>1</sup>
- يساعد تقييم الأداء في تحقيق توازن الأداء أو إعادة توازنه كلما تطلب الأمر ذلك، بحيث يأخذ الطريق والنمط المرسوم له، وبالتالي فهو يحمي الأداء من الانحراف الذي قد يحدث له بفعل تأثيرات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية التي يكون لها الضرر بمصالح المؤسسة.
  - يساعد تقييم الأداء على تحقيق استمرارية المؤسسة، وهذا يمثل هدفاً استراتيجياً للمؤسسة، وذلك عن طريق ملاحظة التطورات في الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، لأن عدم ملاحظة هذه التطورات سوف يؤدي إلى تخلف المؤسسة عن مثيلاتها وبالتالي لا تستطيع الصمود أمامها، مما يؤدي إلى خروجها من السوق، وهذا ضد هدف الاستمرار والنمو.
  - يحقق تقييم الأداء ميزة تنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى الصمود أمام منافسيها وارتفاع قيمتها السوقية.
  - يستمد تقييم الأداء أهميته أيضاً من دوره في خدمة الأطراف الخارجية وتحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الآتي ذكرها لتقييم الأداء.
- 3. أهداف تقييم الأداء:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى تطوير أداء المؤسسات، الذي يرتفع من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها إلى مستوى دراسة جميع الأنشطة في محاولة لمعرفة مستوى تحقيق أهداف الأداء وصولاً إلى النتائج المستهدفة، مع بيان الانحرافات والمعوقات ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة بعلاجها وتجنب تكرارها؛ ولا شك أن أهداف عملية تقييم الأداء تختلف حسب توقعات المستفيدين من هذا الأداء،<sup>2</sup> وبغض النظر عن الأهداف الخاصة لكل مستفيد من تقييم الأداء ندرج بعض أهداف تقييم الأداء الآتية:
- يساعد في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة لابد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء هي أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية ومن خلالها يمكن تحديد مواطن القصور والضعف والقوة.

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>2</sup> - محمد جموعي قريشي، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد: 03، 2004، ص: 90.

- الإسهام في التطوير الشامل للمؤسسة، فعملية تقييم الأداء الفعالة تتضمن تشخيصاً للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال وجود معايير محددة.
  - تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى العملاء (المستفيدين): إن تقييم أداء المؤسسة الفعال، يحاول تطوير مجموعة من المعايير لقياس مستوى رضا الزبائن، بغية الوقوف على اتجاهاتهم نحو مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة.
  - التحقق من الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف واقتراح الوسائل الكفيلة بالقضاء على أسباب الانحراف في هذه الأهداف.
  - تحسين مستوى أداء المؤسسة: فمن خلال المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء يمكن الكشف على العوامل ذات العلاقة بأداء المؤسسة والمؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً.
  - تحقيق المساءلة: فعملية تقييم الأداء تهدف إلى تحديد الجهة المسؤولة عن السياسات أو البرامج أو الممارسات ومدى نجاحها في القيام بمسؤولياتها وتحقيقها للنتائج المطلوبة.
- 4. مراحل وخطوات تقييم الأداء:** عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتحقق دفعة واحدة وإنما تمر بمجموعة من المراحل التي تعتبر خطوات أساسية لا يمكن تجاوزها وإلا فلن يكون لعملية تقييم الأداء معنى ولن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتمر عملية تقييم الأداء بالمراحل والخطوات الآتية:
- 1.4. تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف عملية (تشغيلية):** غالباً ما تتم صياغة أهداف الوحدات والأقسام انطلاقاً من أهداف المؤسسة والتي تعتبر أكثر عملية وأكثر تفصيلاً وأكثر وضوحاً وقابلة للإنجاز ومصاغة بطريقة كمية قدر الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين.
- 2.4. تحديد القيم المستهدفة:** تعتبر القيم المستهدفة معايير للأداء لكل هدف عملي وهي الخطوة الأساسية لتنفيذ تقييم أداء المؤسسة، وقد نجد صعوبة في تحديد المعايير لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكير إبداعي يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق.
- 3.4. قياس الإنجاز الفعلي:** هذه الخطوة هامة وهي محور الاهتمام، وتبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقييم على مستوى الأفراد والوحدات والأقسام والمؤسسة ككل، وهو ما يحتاج إلى متابعة مستمرة إن لم نقول يومية، والتي قد لا يهتم بها البعض رغم أهميتها ضمن مجال قياس أداء المؤسسة.
- 4.4. مقارنة الإنجاز الفعلي بالقيم المستهدفة:** هذه المقارنة تكون أيسر كلما كانت القيم المستهدفة محددة بشكل واضح وكمية والتي يقوم بها متخصصون في عملية تقييم الأداء والذين لديهم الخبرة الكبيرة بنوع العمل أو الأنشطة المنفذة، والهدف النهائي من هذه العملية هو بيان فيما إذا كان هناك انحراف

بالنقصان أو بالزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحدد بواسطة القيم المستهدفة، وهذه الخطوة تتطلب أحياناً استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة والنزاهة في القياس.

**5.4. تحديد الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية:** تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب الانحرافات (أن وجدت) والمسؤولين عنها ومكانها، فمعرفة الأسباب تسهل عملية حل المشاكل التي أدت إلى هذه الانحرافات والعمل على معالجتها ومنع حدوثها مستقبلاً قدر الإمكان.

تقييم الأداء من أهم الأنشطة لإدارة المؤسسات الحديثة، ولكنه يجب أن يتم وفق أسس علمية ومنهجية، والحقيقة أن الاهتمام بتقييم الأداء راجع إلى النتائج المحققة من خلاله، بالإضافة إلى المطالبة بعملية التحسين المستمر من طرف أصحاب المصالح المتعددين، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتغافل عن أهمية تقييم الأداء بكل المراحل التي يتضمنها من تحديد الأهداف ووضع القيم المستهدفة ومتابعة الأداء وقياسه والمقارنة بالمعايير وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومحاولة منع حدوثها مستقبلاً، وهذا راجع طبعاً ليس لكون عملية تقييم الأداء هدفاً في حد ذاتها به هي وسيلة أو أداة لإدارة الأداء، الذي يعمل على تحقيق وتنفيذ رؤية واستراتيجية المؤسسة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: إدارة أداء المؤسسة الاقتصادية

ترجع إدارة الأداء إلى المقولة المشهورة للورد كلفن: "ما نستطيع قياسه نستطيع إدارته"، ويتفق معظم الباحثين والممارسين على أن أنظمة قياس وإدارة الأداء يجب أن يكون لها تأثير على الأداء من خلال تطويره وتحسينه، وعادة يحتوي نموذج قياس وإدارة الأداء على دليل يتضمن إشارة مباشرة إلى تحسين الأداء كهدف رئيسي لقياس الأداء وإدارته.

**1. تعريف إدارة الأداء:** غالباً ما يرتبط مفهوم الأداء بإدارة الموارد البشرية لكنه مفهوم أكثر شمولية من ذلك، لكونه يشمل المنهجيات والعمليات والأدوات والبرامج والأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أدائها،<sup>1</sup> فالتفكير السائد أن إدارة الأداء تركز على أداء الأفراد بدلاً من أداء المؤسسة ككل، ولكن يجب إعادة النظر في خطوات وضع خطة إدارة الأداء، إذ يجب أن تأخذ هذه الخطوات بعين الاعتبار الجهود التي تركز على أداء المؤسسة بكاملها، فرافق تطور إدارة الأداء الاعتراف بأهمية ربط أداء الأفراد والمؤسسة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل والمهام الموسعة للمؤسسة ككل، حيث يستتبط الأفراد الأهداف من خلال أهداف الوحدات والأقسام والتي تعمل على تدعيم أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - **Cokins GARY**, "Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)", John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, United States of America, 2004, P: 01.

<sup>2</sup> - **عبد الوهاب محمد جبين**، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بـمديرية الشؤون الصحية بمدينة الطائف"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص: 47.

إدارة الأداء تعني جميع المعلومات عن الأداء ودمج العديد من الأدوات والأنشطة المختلفة المستعملة في القيادة والتحسين؛<sup>1</sup> ويرى غارتنر (Gartner) بأن إدارة الأداء تحيط بكل العمليات والمعلومات والأنظمة المستعملة في وضع الاستراتيجية وتطوير خطط العمل والإشراف على التنفيذ واتخاذ القرارات،<sup>2</sup> فباختصار هي العملية الرئيسية التي يتم من خلالها تنفيذ العمل.

ويعرف توبس (Teubes) إدارة الأداء بأنها: "تلك العملية المستمرة والتي توضح المؤسسة من خلالها الأداء المطلوب لمقابلة أهدافها الاستراتيجية وتحويلها إلى أهداف فردية وإدارتها باستمرار من أجل ضمان تحقيق الأهداف وربطها بالأهداف الاستراتيجية الكلية"،<sup>3</sup> وحسب فيرييرا وأوتلي (Ferreira & Otley) يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "مجموعة من الآليات المتطورة الرسمية وغير الرسمية والعمليات والنظم والشبكات المستخدمة من قبل المؤسسات من أجل نقل الأهداف والغايات الرئيسية المحددة من طرف الإدارة والتي تساعد العملية الاستراتيجية من خلال التحليل والتخطيط والقياس والمراقبة والمكافأة، وإدارة الأداء على نطاق واسع هو دعم التعلم والتغيير في المؤسسة،<sup>4</sup> حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الأداء تستخدم مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية لغرض الفعالية في تنفيذ الاستراتيجية وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال التعلم والتغيير؛ فهي عبارة عن عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة، أي أنها عبارة عن ترجمة الخطط إلى نتائج.<sup>5</sup>

تكمن عملية إدارة الأداء في قيام المؤسسة بتحديد أهدافها، وعند تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، تعمل عملية قياس الأداء على قياس ما تم انجازه فعلاً ومقارنته مع ما تم تسطيره مسبقاً، فقياس الأداء يعتبر قياس كفاءة وفعالية الأهداف المنجزة،<sup>6</sup> وتركز إدارة الأداء على النتائج من خلال قياس وتقييم هذه النتائج ومردوديتها ووضع خطط لتحسينها، ولكن هذه العملية ليست نهاية المطاف، بل يجب أن تكون الملاحظات والتعديلات مستمرة لتلبية النتائج المستقبلية.<sup>7</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الأداء بأنه المنهج القائم على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى العمليات الجارية وقيادة التحسين المستمر، وجوهر عملية إدارة الأداء هو نهج أفضل الممارسات

<sup>1</sup> - \_\_\_\_\_, "A Manager's guide to performance management", second edition, Improvement and Development Agency, Audit Commission, P: 03.

<sup>2</sup> - **David A. J. AXSON**, "Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world", 3<sup>rd</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2010, P: 25.

<sup>3</sup> - نوال يونس محمد، "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص: 108.

<sup>4</sup> - **A FERREIRA, D OTLEY**, " The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis ", Management Accounting Research, Vol. 20, No. 04, 2009, P: 264.

<sup>5</sup> - **Cokins GARY**, Op. cit, P: 01.

<sup>6</sup> - **Shannon MACEY**, "An Integrated Model For Performance Management Based On ISO 9000 And Business Excellence Models", Master of Applied Science, Dalhousie University, Canada, 2001, P: 02.

<sup>7</sup> - **عبد الوهاب محمد جبين**، مرجع سابق، ص: 49.

المجربة والمختبرة واستخدام الأدوات والتقنيات وتوفير بيئة عمل تمكن من أداء العمل بشكل أفضل لضمان تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها؛ وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأداء فإنها جميعاً تشترك في تحديد الخصائص الآتية:

- إنها عملية استراتيجية متكاملة كلياً مع استراتيجية المؤسسة.
  - عملية لمراقبة الأداء واقتراح طرائق لتحسين الأداء.
  - عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
  - إنها عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ ومراجعة الأداء.
- والأساس في إدارة الأداء ليس النجاح أو الفشل وإنما هو تحديد إطار عمل صحيح لإدارة الأداء يتناسب وثقافة المؤسسة وبالتالي يعزز أدائها، فقد قدم العديد من الممارسين والباحثين مجموعة من النظريات والنماذج لإدارة أداء المؤسسة، فمنها من ركز على النتائج في حين ركز البعض الآخر على العمليات (طرق تنفيذ العمل)، وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف في وجهات النظر إلا أن النظام الفعال لإدارة الأداء هو الذي يأخذ منهاجاً شمولياً وليس التركيز على جانب واحد على حساب الجوانب الأخرى،<sup>1</sup> ورغم الاختلاف بين هذه المناهج والنظريات في إدارة الأداء إلا أنها تركز على جانبين هما: الملائمة بين أبعاد ومحددات الأداء، وخصائص المقاييس التي تمثل الأداء.<sup>2</sup>

كما أن إدارة الأداء عملية استراتيجية متكاملة وكونها استراتيجية لأنها تُعنى بالاعتبارات الشاملة والطويلة الأجل لأداء المؤسسة، متفاعلة مع بيئتها المحيطة بها لبلوغ أهدافها، ومتكاملة لأنها تهتم تكاملاً رأسياً يربط أهداف المؤسسة والأفراد عن طريق أهداف الوحدات والأقسام بالقدرات اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي؛ فإدارة الأداء هي العملية التي تدمج بها المؤسسة أدائها مع استراتيجيتها وأهدافها.<sup>3</sup>

**2. وضع إطار لإدارة الأداء:** هناك خمس مجموعات رئيسية من القضايا لا بد من معالجتها في وضع إطار لإدارة الأداء، وحسب أوتلي (Otley) أنها يمكن بسهولة أن تكون ممثلة كمجموعة من خمسة أسئلة، حيث أن هذه الأسئلة ثابتة ولكن تحتاج المؤسسات إلى تطوير مستمر لإجابات جديدة لهذه

<sup>1</sup> - أشرف يوسف سليم همام، إبراهيم أبو النور الجارحي، "إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء"، إدارة الأعمال، مجلة المدير الناجح، 2013، ص: 67.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 67.

<sup>3</sup> - Louise KLOOT, John MARTIN, "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", Management Accounting Research, Vol. 11, 2000, P: 232.



الأسئلة، وذلك لأن السياق الذي يتم تعيين المؤسسة المتغيرة باستمرار وتحتاج إلى استراتيجيات جديدة والتي سيتم تطويرها لمواكبة بيئة التشغيل الجديدة، والمجموعات الخمسة من الأسئلة هي:<sup>1</sup>

- ما هي الأهداف الرئيسية التي تعتبر أساسية لنجاح المستقبل العام للمؤسسة، وكيف تذهب نحو تقييم تحقيقها لكل من هذه الأهداف؟ تختص هذه المجموعة بتحديد الأهداف وقياس تحقيقها من حيث تلبية تطلعات أصحاب المصالح، والأهمية النسبية الممنوحة لأهداف مختلفة تعكس القوة النسبية لمختلف أصحاب المصالح.

- ما هي الاستراتيجيات والخطط التي تعتمدها المؤسسة؟ وما هي العمليات والأنشطة التي قررت أنها سوف تكون هناك حاجة لها من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح؟ كيف تقيم وتقيس أداء هذه الأنشطة؟ وترتبط هذه المجموعة بكيفية تشكيل الاستراتيجية ونشرها ومسار النشاطات وإدارة العمليات.

- ما هو مستوى الأداء الذي تحتاج المؤسسة إلى تحقيقه في كل من المجالات المحددة والمبينة في الأسئلة أعلاه؟ وكيف تذهب نحو وضع أهداف الأداء المناسبة لهم؟ هذه المجموعة من الأسئلة تعتبر أكثر تقليدية وتحتاج إلى مجموعة كبيرة من الأبحاث المرتبطة بها.

- ما هي المكافآت (أو العقوبات) الممنوحة (أو المفروضة على) للمديرين وباقي أفراد المؤسسة في حالة تحقيق (أو عدم تحقيق) هذه الأهداف للأداء؟ وتميل هذه المجموعة إلى أن تكون مهملية من قبل المعنيين بقياس الأداء، كما يجري في نطاق وظيفة إدارة الموارد البشرية.

- ما هي المعلومات المتدفقة (حلقات التغذية العكسية والتغذية الأمامية) والتي هي ضرورية لتمكين المؤسسة التعلم من تجربتها، والتكيف مع سلوكها الحالي في ضوء تلك التجربة؟ هذا يحتاج إلى أن تكون المؤسسة مرتبطة على نحو أفضل بقضايا مثل: تنظيم التعلم، وتمكين الأفراد والاستراتيجية الناشئة.

وفي معرض تعليق أوتلي (Otley) على الأسئلة الخمسة أعلاه، يري بأن المعلومات ضرورية لإتمام أي حلقة تحكم (التغذية العكسية والتغذية الأمامية) حيث يكون هناك دور لاتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتصحيح المشكلة المتصورة، وللتعلم المزدوج حلقة أن تجري لتحسين النظام في مثل هذه الطريقة أن الأخطاء لا تحدث مرة أخرى بنفس الطريقة، ووفقاً لذلك، يدعو أوتلي إلى التكامل بين المجالات الخمسة: الأهداف والاستراتيجيات والخطط والأداء، المكافآت (عقوبات)، وتدفق المعلومات لتوفير ووصف نظم شاملة لإدارة الأداء للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 15/16.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 16.

3. الخطوات الرئيسية لإدارة الأداء: بلوغ أي هدف يتطلب العديد من الأنشطة، بما في ذلك تحديد وترتيب الأولويات من النتائج المرجوة، ووضع الوسائل لقياس التقدم نحو تلك النتائج ووضع المعايير لتقييم مدى تحقيق النتائج وتتبع وقياس التقدم المحرز نحو النتائج، وتبادل الآراء بين المشاركين لتحقيق النتائج واستعراض التقدم المحرز بصفة دورية لتعزيز الأنشطة التي تحقق النتائج والتدخل لتحسين التقدم عند الحاجة؛ علماً بأن أنشطة إدارة الأداء مشابهة إلى حد ما بأسطة العديد من الأساليب والطرق مثل الخريط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب، والخطوات النمطية في إدارة الأداء، تشمل كل أو بعض الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- استعراض أهداف المؤسسة لربط نتائج المؤسسة المفضلة بوحداتها وأقسامها الفرعية، والتي تشمل على أهداف كمية ونوعية.
  - تحديد النتائج المرجوة، والتركيز على النتائج المطلوبة الداخلية والخارجية.
  - تحديد المستوى الأول لوضع المقاييس لتقييم مدى ونطاق تحقيق النتائج المرجوة.
  - التعرف على المزيد من المقاييس الخاصة بكل مستوى إذا لزم الأمر.
  - تحديد المعايير لتقييم مدى تحقيق النتائج المرجوة.
  - وضع وثيقة خطة الأداء، بما فيها النتائج المرجوة والمقاييس والمعايير.
  - إجراء عمليات المراقبة والقياس لتتبع النتائج.
  - التبادل المستمر للتغذية العكسية حول الأداء.
  - إجراء تقييم الأداء.
  - إذا كان الأداء لا يلبي معيار الأداء المطلوب، يتم تطوير خطة الأداء ومعالجة فجوة الأداء.
- قد تم الاعتراف بإدارة الأداء كعنصر حاسم لتحسين أداء المؤسسات، ومن أجل تنفيذ نظام إدارة الأداء المناسب يجب ضمان أن تتماشى الإجراءات مع الاستراتيجيات والأهداف، كما يجب أن تكون ديناميكية ومن خلال القدرة على تعديلها بما يتماشى والتغيرات والبيئة التنظيمية؛<sup>2</sup> وعدم كفاية الأداء لا تدل دائماً على المشكلة، بل قد تكون معايير الأداء غير واقعية أو قد تكون نتيجة لعدم كفاية الموارد أو قد تكون الاستراتيجيات أو التنظيم أو وسيلة تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ أو غير واقعية أو بدون موارد كافية، فإذا قررت أي مؤسسة الالتزام بنظام إدارة الأداء عالي الجودة، يجب أن تكون قد خصصت له استثمارات مهمة مثل الوقت والجهد والمصادر لهذا النظام، وكأي نظام آخر يطبق في المؤسسة فإنه

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص: 53/52.

<sup>2</sup> - Mohamed BEHERY, Fauzia JABEEN, Mohammed PARAKANDI, "Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE", International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63, No. 01, 2014, P: 22/23.

من المهم أن يتم تقييمه بشكل دوري، أي مراجعة نظام إدارة الأداء والتأكد من أنه متوافق مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها.<sup>1</sup>

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة، تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة بما يحقق أهداف المؤسسة، وإدارة الأداء وما تتضمنه من عمليات ومراحل ليست فقط للقيام بعملية البحث عن الأخطاء والنقائص وتصحيحها وتحسين الأداء الحالي للمؤسسة، بل ضمان الحصول على الأداء المستقبلي الجيد والمقبول من طرف جميع أصحاب المصالح والذي يعرف بقيادة الأداء المستقبلي وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية

تعتبر القيادة ضرورية لصياغة الأهداف وتنسيق الجهود وتحفيز الأفراد ومراقبة الأداء، فتعمل على تكامل جهود الفرد مع جهود الفريق والوحدات التنظيمية من أجل بلوغ الأهداف، إذ يقوم القائد بتوجيه المؤسسة والأفراد نحو المستقبل، وهو المسؤول عن إيجاد طرق جديد لتطوير المؤسسة والذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

يخطط العديد بين القيادة والإدارة أو بين القائد والمدير، فالقيادة تختلف عن الإدارة إذ تعبر القيادة عن علاقة بين القائد والأفراد بينما الإدارة هي وظيفة يجب أن تمارس أي أن القائد هو الذي يقرر أين تذهب المؤسسة والمدير هو الذي ينفذ كيف تصل المؤسسة إلى هناك،<sup>2</sup> كذلك الأمر بين إدارة الأداء وقيادة الأداء حيث تعتمد قيادة الأداء بالإضافة إلى إدارة الأداء على أدوات وأساليب ومناهج.

**1. مفهوم قيادة الأداء:** قيادة الأداء هي معرفة الأداء الناتج عن القيام بالعمل الصحيح من قبل الفرد المناسب الذي يملك الكفاءة المناسبة وفي الوقت المناسب، إذ ينتج عن السلوك الجيد النتائج الجيدة،<sup>3</sup> فقيادة الأداء هي الطريقة التي نقود بها وتؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق النجاح، من خلال التركيز على كل ما نقوم به وما قيمته لعملائها، أي أننا أنجزنا الأمور بشكل أفضل وأسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة وخلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصالح.

وتعرف قيادة الأداء بأنها: "عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة الاستراتيجية من أجل تحقيق هذه

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص: 58.

<sup>2</sup> - Won-joo YUN, Frank MULHERN, "Leadership and the Performance of People in Organizations: Enriching Employees and Connecting People", Forum for People Performance Management and Measurement, 2009, P: 07, (www.performanceforum.org, date de consultation: 10/02/2014).

<sup>3</sup> - Paul ROBINSON, "High Leadership Performance, Leaders are what leaders do", First Published, Positive Revolution, India, 2009, P: 07.

الأهداف"<sup>1</sup>، وتعرف كذلك بأنها: "خطوة إدارية تربط الاستراتيجية بالأعمال التشغيلية وتعمل على نشر الاستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء الموضوعة، كما تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

إذن قيادة الأداء تعتبر عملية استراتيجية شاملة ومستمرة وتعتبر جوهر عملية قياس وتقييم الأداء وإدارته، وتهتم بإعداد وصياغة الاستراتيجية وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وكذا الفرعية وتحديد المسؤوليات والحصول على المعلومات لتطوير المعرفة وتطوير التنظيم وتحديد واختيار معايير القيادة وتطوير الإبداع والابتكار من خلال تنمية ثقافة المؤسسة.

قيادة الأداء مسار ديناميكي يتضمن مرحلتين هما، التخطيط وتحليل النتائج مسبقاً، وهذه الديناميكية تقوم بوظيفتين وهما، التعديل (التصحيح) والتعلم؛ ومسار قيادة الأداء يتطلب أولاً توضيح طبيعة الأداء الملاحق من طرف المؤسسة، وأن اختيار نظام للقياس يلعب دوراً مركزياً في هذا السياق<sup>3</sup>، وتنطوي قيادة الأداء على فكرتين هما المراقبة والتحكم، وفكرة التحكم في هذا السياق تُقيم المراقبة أساساً وفقاً لتأثير الأحداث أو العمليات، بمعنى النتائج المحصل عليها<sup>4</sup>.

وتستعمل المؤسسات لقيادة الأداء طرقاً تركز أساساً على دراسة وتوقع المستقبل وتبحث عن أفضل الفرص في السوق وأدوات متابعة الإنجاز والتي تعمل على مقارنة الأهداف بالنتائج وتسمح بتفسير الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية وأدوات الدعم والإسناد التي تركز على معاينة الأداء ومحاولة إعطاء النصائح والتوضيحات.

ويهدف إطار قيادة الأداء إلى تحسين فهم إدارة الأداء، وتمثل قيادة الأداء البعد العملي والتحليلي لإدارة الأداء<sup>5</sup>، فلا تؤدي قيادة الأداء إلى إهمال أهداف إدارة الأداء، بل تتطلب المزيد، فتتطلب تحديد الاتجاه وإحداث التغيير والالتزام به ودفع الأفراد إلى تطبيق الإجراءات الصحيحة، وهذا ليس فقط داخل المؤسسة ولكن عبر جميع أصحاب المصالح، فتحقق قيادة الأداء النتائج من خلال جميع أصحاب المصالح (داخل المؤسسة وخارجها) من خلال بناء غرض مشترك وجسر الأهداف المختلفة والمتضاربة أحياناً لمختلف أصحاب المصالح<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - Martine MAADANI, Karim SAID, "Management et pilotage de la performance", Hachette livre, Paris, France, 2009, P : 58.

<sup>2</sup> - Ibid, P : 58.

<sup>3</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 13.

<sup>5</sup> - Frank BUYTENDIJK, "Performance Leadership: The Next Practices to Motivate Your People, Align Stakeholders, and Lead Your Industry", First Edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2009, P: 62.

<sup>6</sup> - Ibid, P: 61.

2. **مبادئ قيادة الأداء:** قيادة الأداء هي توجيه النتائج عبر منهج منظم لإدارة وقيادة المؤسسات العالية الأداء، هذا المنهج يعزز أساسيات الإدارة والقيادة داخل المؤسسة ويُنبي على القدرات القائمة عن طريق زيادة الدقة ومدى الفعالية في قدراتها، ويتحقق هذا من خلال تطبيق أفضل العمليات والممارسات والأدوات والأساليب جنباً إلى جنب مع تطوير المهارات والكفاءات، والتي جمعت ضمن نظام متكامل، حيث يركز نظام قيادة الأداء على ثلاثة مبادئ مترابطة وهي:<sup>1</sup>

- ماذا أنجز؟ من حيث القدرة التنظيمية ونحن نسمي هذا التطوير التنظيمي، ويركز هذا المجال على تطوير العمليات الأساسية والأدوات والتقنيات التي تعتبر أساس قيادة الأداء.
- كيف أنجز؟ من حيث قدرة الأفراد ونحن نسمي هذا تطوير الأفراد، ويركز هذا المجال على تطوير الكفاءات الأساسية والمواقف والسلوكيات التي تعتبر أساسية لقيادة وإدارة الأداء.
- كيف يتم الحفاظ على التحسينات؟ من حيث تقاسم المعرفة والابتكار والتعلم المستمر، ونحن نسمي هذا تطوير المعرفة، ويركز هذا المجال على تطوير نكاه الأعمال الأساسية لتعزيز نوعية جميع عمليات صنع القرار.

نظام قيادة الأداء هو نهج أفضل الممارسات التي تزيد بشكل جذري من تأثير فريق الإدارة والقيادة، ويزيد هذا النظام من مستويات الشفافية والمساءلة في جميع أنحاء المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة في نشر الأولويات الاستراتيجية وزيادة فعالية العمليات وزيادة رضا أصحاب المصالح.

3. **أبعاد قيادة الأداء:** أفضل طريقة لتبسيط فهم قيادة الأداء هي الاعتراف بأنها قد تم تناولها من ثلاثة أبعاد أساسية: النتائج والأفراد والعمليات؛ غير أن جميع مقاييس قياس وإدارة الأداء تتبع بعد النتائج فقط، سواء من خلال التكاليف أو الإيرادات أو الأرباح أو غيرها من المؤشرات الكمية، وتكون أقل تركيز على العدين الآخرين للأفراد والعمليات.<sup>2</sup>

فبعد العمليات يتعلق بالآليات الرسمية لتنفيذ الاستراتيجية وتتبع جوانب الأداء التي يمكن قياسها بدرجة أكبر، وتضم العمليات المتبعة ضمن إطار إدارة الأداء تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والإبلاغ عن الأداء وتتبعه، وعمليات التخطيط والميزانية وتخصيص الموارد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - TRIMENTIS, "Performance Leadership", <http://trimentis.com/our-approach/performance-leadership>, copyright 2001 – 2013, TRIMENTIS, All Rights Reserved, Dade de consultation: 16/01/2014.

<sup>2</sup> - John WILKES, George YIP, Kevin SIMMONS, "Performance leadership: managing for flexibility", Journal of Business Strategy, Vol. 32, No. 05, 2011, P: 25.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 25.

وبعد الأفراد ينظر إلى كيفية الحصول على أفضل النتائج من خلال الأفراد والطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض، والتي تضم طرق الإلهام والتحفيز للحصول على أفضل أداء، وهذا البعد يتعامل مع العواطف والأحاسيس والسلوكيات داخل المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.<sup>1</sup> ينبغي أن تسعى المؤسسات إلى مواءمة نهجها في إدارة الأداء مع احتياجاتها، فيجب على المؤسسات تطوير مزيج من بعد العمليات وبعد الأفراد الذي يتناسب والبيئة الخاصة، حيث تواجه المؤسسات دائما بيئة متغيرة باستمرار، فضلا عن اتباع مداخل مختلفة ضمن الأجزاء المختلفة من المؤسسات.<sup>2</sup>

يمثل اختيار المنهج الأنسب وتحقيق التوازن بين عناصر إدارة أداء المؤسسة خطوة إلى الأمام والذي يدعى بقيادة أداء المؤسسة، حيث هناك نوعين من الآثار المترتبة على ذلك، أولا: هناك حاجة إلى معلومات عن التغيرات في سياق الأعمال، وثانيا: الحاجة إلى إيلاء الاهتمام بالمجالات الموجودة واكتشاف الاتجاهات المحتملة والتغيرات في أولويات المؤسسة، والذي قد يتعارض مع إدارة أداء المؤسسة باعتباره منهج جامد جداً سواء من حيث مضمونه أو نطاقه، وقد تحتاج الأجزاء المختلفة للمؤسسة إلى مناهج مختلفة لأنها أكثر ملائمة لاحتياجاتها؛ وهذا من شأنه أن يخل بالمنهج الذي يحاول توحيد المعايير ضمن مختلف أجزاء المؤسسة.<sup>3</sup>

في الأخير يجب أن نشير إلى أنه هناك فرق بين إدارة الأداء وقيادة الأداء، حيث تهتم إدارة الأداء بالقيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة بينما قيادة الأداء تهتم بالقيام بالأشياء الصحيحة، كما أنه هناك فرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء، رغم أن استعمال المصطلحين كمترادفين أمر شائع؛ فقياس الأداء يعبر عن معايرة أو مقارنة بين ما هو مسطر وما هو محقق أي يقوم بمطابقة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، أما تقييم الأداء فهو عبارة عن عملية دراسة الأداء وهو عملية مستمرة وهي تشمل عملية القياس. فعلمية القياس ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التقييم، فالقياس يتوقف عند إمدادنا بالبيانات بينما التقييم يهتم بإصدار الأحكام والتوصيات بناءً على البيانات التي يمدنا بها القياس، فالقياس والتقييم عمليتان متلازمتان لا يمكن أن ينفصلا عن بعضهما البعض عند دراسة ظاهرة ما.

<sup>1</sup> - Ibid, P: 25.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 30.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 31.

## المبحث الثالث: المقاييس المستخدمة في قياس أداء المؤسسة

شكل الأداء وقياسه ولازال يشكل مهمة رئيسية لإدارة المؤسسة، نظراً لارتباطه بالعديد من المفاهيم، وقد بدأ قياس الأداء في الماضي بوسائل بسيطة وبمؤشرات مالية فقط، ثم تطورت هذه السبل والنماذج، كما انعكس مفهوم أداء المؤسسة على تحديد مؤشرات قياس هذا الأداء، وبالتالي تنوعت المقاييس وعلى أثرها المكونات التي ستقاس، فهناك مؤشرات اقتصادية مالية وهي الصفة الغالبة لمقاييس الأداء، في حين أن هناك مقاييس اعتمدت مؤشرات غير مالية، بينما اعتمدت مؤسسات أخرى الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء، وعلى الرغم من هذا التباين فالمهم هو تحديد العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وإدارتها بشكل ملائم والاتجاه إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مقاييس الأداء المالية

المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية

المطلب الثالث: مقاييس الأداء غير المالية

المطلب الرابع: الخصائص الواجب توفرها في مقاييس أداء المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: مقاييس الأداء المالية

شاع استخدام المقاييس المالية والتي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية نظراً لاهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات والوحدات والأقسام والتي تعتبر الترجمة المالية للأداء وتستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ وتعد المؤشرات المالية من بين الأدوات الضرورية في عملية قياس وتقييم الأداء، وتستخدم للحصول على معلومات حول كفاءة المؤسسة في تنفيذ أعمالها وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات ومستوى النشاط فيها.

**1. تطور مقاييس الأداء المالية:** في القرن التاسع عشر وخلال الثورة الصناعية، أنفق أصحاب المؤسسات مبالغ كبيرة من رأس المال على العمليات الإنتاجية، ومن أجل استخدام هذه المبالغ بشكل فعال تم توظيف القوى العاملة على أساس فترة طويلة الأجل بدلاً من التعامل معهم بصفة التعاقد، وقد تزامن ذلك مع نشر شعار (التسلسل الهرمي التنظيمي) الذي خلق الطلب على نظام المعلومات المحاسبية الذي يوفر للإدارة مجموعة من المعلومات التي تحتاجها، هذه المعلومات التي يقدمها هذا النظام مصممة لتلبية حاجة الإدارة وكان هناك طلب لتحديد (السعر) الناتج عن عمليات الإنتاج، وابتكر هذا النظام مقاييس بسيطة لتلخيص كفاءة العمالة والمواد وتحويلها إلى سلع تامة الصنع وإلى تحفيز وتقييم المديرين،

وكانت هذه المقاييس مالية بشكل رئيسي، وركزت على تكاليف التحويل ومؤشرات الإنتاج مثل التكلفة لكل ساعة.<sup>1</sup>

وفي أوائل القرن العشرين، زاد الطلب على التقارير المالية والإفصاح بسبب الضغوط المفروضة على المؤسسات من قبل أسواق رأس المال والهيئات التنظيمية وفرض الضرائب على الدخل، وكان الطلب على التقارير المالية من أجل توفير مقاييس ملخصة لأداء هذه المؤسسات، وكانت المؤسسات الصناعية حريصة على تقديم البيانات إلى السوق الذي يركز على مقاييس الأداء المالي.<sup>2</sup>

وعرفت المؤشرات المالية تطورات من حيث الشكل والنوع، فإلى غاية سنة 1985 اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي ذات الصلة المباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995، أين أصبح الاهتمام بمؤشرات المردودية، نظراً لكون المؤشرات المحاسبية السالفة الذكر لا تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج وعوائد بقدر تفوق قيمتها المحاسبية، فضلاً عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح) في أوقات التضخم.<sup>3</sup>

وسرعان ما تقطنت النظرية المالية في سنة 1995 للمؤشرات المحاسبية ذات صلة بالمردودية، سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أم بتدفقات عوائد الاستثمار، وهذا ما يفسر أن هذه الفترة اهتمت بالبعد المحاسبي دون إهمال للبعد المستقبلي كأسلوب لقياس الأداء.<sup>4</sup>

**2. مؤشرات الأداء المالية التقليدية:** تعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات ذاتها إلى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى، ونتيجة لزيادة اهتمام المؤسسات بتقييم الأداء فقد شاع استخدام مؤشرات الأداء المبنية على أساس الربح المحاسبي، وتعتبر هذه المؤشرات ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي، التي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتشمل هذه المؤشرات المالية المبنية على الربح الآتي:

**1.2 معدل العائد على الأصول (ROA):** هو أكثر المقاييس المبنية على الربح المحاسبي، ويعبر هذا المقياس عن الأثر بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من طرف إدارة المؤسسة، ذلك بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل أصول المؤسسة، كما يساعد هذا المقياس على قياس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة والخاضعة لسيطرتها، وهو بذلك يعكس أثر الأنشطة التشغيلية

<sup>1</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 19.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 19.

<sup>3</sup> - عبد الغني دادن، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية (حالة بورصتي الجزائر وباريس)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص: 47.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 48.



والاستثمارية بالمؤسسة ولا يعكس أثر الأنشطة التمويلية على الربحية، ويتم حسابه بقسمة الأرباح الصافية على إجمالي الأصول، فإذا كانت النسبة مرتفعة فإنها تدل على كفاءة القرارات الاستثمارية والتشغيلية في المؤسسة، أما إذا كانت هذه النسبة منخفضة فإنها تعكس ضعف كفاءة تلك السياسات.<sup>1</sup>

**2.2. العائد على حقوق الملكية (ROE):** اعتبر لفترة طويلة مؤشراً متكاملًا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات من القرن الماضي كإجراء لتقييم الأداء،<sup>2</sup> ويحسب بقسمة الدخل الصافي بعد الضريبة على حقوق المساهمين (حقوق الملكية) وحقوق الملكية هي: رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة، وتقيس هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق بحقوق الملكية، أي العائد الذي يحققه المساهمين على أموالهم المستثمرة، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة فإنها تدل على أداء جيد.<sup>3</sup>

ومعدل العائد على حقوق الملكية غير ملائم للتقييم إذا حدثت تغيرات على مستوى سعر الفائدة أو طرأت تعديلات على الهيكل المالي للمؤسسة، هذا على المدى القصير، أما على المدى الطويل فنجد مؤشر القيمة الحالية للتدفقات النقدية والذي يأخذ بالقيمة في سنواتها ويعتبر مهم لدراسة قدرات الاستثمار المعني للمؤسسة المحددة.

**3.2. العائد على الاستثمار (ROI):** في نهاية القرن الماضي كانت المؤشرات مثل الزيادة القصوى لقيمة المستفيدين هي المؤشرات الأولى للأداء والتي تهدف إلى التركيز على قياس المردودية المستخدمة من طرف المستثمرين والنسبة الأكثر استخداماً من طرف المحللين الماليين هي نسبة مردودية رأس المال الإسمي أي ما يسمى بمعدل العائد على الاستثمار،<sup>4</sup> وهو إحدى الإبداعات الأخرى المستخدمة في تقدير مقدار الربح المحتمل لرأس المال المستثمر، ويستعمل من قبل معظم المؤسسات كمؤشر لنجاح أي مشروع، ولكنه لا يأخذ بعين الاعتبار التكلفة الزمنية للنقود، و كان بمثابة بداية التوجه نحو قياس الأداء بصفة أكثر جدية.

فيعد من معايير قياس الأداء على مستوى المؤسسة والذي يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وهو من أكثر مؤشرات الربحية شيوعاً لقياس أداء المؤسسة وهو حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على مجموع الموجودات، ومن مآخذ هذا المؤشر طرق حساب الاندثار للموجودات الثابتة للمؤسسة التي تخصم من الإيرادات وتأثيرها على الأداء، غير أن لهذا المعيار مزايا متعددة منها إعطاء

1 - محمود الخلايلة، "أثر مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 28، العدد الأول، 2001، ص: 100.

2 - محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص: 90.

3 - فيصل محمد صالح، عبد الرحمان محمد سالم، "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء"، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 25-27 جويلية 2004، ص: 149.

4 - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 73.

صورة شاملة عن قدرة موجودات المؤسسة على تحقيق الأرباح واتخاذ القرارات بشأن هذه الموجودات لاستغلال الأفضل لها أو الحصول على مزيد منها إذا ما ستؤدي إلى زيادة العائد منه.<sup>1</sup> إن اعتماد هذه المؤشرات على الأرباح المحاسبية المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق فقط، يجعل منها ومما تقدمه من معلومات تعاني من النقص والقصور، لأن تحقيق المؤسسة لأعلى معدل ربحية لا يأخذ بعين الاعتبار جودة هذه الربحية، فقد تكون هناك مؤسستين حققت نفس مستوى الأرباح، ولكن إحداها تتسم أرباحها بمستوى جودة أعلى بكثير من مستوى الجودة الذي تتسم به أرباح المؤسسة الأخرى.

**3. مؤشرات الأداء المالية الحديثة:** نتيجة الانتقادات التي وجهت للمقاييس المحاسبية التي لا تأخذ بعين الاعتبار الأثر بين المخاطرة والعائد، وظهور أهمية تعظيم ثروة المالكين، فإن الحاجة تزايدت إلى وجود مقاييس جديدة يمكن أن تقدم معلومات مباشرة حول كيفية قيام الأنشطة المختلفة في المؤسسة بالمساهمة في إيجاد وتوليد القيمة للمالكين، ومن هنا برزت أهمية المؤشرات الاقتصادية للأداء كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كمقاييس يمكن أن توجه الجهود نحو إحداث تأثير إيجابي على سعر السهم في السوق وتحقيق هدف تعظيم ثروة المالكين، فهذا الاتجاه يركز على القيمة في الأجل الطويل بدلاً من الأرباح قصيرة الأجل وأنه يجعل كافة القرارات موجهة نحو تعزيز هذه القيمة.

**1.3. القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):** قد تطورت المقاييس المالية للأداء وأصبح مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة هو المقياس السائد، إذ يشير هذا المفهوم إلى أنه ما لم يتجاوز ربح المؤسسة تكلفة رأس المال فإنها في الحقيقة لا تخلق قيمة لمساهميها، فباستخدام القيمة الاقتصادية المضافة كعدسة فعلى الرغم من تحقيق المؤسسة للأرباح إلا أنها قد لا تحقق قيمة للمساهمين إذا كانت تكلفة رأس المال المرتبطة بالاستثمارات الجديدة عالية بما فيه الكفاية.<sup>2</sup> وبصفة عامة فإنه بمجرد حساب القيمة الاقتصادية المضافة، فإن ذلك يعد مؤشراً لقدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة أو تحطيمها، حيث تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشراً لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة إلى أخرى.<sup>3</sup>

وتشير الفكرة الأساسية التي تقوم عليها القيمة الاقتصادية المضافة إلى أن ما يسمى اليوم ربحاً هو في الواقع ليس ربحاً حقيقياً، فطالما أن المؤسسة لم تحقق ربحاً يفوق رأس المال المستخدم فإنها ستحقق خسارة؛ ووفق القيمة الاقتصادية فإن أموال المساهمين لها تكلفتها كما هو الحال بالنسبة لأموال الديون، وعليه فإنه من الأفضل للمؤسسة أن تحقق لمساهميها عائداً مماثلاً للعائد الذي يمكن يحققه في

1 - فيصل محمد صالح، عبد الرحمان محمد سالم، مرجع سابق، ص: 149/148.

2 - Edward E. HUBBARD, "The diversity scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance", Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2004, P: 122.

3 - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، "الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 506.

استثمارات مشابهة لها نفس الدرجة من المخاطرة، وبالتالي فإن الدلالة الأساسية للقيمة الاقتصادية المضافة تكمن في تحقيق عائداً كافياً لتغطية تكاليف الفرصة البديلة لحقوق المساهمين قبل أن تبدأ بتوليد القيمة.<sup>1</sup>

وللمؤسسة ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة الاقتصادية المضافة وهي: إما تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو ثالثاً وأخيراً بتدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة والاقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

**2.3. القيمة السوقية المضافة (MVA):** هي مقياس لقياس ثروة المساهمين، فإذا كان هدف المؤسسة هو تعزيز ثروة المساهمين، فإنه من الممكن تحقيقه من خلال تحسين القيمة المضافة، والقيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لرأس المال المستثمر، وهي تمثل تقييم سوق الأسهم في وقت معين من صافي القيمة الحالية لجميع المشاريع الرأسمالية للمؤسسة والتي كانت متوقعة في الماضي، لذلك ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تعظيم القيمة المضافة لزيادة رفاهية مساهميها؛ وبذلك فإن التغير في القيمة الاقتصادية المضافة خلال فترة زمنية معينة يرتبط بصورة كبيرة بالتغير في القيمة السوقية المضافة المستقبلية.

وبالتالي فإن القيمة الاقتصادية المضافة تعد مقياساً داخلياً أما القيمة السوقية المضافة فهي مقياس خارجي للأداء،<sup>2</sup> فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإن القيمة السوقية المضافة تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية، ولا تعكس فقط القيمة لحملة الأسهم وإنما تظهر تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للمؤسسة ككل، حيث أنها تعكس الإيرادات المتوقعة مستقبلاً للمؤسسة، وبالتالي فهي مقياس حيوي ومهم يلخص أداء المؤسسة ويعكس مدى نجاحها في إدارة مواردها لأجل تعظيم القيمة لهذه المؤسسة.

#### 4. مميزات المؤشرات المالية: ترتبط مزايا المؤشرات المالية بما يلي:<sup>3</sup>

- تعتبر كمقاييس موضوعية نسبياً لكونها تخضع لقواعد إعداد واضحة وأنها تفرض على كل المؤسسات القابلة للمقارنة.
- إنها مقاييس موثوق فيها لكون المراقبة المفروضة من الجهات المحاسبية والضريبية تلزم المؤسسات بوضع إجراءات ذات مصداقية.

<sup>1</sup> - Israel SHAKED, Allen MICHEL, Pierre LEROY, "Creating Value Through EVA: Myth or Reality?" Strategy Management Competition, Issue 9, October 1997, P: 20.

<sup>2</sup> - A VIJAYAKUMAR, "Linkage between Market Value Added (MVA) and other Financial Variables: An Analysis in Indian Automobile Industry", Management and Labour Studies, Vol. 33, No. 04, November 2008, P: 505.

<sup>3</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 79.

- يعبر عن المقاييس (المؤشرات) المحاسبية كلها بقياس واحد وهو القيمة النقدية، الأمر الذي يسهل ضم المعلومات المختلفة ومن تم مقارنتها.

- هذه المؤشرات متوفرة مسبقاً طالما أنها عملت لغرض قانوني، وبذلك فإن إنشاء وتطبيق المؤشرات المالية سهل وتكلفته منخفضة.

المؤشرات المالية مهمة لأنها تركيبة تسمح بتلخيص أداء المؤسسة في مقياس أو مؤشر وحيد حتى عندما نحاول تركيب المؤشرات فإن عددها يظل محدوداً وهذا يسمح بالمقارنات ويسهل تشخيص الأداء العام، وهناك من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي، ورغم هذا فتعرضت مقاييس الأداء المبنية على المؤشرات المالية إلى العديد من الانتقادات والتي سوف نتطرق إليها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية

أصبحت مقاييس الأداء المالية والمستخدمه في كثير من المؤسسات غير ملائمة خصوصاً في ظل البيئة الحديثة، والتي تتميز بالتغير وتتصف بالتعقيد والتطور في احتياجات العملاء والتي تتمثل في جودة عالية وتكلفة منخفضة وإنتاج وتسليم أسرع، وهذا ما أدى إلى تعدد وتنوع أكثر في المنتجات هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة والنتيجة عن شدة المنافسة، ولقد تعرضت هذه المقاييس إلى مجموعة من الانتقادات نقسمها حسب تأثيرها على أداء المؤسسات.

**1. من حيث الهدف:** يهدف مقاييس الأداء المالية إلى الرقابة على الأداء والكشف عن مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وتحديد الانحرافات والتقارير عنها للإدارة لأغراض محاسبة المسؤولين وإجراء التصحيح اللازم، إما في الخطط والأهداف أو في إجراءات التنفيذ؛ غير أن المعلومات الناتجة عن المؤشرات المالية غالباً ما تأتي متأخرة عن لحظة اتخاذ القرار، التي تحتاج إلى بيانات فورية وهذا الانتقاد يعتبر من أكثر الأمور التي تعاني منها مقاييس الأداء المالية، فالرقابة هنا رقابة بعدية، أي بعد أن ينتهي الأداء الفعلي، الأمر الذي يعب تغيير آثار النتائج بعد حدوثها، فالهدف التنبؤي لوظيفة الرقابة هنا يصعب تحقيقه.

ومن هنا يتضح أن أساليب الرقابة التقليدية على الأداء تحتاج إلى تطوير بما يتلائم وسرعة اتخاذ القرار من جهة واعتبارات التطور والتحسين المستمر من جهة أخرى، لأنه في ظل الظروف الحالية

وخصائص البيئة الحديثة وتبنى الإدارة لأهداف استراتيجية متغيرة، تحول نظام قياس وتقييم الأداء من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء، تبدأ إجراءاته من مرحلة ما قبل الإنتاج وتستمر إلى مرحلة ما بعد البيع لغرض التحسين المستمر وذلك من خلال تتبع كافة مراحل تحقيق القيمة وإخضاعها جميعاً للتقييم.<sup>1</sup>

ووجهت انتقادات على نطاق واسع لمقاييس الأداء المالية، إذ أصبح الاعتماد على المعلومات المالية معزول عن خلق القيمة للمؤسسة.<sup>2</sup> وانتقد العديد من المقاييس المالية لما لها من أوجه القصور باعتبارها غير ملائمة للبيئة الحالية وتركيزها الرجعي وعدم قدرتها على خلق القيمة بعكس المقاييس الحديثة، حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة على المدى الطويل فمثلاً الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية وإهمال الاستثمار في الأصول غير المادية والفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء.<sup>3</sup>

وأحد حدود المقاييس المالية يتعلق بصيغتها التركيبية، فإذا كانت الصيغة تمثل ميزة عندما نحاول ضبط أداء المؤسسة، بما أنها تسمح بتلخيص الأداء بمقياس واحد، إلا أنه تظهر محدوديتها عندما يتعلق الأمر بترجمة النتائج، لأن قياس الأداء ليس هدفاً بحد ذاته، فالهدف الأساسي هو التمكن من القيام بالتشخيص، أي هل نحن على خط تحقيق الأهداف أم لا؟<sup>4</sup> كما لا تتطرق لبعض الموجودات غير الملموسة مثل رأس المال الفكري،<sup>5</sup> فتجاهل المقاييس المالية القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمؤسسة، هذا بالإضافة إلى أنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية، كما تتجاهل أيضاً بعض الجوانب الهامة مثل رضا العملاء، مستوى الجودة، سلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلية.

**2. من حيث الأسلوب والمنهج:** عدم وجود ارتباط بين مقاييس الأداء المالية واستراتيجية المؤسسة، حيث أن استراتيجية المؤسسة في البيئة الحديثة تركز على تحسين الجودة والدقة في مواعيد التسليم وزيادة الإنتاجية مع مخزون أقل وتكلفة منخفضة ومن ثم يجب أن تكون مقاييس قياس وتقييم الأداء مرتبطة ارتباطاً مباشراً بهذه الاستراتيجية، حيث أن مقاييس الأداء المالية مجردة وليس لها علاقة

1 - عادة منصور غوث، "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426هـ، ص: 40/39.

2 - Ahmed ABDEL-MAKSoud, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 20.

3 - Anthony A ATKINSON, "Bâtir les nouveaux indicateurs de performance", Publication trimestrielle de l'INPED, Gestion et Entreprise, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet 2000, N° : 11/12, P : 42.

4 - فرانسواز جبرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 81.

5 - Ahmed ABDEL-MAKSoud, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 20.

بالمتغيرات البيئية أو القرارات الإدارية المختلفة، وأنها تتناسب مع الظروف البيئية المستقرة ولا تتناسب مع الظروف البيئية المعاصرة.<sup>1</sup>

مقاييس الأداء المالية قد تعطي نتائج مضللة، ففي ظل البيئة الحديثة لا يجب أن تعتمد المؤسسة على مؤشرات الربحية كأساس لتقييم الأداء، حيث توجد العديد من المتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية تقييم الأداء، كما أن التقارير المالية ليست لها علاقة مباشرة بالاستراتيجية أو عملية الرقابة، وحتى تكون هذه التقارير مفيدة لابد من تقييم الأداء غير المالي مثل تحسين الجودة، رضا العملاء، والمرونة والابتكار.<sup>2</sup>

**3. من حيث نطاق التقييم:** المؤشرات المالية لا تعطي أية معلومة عن الأسباب التي أدت إلى الحصول على هذا المستوى أو غيره من النتائج،<sup>3</sup> فأساليب تحليل الانحرافات للكشف عن سوء الاستخدام وضعف الأداء سوف تكون قاصرة على مرحلة الإنتاج ومن ثم لن تحقق الأبعاد المستهدفة من عملية الرقابة، إذ أن مقاييس الأداء المالية فشلت في وجود أي ارتباط بينها وبين الاستراتيجية، ومن ثم فإن هذه المقاييس تركز أكثر على قياس العائد، مما أدى ذلك بدوره إلى تركيز المديرين والأفراد العاملين أيضاً على العائد وإهمال العوامل الأخرى التي تهدف إليها استراتيجية المؤسسة، وتهتم مقاييس الأداء المالية بأداء المؤسسة الداخلي أكثر من اهتمامها بالأداء الخارجي للمنافسين، ويأتي هذا التركيز الداخلي كنتيجة طبيعية لصعوبة الحصول على مقاييس مقارنة تفصيلية للمنافسين.<sup>4</sup>

فبعض الانتقادات ذهبت إلى أبعد من ذلك، باعتبار أن شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس المالية في نظرهم لا تقيس رضا العملاء ولا الجودة ولا الزمن ولا تحفيز الأفراد، والأداء المالي هو نتيجة للأنشطة العملية الأساسية ويجب أن يكون النجاح المالي نتيجة منطقية للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة، وبعبارة أخرى يتعين على المؤسسات عدم الاعتماد على المقاييس المالية وذلك بإدخال تحسينات على الأنشطة الأساسية لعملياتها، وبالتالي الحصول على أرقام مالية مرضية.

**4. من حيث المدى الزمني:** على الرغم من التعدد والتنوع في مقاييس الأداء المالية، إلا أن كافة تلك المقاييس تشير إلى الأجل القصير، فمن الانتقادات الأكثر شيوعاً والموجهة إلى المؤشرات المالية كونها تعطي نظرة عن الأداء في المدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي؛<sup>5</sup> فإذا اعتبرنا أن كل القرارات المتخذة قصيرة الأجل، بالمقابل التأثيرات التي تنتظر على المدى الطويل لا

1 - غادة منصور غوث، مرجع سابق، ص: 40.

2 - المرجع نفسه، ص: 41.

3 - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 82.

4 - غادة منصور غوث، مرجع سابق، ص: 43.

5 - Anthony A ATKINSON, Op. cit, P : 42.

تخضع للمقاييس المالية المطبقة في الأجل القصير، لذلك فإن التقييم الدقيق للأداء يكون خاطئاً؛<sup>1</sup> الأمر الذي يجعل نتائج عملية التقييم غير موضوعية وليست كافية وغير فعالة، حيث أن تحقيق الأهداف في الأجل القصير قد يكون على حساب الأهداف الطويلة الأجل، كما أن ذلك قد يترتب عليه وجود حدود فاصلة بين مصلحة الوحدات والأقسام ومصلحة القائمين على إدارتها، حيث يسعى مديرو الوحدات والأقسام إلى تعظيم منافعهم الشخصية في الأجل القصير ولو على حساب مصلحة المؤسسة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

كما أنها تفتقر للقدرة على التنبؤ وشرح الأداء المستقبلي،<sup>3</sup> ففي ظل المتغيرات البيئية الحديثة يصبح على نظام قياس وتقييم الأداء الجيد أن يولى اهتماماً متوازناً بين الأداء في الأجل القصير وفي الأجل الطويل، ويجب أن يوفر هذا النظام مؤشرات تكشف عن آثار القرارات الإدارية على مستقبل المؤسسة وربحياتها وقدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة خاصة فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، فمقاييس الأداء المالية لا تعطي وزناً واهتماماً للاعتبارات الاستراتيجية طويلة الأجل مثل مستوى الجودة، ومستوى رضا العملاء، فهي مقاييس تاريخية مالية داخلية تركز على الأداء المالي الداخلي فقط دون وضع أي اعتبار أو اهتمام لأداء المنافسين.

ومن هنا يجب أن تتميز وتشتمل مقاييس الأداء الجديدة على أبعاد تاريخية ماضية ومستقبلية ومقاييس مالية وغير مالية بالإضافة إلى أن تكون هذه المقاييس داخلية وخارجية، وأصبح لا بد من استخدام مقاييس تجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في مجال قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الثالث: مقاييس الأداء غير المالية

لم يعد يقتصر أداء المؤسسات على قياس الأداء المالي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح المؤسسات، فكان لا بد من الاعتماد على مقاييس إضافية جديدة لقياس وتقييم الأداء المستقبلي طويل الأجل والتي تأخذ في الاعتبار العوامل المحركة للأداء والمسببة له، والتي تدعى بمقاييس الأداء غير المالية والتي تعتبر مدخلاً حديثاً لقياس وتقييم أداء المؤسسات؛ ولمعرفة هذه المقاييس غير المالية سوف نتطرق إلى أربع دراسات ميدانية في أربع بلدان وهي المملكة المتحدة وإيطاليا واليابان وكندا، حيث كان الهدف من هذه الدراسات هو التوصل إلى مقاييس الأداء غير المالية والأساليب المستعملة من طرف المؤسسات المتواجدة في هذه البلدان، لقياس وتقييم أدائها.

<sup>1</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>2</sup> - غادة منصور غوث، مرجع سابق، ص: 43.

<sup>3</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 20.

1. مقاييس الأداء غير المالية المستعملة من طرف مؤسسات المملكة المتحدة: في هذه الدراسة والتي قام بها أحمد عبد المقصود على مؤسسات التصنيع للمملكة المتحدة لغرض إيجاد سبل لتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، والتي جاءت تحت عنوان: مقاييس الأداء غير المالي في شركات التصنيع في المملكة المتحدة<sup>1</sup> (Non-Financial Performance Measures in the UK Manufacturing Firms)، حيث بدأت مؤسسات المملكة المتحدة في استعمال العديد من الممارسات الإدارية المبتكرة، التي كانت تتطلب تغييرات جوهرية في مقاييس الأداء، وكان الهدف من هذه الدراسة الحصول على نظرة شاملة على مجمل مقاييس الأداء المستخدمة من طرف هذه المؤسسات.

أجريت هذه الدراسة عن طريق المسح البريدي في مارس 2001 وكانت قائمة الاستبيان تضم 19 مقياس أداء غير مالي وكان المسح يضم 2242 مؤسسة تنتمي إلى 21 مجال صناعي مختلف والتي توظف أكثر من 200 موظف، وقد طلب في هذا الاستبيان تحديد المقاييس المستخدمة والأكثر أهمية في الجزء الأول منه، أما في الجزء الثاني فطلب تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة، على سبيل المثال مدى تأثير المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنافسية ومدى تطبيق المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والقبالة للدراسة 313 بمعدل 14.3%.

ولقد جاءت النتائج تضم خمس فئات للمقاييس غير المالية المستعملة وذات أهمية بالنسبة للمؤسسات الصناعية للمملكة المتحدة وهذه المقاييس هي: جودة المنتج، رضا العملاء، التسليم في الوقت المحدد، معنويات الموظفين، الكفاءة والاستخدام، كما تم إبداء الاهتمام بصفة كبيرة بمتغيرات البيئة التنافسية من طرف هذه المؤسسات، وبينت النتائج أنه يتم استخدام معظم المقاييس المدرجة في القائمة على نطاق واسع، حيث كانت نسبة الاستخدام تفوق 80% من المؤسسات المستجيبة، وتتعلق المقاييس الثلاثة الأولى بالعملاء، في حين ترتبط المقاييس الأربعة التالية بكفاءة العمليات، ويتم قياس وتقييم الكفاءة من خلال العيوب ومستوى البقايا ومستوى التغيب لدى الأفراد والتي تعتبر مقاييس مهمة لدى هذه المؤسسات.

وأسلوب متطلبات تخطيط المواد وموارد التصنيع (MRPI/II) الأعلى استخداما من طرف مؤسسات المملكة المتحدة، كما يمكن أن نستنتج أن هذه المؤسسات لديها الإدراك المسبق لأهمية هذه المقاييس، فعلى سبيل المثال هذه المؤسسات تعترف بأهمية الإنتاج في الوقت المحدد، فتعتمد هذه

<sup>1</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Non-Financial Performance Measures in the UK Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By Ahmed B. ABDEL-MAKSOU, Magdy G. ABDEL-KADER, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 99-125.



المؤسسات على مبدأ في الوقت المحدد (JIT) وتطبق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب الصيانة الوقائية الشاملة (TPM) على التوالي، كما تعتبر تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (OPT) ممارسة شائعة بين المؤسسات التي شملتها الدراسة، وبينت الدراسة كذلك أن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يتم بشكل جزئي، وتعتمد هذه المؤسسات على أسلوب المقارنة المرجعية للأداء (BP) وتحليل ربحية العملاء والإدارة الاستراتيجية على التوالي، وتم تحديد أن خدمة العملاء تعتبر المتغير الأهم للمنافسة تليها الجودة والسعر، غير أن هذه المؤسسات تنظر إلى أن جميع متغيرات المنافسة بأنها مهمة.

2. مقاييس الأداء غير المالية المستعملة من طرف المؤسسات الإيطالية: تشمل هذه الدراسة التي قام بها كل من عبد المقصود وسيربيوني (Cerbioni) وريكيري (Ricceri) والتي جاءت تحت عنوان: مقاييس الأداء غير المالي في مؤسسات التصنيع الإيطالية<sup>1</sup> (Non-Financial Performance Measures in the Italian Manufacturing Firms) جميع المؤسسات الصناعية الإيطالية والتي تنتمي إلى 22 قطاعاً صناعياً مختلفاً، وتوظف أكثر من 200 موظف، وبلغ العدد الإجمالي للمؤسسات 1565 مؤسسة، وقد تم توزيع الاستبيانات في ماي 2003، وقد تم استرجاع 142 نسخة صالحة للاستعمال بمعدل 9%، وكان الاستبيان يشمل على جزأين: الجزء الأول يضم الأبعاد الخمسة الرئيسية لقياس الأداء غير المالي وهي: الجودة، رضا العملاء، التسليم في الوقت المحدد، معنويات الموظفين، الكفاءة والاستخدام، والجزء الثاني يركز على تحليل العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية المختلفة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الإيطالية تركز على الموارد، أي الحرص بصفة أكثر على كفاءة مواردها، وتستخدم بشكل رئيسي مقاييس الكفاءة والاستخدام وجودة المنتج ورضا العملاء على التوالي كمقاييس لقياس الأداء غير المالي، فيبدو من خلال هذه الدراسة أن هناك اهتمام ضعيف بالمقاييس المتعلقة بمعنويات الموظفين والذي يستند تاريخياً إلى علاقة الصراع بين الملاك والعمال التي بدأت تتغير في السنوات الأخيرة، هذا بالإضافة إلى اعتماد المؤسسات الإيطالية على نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع وغيرها من برامج الإدارة البيئية. ومن خلال ما سبق يتضح أن المؤسسات الإيطالية لا تعتمد على أنظمة قياس الأداء في المساهمة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالموظفين والعملاء، وتأخذ المؤسسات الإيطالية الجودة والسعر على محمل الجد للقدرة على المنافسة.

<sup>1</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, Fabrizio CERBIONI, Federica RICCERI, "Non-Financial Performance Measures in the Italian Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By Ahmed B. ABDEL-MAKSOU, Magdy G. ABDEL-KADER, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 127-145.

3. **مقاييس الأداء غير المالية المستعملة من طرف المؤسسات اليابانية:** اقتصرته هذه الدراسة التي قام بها كل من عبد المقصود وأسدا (Asada) وناكاجاوا (Nakagawa) والتي جاءت تحت عنوان: مقاييس الأداء غير المالي في مؤسسات التصنيع اليابانية<sup>1</sup> ( Non-Financial Performance Measures in Japanese Manufacturing Firms) على المؤسسات الصناعية اليابانية والمدرجة في بورصة طوكيو والبالغ عددها 1551 مؤسسة، وتم توزيع الاستبيان عن طريق البريد في ماي 2003، مع القيام بتذكير المؤسسات غير المستجيبة بعد أربعة أسابيع، وقد تم استرجاع 123 استبيان قابل للاستعمال، حيث بلغ متوسط معدل الاستجابة 12.3%، ويشمل الاستبيان نفس الأسئلة المطروحة على مؤسسات المملكة المتحدة والمؤسسات الإيطالية والتي تتعلق بمدى الاعتماد على مقاييس الأداء غير المالية في قياس وتقييم أداء المؤسسات اليابانية.

وكانت نتائج هذه الدراسة تبين أن مؤسسات التصنيع اليابانية تركز على العملاء وأنها حريصة أيضاً على الجودة والتسليم، كما أن النتائج حول استخدام مؤشرات معنويات الموظفين وأهميتها كانت مدهشة، حيث تظهر النتائج أن المؤسسات المستجيبة تميل إلى تصنيف مقاييس الأداء غير المالية المتمثلة في معنويات الموظفين بأقل أهمية، وهذا يمكن النظر إليه باتباع الإدارة اليابانية أسلوب إدارة العمل والمراقبة التaylorي، كما أن التقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة وأسلوب تخطيط موارد المؤسسة مطبقة على نطاق واسع في المؤسسات اليابانية التي شملتها هذه الدراسة، وتبين نتائج هذه الدراسة أيضاً أن المقارنة المرجعية للأداء والإدارة الاستراتيجية من البرامج الأخرى التي تطبق من طرف المؤسسات اليابانية، فأكثر من 60% من المؤسسات الخاضعة لهذه الدراسة تطبق هذه البرامج بشكل جزئي أو كلي، كما تنتظر المؤسسات اليابانية إلى جوانب المنافسة على أنها مهمة جداً مع التركيز على السعر والجودة.

4. **مقاييس الأداء غير المالية المستعملة من طرف المؤسسات الكندية:** اقتصرته الدراسة التي قام بها كل من عبد المقصود وبولنان (pollanen) والتي جاءت تحت عنوان: مقاييس الأداء غير المالي في مؤسسات التصنيع الكندية<sup>2</sup> ( Non-Financial Performance Measures in Canadian

---

<sup>1</sup> - **Ahmed ABDEL-MAKSOU, Takayuki ASADA, Masaru NAKAGAWA, "Non-Financial Performance Measures in Japanese Manufacturing Firms",** IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **Ahmed B. ABDEL-MAKSOU, Magdy G. ABDEL-KADER,** Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 147-164.

<sup>2</sup> - **Ahmed ABDEL-MAKSOU, Raili POLLANEN, "Non-Financial Performance Measures in Canadian Manufacturing Firms",** IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **Ahmed B. ABDEL-MAKSOU, Magdy G. ABDEL-KADER,** Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007, P: 165-187.

(Manufacturing Firms) على عينة من مؤسسات التصنيع الكندية المتوسطة الحجم والكبيرة، والتي تضم عما لا يقل عن 150 موظفاً، هذه المؤسسات تنتمي إلى 20 مجال صناعي والمدرجة ضمن دليل الأعمال الرئيسي الكندي لسنة 2004، وقد تم اختيار عينة عشوائية تضم 571 مؤسسة، وكان الاستبيان ثنائي اللغة الإنجليزية والفرنسية ضرورياً، حيث أن اللغة الفرنسية هي اللغة الرسمية في مقاطعة كيبك (Quebec) أين تتواجد ما يقارب ربع المؤسسات الصناعية الكندية، ولقد أرسلت الاستبيانات بالبريد في جانفي 2004، إلى المؤسسات التي أدرجت أسمائها في الدليل، ولقد تم استرجاع 43 استبيان قابل للاستعمال أي بمعدل 7.8%.

وتظهر نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات الكندية تعتبر أن نسبة التسليم في الوقت المحدد وعدد الشكاوي من أهم مقاييس الأداء غير المالية تليها كفاءة دورة التصنيع ومقاييس الأنشطة، حيث أن مقياسي نسبة التسليم في الوقت المحدد وعدد الشكاوي يعكس مقياس رضا العملاء؛ كما تعتمد المؤسسات الكندية أيضاً على استخدام المقاييس الداخلية لاستخدام الموارد بكفاءة كوسيلة لزيادة تعزيز رضا العملاء بشكل غير مباشر، ومع ذلك فإنها تنظر بأهمية أقل إلى مقاييس كفاءة الموظفين ورضاهم، على الرغم من أنه كلما كان الموظفين أكثر ارتياحاً كلما كانوا أكثر إنتاجية ويساهمون بشكل كبير في تحسين خدمة العملاء وارتياحهم، ويظهر هذا النمط من خلال التغيب والتأخر والدوران، والتي تعتبر من المقاييس الأقل أهمية في نظر المؤسسات الكندية، وفي المقابل فقد توصل جوسلين (Gosselin) في دراسته سنة 2004، أن عدد إصابات العمال هو أعلى مقياس أداء غير مالي مقابل انخفاض مقياسي وقت التسليم وشكاوي العملاء، حيث ما يزال عدد إصابات العمال من بين أعلى خمس مقاييس غير مالية.

كما بينت هذه الدراسة أن المؤسسات الكندية تستخدم أسلوب متطلبات تخطيط المواد وموارد التصنيع على نطاق أوسع من غيرها من أساليب الإدارة المتكاملة، يليه نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام في الوقت المناسب، وقد مكنت التكنولوجيا من اعتماد هذه الممارسات، وتستخدم 80% من المؤسسات الكندية نظام الإدارة الاستراتيجية ونظام المقارنة المرجعية للأداء، حيث توصل غوسلين في دراسته أن حوالي 50% من المؤسسات الكندية لديها أنظمة قياس متطورة بشكل جيد، فيبدو أن هذه النتائج تعكس التقدم التاريخي في تنفيذ التكنولوجيا الجديدة والممارسات الإدارية الاستراتيجية، وكل من الإدارة الاستراتيجية والمقارنة المرجعية للأداء هي تقنيات جديدة نسبياً، والتي قد تكون حالياً في مراحل مختلفة من التنفيذ سواء ضمن المؤسسات الأوروبية أو الأمريكية، والذي يوحي بأن العديد من المؤسسات الكندية قد تحولت إلى الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية والمقارنة المرجعية للأداء.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد كشفت عن ارتباط إيجابي بين استخدام الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء وبين الأربع فئات من مقاييس الأداء غير المالي والتي هي: جودة المنتج والتسليم في الوقت

المحدد ومعنويات الموظفين والكفاءة والاستفادة، ومنه فإن هذه الدراسة تشير إلى أن مقاييس الأداء غير المالية تلعب دوراً مهماً ضمن المؤسسات الكندية وأن المنافسة يمكن أن يكون لها تأثير هام على أهمية هذه المقاييس واستخدامها.

من خلال الدراسات السابقة نستشف أن أهم مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس مرتبطة بالعملاء (رضا العملاء والجودة والمنافسة) ومقاييس مرتبطة بالأفراد (رضا الموظفين والكفاءة) ومقاييس مرتبطة بالعمليات (الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد والسعر).

#### المطلب الرابع: الخصائص الواجب توفرها في مقاييس أداء المؤسسة الاقتصادية

ركزت عملية قياس وتقييم الأداء ولعدة سنوات على استخدام مجموعة من المقاييس المالية التي تعد الأساس في بناء صورة المؤسسة، وأدت التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة وما صاحبها من زيادة في احتياجات ورغبات العملاء وشدة المنافسة إلى ضرورة إيجاد مقاييس جيدة لقياس وتقييم أداء المؤسسات تغطي النقص الموجود في مقاييس الأداء المالية، لأن المقاييس المالية لم تعد كافية لقياس وتقييم أداء المؤسسات في الوقت الحالي، لذا ظهرت مجموعة من المقاييس التي تركز على النواحي غير المالية، فتم الاعتماد على هذه المقاييس غير المالية في قياس وتقييم أداء المؤسسات، ولكن المشكل المطروح في كيفية اختيار مقاييس الأداء الجيدة والتي تتناسب مع استراتيجيات وأهداف المؤسسات المطلوب تحقيقها، فهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتميز بها مقاييس الأداء.

**1. مقاييس أداء مالية وغير مالية:** يجب أن يشمل النظام الجيد لقياس وتقييم الأداء على مقاييس مالية وتشغيلية (غير مالية)، هذه الأخيرة تكون مرتبطة بالأنشطة العملية اليومية للأقسام والوحدات ومراكز العمل في المؤسسة، لذا فهي ملائمة لقياس وتقييم الأداء في المستويات التشغيلية الدنيا الأمامية في المؤسسة، أما المقاييس المالية فتكون بمثابة ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي على مستوى تجميعي أكبر وأعلى لتقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، لذا فهي ملائمة لتقييم الأداء ضمن مستويات أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا في المؤسسة، ويفيد وجود هاتين المجموعتين التكامل في مقاييس الأداء وتوفير خاصيتين هامتين لنظام قياس وتقييم الأداء، هما خاصية وضوح العلاقة السببية بين المؤثرات والنتائج وخاصية تقييم كل مستوى بمقاييس يفهما ويتعامل معها.<sup>1</sup>

إذن مقاييس البعد الواحد سواء المقاييس المالية بمفردها أو المقاييس غير المالية بمفردها لا يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقييم الأداء، لأنها تقدم نتائج غير متكاملة عن الأداء، لذا بيئة العمل

<sup>1</sup> - عمر إقبال توفيق، "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 05، العدد: 10، 2009، ص: 71.

الحالية تتطلب الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في نظام قياس وتقييم الأداء لأن أحدهما يكمل الآخر، وترجع أهمية وضرورة الاهتمام بقياس وتقييم الأداء المالي وغير المالي، إلى أن التركيز على المقاييس المالية فقط لا يكفي وحده ولا يعد مناسباً ولا يعطي صورة موضوعية عن الأداء الذي يتم قياسه وتقييمه، لذا يكون من الضروري بل ومن الدعائم الأساسية لنجاح نظام قياس وتقييم الأداء في تحقيق أهدافه في ظل بيئة الأعمال الحديثة، أن يشمل نظام قياس وتقييم الأداء إلى جانب المقاييس المالية على مقاييس غير مالية التي أصبحت من أسس التميز والمفاضلة بين المؤسسات المختلفة في ظل بيئة الأعمال الحالية.

**2. مقاييس أداء مستوحاة من استراتيجية المؤسسة:** يوفر قياس الأداء المعلومات الضرورية لمساعدة أي مؤسسة في تتبع ما إذا كان ما يتم تنفيذه متوافق مع استراتيجياتها وأهدافها،<sup>1</sup> فالمقاربات الحديثة لقياس الأداء تتفق على ضرورة اختيار المقاييس التي تواكب استراتيجية المؤسسة، ويمثل التوجه الأخير في قياس وتقييم الأداء أهمية تدعيم التحول نحو استخدام مقاييس متعلقة بالمستقبل التي تأخذ الأجل الطويل بعين الاعتبار واكتساب قدرة خاصة نحو تخفيض حالات المخاطرة والتي تدعى مقاييس الأداء الشامل.

فيجب أن يتلاءم نظام قياس الأداء مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وأن يتغير وفقاً لتغير تلك الأهداف واتجاه الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسة،<sup>2</sup> حيث تساعد مقاييس الأداء الجيدة على توافق أهداف الوحدات والأقسام والأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فلما تشتق مقاييس الأداء من استراتيجية المؤسسة، فإن التغير في استراتيجيات المؤسسة والناجم عن التغير في بيئة العمل يتطلب التغير في مقاييس الأداء، وألا يصبح نظام للقياس معوق بدلاً من كونه محفز وفعال؛ فنظام قياس الأداء الجيد من الضروري أن يتضمن نظام مقاييس غير مالية بالإضافة إلى المقاييس المالية المشتقة من استراتيجية المؤسسة، لتحقيق التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، حيث تقدم المقاييس غير المالية معلومات من أجل القدرة على التنبؤ بالأداء المالي طويل الأجل، وتتميز المقاييس غير المالية بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة، لأنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

**3. مقاييس أداء داخلية وخارجية:** بالرغم من أهمية المقاييس الداخلية (المالية وغير المالية) في قياس وتقييم الأداء، إلا أن هذه المقاييس غير كافية لوحدها ضمن البيئة الأعمال الحديثة، بمعنى أنه يجب ألا يقتصر نظام قياس وتقييم الأداء على المقارنات الداخلية فقط، بل يجب أن تكون هنالك مقاربات

<sup>1</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 13.

<sup>2</sup> - مقبل علي أحمد علي، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>3</sup> - عمر إقبال توفيق، مرجع سابق، ص: 61.

خارجية مع أداء المنافسين الرئيسيين، وأن يتوفر للمؤسسة معلومات التغذية العكسية عن السوق ومجال النشاط الذي تنتمي إليه، وهذا يتطلب ضرورة أن يشمل نظام قياس وتقييم أداء المؤسسة على مقاييس أداء خارجية إضافة إلى المقاييس الداخلية، ويعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد أفضل المقاييس الخارجية المهمة التي تستعمل في هذا المجال، والذي يقصد به أن تقارن المؤسسة أو تحاكي أدائها مع أداء أفضل المنافسين في السوق وهي عملية مستمرة لقياس الأنشطة والمنتجات والخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء، والتي يمكن أن توجد داخل المؤسسة أو خارجها، لتدعم الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها من خلال مقارنتها مع أداء أفضل المؤسسات.<sup>1</sup> إن مقاييس الأداء الداخلية تعد غير كافية لضمان استمرارية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات في البيئة التنافسية الحالية، فالتركيز على مقاييس الأداء والمقارنة الداخلية فقط قد يؤدي إلى انخداع إدارة المؤسسة بما تحقق من تحسينات، بل قد تؤدي أحياناً إلى خروج المؤسسة من السوق، فالمقاييس الداخلية قد تظهر تحسينات ملحوظة، ولكن بمعدل أقل من التي يحققها المنافسون، لذا فمن الضروري أن يشمل نظام قياس وتقييم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء، وترجع أهمية المقاييس الخارجية بجانب المقاييس الداخلية للتأكد من أن عمليات التطوير والتحسين للمؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح وتتفوق أو على الأقل تعادل مثيلاتها، وهي توفر للمؤسسة معلومات التغذية العكسية الخارجية عن نبض السوق والتغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة.<sup>2</sup>

**3. مقاييس أداء خلفية وأمامية:** لا يكفي كذلك الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية فقط، بل الأهم من ذلك ضرورة أخذ جميع العناصر المؤثرة في الأداء المالي وغير المالي والمسببة له، وعدم الاكتفاء بقياس النتائج فقط، وهذا يحقق أمرين هامين: أولهما التعرف على مسببات ومحركات الأداء بهدف تنمية وتطوير تلك المسببات والمحركات التي تؤثر على الأداء وتوجهه وتقوده نحو المستقبل ليصبح أداء إيجابي، وتقليل أو القضاء على المحركات والمسببات التي تؤثر على الأداء بصفة سلبية؛ وثانيهما بث روح المشاركة والتعاون وتحمل المسؤولية وزيادة درجة الولاء للمؤسسة لكل من المؤثرين والمتأثرين بالأداء، وهذا ما يتطلب ربط مقاييس النتائج بمقاييس المسببات عند قياس وتقييم الأداء.<sup>3</sup>

فالفكرة القائمة هي نقل قياس الأداء من قياس النتيجة نحو القياس المتعلق بمسببات الأداء، وبالتالي فإنشاء وبناء نظام لقياس الأداء على أساس المسببات يمكن المؤسسة من ضبط نتائج القرارات مبكراً قبل الوصول إلى النتيجة، وهذا بافتراض أن هذه المقاييس يمكنها أن تتوقع بالنتائج التي يمكن

1 - المرجع نفسه، ص: 63.

2 - المرجع نفسه، ص: 70.

3 - المرجع نفسه، ص: 63.

الحصول عليها على المدى الطويل ومعالجة الانحرافات على المدى القصير، فهذه المقاييس تملك القدرة على التوقع أكثر من مقاييس النتائج.<sup>1</sup>

كما لا ننسى ضرورة التوازن بين مقاييس الأداء الطويلة الأجل والقصيرة الأجل وذلك في ظل التحسين المستمر، حيث يجب أن تكون المقاييس قصيرة الأجل تقاس بصورة دورية ومنتظمة من أجل تصحيح الأداء المستقبلي الذي يقاس بالمقاييس طويلة الأجل.

يتم تصميم أي نظام لقياس الأداء لمساعدة المؤسسات على التتبع فيما إذا كانت تسير في الاتجاه الذي تريده،<sup>2</sup> إذ يجب أن يحتوي النظام الفعال لقياس أداء المؤسسات على مقاييس أداء رئيسية وهي عبارة عن مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل، والتي تضم كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية الداخلية والخارجية والأسباب والنتائج، والتي من شأنها مساعدة المؤسسات على تحديد المشاكل ومعالجتها واكتشاف فرص تحسين الأداء واستغلالها؛ إضافةً إلى أن النظام الجيد لقياس الأداء هو ذلك الذي يترجم بشكل صحيح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي غالباً ما تكون متعددة الأبعاد،<sup>3</sup> بالمقابل يتسع مفهوم أداء المؤسسة لتشمل أبعاد قياسه عدد واسع من المقاييس الكمية والنوعية، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الخلفية والأمامية، فهذه الأبعاد يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نظام قياس الأداء وبالتالي ترجمتها إلى مقاييس.<sup>4</sup>

يعمل نظام قياس وتقييم أداء المؤسسة الجيد على تحويل غايات واستراتيجيات وأهداف المؤسسات إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تمثل الإطار العام لنظام إدارة المؤسسة، وهذا الأسلوب لا يركز على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف، بل يتضمن كذلك جميع المقاييس المختلفة التي تعتبر محركات وموجهات الأداء لتحقيق الأهداف، فيجب تحديد مقاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المؤسسة.

## المبحث الرابع: أدوات وأساليب قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

قررت العديد من المؤسسات مواجهة التحدي المتمثل في إدارة الأداء، ومن المثير للاهتمام أن العنصر المشترك هو الحاجة إلى قياس الأداء باستخدام مؤشرات متنوعة، فهناك من يستخدم المؤشرات المالية وهناك من لا يكتفي بالمعايير المالية ويضيف إليها مؤشرات غير مالية لقياس الأداء، فالتطور في أنظمة قياس الأداء تجاوز النظرة التقليدية إلى أنظمة قياس جديدة لا تعتمد على قياس الأداء على

<sup>1</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 87.

<sup>2</sup> - Ahmed ABDEL-MAKSOU, "Performance Measurement Systems at Operational Level", Op. cit, P: 18.

<sup>3</sup> - فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 62.

الجانب المالي فقط، بل في جوانب أخرى منها: رضا الزبائن ورضا الأفراد والإبداع والجودة وجانب بيئة المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت المؤسسات على العديد من الأدوات والأساليب الإدارية في قياس وتقييم أدائها مثل: لوحة القيادة والإدارة بالأهداف والمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى هذه الأدوات والأساليب من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: لوحة القيادة

المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف

المطلب الثالث: المقارنة المرجعية

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: لوحة القيادة

تحتاج قيادة السيارة النظر إلى لوحة القيادة (Tableau De Bord) التي تضم مجموعة من المؤشرات حول السرعة وكمية الوقود ودرجة حرارة المحرك، بهدف الوصول إلى وجهة معينة في الوقت المحدد، وللقيام بذلك يركز السائق على المتغيرات الرئيسية التي يتعين عليه التحكم فيها من أجل الوصول إلى الهدف، فكيف لمدراء المؤسسات القيام بإدارة وقيادة مؤسساتهم دون وسيلة تشبه لوحة قيادة السيارة والتي تساعد هؤلاء المدراء على القيام بوظائفهم بأكمل وجه والتي تضمن المراقبة المستمرة لوضعية المؤسسة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى لوحة القيادة.

**1. تعريف لوحة القيادة:** يعود أصل لوحة القيادة في فرنسا إلى أكثر من ثمانين سنة مضت وهذه الممارسة قد تطورت ونضجت حسب الحاجة، فاستخدمت منذ سنوات الثلاثينات من القرن الماضي لتعويض القصور في النظام المحاسبي لإدارة المؤسسة؛ وغم أنه تم تقديم العديد من التعاريف فإن معظم المؤلفين يتفقون على الخصائص الرئيسية لها، فهي تعتبر أداة للإدارة العليا للمؤسسة، مما يسمح لها بإعطاء نظرة عامة وسريعة لعملياتها وحالة بيئتها، وحتى أواخر الثمانينات من القرن العشرين كانت لوحة القيادة أداة لإعداد وتقديم التقارير مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وكأداة للتشخيص والتفاعل والحوار الهرمي.<sup>1</sup>

عرف ساولو (Saulou) لوحة القيادة بأنها: "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء الإدارة، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات لاقتناص الفرص وتخفيف نسب المخاطر"<sup>2</sup>، واتفق معه ليروي (Leroy) حيث وصفها بأنها: "عرض ملخص

<sup>1</sup> - Annick BOURGUIGNON, Véronique MALLERET, Hanne NØRREKLIT, "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", Management Accounting Research, Vol. 15, No. 02, 2004, P: 116.

<sup>2</sup> - Jean-Yves SAULOU, "Le Tableau de Bord du Décideur", 1<sup>ère</sup> édition, Éditions D'organisation, Paris, France, 1982, P : 40.



لمجموعة من المؤشرات الإدارية تسمح للمدير بتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف للمؤسسة أو للوحدة التي يتأسسها وإعداد التقارير"،<sup>1</sup> وأضاف بيلوت (Pillot) كيفية عرضها حيث عرفها بأنها: "عملية التشخيص الدائم للمؤسسة والذي يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات في شكل جداول أو رسومات بيانية، فلوحة القيادة عبارة عن معلومات موجزة ومعبرة وشاملة"،<sup>2</sup> ووصفها لقيديجي (Guedji) بأنها تمثل لغة مشتركة يفهمها الجميع، فعرفها بأنها: "مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية والتي تعطي نظرة عامة للكشف عن الاضطرابات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تسمح بمخاطبة مختلف أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة"،<sup>3</sup> وهذا ما ذهب إليه كلا من أالازرد وسيباري (Alazard & Sépari) باعتبارها أداة اتصال وأضافا مساعدتها في اتخاذ القرارات فعرفها بأنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات، كما تعتبر أداة اتصال تسمح بلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية بغرض تحسينها".<sup>4</sup>

تستعمل لوحة القيادة لتوفير معلومات آنية بشكل مبسط وملخص يسمح بمتابعة الأداء، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المستويات، وتستند عملية تصميمها على ضرورة إتباع خطوات ضرورية، ولديها العديد من الوظائف، فهي تساعد على تتبع الأداء من خلال تتبع التنفيذ الجيد للاستراتيجية ومتابعة مدى تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري، مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات وتحليلها وشرح أسبابها وانتهاءً باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

ومن أهم مميزات لوحة القيادة لفت الانتباه وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، فيجب احتواء لوحة القيادة على معلومات ملخصة ومرئية وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة عرض أو لوحة أو لافتة أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات،<sup>5</sup> فبعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحة القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً، ومن بين الطرق المتبعة في عرض لوحة القيادة نجد: الجداول، الرسومات البيانية (المنحنيات، الأعمدة، الدوائر النسيية)، الرموز والمنبهات؛ ومن أهم مكونات لوحة القيادة نجد أربعة مناطق رئيسية:<sup>6</sup> منطقة المؤشرات أو المقاييس، منطقة الأهداف، منطقة النتائج الفعلية ومنطقة الانحرافات.

<sup>1</sup> - Michel LEROY, "Le tableau de bord au service de l'entreprise", Éditions d'Organisation, Paris, France, 2001, P : 143.

<sup>2</sup> - Gilbert PILLOT, "Maîtrise du Contrôle de Gestion : en Schémacolor", 3<sup>ème</sup> Edition, Éditions SEDIFOR, Paris, France, 1985, P : 110.

<sup>3</sup> - Norbert GUEDJI, "Le contrôle de gestion", Éditions d'Organisation, Paris, France, 2000, P : 285.

<sup>4</sup> - Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, "Contrôle de Gestion", 5<sup>ème</sup> Edition, Éditions Dunod, Paris, France, 2001, P : 591.

<sup>5</sup> - Caroline SELMER, "Concevoir le Tableau de Bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision", 1<sup>ère</sup> édition, Éditions Dunod, Paris, France, 1998, P : 74.

<sup>6</sup> - Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, "Contrôle de gestion : manuel et application", 2<sup>ème</sup> édition, Éditions DUNOD, Paris, France, 2010, P : 557.

ظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي يقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، ثم عرفت فيما بعد مجموعة من التحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في إدارة مختلف أنشطة المؤسسة عبر مختلف المستويات.

**2. مراحل تصميم لوحة القيادة:** عند القيام بتصميم لوحة القيادة يجب التطرق إلى كل ما من شأنه أن يؤثر على المؤسسة، فحصر عملية التصميم على تحديد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيراً؛ صحيح أن المؤشرات أهم مكونات لوحة القيادة لكنها تبقى مجرد مقاييس تم وضعها لتلبية حاجات معينة في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى بيئة المؤسسة وتحليلها وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحة القيادة والاستراتيجية المتبعة، ومن أهم الخطوات الأساسية المتبعة لتصميم لوحة القيادة نجد:

**1.2. تحديد الأهداف:** الخطوة الأولى هي تحديد مهمة المؤسسة والأهداف المرتبطة بها، والتي تعبر عن الغرض العام للمؤسسة أو كيانها، وكثيراً ما يعبر عن نشاطها ومنتجاتها وحتى أسواقها، والذي يشكل نقطة الانطلاق لبناء لوحات القيادة، لأنه على هذا الأساس سيتم توضيح الأهداف وبالتالي جزء لا بأس به من المؤشرات.<sup>1</sup>

**2.2. اختيار المؤشرات:** تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحة القيادة، حيث أنها تمثل عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد على الإدارة، فيتعدى المؤشر كونه رقماً إلى أداة تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح بمتابعة تحقيق الأهداف وتنفيذ برامج العمل.

**3.3. تجميع المعلومات:** بعدما يتم تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تملكها المؤسسة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد المعلومات الضرورية، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها.

**4.3. عرض لوحة القيادة:** من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت الانتباه وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب أن تحتوي لوحة القيادة على معلومات ملخصة ومرئية وشاملة وواضحة، ويمكن أن تكون طريقة عرض لوحة القيادة على شكل شاشة أو جدول أو رسوم بيانية أو ورقة تعرض فيها البيانات، فبعد عملية التصميم يتم اختيار طريقة العرض بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً.

<sup>1</sup> - **Françoise GIRAUD et al.**, "Contrôle de gestion et Pilotage de la Performance", 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Gualino, Paris, France, 2004, P : 106.

مع نهاية فترة الثمانينات من القرن الماضي قام مجموعة من الأساتذة الفرنسيين والاستشاريين والباحثين بتطوير طريقة أوفار\* (OVAR) لتصميم لوحة القيادة والتي تتضمن المفاهيم الرئيسية: الأهداف ومتغيرات العمل وخطط العمل، ومستوى المسؤولية، فالأهداف تقيس النتائج ومتغيرات العمل تعتبر الأسباب الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التي يجب أن يتحكم بها الشخص المسؤول، وخطط العمل هي التعريف الملموس المفصل للإجراءات الواجب اتخاذها ومقارنتها بمتغيرات العمل.<sup>1</sup> ومن أجل الحفاظ على الوضوح لا يجب إغراق المديرين بالعديد من البيانات، فينبغي ألا تكون المؤشرات كثيرة، كما توضح منهجية أوفار عند تحديد عدد المؤشرات القيام بشرح الأهداف والاستراتيجية ومتغيرات العمل المختارة وتحليل المسؤوليات مما يسمح بتوزيع المؤشرات داخل المؤسسة وبالتالي الحد من عدد المتغيرات.<sup>2</sup>

**3. الوظائف الأساسية للوحة القيادة:** تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:<sup>3</sup>

**3.1. أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس الأداء، وتساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد وعلى اتخاذ القرارات، كونها تزود متخذي القرارات بمعلومات حول المتغيرات الأساسية لعملية المراقبة المستمرة، حيث يتم وضع فيها أهم المؤشرات المرغوب متابعتها باستمرار والتي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد وتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات عند الضرورة.

**3.2. وسيلة للتنبؤ:** تساعد لوحة القيادة التنبؤ بالوضعية المستقبلية، وذلك بناءً على استقراء الماضي ودراسة الحاضر لبناء المستقبل، وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم الوضعية الماضية والحالية فقط، بل وحتى الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً انطلاقاً من ملاحظة ودراسة الاتجاهات المكونة للوحة القيادة والتي يعبر عنها بالأهداف، وبالتالي فلوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد في ظل البيئة التي تتسم بعدم التأكد، فهي أداة قيادة وتحكم.

**3.3. أداة حوار واتصال:** تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار بين مختلف مستويات المؤسسة، فمن خلالها يمكن التعليق على النتائج وشرح أسباب الانحرافات وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها والحصول على التوجيهات التي تساعد في إدارة العمليات، فاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة يساعد على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلاً من تحسين الأداء الجزئي فقط.

---

\* - **OVAR : Objectif, Variable d'action, Responsabilité.**

<sup>1</sup> - **Hélène LÖNING et al, "Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques", 3<sup>ème</sup> édition, Éditions DUNOD, Paris, France, 2008, P : 145.**

<sup>2</sup> - **Françoise GIRAUD et al, Op. cit, P : 110.**

<sup>3</sup> - **Michel LEROY, Op. cit, P : 42.**

**4.3. أداة للتحفيز وتنمية المهارات:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس الأداء، فهي تولد شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف والتحفيز على المواصلة، كما أن القيام بعمليات التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل ينمي مهارات وقدرات الأفراد ويمنحهم القدرة والثقة على اتخاذ القرارات والتواصل مع باقي أفراد المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

نجاح استخدام لوحة القيادة مرتبط باختيار مؤشرات التي تعتبر بمثابة حجر الأساس لها، حيث أن حسن اختيار هذه المؤشرات يساهم في نجاعة هذه الأداة، ويساهم إلى حد كبير في إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة، وتستخدم لوحة القيادة في عدة مجالات، إذ نجد أنها تلعب أدواراً متعددة كالرقابة والتقييم وقياس الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها، مما يجعل إدارة المؤسسة أكثر مرونة ووضوحاً، غير أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط ضمن لوحة القيادة الأصلية لا يسمح بإدارة الأداء، لذلك من الأفضل إدراج مقاييس غير مالية جنباً إلى جنب المقاييس المالية التي تحتويها لوحة القيادة، هذا بالإضافة إلى أن لوحة القيادة تخص الإدارة العليا التي تهتم بالجانب المالي فقط، بينما الأدوات الحديثة لقياس الأداء تهتم بجميع أصحاب المصالح.

### **المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف**

تعتبر الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت بداية من منتصف القرن الماضي، والتي ركزت على مفهوم قياس وتقييم الأداء باستخدام معايير ومقاييس محددة تكون موضوعة بالتشاور والتشارك بين الرئيس والمؤوسين، وتختلف وجهات النظر حول الإدارة بالأهداف باختلاف خلفية الباحثين، ففي أمريكا ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها نظام للتحفيز الفردي والمشاركة في تقييم الأداء، أما في إنجلترا فينظر إليها على أنها نظام للتخطيط على مستوى المؤسسة كاستراتيجية إدارية، أما في كندا فيتم استخدامها على أنها نظام تقليدي لتقييم الأداء.

**1. تعريف الإدارة بالأهداف:** نعني بالهدف في الإدارة ذلك الشيء الذي يبتغى الوصول إليه في المستقبل سواء كان إنجاز عمل أو اتخاذ قرار ما، وقد عُرف الهدف بأنه "حلم ذو موعد لإنجازه"<sup>1</sup>، فالأهداف هي نتائج نود الوصول إليها، وهي توضح وجهة تصرفنا وسلوكيات عملنا، وهذا يعني أن وجود أهداف العمل يجعل التحرك نحو إنجازها والحصول على النتائج يشجع على المواصلة.

هناك تعريفات كثيرة للإدارة بالأهداف بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة فنجد، همبل (Humble) وهو أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في إنجلترا، فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها: "نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة مع

<sup>1</sup> - محمد أمين شحادة، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، الطبعة الأولى، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 321.

حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً<sup>1</sup>، ويعرفها أوديون (Odiorne) بأنها: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات الأفراد"<sup>2</sup>، وينظر إليها ريدن (Redden) على أنها: "تحديد مجالات الفعالية ومسؤولياتها ووضعها في صورة أهداف محددة زمنياً مربوطة رأسياً وأفقياً بالتخطيط المستقبلي"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نرى أن همبل يفترض وجود مشكلة طرفها الأول المؤسسة بأهدافها والطرف الثاني المدير بأهدافه الخاصة وأن الإدارة بالأهداف هي النظام الذي يجمع الطرفين بشكل ديناميكي، غير أن أوديون ذهب إلى التركيز على إشراك كل من الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف معاً وتحديد المسؤولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة، فتلك النتائج تستخدم كمقياس لتقييم الأداء، أما ريدن فركز على الفعالية والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها الفعالية في شكل أهداف محددة زمنياً. إن هذه التعاريف وإن اختلفت في صياغتها فهي تؤكد أهمية الإدارة بالأهداف، إذ هي عبارة عن تحديد الأهداف المستوحاة من استراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى أهداف خاصة بالأفراد وهذا طبعاً باشتراك كل من الرؤساء والمرؤوسين في تسطير أهداف كل فرد من أجل دمج أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تكون النتائج المتوقعة هي مقياس تحقيق هذه الأهداف، وفي نهاية كل فترة محددة مسبقاً يتم قياس الأداء للتأكد أن ما اتفق عليه قد تم تنفيذه بالفعل أم لا، فتحقيق هذه الأهداف في نهاية المطاف هو تحقيق لأهداف المؤسسة ككل.

ليس هناك من يدعى أنه وضع أساس عملي للإدارة بالأهداف، لكن هذا لا يمنع من وجود من كان له فضل إلقاء الضوء حول موضوع الإدارة بالأهداف<sup>4</sup>، وأهم من يرجع إليه الفضل في هذا الأسلوب هو دراكر (Druker)، وكانت فلسفته تقوم على فكرة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي وأهميتهما في وضع أهداف ونتائج محددة لكل نشاط في مؤسسة تمارس في إطارها فلسفته<sup>5</sup>، ولقد تم تطوير الإدارة بالأهداف من طرف دراكر وماكجرجور (McGregor) وأوديون، وهي عبارة عن أسلوب لتوحيد الأفراد في السعي لتحقيق أهداف مؤسستهم، والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها هي الأهداف التي تدعم تحقيق رئيسه لأهدافه على أن تعكس هذه الأهداف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وهكذا فأهداف كل مرؤوس تدعم تحقيق أهداف رئيسه انطلاقاً من أهداف الأفراد وصولاً لأهداف المؤسسة ككل<sup>6</sup>.

1 - سيد الهواري، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1988، ص: 04.

2 - المرجع نفسه، ص: 04.

3 - علي محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص: 18.

4 - سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 158.

5 - المرجع نفسه، ص: 158.

6 - Eric H. KESSLER, "Encyclopedia of management theory", SAGE Publications, Inc., California, USA, 2013, P: 458.

ظهرت الإدارة بالأهداف في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان الاهتمام يخص تحويل الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، أي الأهداف المتعلقة بالوحدات والأقسام إلى أهداف متعلقة بالأفراد،<sup>1</sup> فيتم عملياً تحويل الأهداف على طول الهيكل التنظيمي (أي على كل المستويات)، فالأهداف العامة تترجم إلى أهداف خاصة بالأقسام والمصالح، التي بدورها تترجم إلى أهداف خاصة بالأفراد، وفي سنة 1957 قدم ماكجريجور مدخلاً جديداً لتقييم المرؤوسين وأدائهم يقوم على فلسفة دراكر أكد فيه على أهمية أن يقوم المرؤوسون بتحديد أهدافهم والتي تتم مراجعتها مع رؤسائهم، والتي إن تم الاتفاق عليها بصورة نهائية، يلتزم المرؤوسون بتحقيقها ويقيم على أساسها أداؤهم وسلوكهم.<sup>2</sup>

ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات امتد استخدام الإدارة بالأهداف إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وأصبح بذلك هذا المدخل ممتداً من تقييم الأداء إلى تحفيز الأفراد والجماعات إلى التخطيط الاستراتيجي إلى نظام القيادة الإدارية؛<sup>3</sup> فأسلوب الإدارة بالأهداف يحقق التوحيد والترابط بين مستويات الأداء الثلاث: على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات والأقسام وعلى مستوى المؤسسة ككل، الأمر الذي يضمن توحيد الجهود في اتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمستويات الثلاث.<sup>4</sup>

**2. خطوات تنفيذ الإدارة بالأهداف:** تختلف المراحل المتبعة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من مؤسسة إلى أخرى، لكنها لا تخرج بشكل عام عن ثلاث خطوات أساسية هي كالتالي:

- تحديد أهداف المؤسسة لفترة مستقبلية مهما كان طولها أو قصرها بواسطة الإدارة العليا، ويجب تحديد أهداف المؤسسة في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة، وقدرات المؤسسة من نقاط قوة وضعف، تلك الأهداف من الضروري أن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها كلما دعت الضرورة إلى ذلك، كما يجب على الإدارة أن تحدد معها طرق تحقيقها ومعايير قياسها،<sup>5</sup> ويتم تحديد الأهداف عن طريق إشراك الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية والتي تكون عادةً ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة،<sup>6</sup> وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة،<sup>7</sup> مع مراعاة أن الأهداف المراد تحقيقها يجب أن تكون قابلة للقياس من أجل إمكانية التقييم في النهاية،<sup>8</sup> ووضع المعايير المستخدمة لقياسها وربطها بجداول زمنية ومرحلية لإكمال إنجازها.

<sup>1</sup> - Stephen ROBBINS, David DELENZO, Traduction : Valerie Lavoyer et Sébastien, "Management l'essentiel des concepts et des pratique", 4<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Education, Paris, France, 2006, P : 94.

<sup>2</sup> - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص: 158.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 158.

<sup>4</sup> - علي السلمي، "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق"، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص: 87.

<sup>5</sup> - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص: 159.

<sup>6</sup> - سنان الموسوي، "الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن، 2004، ص: 73.

<sup>7</sup> - مرغني عبد العال حمور، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987، ص: 39.

<sup>8</sup> - Stephen ROBBINS, David DELENZO, Traduction : Valerie Lavoyer et Sébastien, "Management l'essentiel des concepts et des pratique", Op. cit; p: 96.

- وضع أهداف فرعية على مختلف الوحدات الفرعية والأقسام، يشارك في تعريفها وتحديدها (في ضوء الأهداف الكلية) مديرو هذه الفروع ومساعدوهم والعاملون معهم في كل فرع من الفروع، ويتم على مستوى الفرع كذلك وضع التنظيمات الإدارية المناسبة لإدارة الفروع والاتفاق على طرق وأساليب العمل المناسبة، ووضع خطة لتوظيف الموارد مع تحديد الاختصاصات وربطها بأولويات ومواقيت الانجاز بما يكفل تسلسلاً منطقياً للعمليات وتنسيقاً وترشيحاً لمراحل الأداء والتأكد من معرفة كل مدير ومسؤول لما هو مطلوب منه بالتحديد وعلاقته بأداء وإنجاز بقية المرؤوسين وبما يتوقع من نتائج.<sup>1</sup>

- التغذية العكسية والتي تكون من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المسطرة من أجل معرفة مدى التحقيق لهذه الأهداف، فيقوم الرؤساء والمرؤوسين بالاجتماع للدراسة والتقييم والتحليل لهذه النتائج، فيقوم الأفراد المسؤولون عنها بتلقي التعليقات البناءة من أجل تصحيح الأخطاء المرتكبة، وإذا تبين أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب تعديلها،<sup>2</sup> ولتحديد العقبات والمشاكل المحتملة أمام تحقيق الأهداف، يجتمع كل من الرئيس والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة التقدم في تحقيق الأهداف وتحديد أي تغييرات على مستوى الأهداف التي تفرضها ظروف المؤسسة، وفي مرحلة التقييم يتم تقييم النجاح في تحقيق الأهداف وفقاً لمقاييس ومعايير الأداء المتفق عليها.<sup>3</sup>

تخدم الإدارة بالأهداف جانبيين: الأول تحفيز الأفراد على بذل الجهد والمثابرة لتحقيق الأهداف، والثاني جعل هذه الأهداف بمثابة معايير لتقييم الأداء، ومن المثير للاهتمام أن هذا الأسلوب لم يؤدي إلى نتائج سلبية،<sup>4</sup> فالإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، وتستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء وتتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً،<sup>5</sup> وتتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي.

**3. عيوب أسلوب الإدارة بالأهداف:** رغم كفاءة الإدارة بالأهداف في قياس وتقييم الأداء إلا أنها تشمل على بعض العيوب والتي تحد من كفاءتها، ومن بعض النقائص المحتملة نجد:<sup>6</sup>

- على الرغم من الاهتمام بتركيز اهتمام الأفراد على الأهداف فإنه لا يحدد السلوكيات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف، وقد يكون ذلك مشكلة لبعض الأفراد وخاصة الموظفين الجدد الذين

1 - مرغنى عبد العال حمور، مرجع سابق، ص: 39.

2 - Stephen ROBBINS, David DELENZO, Traduction : Valerie LAVOYER et Sébastien, Op. cit; p: 96.

3 - Jenai MYNATT et al, "Encyclopedia of Management", 6<sup>th</sup> Edition, Gale, Cengage Learning, USA, 2009, P: 244/245.

4 - Eric H. KESSLER, Op. cit, P: 458.

5 - حنا نصر الله، "مبادئ في العلوم الإدارية"، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص: 109.

6 - Jenai MYNATT et al, Op. cit, P: 245.

يحتاجون إلى مزيد من التوجيه، الذين ينبغي تزويدهم بخطوات عمل تحدد ما يتعين عليهم القيام به لتحقيق أهدافهم بنجاح.

- تميل المؤسسات في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف إلى التركيز على الأهداف القصيرة الأجل والتي يمكن قياسها بسهولة في فترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ونتيجة لذلك قد يميل الأفراد إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.

- قد يكون جزءاً من النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة ناتج عن عوامل خارجية أو خارجة عن نطاق الفرد الموظف.

- تختلف معايير ومقاييس الأداء من موظف لآخر، وبالتالي أسلوب الإدارة بالأهداف لا يوفر أساساً مشتركاً للمقارنة.

- غالباً ما لا يتم الحصول على قبول أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف الأفراد العاملين، كما أن مشاركة المرؤوس للرئيس في تحديد الأهداف تحرم الرؤساء من سلطتهم والتي تشعرهم بأنهم لا يتبعون الإجراءات بشكل صحيح.

وهناك من أضاف نقائص وعيوب أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

- رغم أنها تركز على الأداء المستقبلي للمرؤوس إلا أنها تقيس الأداء الحالي، فهي لا تعطي مؤشراً للنجاح المستقبلي.

- تفترض أن الأهداف التي يضعها المرؤوس مع رئيسه ومستويات بلوغها متفقة مع الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا قد لا يكون لأن هذه الأهداف قادمة من أسفل مستوى إلى أعلى مستوى وليس العكس.

- تفترض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطته فهماً جيداً، وهذا قد لا يكون.

- تركز على النتائج التي حققها المرؤوس، ولا تعطي الاهتمام للطرق التي يمكن أن توصل المرؤوس إلى النتائج المرغوبة.

- هذه الطريقة لا تصلح لأنواع معينة من الوظائف والتي تحتاج إلى قدر من التفكير أو الحرية في التصرف وإبداء الرأي، مثل وظائف الإدارة العليا.

الإدارة بالأهداف أداة لإدارة الأداء والتي تسمح بمراقبة مستويات الأداء وتوفير معلومات هامة حول كيفية تحسين الأداء، ومن حيث السياق الحديث الذي تواجه فيه المؤسسات ضغوط المنافسة

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح العشاوي، مرجع سابق، ص: 23/22.



الشديدة، لا بد من التأكد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كنظام لإدارة الأداء يخلق نتائج على جميع المستويات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المقارنة المرجعية

يعد أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) من أبرز المفاهيم المعاصرة والمطلوبة، وسبب انتشار استعمالها على مستوى المؤسسات راجع إلى متغيرات عديدة من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتساعد رغبة المؤسسات بشكل عام على إظهار قدراتها في التكيف مع البيئة الحديثة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو، وكذلك من أجل إيجاد مقاييس للأداء والمساعدة في وضع الأهداف واكتشاف أفكار جديدة لغرض تحسين وتطوير الأداء الكلي، وفي هذا المطلب سوف نقوم بإلقاء الضوء على ماهيتها وأنواعها ومراحل تطبيقها للتحسين المستمر للأداء والمحافظة عليه.

**1. تعريف المقارنة المرجعية:** كانت اليابان أول دولة تطبق مفهوم المقارنة المرجعية على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية وحتى قبل أن تكون هذه التسمية موجودة في قاموس الأعمال، وذلك بعد زيارة اليابانيين العديد من المؤسسات الغربية،<sup>2</sup> فركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه مع خصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم،<sup>3</sup> من خلال مجموعة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة، وبعد ذلك وفي أواخر الستينات من القرن الماضي بدأت المؤسسات اليابانية بتطوير مبتكراتها الخاصة الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة المرجعية، لتكون المؤسسات اليابانية أكثر تطوراً وتحقق بمكان الصدارة.<sup>4</sup>

ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر مؤسسة زيروكس (Xerox) الرائدة في مجال المقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد على خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات،<sup>5</sup> أول من طبق أسلوب المقارنة المرجعية وذلك بنهاية السبعينات من القرن الماضي وبالتحديد سنة 1979، إذ وجدت هذه المؤسسة أن منافسيها يبيعون منتجات مماثلة بسعر أرخص، وبالتالي شرعت في تطبيق شامل للمقارنة المرجعية بهدف التعرف على ما يقوم به المنافسون

<sup>1</sup> - Eric H. KESSLER, Op. cit, P: 460.

<sup>2</sup> - ميسر إبراهيم أحمد، "أخلاقيات الجودة أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking نموذجاً - مقاربات نظرية"، مجلة تنمية الراءدين، المجلد: 29، العدد: 88، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص: 89.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 26.

<sup>4</sup> - عباس نوار كحيط الموسوي، "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس التكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص: 24.

بغرض تطبيق أفضل ما لدى كل منهم بعد تعديلة ليلائم ظروفها، فشملت المقارنة جميع أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها: "بحث المؤسسة عن أفضل تطبيق للطريقة التي ينجز بها العمل والمطبقة من طرف مؤسسات أخرى"،<sup>2</sup> كما عرفها كل من كريثر وكينيكي ( Kreither & Kinicki ) بأنها: "العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المؤسسة مع تلك المنافسة ذات الأداء المتميز"،<sup>3</sup> ويعرفها كوتلر (Kotler) بأنها: "فن التعلم من المؤسسات التي تقوم بأداء مهام معينة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى"<sup>4</sup>؛ فتستعمل المؤسسات هذا الأسلوب من أجل الفهم بشكل أفضل كيف تقوم المؤسسات المتفوقة بأداء أنشطتها لكي يمكنهم ذلك من تحسين أدائهم.

بينما يرى كلا من إليس ودايفيد (Ellis & Daived) بأن المقارنة المرجعية هي: "عملية البحث المتواصل عن التطبيقات والتي تُعنى بأفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء الأفضل"،<sup>5</sup> إذ يرى الباحثان بأنها عبارة عن عملية إجراء تقييم متواصل مستمر لأداء المؤسسة وفهم تطويرها من خلال مقارنة أداء عملياتها مع الممارسات الأفضل، كما أضاف كلا من شابمان وهال (Chapman & Hall) مصطلح القياس حيث عرفا المقارنة المرجعية بأنها: "ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المؤسسة مع المؤسسات المماثلة الأخرى"،<sup>6</sup> كما أضاف هورنقرن (Horngren) المقارنة بالأفضل سواء تواجد الأفضل بداخل المؤسسة أو خارجها، فعرفها بأنها: "عملية مستمرة لقياس الأنشطة والمنتجات والخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء التي يمكن أن توجد داخل المؤسسة وخارجها".<sup>7</sup>

ووفقا للعديد من التعارف فإن المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل وأفكار جديدة لتطوير وتحسين أدائها، وتستند بالأساس على قياس أداء المؤسسة مقارنة بأفضل معايير للأداء للمؤسسات الأخرى الرائدة، سواء كان الأداء الأفضل داخل المؤسسة أو خارجها، مع تبيان كيفية تحديد معايير الأداء الأفضل وكيفية تطبيقها لتبيان مستويات الأداء ومن تم استعمال المعلومات المستخرجة كأساس لبناء وصياغة الغايات الاستراتيجية المختلفة لتحسن وتطوير أدائها بشكل مستمر ومتواصل.

1 - عباس نوار كحيط الموسوي، مرجع سابق، ص: 24.

2 - المرجع نفسه، ص: 25.

3 - علي رزاق جواد العابدي، هاشم فوزي دباس العبادي، "استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 09، العدد: 03، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص: 219.

4 - غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، "تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 24، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص: 52.

5 - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 27.

6 - ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، أحمد هاني محمد النعيمي، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية (نموذج مقترح في التعليم العالي)"، مجلة تنمية الرادين، المجلد: 31، العدد: 95، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص: 72.

7 - عباس نوار كحيط الموسوي، مرجع سابق، ص: 25.

فالمقارنة المرجعية هي العملية التي من خلالها تقيس المؤسسة منتجاتها وخدماتها وممارساتها مقارنة بمنافسيها أو تلك المؤسسات المعترف بها كقائدة للسوق في مجال نشاطها، ومنه فالمقارنة المرجعية أداة لإدارة الأداء لمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة تؤدي وظائفها وأنشطتها بكفاءة وما إذا كانت أنشطتها وعملياتها تحتاج إلى التحسين، والهدف من وضع معايير هو تحديد الممارسات الأكثر نجاحاً في السوق وأن تدرج المؤسسة تلك الممارسات في مجال أعمالها.<sup>1</sup>

**2. أنواع المقارنة المرجعية:** من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات، كيفية اختيار المؤسسات المناسبة كمرجع للمقارنة، فقد تلجأ بعض المؤسسات في اختيار المقارنة الداخلية بين فروعها ووحداتها وأقسامها، بينما مؤسسات أخرى تلجأ إلى المقارنة مع مؤسسات من نفس القطاع الذي تعمل فيه، في حين تلجأ بعض المؤسسات للمقارنة مع مؤسسات تعمل في قطاع آخر مختلف تماماً، فمثلاً مؤسسة زيروكس إختارت مؤسسة إكسبريس الأمريكية (American Express) للمقارنة معها في مجال إعداد الفواتير وإختارت مؤسسة فورد (Ford) للمقارنة معها في تخطيط المصنع وإختارت مؤسسة هوندا (Honda) للمقارنة معها في مجال إختيار الموردين والتعامل معهم،<sup>2</sup> ومن هنا يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى نوعين رئيسيين:

**1.2 المقارنة المرجعية الداخلية:** تعتبر نقطة البداية ويجب إعطائها أهمية في المؤسسة قبل النظر خارج المؤسسة ويقصد بالمقارنة الداخلية الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها ووحداتها، لكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات ذات أداء متميز داخل المؤسسة وجعلها أساساً للمقارنة لتحسين أداء الوحدات الأخرى،<sup>3</sup> فالمقارنة الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس الوحدة التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل وأقل تكلفة،<sup>4</sup> وعدم وجود تحفظ الذي قد يكون موجوداً لدى الآخرين من إعطاء معلومات قد تكون أسراراً قد تحرم المؤسسة من فرصة معرفة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم.<sup>5</sup>

**2.2 المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن المقارنة مع أفضل المنافسين وغير المنافسين، أي مع مؤسسات أخرى رائدة في مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر، ومن مميزاتها أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Jenai MYNATT et al, Op. cit, P : 38.

<sup>2</sup> - غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 35.

<sup>4</sup> - هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)"، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 01، العدد: 16، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص: 147.

<sup>5</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 35.

<sup>6</sup> - هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، مرجع سابق، ص: 147.

**1.2.2. المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضاً بالمقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مقارنة المجالات التي تنعكس على الأداء.

**2.2.2. المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى كذلك المقارنة المرجعية للعمليات وتتضمن مقارنة وظيفة أو عملية معينة بمثلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.

**3.2.2. المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية.

ومنه فإن وجود مقاييس للمقارنة الخارجية بجانب مقاييس للمقارنة الداخلية لتقييم الأداء، تجعل المؤسسات قادرة على تحسين أدائها بأكثر مما كانت تتصوره لو اكتفت بالتقييم الداخلي فقط، وأن تغير مقاييس الأداء الخارجية مع تطور الظروف المحيطة يعني تطور نظام تقييم الأداء تلقائياً داخل المؤسسة.

**3. مراحل تنفيذ المقارنة المرجعية:** يتحدد دور المقارنة المرجعية في مساعدة المؤسسة في التفكير الشامل باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي، ولكي يتم تنفيذ برنامج المقارنة المرجعية يجب تحقيق أربع خطوات أساسية:<sup>1</sup>

**1.3. التخطيط:** في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق المقارنة المرجعية والذي يتولى تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة المرجعية وتحديد المؤسسات مع تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة إلى جانب تحديد كيفية قياس الأداء لغرض التحليل، وأخيراً جمع البيانات اللازمة لإجراء المقارنة.

**2.3. التحليل:** الخطوة الأولى في مرحلة التحليل هي الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية للمؤسسة وكذلك العمليات الخاصة بالمؤسسة أو المؤسسات المقارن بها، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة ومؤسسات المقارنة، وأخيراً استقراء مستوى الأداء المستقبلي.

**3.3. التكامل:** في هذه المرحلة يتم وضع برنامج تنفيذي لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول برنامج التنفيذ من طرف جميع أفراد المؤسسة وتحديد الأدوار ووضع الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق مستوى أداء أفضل.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 57/56.

**4.3. التنفيذ:** اعتباراً من هذه النقطة يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها التطبيق الجيد لأفضل الطرق والممارسات المكتسبة من المؤسسات المقارن بها، والصيغة التي تتلائم مع بيئة المؤسسة ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق، كما يتم فيما بعد إعادة المقارنة من أجل التأكد وتقييم المواقف والتعرف على مستويات التحسين إلى ما بعد تنفيذ تلك الإجراءات.

**5.3. النضج:** تصل المؤسسة إلى هذه الخطوة حينما تنصهر أفضل الممارسات التي تم نقلها من المؤسسات المقارن بها إلى داخل المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة ككل.

ويمكن أسلوب المقارنة المرجعية من تحديد أفضل الممارسات وألويات التحسين وتعزيز الأداء بالنسبة لتوقعات العملاء، كما أنه يساعد على فهم أكثر لكفاءة الوسائل لأداء الأنشطة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،<sup>1</sup> ومنه أصبحت المقارنة المرجعية مفتاح النجاح للمؤسسات، فهي إحدى أهم أدوات تقييم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن المؤسسات الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل مستويات الأداء.

وبالتالي فالمقارنة المرجعية من بين التقنيات التي أثبتت نجاحاً في التطبيق والتي ظهرت لتقييم الأداء وتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أدائها، وبالحدث عن الجودة ظهرت إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر المقارنة المرجعية كعنصر من عناصرها في قياس وتقييم الأداء، وسوف نتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في المطلب الموالي.

#### **المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من الاتجاهات الفكرية الحديثة والتي تحظى بالقدر الأوفر من انشغالات الباحثين وصناع القرار، حيث أصبحت تمثل مدخلاً علمياً متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودتها، والتي يمكن الحصول عليها من خلال القيام بعملية التحسينات على الجودة، ويتم الوصول إليها عندما يتم القيام بالأمر بالشكل الصحيح، كما يفترض أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والنجاح المالي ونجاح الأفراد وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

**1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:** تطور معنى الجودة بمرور الوقت، ففي بداية القرن العشرين كانت الجودة تعني فحص المنتجات لأجل التأكد من مطابقتها للمواصفات، وفي الأربعينات من القرن الماضي

<sup>1</sup> - Jenai MYNATT et al, Op. cit, P: 38.

اكتسبت الجودة صفة احصائية إذ استخدمت الأساليب الإحصائية لتقييم الجودة، كما استخدمت لوحات ضبط الجودة من أجل السيطرة على عمليات الإنتاج، وفي الستينات من القرن الماضي فإن رواد الجودة اتخذوا مفهوم الجودة بمعنى أوسع وأشمل إذ أصبح ينظر للجودة على أنها تشمل المؤسسة بأكملها وليس عملية الإنتاج فقط، والسبب في ذلك يرجع إلى أن جميع وظائف المؤسسة مسؤولة عن جودة المنتج، ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة مفهوماً يؤثر على المؤسسة بأكملها، وفي مطلع الثمانينات ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ونجد من بين تعاريف إدارة الجودة الشاملة، تعريف والدمان (Waldman) حيث عرفها بأنها: "استراتيجية منظمة ومتكاملة لتحسين جودة المنتجات والخدمات"<sup>1</sup>، وعرفها رايلي (railly) بأنها: "التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تركز على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل"<sup>2</sup>، أما دونينغ (Deming) فيعرفها بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً"<sup>3</sup>، وكايناك (Kaynak) يعرفها بأنها: "فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى التحسين المستمر في جميع وظائف المؤسسة"<sup>4</sup>، ووفقاً لفلين وآخرون (Flynn et al) يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "جهد متكامل لتحقيق والحفاظ على منتجات عالية الجودة على أساس الحفاظ على التحسين المستمر للعمليات ومنع حدوث الأخطاء على جميع المستويات وفي جميع وظائف المؤسسة بهدف الوصول وحتى تجاوز توقعات العملاء"<sup>5</sup>.

على الرغم من أن إدارة الجودة ليس لديها تعريف رسمي، إلا أن معظم الكتاب والباحثين يتفقون على أنها دمج جميع وظائف المؤسسة لتحقيق جودة عالية من المنتجات من خلال جهود التحسين المستمر لجميع أفراد المؤسسة؛ لتحقيق الجودة العالية عملية متغيرة باستمرار أو مستمرة، والتي تعتمد على تطوير أفكار تنفيذ العمل باستمرار نحو تحسين الجودة، أي أنها تتطوي على جوانب المؤسسة: العمليات، البيئة والأفراد.

فإدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة المتكاملة ومجموعة من الممارسات التي تؤكد على التحسين المستمر وتلبية متطلبات العملاء وزيادة مشاركة الأفراد والعمل الجماعي، فتشير إلى رؤية أساسية لكيفية

<sup>1</sup> - **Therese A. JOINER**, "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24, No. 06, 2007, P: 617/618.

<sup>2</sup> - **حميد عبد النبي الطائي وآخرون**، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 17.  
<sup>3</sup> - **محمد أحمد الطراونة**، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات، المجلد: 29، العدد: 01، الأردن، جانفي 2002، ص: 36.

<sup>4</sup> - **Hale KAYNAK**, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 21, Issue 04, 2003, P: 406.

<sup>5</sup> - **Daniel JIMÉNEZ-JIMÉNEZ et al**, "Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective", The TQM Journal, Vol. 27, Issue 03, 2015, P: 329.

إدارة المؤسسة والتي تشمل توجهات أصحاب المصالح والعملاء والأفراد ومسؤوليات المؤسسة،<sup>1</sup> ولقد لاقت إدارة الجودة الشاملة القبول كأداة إدارية خلال الثمانينات من القرن الماضي، والتي كانت مبنية على أفكار ديمينغ (Deming) وجوران (Juran) وإيشيكاوا (Ishikawa) وغيرهم ممن طوروا فكرة الجودة بعد ما كانت تركز على المراقبة الإحصائية، كما انتقلت فكرة الجودة من المجال الصناعي إلى قطاع الخدمات.<sup>2</sup>

وهناك فرق بين الجودة والتي تمثل مخرجات المؤسسة والتي يمكن قياسها وبين إدارة الجودة الشاملة والتي تعبر عن مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أداء أعلى، فالجودة تعني التميز وتحقيق القيمة والمطابقة للمواصفات وتلبية أو تجاوز التوقعات، وتسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال العمليات التي تقوم بها إلى تحقيق نتائج الجودة والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

وتشمل إدارة الجودة الشاملة نوعين من العمليات، العمليات التي تتعلق بالإنتاج وإدارة عمليات الإنتاج، والعمليات التي تتعلق بتوجه العملاء والأفراد من خلال تدريبهم ومشاركتهم، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمنهج شامل للإدارة يجمع كل الممارسات الإدارية، وتقوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ: التركيز على العملاء والتحسين المستمر والعمل الجماعي، وأضاف النموذج السويسري تتبع الأداء.<sup>4</sup>

**2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** حدد جابلونسكي (Jablonski) قائمة بست سمات ضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:<sup>5</sup> التركيز على العملاء، التركيز على العمليات، الوقاية بدلا من التقطيش، تمكين الأفراد الموظفين، اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، تقبل التغذية العكسية.

**1.2. التركيز على العملاء:** إن هذا التركيز لا يقتصر على العملاء الخارجيين للمؤسسة الذين تركز لهم المؤسسة كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على الأفراد داخلها،<sup>6</sup> وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

**2.2. التركيز على العمليات:** فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لعدم جودة العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات.

<sup>1</sup> - Kit-Fai PUN, "Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method", Total Quality Management, Vol. 13, No. 06, 2002, P: 760.

<sup>2</sup> - George A. BOYNE, Richard M. WALKER, "Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", Public Performance & Management Review, Vol. 26, No. 02, December 2002, P: 112.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 112.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 113/114.

<sup>5</sup> - Jenai MYNATT et al, Op. cit, P: 774.

<sup>6</sup> - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 23.

**3.2. تفادي الأخطاء:** تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية،<sup>1</sup> والتي تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، ومن خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات العملاء.

**4.2. تمكين الأفراد الموظفين:** الجودة هي نتيجة السلوكيات الإيجابية للموظف، ولتحقيق الجودة يجب أن يتم تنمية تلك السلوكيات التي تؤدي إلى النتائج الإيجابية، فعنصر التمكين يعني منح الأفراد القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز أعمالهم.

**5.2. اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** تتميز المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها تكون مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية،<sup>2</sup> فتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسس لاتخاذ القرارات من خلال فرص التحسين يشترك في تنفيذها الجميع من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها هذه القرارات.

**6.2. التغذية العكسية:** هذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة الذكر أن تؤتي ثمارها، من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة مما يشكل إسهاماً في جهود إدارة الجودة الشاملة.

**3. مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:** تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها ليس بالأمر السهل، إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغيرات في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة.

**1.3. مرحلة الإعداد:** تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق؛<sup>3</sup> وعملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهوداً كبيرة لكي تجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي ووضع خطة لتسيير وفقها، وتتطلب أيضاً تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.<sup>4</sup>

1 - المرجع نفسه، ص: 26.

2 - المرجع نفسه، ص: 27.

3 - سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 380.

4 - عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص: 97.



**2.3. مرحلة التخطيط:** بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد بذلك عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة استراتيجية للجودة الشاملة<sup>1</sup>، وتتطلب هذه المرحلة تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين، وربط النتائج بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء، وذلك من أجل وضع خطة استراتيجية، مروراً بالخطوات التالية: تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع خطة استراتيجية.

**3.3. مرحلة التنظيم:** بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي مرحلة وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال: تغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف<sup>2</sup>، وإعادة توزيع السلطات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة وتشكيل فرق العمل وتوفير الوسائل والموارد وتدريب الأفراد.

**4.3. مرحلة التنفيذ:** هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الرابعة وهي مرحلة التنفيذ والتطبيق، ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر كل الجهود<sup>3</sup>.

**5.3. مرحلة المراقبة:** إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في مرحلة مراقبة تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة<sup>4</sup>، وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للمراقبة، للتأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب الأفراد على كيفية استخدامها.

**4. إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة:** كتب الكثير عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأساليبها، والمثير للدهشة أنه لا توجد سوى القليل من البحوث التي تربط بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، والدراسة التجريبية الأكثر انتشاراً هي الدراسة الدولية والتي قام بها مكتب الدراسات إرنست ويوغ (Ernst & Young) وناقشها بيموفسكي (Bemowski) وخلصت الدراسة إلى أن ثلاثة ممارسات لإدارة الجودة

1 - موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص: 244.

2 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 94.

3 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 247.

4 - سمالي يحيية، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المجلد: 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 23/22 أبريل 2003، ص: 183.

الشاملة فقط لها تأثير كبير على الأداء، والتي هي: أساليب تحسين العمليات ونشر الخطة الاستراتيجية وبرامج إصدار الشهادات للموردين.<sup>1</sup>

تم الاعتماد على إدارة الجودة في بدايتها كعلاج للعديد من المشاكل التنظيمية، بما في ذلك تحسين أداء المؤسسات، وهذا ما أكده العديد من الباحثين أمثال: براه وآخرون (Brah et al) وهندريكس وسينغال (Hendricks & Singhal) وكايناك (Kaynak) وتيرزيوفسكي وسامسون (Terziovski & Samson)، حيث لاحظوا أن معظم الدراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، غير أن بعض الدراسات تشير إلى وجود علاقة سلبية مثل: مكابي وويلكينسون (McCabe & Wilkinson) ويونغ وتشان (Yeung & Chan)، وهكذا اتجهت العديد من المؤسسات إلى البحث عن بديل لتحسين أدائها.<sup>2</sup>

مما سبق ذكره نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغير الثقافة السائدة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة، فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا بد أن يقوم على أسس ومرتكزات، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل.

---

<sup>1</sup> - Milé TERZIOVSKI, Danny SAMSON, "The link between total quality management practice and organisational performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No. 03, 1999, P: 227.

<sup>2</sup> - Therese A. JOINER, Op. cit, P: 617/618.

## خلاصة الفصل الأول

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات أداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها والتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد المختلفة للأداء، كالكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية وحتى الجودة والمردودية، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز وحده لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة بل على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يعرف بالأداء الشامل، وتعتبر إدارة الأداء الأداة الإدارية التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة، بينما قياس الأداء مرحلة أساسية لإدارة الأداء وتقييمه وحتى قيادته، ومن ثم فإن عملية قياس الأداء من الأمور الهامة التي تمكن المؤسسة من متابعة تحقيق أهدافها.

ونخلص كذلك إلى أن انتشار استخدام المقاييس المالية في قياس وتقييم الأداء واهتمام المؤسسات بقياس ما يمكن ويسهل قياسه متجاهلين المجالات الأخرى رغم أنها تشكل أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات، فواجهت مقاييس الأداء التقليدية العديد من الانتقادات، من أهمها تصاعد درجة حدة التساؤلات الجادة حول مدى جدوى الاقتصار على المدخل التقليدي لقياس الأداء في المؤسسات، وما مدى المساهمة التي تقدمها المؤشرات غير المالية في قياس وتقييم وإدارة أداء المؤسسات ومدى مساهمة ذلك في نجاح هذه المؤسسات، وكانت نتيجة الاعتراف بأوجه القصور هذه وإدخال مقاييس للأداء غير مالية إضافة إلى المقاييس المالية وهذا ما سمح بإدخال مفهوم قيادي لإدارة وتقييم الأداء بدلاً من مجرد القياس والتقييم. لقد مرت إدارة المؤسسات بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لقياس وتقييم الأداء كلوحة القيادة والإدارة بالأهداف والمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة، وجميع هذه الأساليب تعتبر وسائل لتحسين نتائج المؤسسات بالاعتماد على مقاييس يتم اختيارها على أساس الأسلوب المتبع وحاجة المؤسسة المراد تحقيقها وبناء مؤسسة عالية الأداء، غير أن الاعتماد على جزء معين من المقاييس دون غيرها أدى للنزوح في كل مرة إلى برنامج جديد.

ولقد ظهر في بداية التسعينات من القرن الماضي أسلوب جديد لقياس وتقييم الأداء استند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس وتقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف والذي يقدم رؤية أكثر شمولية للأداء، وقد عرف هذا الأسلوب باسم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوازنة ومتوافقة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية موزعة على أربعة محاور، والتي شكلت تحولاً إدارياً كبيراً ضمن مجال قياس الأداء وتقييمه، وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن والربط بين

الأفعال القيادية والاستراتيجية

## الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والربط بين الأفعال القيادية

### والاستراتيجية

#### تمهيد

كانت المؤسسات في الماضي تشهد وضعاً مستقراً وتعتمد في قياس أدائها على المقاييس المالية للحكم على كفاءة الأداء، ما كانت تواجه هذه المؤسسات تحديات وصعوبات؛ ولكن مع تزايد إدراك العملاء لمتطلبات توفير المنتجات والخدمات بالمواصفات المطلوبة، والتطور السريع في شتى المجالات، خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، صار النجاح في عالم الأعمال يتطلب تحدياً كبيراً؛ فلم يعد المفهوم التقليدي لقياس الأداء الذي يركز على الجانب المالي قادراً على إعطاء الصورة الكاملة لأداء المؤسسة.

لقد أصبحت الحاجة ملحة إلى ضرورة وجود أدوات فعالة وملائمة وأكثر إبداعاً وابتكاراً لمواجهة تلك التطورات بفكر وتوجه جديد يُلبي القدرة على مواجهة هذه التحديات؛ فتبنت العديد من المؤسسات نظم إدارة الأداء التي تستخدم مزيجاً من المقاييس المالية وغير المالية، والتي أثبتت جدارتها في مجال قياس وتقييم الأداء. ومن بين هذه الأدوات نجد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها، والتي تربط الاستراتيجية بالأنشطة التي يعمل على تنفيذها الأفراد بشكل يومي.

سنوضح كيف تبلورت هذه الفكرة لدى مؤسسي بطاقة الأداء المتوازن، وماهي هذه الأداة ومحتوياتها وتطورها، والانتقال من محور وحيد إلى مجموعة متكاملة من المحاور والمقاييس والأهداف التي تعتبر ترجمة للاستراتيجية وتعمل على تنفيذها ورسم الخرائط الاستراتيجية، وتبيان علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الموضوعية على هذه الخريطة، وكيفية بنائها وتنفيذها وعملية التغذية العكسية وحلقة التعلم الاستراتيجي المزدوج. ومن أجل هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

المبحث الرابع: مراحل وخطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

يعود السبب في ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى القصور الذي تعاني منه مقاييس الأداء المالي في قياس أداء المؤسسات وتقييمه؛ حيث أشار عدد من الباحثين أمثال كابلان (Kaplan) ونورتون (Norton) ونوركليت (Norreklit) وداتر (Dater) وهوغ (Hogue)، إلى أن المقاييس التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، تعكس الأداء في الأجل القصير وهي تاريخية بطبيعتها، ولا تعكس المستقبل خاصة أنها لا تظهر الأبعاد الاستراتيجية.

ومنذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن، اكتسبت الكثير من الاهتمام سواء من قبل الممارسين أو الأكاديميين بسبب الاستخدام الاستراتيجي للمقاييس غير المالية جنباً لجنب مع المقاييس المالية التقليدية؛ ما يجعلها مختلفة عن أنظمة القياس الأخرى؛ حيث استخدمت في بداية الأمر بهدف تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وقد تطورت هذه الأداة فيما بعد فمر تطبيقها بعدة مراحل أو ما يمكن أن يطلق عليها عدة أجيال، ويُعتمد عليها في تنفيذ العديد من الوظائف، وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الرابع: وظائف بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعدد المسميات التي أطلقت على هذه الأداة وهي الترجمة الحرفية لـ: (Balanced Scorecard) ويرمز لها اختصاراً (BSC)، مثل: بطاقة الأهداف المتوازنة، وبطاقة التصويب المتوازنة، وبطاقة الدرجات المتوازنة، ومدخل التقييم المتوازن، وبطاقة النتائج المتوازنة. والملاحظ أن هذه المسميات مهما اختلفت؛ فإنها تؤدي إلى نفس المعنى وهو مبدأ التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وبين جميع أصحاب المصالح. ونحن نفضل أن نطلق عليها اسم: بطاقة الأداء المتوازن.

**1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** نظراً لتعدد تعاريف هذه الأداة والتي تنظر إليها من كل زاوية على حدة، إلا أنها ترتبط بعامل مشترك ألا وهو أنها تتبع من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه مؤسسها كابلان ونورتون؛ حيث عرفها لأول مرة بأنها: "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم".<sup>1</sup> وأعاد تعريفها بعد أربع سنوات من

<sup>1</sup> - Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol.70, USA, January-February 1992, P: 71.

اكتشافها على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة من خلال أربعة أبعاد".<sup>1</sup> حيث تم تطويرها من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية موزعة على أربعة محاور إلى نظام شامل للإدارة الاستراتيجية يعمل على ربط وترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس موزعة على هذه المحاور الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وهذا ما أكدته سميث (Smith)، حيث اعتبر أن هذه المقاييس شاملة وتمثل مجتمعة أداة للإدارة والغرض منها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ حيث عرفها بأنها: "أداة للإدارة توفر للمديرين مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيفية سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية".<sup>2</sup> كما عُرِّفت بأنها: "نظام إدارة يمكن المؤسسة من تحديد ومتابعة تحقيق استراتيجياتها وأهدافها الرئيسية".<sup>3</sup> فعند تطوير الاستراتيجية يتم متابعة تنفيذها من خلال المحاور الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وعرّفها نيفن (Niven)، والذي يعتبر من أشهر الباحثين والكتاب بعد كابلان ونورتن في مجال بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المؤسسة؛ هذه المقاييس التي تم اختيارها تمثل أداة للقادة لاستخدامها في التواصل مع الموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين فيما يخص النتائج المحققة وقيادة الأداء المستقبلي، والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية".<sup>4</sup> حيث أضاف هذا التعريف اختيار المقاييس بعناية وربطها باستراتيجية المؤسسة، واعتبارها أداة اتصال بالإضافة إلى كونها نظام لقيادة الأداء المستقبلي للمؤسسة.

كما أضاف نيفن في وقت لاحق استعمالها في تنفيذ الاستراتيجية؛ حيث عرفها بأنها: "نظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تجتمع مع بعضها في شكل قالب واحد قوي يهدف إلى مساعدة أية مؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها بشكل فعال، والتي تتكون من أربعة عناصر موحدة: الأهداف والمقاييس والقيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية".<sup>5</sup> وهذا ما أكدته نائر (Nair)، حيث عرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تأخذ الاستراتيجية من الجانب النظري إلى الجانب التنفيذي".<sup>6</sup> أي أن هذه

<sup>1</sup> - Robert S KAPLAN, David P NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P: 24.

<sup>2</sup> - Ralph F. SMITH, "Business Process Management and the Balanced Scorecard: using processes as strategic drivers", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2007, P: 166.

<sup>3</sup> - Chuck HANNABARGER et al, "Balanced Scorecard Strategy for Dummies®", Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2007, P: 10.

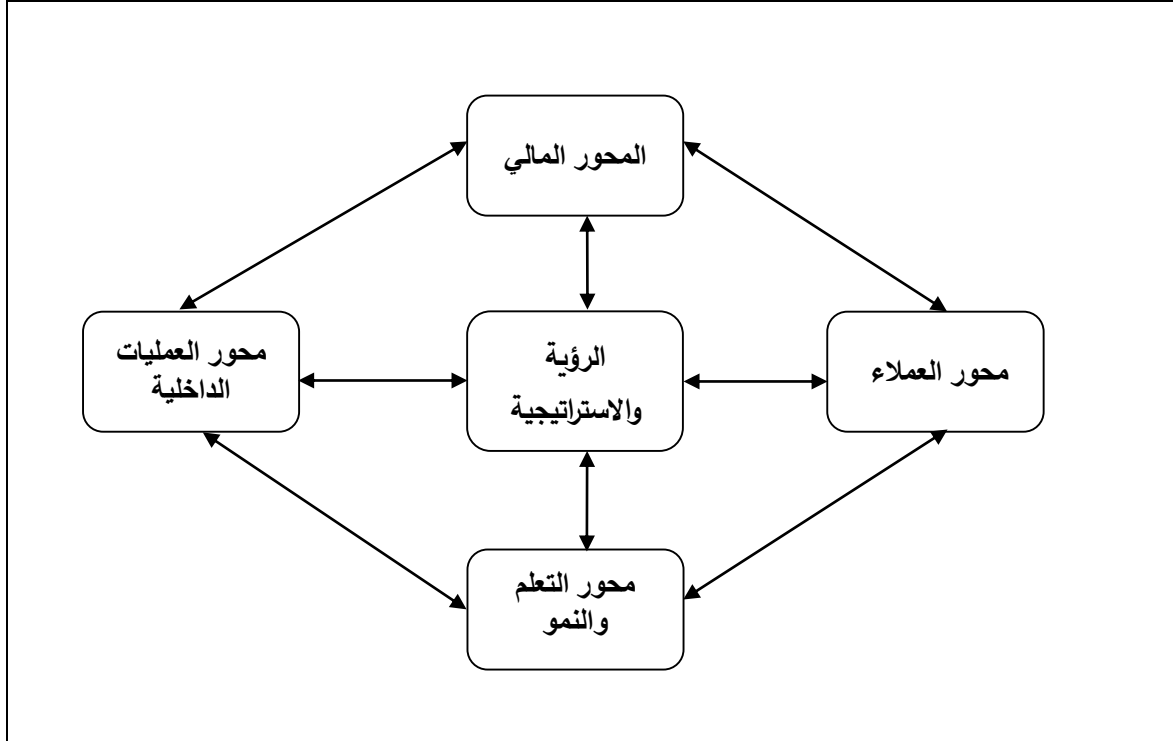
<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002, P: 12.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2014, P: 07/08.

<sup>6</sup> - Mohan NAIR, "Essentials of balanced scorecard", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2004, P: 14.

الأداة ليست نظاماً للقياس في حد ذاتها، وإنما هي أداة لترجمة الاستراتيجية إلى عمل على جميع مستويات المؤسسة، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2 - 1): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء، والذي يُمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية والعمل على تنفيذها. وبالتالي يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري شامل للإدارة الاستراتيجية يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة، وتضم المقاييس المالية وغير المالية موزعة على المحاور الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ المختارة بعناية والتي تعتبر شاملة لأداء المؤسسة والغرض منها إيصال الاستراتيجية إلى كافة أفراد المؤسسة والعمل على تنفيذها بنجاح.

**2. مميزات بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها:** تضع بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المؤسسة ورؤيتها في المركز؛ ولكن لا تتحكم فيها. كما تضع الأهداف وتقتض أن الأفراد هم الذين يتبنون السلوكيات، ويتخذون الإجراءات اللازمة والضرورية للوصول إلى تلك الأهداف. وقد صممت المقاييس لجذب الأفراد نحو الرؤية الكلية للمؤسسة؛ فمديري الإدارة العليا يعرفون ما ينبغي أن تكون عليه النتائج، لكن لا



يوصولون إلى الأفراد كيفية تحقيق هذه النتائج،<sup>1</sup> وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، ونذكر أهمها:

- تهتم ببناء نموذج شامل لقياس الأداء بدلاً من النموذج التقليدي الذي يركز على الجانب المالي.
- تعمل على تنوع المقاييس المستعملة في قياس الأداء والتي تمس مختلف مجالات المؤسسة.
- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
- تساعد على توصيل الاستراتيجية لكافة أفراد المؤسسة.
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة؛ إذ يقول كابلان ونورتن: قدمنا بطاقة الأداء المتوازن لتوفير إطار عمل جديد لوصف استراتيجيات خلق القيمة التي تربط الأصول غير الملموسة بالأصول المادية؛ فبطاقة الأداء المتوازن لا تحاول تقييم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، بل تقوم بقياسها لتحديد قيمتها. وتبين بطاقة الأداء المتوازن كيفية الجمع بين الأصول المادية جنباً لجنب مع الأصول غير الملموسة لخلق التميز في القيمة المقترحة والمقدمة للعملاء، وتحقيق أعلى النتائج المالية.<sup>2</sup>
- وإذ توفر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً إدارياً أفضل للتعامل مع الأعمال اليومية وتزود المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من اتخاذ أفضل القرارات؛ فإنها تعتبر نظام إدارة وليس نظام قياس؛ حيث إن القياس جانب رئيسي من بطاقة الأداء المتوازن، ولكنها أكثر بكثير من مجرد القياس، فهي وسيلة لتحديد وتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>
- وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات استراتيجية، والتي تعمل على توحيد جميع المقاييس التي تستعملها المؤسسة؛ فليست مجرد نظام شامل لقياس وتقييم الأداء، بل تمتد وظيفتها إلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ومتكاملة.
- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أفراد المؤسسة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن تم يمكن اعتبارها بمثابة أداة مثلى لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد، والتي توفر المعلومات الكاملة عن وضع ومركز المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 79.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, March 2001, P: 89.

<sup>3</sup> - Chuck HANNABARGER et al, Op. cit, P: 10.

## المطلب الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

انطلقت فكرة خلق بطاقة الأداء المتوازن من خلال البحث عن إيجاد نموذج شامل ومتوازن لقياس وتقييم الأداء، والذي يعتمد على مجموعة من المقاييس التي تعبر عن العوامل الأساسية والمهمة التي تحقق نجاح المؤسسة. وقد أبقى القرن العشرين أن يرحل إلا بعد أن شهد ولادة جيل جديد لتقييم أداء المؤسسات؛ حيث تمخض عن ظهور نموذج التقييم المتوازن للأداء؛ إذ أكد كابلان ونورتين أن التطورات الحديثة تستلزم نظاماً حديثاً لتقييم الأداء يرتكز على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية. **1. مرحلة ما قبل بطاقة الأداء المتوازن:** عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة تمتد إلى بداية القرن العشرين من خلال جهود مدرسة التنظيم العلمي للعمل، والتي ركزت على دراسة الزمن والحركة وأساليب رفع مستوى الأداء في المؤسسات.<sup>1</sup> ويطلق المؤرخون على الفترة الممتدة ما بين عامي 1850 و1950 بعصر الثورة الصناعية. إذ في هذه الفترة كان اهتمام المؤسسات مركزاً بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية، على اعتبار أن الأداء المالي هو البعد المسيطر على أداء المؤسسة آنذاك.

وفي فترة الخمسينيات من القرن الماضي قامت مجموعة من موظفي مؤسسة جنرال إلكتريك (General Electric) بمشروع لتطوير مقاييس الأداء لوحدة الأعمال اللامركزية لهذه المؤسسة، وأوصى فريق هذا المشروع بأن يقيس الأداء بثمانية مقاييس واحد مالي والسبعة الأخرى غير مالية والتي تتمثل في: الربحية، وحصة السوق، والإنتاجية، وقيادة المنتج، والمسؤولية العامة، وتطوير الموظفين، ومواقف الموظفين، وتوازن الأهداف بين المدى القصير وال المدى الطويل.<sup>2</sup>

وتزامناً مع مشروع مؤسسة جنرال إلكتريك، قام الباحث سيمون (Simon) مع مجموعة من الزملاء بدراسة دور المعلومات المالية وغير المالية، وكانت هذه الدراسة ربما أول من أدخلت مصطلح "بطاقة الأداء" ضمن موضوع إدارة الأداء، وتوصلت إلى أن المدير أو المسؤول لا يستند في بناء نظام للمعلومات إلى المعلومات المالية فقط، بل هناك مجموعة متنوعة من المعلومات التي تشكل نظام معلوماته.<sup>3</sup>

كما قدم دراكر (Drucker) الإدارة بالأهداف (MBO) في كتابه الكلاسيكي سنة 1954: ممارسة الإدارة (The Practice of Management)؛ حيث قال إنه يجب على جميع الموظفين أن تكون لهم أهداف أداء شخصية والتي يجب أن تربط بقوة إلى استراتيجية المؤسسة.<sup>4</sup>

وفي منتصف الستينيات من القرن الماضي وبناءً على أبحاث سيمون وزملائه اقترح أنطوني (Anthony) إطاراً شاملاً لأنظمة التخطيط والرقابة؛ حيث حدد ثلاثة أنواع من الأنظمة: الخطيطة

<sup>1</sup> - مراد كواشي، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2010، ص: 174.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business School Working Paper, No. 10-074, March 2010, P: 04/05.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 06.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 06.

الاستراتيجي، والرقابة الإدارية، والرقابة التشغيلية (العملية)؛ والتي تطورت فيما بعد إلى الخرائط الاستراتيجية؛ حيث أشار أنطوني إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تقدير علاقة السبب والنتيجة بين مسار العمل والنتائج المرجوة.<sup>1</sup>

وهكذا كانت جذور إدارة أنظمة قياس وتقييم الأداء تشمل كلا من القياس المالي وغير المالي بالاستناد إلى كتابات سيمون ودراكر وأنطوني. وعلى الرغم من دعوة هؤلاء الباحثين إلى بناء نظام إدارة رئيس لمعظم المؤسسات؛ إلا أنه حتى بداية التسعينيات من القرن الماضي واستخدام المعلومات المالية على وجه الحصر تقريباً اعتماداً كبيراً والتركيز على الأداء على المدى القصير.

هذا من وجهة ومن وجهة أخرى، فخلال مرحلة السبعينيات والثمانينيات (1975-1990) من القرن الماضي، شهدت الإدارة اليابانية حركة من الابتكارات في الجودة والإنتاج في الوقت المناسب؛ حيث أشارا جونسون (Johnson) وكابلان أن المؤسسات الأمريكية ركزت على المقاييس المالية قصيرة الأجل على حساب التحسينات الناجحة عن إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

بدأت فكرة التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن والتي تجمع بين مختلف جوانب الأداء سنة 1983 على يد كابلان من جامعة هارفرد والذي انتقد بشدة أنظمة قياس الأداء التقليدية المبنية على قياس الأداء المالي فقط، وتهمل الأبعاد الأخرى، كما ألف كتاباً تحت عنوان: الأهمية المفقودة (Relevance Lost) سنة 1987 بمشاركة جونسون (Johnson) الذي ينتقد فيه المداخل التقليدية المركزة على الجانب المالي فقط.

ونتح عن ذلك أول استخدام لبطاقة تقييم متوازن من قبل مؤسسة\* (Analog Devices) سنة 1987؛ حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة، مثل: سرعة التسليم للعملاء، وجودة ودورة العمليات، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية؛ فهذا النظام شكل بداية لظهور أنظمة القياس المتوازنة؛<sup>3</sup> حيث يقول كابلان خلال الفترة الممتدة من سنة 1987 إلى سنة 1992 عندما كان له منصب عمل في هذه المؤسسة، كانت له عملياته الخاصة لقياس الأداء غير المالي وبطاقة الأداء المتوازن: "كان الغرض من هذه العملية محاولة ربط نظام قياس الأداء بأهداف واستراتيجية المؤسسة والتحسينات الأساسية التي قامت بها هذه المؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Ibid, P: 06/07.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 07/08.

\* - (ADI) Analog Devices, Inc): هي مؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة بأشباه الموصلات في تحويل البيانات وتكنولوجيا تكييف الإشارة، أنشئت سنة 1965 بكامبردج (Cambridge) ومقرها في نوروود (Norwood)، ماساتشوستس (Massachusetts).<sup>3</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 143.

<sup>4</sup> - Arthur M. SCHNEIDERMAN, "Analog Devices: 1986-1992, The First Balanced Scorecard", [http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/BSC\\_INTRO\\_AND\\_CONTENTS.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm), Last modified: August 13, 2006, Date of consultation: 02/12/2016.

2. مرحلة خلق بطاقة الأداء المتوازن واكتشافها: أصل تصميم بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين على غرار كابلان ونورتين في العديد من المؤسسات من كبريات المؤسسات الأمريكية والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم، منها:<sup>1</sup>

- التطور الحاصل في مجال الجودة وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يركز بدوره على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية.
- استعمال المؤسسات الأكثر نجاحاً لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي.
- النتائج غير الكافية لمقاييس الأداء المالي ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

فمن خلال مشروع بحثي على 12 مؤسسة في طليعة قياس الأداء والذي استمر سنة كاملة، قد ابتكر الباحثان كابلان ونورتين بطاقة الأداء المتوازن،<sup>2</sup> وكان الدافع لهذه الدراسة الاعتقاد المتزايد بأن المقاييس المالية للأداء غير فعالة للمؤسسة الحديثة؛ حيث كان مديرو مؤسسات عينة الدراسة مقتنعين ومتشاركين مع كابلان ونورتين في آرائهم بأن الاعتماد على أن المقاييس المالية للأداء تؤثر في قدرة المؤسسة على خلق القيمة.<sup>3</sup> إذ ناقش فريق الدراسة عدداً من البدائل الممكنة؛ ولكن استقروا على فكرة بطاقة الأداء التي تتميز بمقاييس الأداء لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقاً من قضايا التنظيم والعملاء والعمليات الداخلية والأنشطة الخاصة بالموظفين ووصولاً إلى اهتمامات المساهمين، وقد وصفا كابلان ونورتين هذه الأداة الجديدة ببساطة بطاقة الأداء المتوازن.<sup>4</sup>

ولقد اقترحت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لأول مرة عام 1992 في مجلة هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) من قبل الباحثين كابلان ونورتين في مقال تحت عنوان: مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تقود الأداء (The Balanced Scorecard Measures that drive performance)، وبهذا تم إعلان ميلاد بطاقة الأداء المتوازن،<sup>5</sup> ليتم تعميمها وتصبح من أهم الأدوات الـ 75 المبتكرة في المجال الإداري.

تتمثل بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من المقاييس غير المالية مضافة إلى المقاييس المالية التقليدية والموزعة على المحاور الأربعة: المالي التقليدي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ ولكل محور هدف معين مستقل عن أهداف المحاور الأخرى؛<sup>6</sup> كما هو موضح في الشكل رقم (2-2).

1 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 140.

2 - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 71.

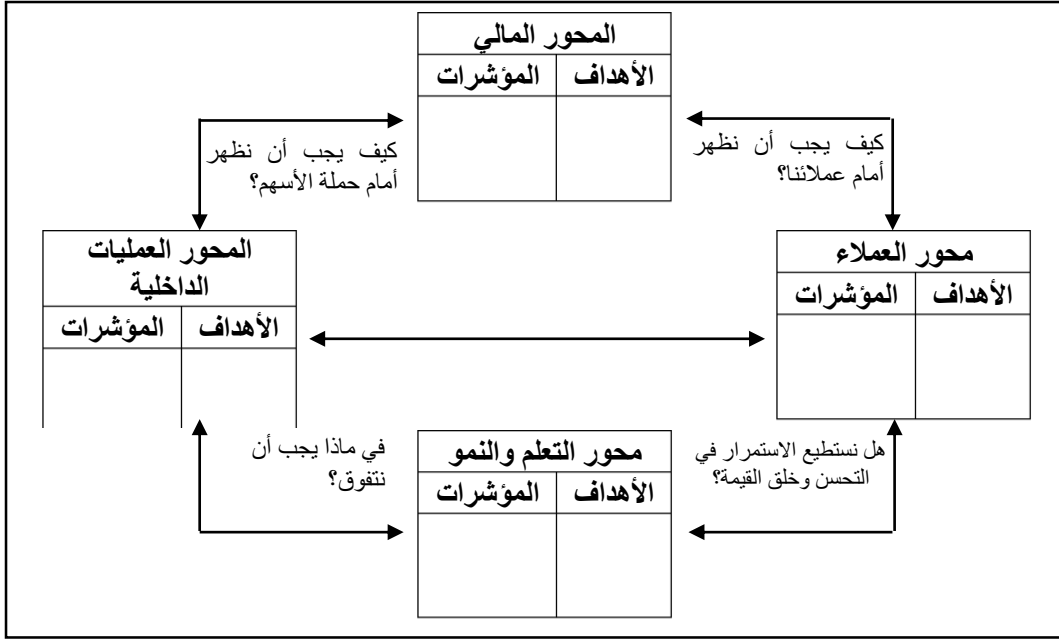
3 - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 11.

4 - Ibid, P: 11.

5 - Nan CHAI, "Sustainability performance evaluation system in government, a balanced scorecard approach towards sustainable development", Library of Congress Control, New York, USA, 2009, P: 20.

6 - Gavin LAWRIE, Dirk KALFF, Henrik ANDERSEN, "Balanced Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems", 2GC Conference Paper, Presented at 3<sup>rd</sup>

## الشكل رقم (2-2): الشكل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



**المصدر:** Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Harvard Business Review, January–February 1992, P: 71.

يوضح الشكل رقم (2-2) التصميم الأولي الذي وضعه كابلان ونورتون لبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث نجدها تتضمن أربعة محاور مترابطة فيما بينها. ويضم كل محور من المحاور الأربعة مجموعة من الأهداف والمعبر عنها بعدد من المؤشرات، وتم وصفها في هذه المرحلة بأنها أداة لقياس الأداء المتعدد الأبعاد؛ والذي يضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الموزعة على المحاور الأربعة. كما تم توضيح وجود العلاقة السببية بين المحاور الأربعة؛ لكنها لم تستخدم لأي غرض محدد؛ حيث ركز كابلان ونورتون على اختيار عدد محدد من المقاييس في كل محور من المحاور الأربعة، وقد استخدمنا مجموعة من الأسئلة للتعبير عن رؤية وأهداف المؤسسة وذلك للمساعدة على اختيار المقاييس المستخدمة.<sup>1</sup> هذه الأسئلة تعبر عن المحاور الأربعة كما يأتي:<sup>2</sup>

- كيف يرانا العملاء؟ (محور العملاء).
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (محور العمليات الداخلية).
- هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ (محور الابتكار والتعلم).
- كيف ننظر للمساهمين؟ (المحور مالي).

Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France, September 2005, P: 05.

<sup>1</sup> - Ian COBBOLD, Gavin LAWRIE, "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002, P: 01.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 72.

توجت هذه المرحلة بصدور الكتاب الأول لكابلان ونورتن سنة 1996، والذي وضحا فيه فكرة بطاقة الأداء المتوازن، والذي جاء تحت عنوان: بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى أنشطة (The Balanced Scorecard: Translating strategy into action).

**3. مرحلة تطور بطاقة الأداء المتوازن:** بعض الدراسات تطلق على مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن مصطلح أجيال (Generations)؛ حيث كل مرحلة تعتبر جيل مستقل، إلا أن الباحثين كابلان ونورتن رفضا هذه التسمية أو هذا التقسيم، بسبب أن هذه الأداة ولدت ككيان متكامل يدعم بعضها البعض. واصلت بطاقة الأداء المتوازن تطورها كما تواصل استعمالها من قبل العديد من المؤسسات التي ساهمت في تعزيز استخدام وإبراز العديد من الخصائص، فصدر كتاب جديد سنة 2001 للباحثين كابلان ونورتن مؤسسي هذه الأداة تحت عنوان: المؤسسة المرتكزة على الاستراتيجية (-The Strategy focused Organization)، والذي تم فيه اعتبار الاستراتيجية كسيرورة متواصلة، وأصبح دور بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في توضيح ووصف وتطوير وتنفيذ الاستراتيجية؛ إذ تتجلى هذه المرحلة من خلال ما اصطلح عليه بنظام الإدارة الاستراتيجية، والذي يعني ببساطة ربط الإجراءات القصيرة الأجل بالاستراتيجية طويلة الأجل عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

وَضَحَ كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظاماً لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة. وفي هذا النظام فإنها تؤدي دوراً أساسياً لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة؛ بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجية.<sup>2</sup> فالقياس تكمن فعاليته عندما يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة.<sup>3</sup> وهذا ما أدى إلى تطور بطاقة الأداء المتوازن إلى نظام للإدارة الاستراتيجية.

أدخل كابلان ونورتن مفهوم الأهداف الاستراتيجية على هذه الأداة، والتي تعتبر جمل قصيرة تعبر عن أهداف المحاور والتي تكون مستوحاة من استراتيجية المؤسسة والعمل على تحديد مجموعة من المقاييس لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تضمن المؤسسة ربط تحقيق هذه الأهداف بتنفيذ استراتيجيتها بنجاح.<sup>4</sup>

كما جاء الابتكار الثاني والمتعلق بكيفية تحديد المقاييس المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن والتي تقيس مدى تحقيق الأهداف؛ حيث يجب أن يُبنى اختيارها على مبدأ علاقات السبب

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2005, P: 17.

<sup>2</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 148.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review, September–October 1993, P: 134.

<sup>4</sup> - Gavin LAWRIE, Dirk KALFF, Henrik ANDERSEN, Op. cit, P: 05.

والنتيجة بين هذه المقاييس.<sup>1</sup> إن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مستمدة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

كما بدأت تظهر الروابط بيانياً بين الأهداف الاستراتيجية نفسها بدلاً من المقاييس ضمن علاقة السببية التي تربط بين مختلف المحاور بانتمالها بين الأهداف الأساسية نحو تحقيق الأداء المالي.<sup>3</sup> وسمي هذا النموذج في بداية الأمر بنموذج الربط الاستراتيجي، وتغير فيما بعد وسمي بالخريطة الاستراتيجية، والذي توج بصدر كتاب جديد للباحثين كابلان ونورتن سنة 2004 تحت عنوان: الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة (Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes)؛ هذه الخريطة عبارة عن رسم توضيحي للتسلسل الهرمي للأهداف المنشودة.

إن أصل هذا التطوير ينبع من القضايا المتعلقة بتحديد الأهداف واختيار الاستراتيجية؛ حيث كان تصميم بطاقة الأداء المتوازن مبنياً على تحقيق الأهداف والمقاييس المختارة ضمن كل محور، لكن فيما بعد تطورت لتشمل استراتيجية ورؤية المؤسسة، أي عند تنفيذ الاستراتيجية يتم تحقيق الأهداف المختارة مسبقاً بالاعتماد على نموذج الربط الاستراتيجي،<sup>4</sup> والذي سمي فيما بعد بالخرائط الاستراتيجية. ولعل أعظم قيمة في إطار بطاقة الأداء المتوازن هي القوة التي لا يمكن إنكارها بوصفها أداة اتصال؛ فمع ظهور الخرائط الاستراتيجية اكتشفت المؤسسات طريقة جديدة وبسيطة لوصف استراتيجياتها لأفرادها المتعاطشين للبيانات الغنية بالمعلومات؛ إذ مع الأخذ بالخريطة الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن، يتم فهم كيفية تحويل هذه الاستراتيجية إلى أهداف وإجراءات بسيطة تدفع الأفراد إلى السلوك الحقيقي الذي يؤدي إلى نتائج حقيقية.<sup>5</sup>

وباختصار فإن بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية؛ بل تقوم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، فضلاً عن آليات تحقيق وكسب هذه الأهداف والتغذية العكسية حول هذه الأهداف.<sup>6</sup> ولقد سمحت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات بعملية التعلم على المستوى التنفيذي من خلال جعل فرضيات السبب والنتيجة (السببية) بين الأهداف والمقاييس واضحة؛ فيمكن للمؤسسات اختيار الاستراتيجية في الوقت المناسب وتكييفها من خلال عملية التعلم، ومن دون روابط السببية (السبب والنتيجة) لا يمكن حدوث أي تعلم استراتيجي.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Ibid, P: 06.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 134.

<sup>3</sup> - Ian COBBOLD, Gavin LAWRIE, Op. cit, P: 02/03.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 04.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 17.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol 39, No. 1, fall 1996, P: 68.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 77.

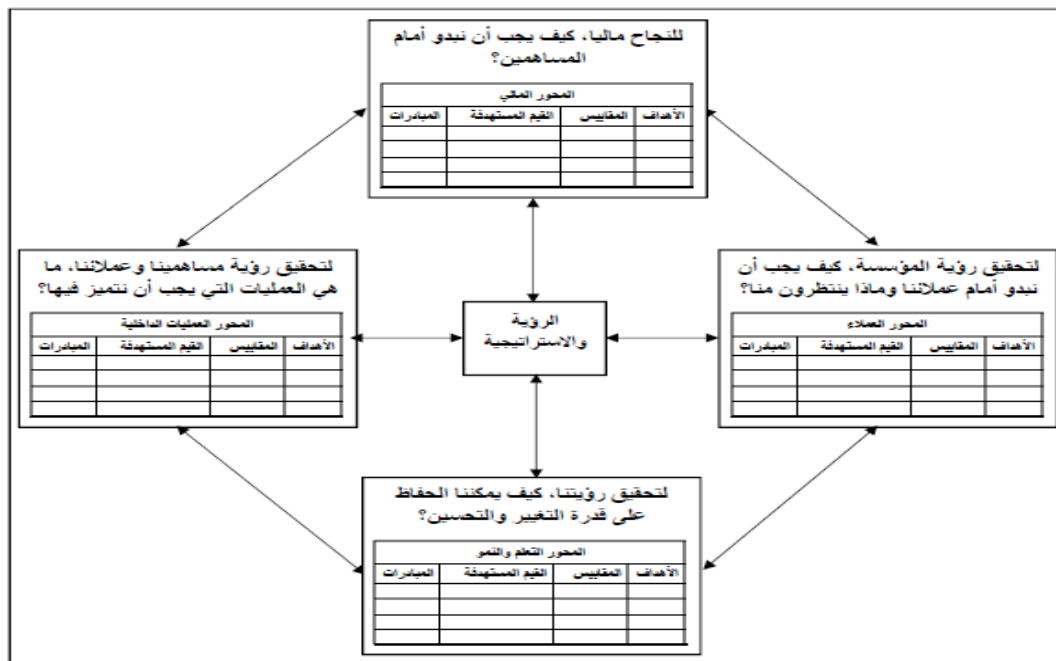
تطورت بطاقة الأداء المتوازن فيما بعد وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي أضيف لها محور خامس بالإضافة إلى المحاور الأصلية الأربعة والذي سمي المحور الاجتماعي البيئي، الذي يقيس أدائها البيئي والاجتماعي.

### المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

توازن بطاقة الأداء المتوازن بين الدقة التاريخية لسلامة الأرقام المالية وقيادة النجاح المستقبلي؛ هذا الإطار يفرض على تنفيذ الاستراتيجية ترجمتها بعناية إلى مقاييس وأهداف ومبادرات ضمن المحاور الأربعة وفق نظرة متوازنة. هذه المحاور تشكل مع بعضها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتكون من عنصرين أساسيين، يتمثل الأول في بيان الوجهة المستقبلية من خلال الرؤية والاستراتيجية، الذي يصف الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والثاني يتمثل في خريطة المحاور التي توضح كيفية ربط الأهداف مع المحاور المختلفة للمؤسسة.

ويقوم منهج بطاقة الأداء المتوازن بالاحتفاظ بالمقاييس المالية لقياس الأداء المالي ويكملها بمقاييس موجهة وقائدة للأداء المالي المستقبلي؛ فقدمت بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لتنظيم الأهداف الاستراتيجية في أربعة محاور، وذلك وفق الشكل رقم (2-3).

### الشكل رقم (2-3): ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى المحاور الأربع



**المصدر:** Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January-February 1996, P: 76.

من خلال الشكل رقم (2-3) نلاحظ أن الانطلاق في بطاقة الأداء المتوازن يكون من الرؤية والاستراتيجية للمؤسسة، خلافاً لأنظمة قياس الأداء التقليدية والتي تعتمد على المقاييس المالية في جوهرها؛ بينما بطاقة الأداء المتوازن تبدأ مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وتسعى لترجمتها إلى مقاييس



أداء، والتي يمكن تتبعها واستخدامها لقياس التنفيذ الناجح لرؤية واستراتيجية المؤسسة. ويتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف والمقاييس لكل محور من المحاور الأربعة؛<sup>1</sup> فنلاحظ أن هناك بعداً استراتيجياً لبطاقة الأداء المتوازن. وإجمالاً فإن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس عبر مجموعة متوازنة من المحاور.<sup>2</sup>

بما أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أنها نظام شامل للإدارة؛ فهي تتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتداخلة ببعضها البعض لتحقيق هدف مشترك. ويمكن تصنيف عناصر هذا النظام إلى ثمانية<sup>3</sup> مكونات أساسية على النحو الآتي:

1. الرؤية: تبيين الرؤية أين تتجه المؤسسة وما هي الصورة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية: تتألف من مجموع الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
3. المحاور: تمثل الركائز التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة والعمل على تنفيذها، وهي أربعة محاور أساسية: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو:<sup>4</sup>

**1.3. المحور المالي:** للنجاح مالياً، كيف يجب أن تبدو أمام المساهمين؟ والذي يضم استراتيجية النمو والربحية والمخاطر التي ينظر إليها من وجهة نظر المساهمين؛ حيث احتفظت بطاقة الأداء المتوازن بالجانب المالي، لأن الهدف النهائي للمؤسسة هو العمل على تحقيق الربح للمساهمين، والذي يضم مجموعة من المؤشرات المالية لقياس وقيادة أداء المؤسسة، والتي تسمح بمعرفة مدى مساهمة الاستراتيجية المتبعة في تحسين أرباح المؤسسة.

**2.3. محور العملاء (الزبائن):** لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا؟ وماذا ينتظرون منا؟ والذي يشمل استراتيجية خلق القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء، ويضم مجموعة من المؤشرات التي تسمح بتحديد قطاع السوق المختار، وتساعد على وضع استراتيجية للسوق تساهم في تحسين الأداء المالي.

**3.3. محور العمليات الداخلية:** لتحقيق رؤية مساهميننا وعملائنا، ما هي العمليات التي يجب أن نتميز فيها؟ والذي يشمل الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التي تحقق للعملاء والمساهمين الإشباع وتخلق الارتياح، ويضم المسارات الأساسية في المؤسسة التي تسمح بتقديم عرض يجلب اهتمام عملائها ويساهم في خلق الوفاء لديهم.

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 13.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 29.

<sup>3</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 159/158.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 90.

**4.3. محور التعلم والنمو:** لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكننا الحفاظ على قدرة التغيير والتحسين؟ والذي يضم أولويات خلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو، ويسمى كذلك محور الإبداع والتعلم أو محور التعلم والتطوير والذي يركز على الأصول غير الملموسة للمؤسسة.

وباختصار تخبرنا بطاقة الأداء المتوازن عن المعرفة والمهارات والأنظمة التي يحتاجها الأفراد الموظفين (محور التعلم والنمو) من أجل الابتكار وبناء القدرات والكفاءات الاستراتيجية المناسبة (محور العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة مميزة للسوق (محور العملاء) والتي سوف تقود في النهاية إلى تحقيق أعلى قيمة للمساهمين (المحور المالي).<sup>1</sup>

تكون هذه المحاور مترابطة فيما بينها بواسطة علاقات السبب والنتيجة. ونلاحظ أن المحاور الأربعة تدعم بعضها البعض، وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. وكل محور من هذه المحاور يتكون من أربعة عناصر: الأهداف، والمقاييس أو المؤشرات، والقيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية. **4. الأهداف:** إن الهدف يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية، كما تمثل النتائج المراد تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على المحاور الأربعة وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومعقولة ومحددة بفترة زمنية لإتمامها.

**5. المقاييس أو المؤشرات:** تمثل الأداة التي تقيس حالة الهدف المراد تحقيقه، والتي تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف. وهذه المقاييس تدعم تحقيق الأهداف، وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً.

**6. القيم المستهدفة:** تمثل مقداراً محدداً يتم مقارنته بالقيمة الناتجة عن القياس، من أجل تحديد الانحراف (سلباً أو إيجاباً)، عن الهدف المسطر؛ حيث تبين البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل، وتسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.

**7. المبادرات الاستراتيجية:** تعبر عن البرامج والمشاريع المؤقتة اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتوجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

**8. علاقات السبب والنتيجة:** تقوم العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن على علاقة السبب والنتيجة؛ فهي ليست مجرد تجميع مجموعة من المقاييس وتبويبها في أربعة محاور، وإنما تترجم استراتيجية المؤسسة إلى خطة عملية وترتبط بين النتائج ومحركات الأداء لهذه النتائج. كما تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ومن الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5, September–October 2000, P: 169.

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد إدارة المؤسسة على وصف استراتيجية المؤسسة وتحديد الأهداف، وترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس واضحة ومحددة، والعمل على مقارنتها مع القيم المستهدفة، وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والتي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عملياً لقياس الأداء يرمي إلى تحقيق هدفين رئيسين: **الأول:** ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف محددة لمختلف أقسام ووحدات المؤسسة؛ **والثاني:** إيصال استراتيجية المؤسسة إلى كافة أنحاء المؤسسة ولكل أفرادها،<sup>1</sup> وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية يدمج المحاور الأربعة ويسمح بالمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل والمقاييس والمؤشرات ذات الأجل القصير؛ فتعمل هذه البطاقة على خلق اتفاق جماعي حول رؤية واستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف القابلة للقياس والعمل على توضيحها وإيصالها إلى كافة أفراد المؤسسة وربطها مع أهدافهم ونشاطاتهم اليومية.

#### المطلب الرابع: وظائف بطاقة الأداء المتوازن.

صرّح كابلان ونورتن أنه في بادئ الأمر عندما اكتشفا بطاقة الأداء المتوازن، أنها كانت أداة لقياس الأداء؛ لكن سرعان ما توصلوا إلى أن الاعتماد على هذه الأداة يؤدي إلى أبعد من قياس نتائج الماضي، بل يخلق التركيز على المستقبل كذلك؛ فالمقاييس التي تم اختيارها قدمت خدمة الاتصال بين جميع الوحدات التنظيمية والأفراد الموظفين، وهكذا تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من نظام للقياس ليصبح إطار تنظيمي ونظام عملي ونظام جديد للإدارة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

إذاً تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على تحقيق أمرين أساسيين هما: قياس الأداء وتنفيذ الاستراتيجية؛ حيث لاحظ كابلان ونورتن بعد أربع سنوات من اكتشافهما لبطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسات لا تستخدمها لتحقيق التكامل بين المقاييس المالية ومقاييس قيادة الأداء المستقبلي فقط، بل كذلك الاتصال الاستراتيجي من خلال المقاييس التي تم اختيارها لبطاقة الأداء المتوازن، ثم فيما بعد تم الاعتماد عليها كأداة لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>3</sup> فالببحث عن أفضل الممارسات من استخدام المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن لا تقل عن الثلاث وظائف التالية: نظام للقياس، ونظام للإدارة الاستراتيجية، وأداة اتصال.<sup>4</sup>

**1. بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام للقياس:** عند طرح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من قبل كابلان ونورتن كانت تعتبر بمثابة أداة لقياس الأداء فقط؛ فجمعت بين المقاييس التقليدية المالية التي

<sup>1</sup> - مراد كواشي، مرجع سابق، ص: 193.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 99/102.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 11.

<sup>4</sup> - Edward E. HUBBARD, "The diversity scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance", Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2004, P: 126.

تقيس النتائج المحققة في الماضي والمقاييس الاستراتيجية غير المالية التي تقود وتوجه الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، وذلك لإعطاء المديرين نظرة شاملة ومتوازنة حول أداء المؤسسة؛ إذ تم إنشاؤها أصلاً لتحقيق ثلاثة تحديات للقياس والتي كانت تعاني منها المؤسسات الحديثة: كيف يمكن قياس دور الأصول غير الملموسة بكفاءة، وإحداث التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وتنفيذ الاستراتيجية في نهاية المطاف؛<sup>1</sup> أي أنها وُجدت لتكون أداة للمواءمة بين الإجراءات قصيرة الأجل مع الاستراتيجية طويلة الأجل.<sup>2</sup>

نجد بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى احتفاظها بالمقاييس المالية قد تعززت بثلاث محاور أخرى مختلفة تتمثل، في محور: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛<sup>3</sup> حيث تحتفظ بالمقاييس المالية باعتبارها مقاييس النتيجة النهائية لنجاح المؤسسة، وتكمل هذه المقاييس بمقاييس أخرى من ثلاث زوايا إضافية، والتي سميت بمقاييس قيادة الأداء لخلق القيمة المضافة للمساهمين على المدى الطويل.<sup>4</sup> إذاً استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في بداية الأمر لقياس الأداء باعتبارها نظام للقياس، وفيما بعد تم الاعتماد عليها في ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس موزعة على محاورها<sup>5</sup> باعتمادها على القياس كلفة جديدة لوصف العناصر الرئيسية في تحقيق الاستراتيجية، فاستخدام القياس أمر بالغ الأهمية لتحقيق الاستراتيجية،<sup>6</sup> إذ أشار جالبين (Galpin) إلى أن قياس الأهداف والغايات يعتبر من أهم عوامل النجاح في جعل الاستراتيجية تعمل، ويرى نورتن وكابلان أن القياس أمر أساسي للمديرين كما هو للعلماء. فإذا كانت المؤسسات تريد تحسين إدارة أصولها غير الملموسة، يجب دمج قياس هذه الأصول في نظم إدارتها.<sup>7</sup>

**2. بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً للإدارة الاستراتيجية:** ليس بمجرد بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ المؤسسة في تحقيق النجاح، بل تحتاج إلى جعلها جزءاً لا يتجزأ من نظام الإدارة لتصبح الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الإدارية واتخاذ القرارات؛ فتحتمل المؤسسة إلى بعض الوقت لضمان انتقال بطاقة الأداء المتوازن من نظام للقياس إلى نظام للإدارة،<sup>8</sup> إذاً ما بدأ كأداة لقياس الأداء تطور ليصبح كنظام إداري شامل. وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الربط بين عملية القياس وتنفيذ الاستراتيجية، وتصف الروابط السببية (السبب والنتيجة) الفرضيات التي تُبنى عليها هذه الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 13.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 17.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 13.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, Op. cit, P: 04.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 08.

<sup>6</sup> - Edward E. HUBBARD, " Op. cit, P: 126.

<sup>7</sup> - Robert S. KAPLAN, Op. cit, P: 03.

<sup>8</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 40.

فالارتصال الوثيق بين نظام القياس والاستراتيجية يرتقي بدور المقاييس غير المالية من مجرد قائمة مرجعية تنفيذية إلى نظام شامل لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>1</sup>

يقول كابلان ونورتون: "التطور السريع لبطاقة الأداء المتوازن حتى اعتبارها نظاماً للإدارة الاستراتيجية أدى بنا إلى أن ندرك أننا قد تعلمنا أكثر بكثير مما قد توصلنا إليه ونشرناه في سلسلة من المقالات. أيضا كنا نتلقى طلبات عديدة للحصول على معلومات إضافية حول كيفية بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؛ مما أدى بنا إلى تأليف كتاب: بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action)، باعتبار بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد وسيلة أو نظام للقياس، بل كنظام للإدارة الاستراتيجية،<sup>2</sup> الذي لديه القدرة على السماح للمديرين بخلق واستحداث أربع عمليات للإدارة الجيدة والتي يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة من أجل ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع الإجراءات قصيرة الأجل.<sup>3</sup> وهذه العمليات الأربعة تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية.
  - إيصال وربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس المختارة.
  - التخطيط وتحديد القيم المستهدفة وربطها ومواءمتها بالمبادرات الاستراتيجية.
  - تعزيز التغذية العكسية الاستراتيجية والتعلم.
- لقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحويل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من مجرد وثيقة إلى أفعال وأنشطة يومية يقوم أفراد المؤسسة بتنفيذها، كما أصبحت وسيلة تساعد على معرفة ما ينبغي القيام به وقياسه، علاوة على تمكين المديرين من تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.
- إحدى الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً للإدارة الاستراتيجية هي الحاجة إلى علاقات السبب والنتيجة بين مختلف المحاور والأهداف ومختلف المقاييس المختارة، والتي لا تعتبر مجرد مجموعة بسيطة، بل لتحديد ما يجب اتباعه مبدئين أساسيين، أولاً: يجب أن تكون جميع المقاييس المستخدمة مبنية على الأهداف المستوحاة من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وثانياً: وجود علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين المقاييس المختارة ضمن المحاور الأربعة. فإذا تم احترام هذين المبدئين تصبح بطاقة الأداء المتوازن قادرة على وصف استراتيجية المؤسسة، وذلك لأن كل مقياس

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 87.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 10.

<sup>3</sup> - George GIANNPOULOS et al, "The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies", International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 14, 2013, P: 04.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 10.

محدد هو عنصر متكامل ضمن سلسلة علاقات السبب والنتيجة،<sup>1</sup> وبالتالي تعتبر قادرة على الوفاء بمسؤوليتها كأداة حيوية لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>2</sup>

**3. بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة اتصال:** جميع المؤسسات بحاجة إلى أداة لإيصال الاستراتيجية لجميع الأفراد الموظفين ومواءمة العمل اليومي بالأهداف الاستراتيجية؛ فالعديد من المؤسسات تشتكي من عدم إدراك أفرادها لاستراتيجيتها. كما برزت مشكلة سوء الاتصال مع ظهور المؤسسات ذات الحجم الكبير؛ إذ لا بد من بذل مجهود للحصول على المعلومات من مختلف جهات ووحدات المؤسسة. هذا ويلاحظ أن الكثير من المؤسسات التي فشلت في البقاء والاستمرارية نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع موقعها في السوق، لم يكن السبب في ذلك عدم وجود استراتيجية بل الفشل في التواصل مع الأفراد الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات،<sup>3</sup> إذ لا يعرف الأفراد ما هي الاستراتيجية فإنهم يستطيعون المساعدة على تنفيذها.

تم سابقاً مناقشة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس وتطورها فيما بعد إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى دور هذه البطاقة في ترجمة الاستراتيجية والعمل على إيصالها إلى جميع الموظفين، وهذا ما يمكن الاصطلاح عليه بأنها أداة للاتصال؛<sup>4</sup> حيث نسعى من خلال هذه الأداة إلى إيصال الاستراتيجية إلى مختلف المناطق داخل المؤسسة ولجميع أفرادها.<sup>5</sup> والدليل على أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة تواصل بين كل من النتائج وموجهات الأداء للاستراتيجية هو حساسيتها وشفافيتها.<sup>6</sup>

إذ كُتِبَ الكثير في السنوات الأخيرة حول استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات، والتي تهتم بجعل المعرفة الضمنية المتنوعة والمتواجدة في أذهان القوى العاملة صريحة ومطروحة للنقاش والتعلم، أي القدرة على التواصل؛ فتوفر بطاقة الأداء المتوازن الفرصة لمناقشة الافتراضات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة، والتعلم من النتائج غير المتوقعة والقدرة على الحوار حول التعديلات في المستقبل عند الضرورة. وببساطة، فإن فهم استراتيجية المؤسسة يمكن أن يطلق العديد من القدرات الخفية لدى الأفراد الموظفين التي يمكن أن تعرف إلى أين تتجه المؤسسة وكيف تساهم في تحقيق ذلك.<sup>7</sup> ولعل أعظم نتيجة في إطار بطاقة الأداء المتوازن والتي لا يمكن إنكارها هي بوصفها أداة اتصال قوية؛ فمع ظهور الخرائط الاستراتيجية اكتشفت المؤسسات طريقة جديدة وقوية لوصف استراتيجيتها،

<sup>1</sup> - Maria João Cardoso Vieira MACHADO, "Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises", Review of Business Management, São Paulo, Vol. 15, No. 46, 2013, P: 132.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 13.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 12.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 20.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 12.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 66.

<sup>7</sup> - Edward E. HUBBARD, Op. cit, P: 131/132.

باتت الخريطة الاستراتيجية تسمح بالتواصل مما يتيح لجميع الموظفين وأصحاب المصالح الأخرى الفهم السريع لتحقيق النجاح.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات استراتيجية؛ أي التعبير عن غاية واستراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل الإطار العام للقياس الاستراتيجي لنظام إدارة المؤسسة؛ لذلك فهذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء المستقبلي للأهداف المالية المستقبلية، كما يعمل على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين المحاور الأربعة الأساسية، ويقوم بربط رؤية واستراتيجية المؤسسة بهذه المحاور عن طريق علاقات السبب والنتيجة.

### المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن، الأهداف والمقاييس

استخدام كلمة محاور غير مقصود؛ فهناك عدة تسميات لها مثل: الأبعاد، والمنظورات، ووجهات النظر، والمربعات الأربعة، ونحن نعتقد أن أفضل تسمية عند مناقشة بطاقة الأداء المتوازن هي المحاور، وكلمة منظور باللغة الإنجليزية (perspective) والتي نطلق عليها نحن اسم محور مشتقة من الكلمة اللاتينية (perspectus) والتي تعني للنظر من خلال أو رؤية واضحة، وهذا بالضبط ما تهدف بطاقة الأداء المتوازن القيام به لدراسة الاستراتيجية وجعلها أكثر وضوحاً من خلال عدسة المحاور المختلفة، وبالتالي أكثر قابلية للتنفيذ.

لتكون الاستراتيجية فعالة يجب أن تتضمن وصفاً للتطلعات المالية، وخدمة الأسواق المستهدفة والعمليات التي يجب التفوق فيها ومهارات الأفراد التي تقود إلى النجاح. وعند تقدير التحسين المطلوب لا يجب التركيز على جانب واحد فقط من هذه الاستراتيجية، كما قال ليوناردو دا فينشي (Leonardo da Vinci): "كل شيء مرتبط بالأشياء الأخرى"؛ إذ لرسم صورة دقيقة عن تنفيذ الاستراتيجية يجب رسم لوحة شاملة عن المحاور التي تتألف منها، لذلك عند بناء بطاقة الأداء المتوازن نستعمل المحاور الأربعة. وهذا ما سوف نناقش في هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: المحور المالي.

المطلب الثاني: محور العملاء.

المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية.

المطلب الرابع: محور التعلم والنمو.

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 12.

## المطلب الأول: المحور المالي

يعد المحور المالي أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء، والذي يضم المقاييس والأهداف المالية، ويقدم صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة ويسمح بالتأكد فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها، وأن هذا التنفيذ يساعد على القيام بعملية التحسين.<sup>1</sup>

وعادةً ما يكون المحور المالي أعلى مستوى التسلسل الهرمي بالنسبة للمحاور الأخرى بسبب القرارات المتخذة ضمن المحاور الأخرى، والتي سوف تتوج في النهاية (ربح أو خسارة) ضمن النتائج المالية. ويعبر عن مدى نجاح المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛<sup>2</sup> فكل ما يرد في بطاقة الأداء المتوازن ضمن المحاور الأخرى يجب أن يقود إلى تعزيز النتائج المالية للمؤسسة،<sup>3</sup> فيعتبر هذا المحور من أهم المحاور في بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسة مهما كان مجال نشاطها، كما اعتبر كابلان ونورتن المحور المالي بأنه الخيط الذي يقود إلى الأهداف والمؤشرات الخاصة بالمحاور الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن.

يحدد هذا المحور أداء المؤسسة بناءً على الفرق بين الإيرادات والتكاليف، فيمثل ربح أو خسارة؛ وعلى المدى الطويل يمكن للمؤسسة تحقيق أداء مالي إيجابي بطريقتين: إما زيادة الإيرادات وإما تخفيض التكاليف؛ ويتم زيادة الإيرادات عادة بطريقتين: عن طريق بيع منتجات أو خدمات جديدة كلياً في السوق أو من خلال تعميق العلاقات مع العملاء الحاليين وتعزيز القيمة المضافة المقدمة لهم والتي تولد أرباح إضافية، والعديد من المؤسسات تحاول التركيز على كلا الأمرين.<sup>4</sup>

كما يتم تخفيض التكاليف بالاعتماد على طريقتين، الخيار الأول هو مجرد تخفيض التكاليف المباشر وغير المباشرة من خلال تخفيض تكاليف الموارد البشرية والمواد وغيرها من المدخلات؛ إذ يقول نيفن: "على حد علمي وفي جميع المؤسسات وضمن جميع المجالات التي عملت فيها، فلا مؤسسة وضعت هذا الأمر كهدف ضمن خريبتها الاستراتيجية"<sup>5</sup>؛ أما الخيار الثاني فيشمل تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة من الأصول الأكثر كفاءة وبالتالي تتطلب تكاليف أقل لدعم مستوى معين من الإنتاج. ولقد أكد كابلان ونورتن أن الأداء المالي للمؤسسة يتم تحسينه من خلال عنصرين أساسيين هما نمو الإيرادات وزيادة الإنتاجية؛<sup>6</sup> فعند تحديد الأهداف لهذا المحور يتم التركيز على هاذين العنصرين، وهنا تكون الخيارات محدودة نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 25.

<sup>2</sup> - Al BENTO, Regina BENTO, Lourdes F. WHITE, "Validating Cause-And-Effect Relationships in the Balanced Scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 17, Number 3, 2013, P: 51.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 07.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 67.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 68.

<sup>6</sup> - Ibid, P: 67.



1. **أهداف المحور المالي:** تتماشى الأهداف المالية مع تحقيق الأرباح والنمو والقيمة المضافة للمساهمين،<sup>1</sup> في حين أن معظم المؤسسات سوف تؤكد على أهداف الربحية.<sup>2</sup> وأقل ما يكون النمو هو الهدف، والذي يعتبر دائماً معياراً أساسياً للنجاح،<sup>3</sup> ورغم أن هذا المحور يحتوي على أهداف مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي؛ فإن الربح هو الهدف الأساسي للمؤسسات. وقد تم توجيه التركيز على زيادة القيمة للمساهمين من خلال تحقيق التوازن بين قيادة نمو الإيرادات وتعزيز الإنتاجية. وبالتالي عند تحديد أهداف المحور المالي على الخريطة الاستراتيجية، فإن جميع المؤسسات تتوخى إدراج الربح، وتلجأ إلى وضع نمو الإيرادات والإنتاجية، وكلاهما يعملان على تحقيق أكبر قيمة للمساهمين.<sup>4</sup>

على الرغم من أن اختيار الأهداف للمحور المالي يبدو محدوداً نسبياً؛ فإن هذا الجزء من الخريطة الاستراتيجية يكثر فيه التوتر باعتباره المسؤول عن تحقيق الفوائد الاقتصادية الناتجة عن تنفيذ الاستراتيجية. ويأتي هذا التوتر من أجل اكتشاف التوازن المناسب بين القوتين اللتين تبدوان متناقضتين نمو الإيرادات والإنتاجية؛ لكن إذا كان الربح هو المسعى الأخير والذي يوضع أعلى قمة على الخريطة الاستراتيجية، فيجب أن تشمل هذه الخريطة كلا من أهداف نمو الإيرادات والإنتاجية<sup>5</sup> كما هو موضح في الشكل رقم (4-2).

---

<sup>1</sup> - **Robert S. KAPLAN, David P. NORTON**, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 77.

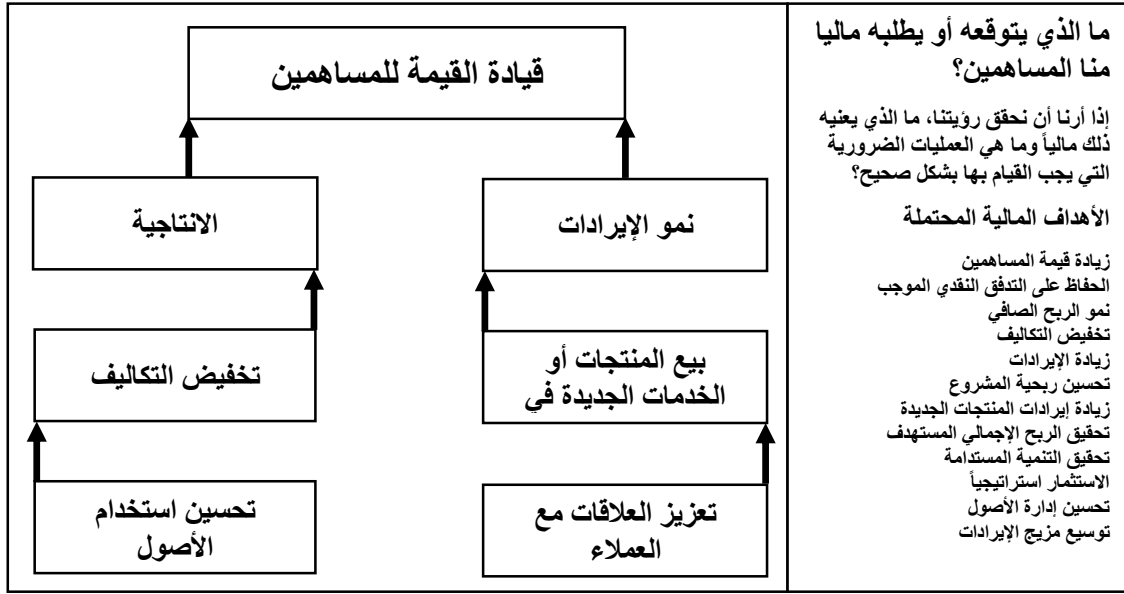
<sup>2</sup> - **Robert S. KAPLAN, David P. NORTON**, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 56.

<sup>3</sup> - **Paul R. NIVEN**, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 118.

<sup>4</sup> - **Paul R. NIVEN**, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 174.

<sup>5</sup> - **Ibid**, P: 174/175.

## الشكل رقم (2-4): أهداف المحور المالي



**المصدر:** Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2014, P: 176.

إن السؤال المطروح عند وضع أهداف المحور المالي، ليست محدودة فيما يجب أن نختار من بين نمو الإيرادات أو الاستمرار في تحسين الإنتاجية، بل زيادة الأرباح وزيادة قيمة المساهمين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال إدارة ماهرة لنمو الإيرادات والإنتاجية؛ فعند إنشاء الخريطة الاستراتيجية يجب الموازنة بين هذه الأهداف التي تبدو متناقضة في نواح كثيرة، فإن الأهداف المالية تمثل النتيجة النهائية لتنفيذ الاستراتيجية، وإن الأهداف ضمن المحاور الثلاثة الأخرى تضمن الوصول إلى هذه النتيجة.<sup>1</sup>

إذاً يجب على كل الأهداف ضمن المحاور الأخرى أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف المحور المالي، وهذا الربط بالأهداف المالية يبين بصورة واضحة أن الأهداف طويلة الأجل هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية.<sup>2</sup>

**2. مقاييس المحور المالي:** عند بدء تطوير المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد المقاييس المالية المناسبة لاستراتيجية المؤسسة؛ فالأهداف المالية والمقاييس الخاصة بالمحور المالي يجب أن تؤدي دوراً مزدوجاً؛ فهي تساعد في تحديد الأداء المالي المتوقع من هذه الاستراتيجية، وتعتبر كذلك بمثابة الهدف النهائي لجميع مقاييس المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>3</sup>

ينبغي أن تستمد المقاييس المالية من ترجمة مباشرة لاستراتيجية المؤسسة؛ فالاستراتيجية تهتم بالأنشطة المختلفة التي تؤدي في النهاية إلى النجاح، وبالتالي نتوقع مجموعة متنوعة من المقاييس في

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 68.

<sup>2</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 175.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 48.

كل محور ضمن بطاقة الأداء المتوازن بما في ذلك المحور المالي. عملياً إن اختيار معظم المؤسسات للمقاييس المالية متعلق بثلاثة مجالات: النمو، والربحية، وخلق القيمة؛<sup>1</sup> والتي يمكن أن تقاس بالمؤشرات المالية مثل: العائد على الاستثمار، وهامش الربح الإجمالي، والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها، كما تعكس هذه المؤشرات المالية التحسن الحاصل على العوائد نتيجة الاستراتيجية المتبعة.

وعادة ما ترتبط الأهداف المالية بقياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال العامل، وفي الآونة الأخيرة تم الاعتماد كذلك على قياس القيمة الاقتصادية المضافة، كما يمكن الاعتماد على أهداف مالية بديلة تتمثل في النمو السريع للمبيعات وتوليد التدفق النقدي.<sup>2</sup>

وقد اقترح كابلان ونورتن نوعين من المقاييس ضمن المحور المالي والتي تعمل على تقييم النتائج وهي توليد الدخل والإنتاجية؛ لأن التركيز على الإنتاجية قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى اعتماداً على التركيز الاستراتيجي النسبي.<sup>3</sup>

تعتبر المقاييس المالية عنصراً مهماً لبطاقة الأداء المتوازن؛ فهذه المقاييس تخبرنا فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يتم بالشكل الصحيح،<sup>4</sup> يؤدي إلى تحسين النتائج،<sup>5</sup> والتغيير للأحسن.<sup>6</sup> ولكي نحصل على التفاصيل يمكن الاطلاع على مقاييس المحاور الأخرى، فإن المقاييس المالية تؤدي دوراً مزدوجاً، فهي التي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

كما هو الحال في جميع مقاييس المحاور؛ فإن المفتاح يتمثل في التوافق مع استراتيجية المؤسسة. إن مقاييس المحور المالي التي يتم اختيارها تساعد على تحديد المسار الذي تأخذه باقي المقاييس ضمن المحاور الأخرى؛ لذلك نؤكد على أنها يجب أن تعكس الأهداف للخطة الاستراتيجية. ومن المقاييس المالية الأكثر استخداماً وشيوعاً:<sup>7</sup>

- الإيرادات من المنتجات الجديدة.
- الإيرادات لكل موظف.
- العائد على حقوق المساهمين.
- العائد على رأس المال العامل (ROCE).

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 118.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 26.

<sup>3</sup> - Al BENTO, Regina BENTO, Lourdes F. WHITE, Op. cit, P: 52.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 17.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 141.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 77.

<sup>7</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 119.

- العائد على الاستثمار (ROI).
- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA).
- القيمة السوقية المضافة (MVA).

يري كابلان ونورتين أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو والعملاء (الزبائن) يساند جانب الأداء المالي.<sup>1</sup> كما أن الأهداف ومؤشرات المالية لا تستعمل فقط لقياس الأداء المالي المتوقع من تطبيق الاستراتيجية، بل تعتبر أيضاً كموجه لباقي المحاور؛ فتمثل أهداف ومؤشرات المحور المالي نقطة الارتكاز بالنسبة لأهداف ومؤشرات المحاور الأخرى؛ لذلك يؤكد كابلان ونورتين على ضرورة ربط كل مؤشر مختار ضمن هذه البطاقة بعلاقة السبب والنتيجة مع المؤشرات الأخرى، التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.

### المطلب الثاني: محور العملاء

في ظل البيئة التنافسية الشديدة والتغير السريع للأسواق، أصبح العملاء أوسع معرفة وأكثر وعياً وإدراكاً بخصائص المنتجات أو الخدمات المختلفة، كما زادت توقعاتهم وتطلعاتهم المستقبلية لما يجب أن تكون عليه في المستقبل؛ فالعملاء هم سبب وجود المؤسسة وبدونهم لا وجود لها. ورغم أهميتهم إلا أنه قد تغفل المؤسسة عن تلبية رغباتهم وطلباتهم؛ فالعديد من المؤسسات لا تملك أدنى فكرة عما يريده العملاء، ومن تم فتححتاج بالدرجة الأولى إلى معرفة من هم عملائها الحاليين والمحتملين؛ إذ يجب عليها القيام بهذه العملية باستمرار، لأن العملاء يتغيرون بتغير الظروف؛ إذ لا بد على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات ومعرفة عملائها حق المعرفة وما الذي يريده منها.

وفي هذا المحور يجب الإجابة عن الأسئلة الثلاثة:<sup>2</sup>

- من هم العملاء المستهدفين للمؤسسة؟
  - ما هي القيمة المقدمة من المؤسسة لخدمتهم؟
  - ماذا يتوقعون أو ماذا يطلبون من المؤسسة؟
- يشير هذا المحور إلى أنه يجب على المؤسسات أن تجيب عن إثنين من الأسئلة على الأقل، والتي تبدو بسيطة؛ لكنها تقدم العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات. إن معظم المؤسسات لديها عملاء؛ ولكن عند تنفيذ استراتيجيتها تكون موجهة لجميع العملاء.<sup>3</sup> كما قال بورتير (Porter)، فهذا النقص في التركيز يمنع المؤسسة من تمييز نفسها عن منافسيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 212.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 04.

<sup>3</sup> - Edward E. HUBBARD, Op. cit, P: 128.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 05.

في الواقع فإن المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أرباحاً إلا إذا كانت تهتم بعملائها؛ فهي تنشط في محيط تنافسي أقل ما يقال عنه، قوي، ومعقد، ومتغير باستمرار؛ والحكم الأول فيه هم العملاء. إن التعامل مع العملاء من طرف المؤسسة بالطريقة التقليدية كعملاء يشتركون منتجاتها وخدماتها لم يعد كافياً؛<sup>1</sup> فالمؤسسات في الوقت الحالي تنظر إلى العملاء باعتبارهم شركاء حقيقيين في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المؤسسة، كما أن هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد، وهذا ما يفرض على المؤسسة تطوير العلاقات مع هؤلاء العملاء والعمل على إعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم.<sup>2</sup>

وتحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها؛ لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.<sup>3</sup> فالعملاء طرفاً فاعلاً أساسياً لا يقل أهمية عن المساهمين، ومن هذا المنطلق أصبح تركيز المؤسسات ينصب على الخارج أي العملاء؛ حيث أصبح هدفهم الأول والأساسي هو تقديم قيمة مضافة للعملاء باعتبارهم المورد الأول للمؤسسة. فأصبح من الواضح أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الأداء المالي على المدى الطويل، يجب أن تتفوق في خلق وتقديم منتجات وخدمات التي تضيف قيمة مضافة للعملاء.<sup>4</sup>

تتمثل القيمة المضافة للعملاء في السمات التي تقترحها وتوفرها المؤسسة،<sup>5</sup> وعادة ما يتم اختيار القيمة المضافة والمقدمة للعملاء من خلال التفاصيل الثلاثة الآتية: التفوق أو التميز العملي أو التشغيلي (مثل مؤسستي McDonald's, Dell Computer)، والعلاقات مع العملاء (مثل مؤسستي Home Depot, IBM, 1960-1970)، وقيادة المنتج (مثل مؤسستي Intel, Sony)؛ فتسعى المؤسسات إلى التفوق والتميز في إحدى هذه المناطق الثلاث مع الحفاظ على مستوى معين للإثنين الباقين؛ فعن طريق تحديد القيمة المضافة المقدمة للعملاء تستطيع المؤسسة التمييز بين أنواع وفئات العملاء المستهدفين. ولقد توصل كابلان ونورتين إلى أن التحديد والتعريف الواضح للقيمة المضافة والمقدمة للعملاء الخطوة الأكثر أهمية في وضع الاستراتيجية.<sup>6</sup>

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على محور العملاء الذي يأخذ بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات العملاء، والذي يركز على الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>7</sup> كما أن أداء المؤسسة الموجه بالعملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، وهذا المحور يحدد القطاعات

1 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 211.

2 - نفس المرجع، ص: 191.

3 - محمد مظهر أحمد، "تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الاعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010، ص: 84.

4 - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 63.

5 - Ibid, P: 73.

6 - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Op. cit, P: 172.

7 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 189.

السوقية التي تريد المؤسسة أن تتموقع فيها، والتي تولد رقم الأعمال الضروري لتحقيق الأهداف المالية؛ فيعكس هذا المحور المميزات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي يترتب عليها إرضاءهم. يتم من خلال محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم العملاء، وأن اهتمامات العملاء تميل إلى أن تقع في أربعة جوانب ألا وهي: الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والتكلفة/السعر. ومن أجل وضع هذه البطاقة موضع العمل والتنفيذ، يجب توضيح الأهداف فيما يخص الجوانب الأربعة السابقة الذكر، وترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس محددة.<sup>1</sup>

**1. أهداف محور العملاء:** لجعل بطاقة الأداء المتوازن تعمل لابد على المؤسسات من التعبير عن أهدافها من خلال الوقت والجودة والأداء والخدمة، ومن تم ترجمة هذه الأهداف إلى إجراءات محددة؛ فاهتمامات العملاء يمكن جمعها ضمن هذه الأهداف.<sup>2</sup> كما تؤثر القيمة المضافة المقدمة للعملاء بشكل كبير في الأهداف المختارة والتي تتطلب تركيزاً مختلفاً؛ فالالتساق هو المفتاح، لأنه يجب التأكد من أن الأهداف تصور بدقة وصف للاستراتيجية.<sup>3</sup>

اختيار أهداف محور العملاء تلزم المؤسسات الإجابة عن سؤالين أساسيين: من هم عملائنا المستهدفين؟ وكيف نقترح إضافة قيمة لهؤلاء العملاء؟ هذه العملية في الواقع ليست سهلة، ومع ذلك فهي تعتبر تحدياً لجميع المؤسسات على حد سواء؛ فالأهداف والمقاييس المختارة ضمن محور العملاء لن تكون ذات قيمة ما لم يتم توجيهها نحو مجموعة محددة من العملاء المستهدفين؛ مما يسمح بقياس فعالية تنفيذ الاستراتيجية الفريدة من نوعها. كما أنه ليس بمجرد تحديد مجموعة العملاء المستهدفين يصبح الأمر سهلاً، بل يجب الإجابة عن المزيد من الأسئلة مثل: كيف يتم شراء المنتج أو الخدمة؟ لماذا يشترون؟ إلى متى تستمر الحاجة؟ ما الذي يقدمه المنافسون؟ فبالإجابة عن هذه الأسئلة تقوم المؤسسة بتحديد وتطوير القيمة المضافة والمقدمة للعملاء المستهدفين، والتي تحدد المزيج الفريد من المنتج والخدمة والسعر والعلاقة مع العملاء وصورة المؤسسة المقدمة لهؤلاء العملاء.<sup>4</sup>

وهكذا، فإن هذا المحور يترجم مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف محددة حول العملاء المستهدفين وقطاعات السوق، وهذه المعلومات هي التي يجب نشرها وإيصالها إلى جميع أنحاء المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 192.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 73.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 70.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 68/69.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 64.

2. **مقاييس محور العملاء:** كثيرة هي المؤشرات المهمة لمحور العملاء ضمن بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا أنه يجب على المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها والبيئة المحيطة بها أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابياً على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح.<sup>1</sup>

وعموماً، فإن المؤسسات تميز بين مجموعتين من مقاييس محور العملاء، يتمثل النوع الأول في مقاييس عامة والتي تشترك فيها جميع المؤسسات مهما كان نشاطها وترغب في استخدامها مثل: رضا العملاء، والحصة السوقية، والمحافظة على العملاء؛ والتي تظهر في العديد من بطاقات الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس الأساسية<sup>2</sup>؛ بينما يتمثل النوع الثاني في المقاييس التي تقود وتوجه أداء نتائج محور العملاء، والتي تحجب عن السؤال: ما الذي يجب على المؤسسة أن تقدمه للعملاء لتحقيق درجة عالية من الرضا لهم والاحتفاظ بهم والاستحواذ عليهم؟ والتي تتمثل في قيادة وتوجيه القيمة المضافة والمقترحة التي تقوم المؤسسة بتقديمها للعملاء ولقطاعات السوق المستهدفة.<sup>3</sup>

فيلم تطوير المؤشرات الرئيسية لأداء محور العملاء بشكل ملائم من خلال ترجمتها إلى القيمة المضافة والمقترحة للعملاء، ويتم التركيز على ثلاثة خصائص: العلاقات مع العملاء، والتميز التشغيلي، وقيادة المنتج؛ وكل منها يتطلب التركيز على مقاييس مختلفة، ويتم تحديد تأثير هذه المؤشرات القائدة على أداء محور العملاء من خلال تدعيمها بمقاييس النتائج التي تقيس نجاح محور العملاء.<sup>4</sup>

تتمثل المصادر التي يعتمد عليها في تحديد مقاييس محور العملاء في مقاييس التفوق والتميز العملي (التشغيلي). وهذه مجموعة من مقاييس الأداء التي قد تستخدمها المؤسسات لتتبع المزيج الخاص من المهارات: السعر، واختيار المنتجات، والتوقيت المناسب، وتلافي العيوب، والنمو؛<sup>5</sup> إذاً يقيس الوقت المدة الزمنية اللازمة للمؤسسة لتلبية احتياجات عملائها، فتقاس هذه المدة من وقت تلقي المؤسسة للطلب إلى وقت التسليم الفعلي للمنتج أو الخدمة للعميل، كما تقاس الجودة بنسبة العيوب الواردة في المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العملاء، ويمكن قياسها كذلك بدقة مواعيد التسليم مقارنة بالالتبؤات، ويقاس الأداء والخدمة بكيفية مساهمة منتجات وخدمات المؤسسة في خلق قيمة مضافة لعملائها.<sup>6</sup>

مقاييس قيادة المنتج تتمثل في: التسويق لتعزيز العلامة التجارية، وتقديم باستمرار المنتجات التي تلي التوقعات؛<sup>7</sup> ومقاييس العلاقات مع العملاء تتمثل في: معرفة العملاء معرفة عميقة ومفصلة، وتقديم الحلول، والتغلغل، وبيانات العملاء، وثقافة قيادة نجاح العملاء، والعلاقات على المدى الطويل؛

<sup>1</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 209.

<sup>2</sup> - **Robert S. KAPLAN, David P. NORTON**, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 67.

<sup>3</sup> - **Ibid**, P: 67.

<sup>4</sup> - **Paul R. NIVEN**, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 141.

<sup>5</sup> - **Ibid**, P: 121.

<sup>6</sup> - **Robert S. KAPLAN, David P. NORTON**, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 73.

<sup>7</sup> - **Paul R. NIVEN**, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 122.

ف نجد مقاييس أخرى، مثل: عدد الساعات التي تقضيها المؤسسة مع العملاء لتتبع الخدمة؛<sup>1</sup> إضافة إلى مصادر أخرى لمقاييس محور العملاء، والتي تتمثل في الأهداف والمقاييس المالية، فعند وضع الأهداف والمقاييس المالية نبحث عن كيفية ترجمتها إلى متطلبات للعملاء.<sup>2</sup>

ومع تحديد واختيار مقاييس المحور المالي ومحور العملاء، يمكن توجيه الانتباه إلى محور العمليات الداخلية، والبحث عن العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة واتساقها مع خلق القيمة المقترحة للعملاء من خلال العلاقات مع العملاء؛ فيجب إدراك أهمية المعلومات الاستراتيجية فيما يتعلق باحتياجات العملاء من خلال مقاييس قيادة الأداء لمحور العملاء المتعلقة بولائهم؛ فيمكن هذا من تطوير مجموعة من الحلول بالاعتماد على قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء التي تعتبر أداة رئيسية لقيادة ولاء العملاء، والتي يجب أن تمثل دافع للأفراد الموظفين لاستخدامها باستمرار.

### المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية

يقصد بمحور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف الملاك، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، والذي يطلق عليه كذلك اسم محور خلق القيمة. إن الموازنة بين متطلبات الإنتاج الواسع للاستفادة من اقتصاديات الحجم وبين متطلبات العملاء ضمن محور العمليات الداخلية، أصبحت ضرورية للأداء الأمثل والنجاح المستمر للمؤسسات في البيئة المعاصرة.

إذاً غالباً ما تتجاهل المؤسسات العديد من العمليات والتي يجب قياسها وتتبعها، والتي يعتبرونها غير أساسية لأداء العمل، أو التي يجب القيام بها لتنفيذ العمل ولا تضيف قيمة مضافة للمنتج أو للخدمة في نظرهم؛ لكن على عكس ذلك قد تكون هذه العمليات هي المحرك الرئيس لخلق القيمة، وهذا ما حاولت بطاقة الأداء المتوازن التركيز عليه.<sup>3</sup> فضمن هذا المحور يتم تحديد العمليات الأساسية التي يجب على المؤسسة التفوق فيها من أجل مواصلة تحقيق قيمة مضافة للعملاء وللمساهمين في نهاية المطاف.<sup>4</sup> حيث يساعد هذا المحور في الإجابة عن السؤال: ما هي العمليات التي تساعد على توليد القيمة المضافة للعملاء، والتي تؤدي إلى تحقيق توقعات المساهمين؟<sup>5</sup>

يجب أن يسلط محور العمليات الداخلية الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح الاستراتيجية؛ فالتحدي الرئيس لهذا المحور هو الحد من عدد العمليات والإبقاء فقط على العمليات الاستراتيجية التي فعلاً تدفع لتحقيق القيمة المضافة المقدمة للعملاء والتي تلبي متطلباتهم، وهي في نهاية المطاف تعتبر

<sup>1</sup> - Ibid, P: 122/123.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 125.

<sup>3</sup> - Chuck HANNABARGER et al, Op. cit, P: 18.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 05.

<sup>5</sup> - Edward E. HUBBARD, Op. cit, P: 129.



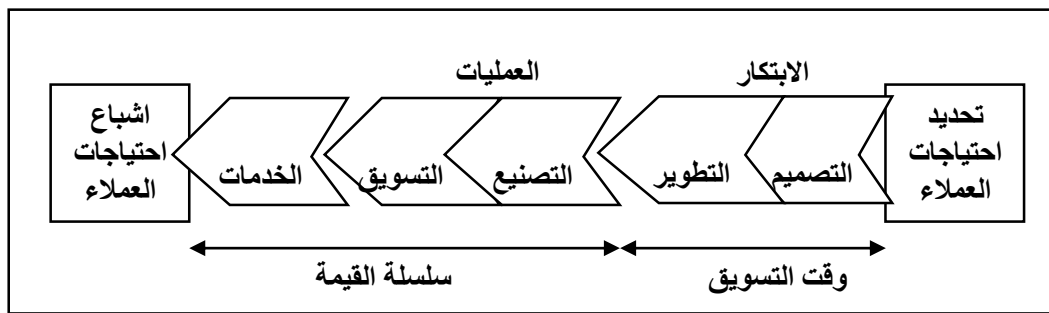
كمحرك اقتصادي؛ إن المؤسسات الصغيرة تستطيع تسطير قائمة بالعشرات من العمليات الضرورية للعمل بفعالية؛ لكن عند اختبار هذه العمليات بالاعتماد على الاستراتيجية يُكتشف أن معظم هذه العمليات ليست أمراً حيوياً لتنفيذ الاستراتيجية المختارة، وبالتالي لا يمكن إدراجها على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>1</sup>

إن الأهداف والمقاييس المعتمدة ضمن محور العملاء مهمة؛ ولكنها يجب أن تترجم إلى الإجراءات التي يجب على المؤسسة القيام بها داخلياً من أجل تلبية توقعات عملائها؛ فبعد الاعتماد على مقاييس ومؤشرات محور العملاء لقيادة الأداء، يتم تسطير العمليات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة واتخاذ القرارات؛ فيحتاج المديرون للتركيز على العمليات الداخلية الضرورية التي تمكن من تلبية احتياجات العملاء.<sup>2</sup>

فعندما تتمكن المؤسسة من تكوين صورة واضحة عن عملائها ومحورها المالي؛ فإنها تتمكن من تحديد الوسائل التي بواسطتها سوف تقدم لعملائها قيمة مضافة متميزة وتحسين الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية؛ فيقوم محور العمليات الداخلية بتحديد الأنشطة التنظيمية الضرورية والمهمة.<sup>3</sup>

تركز أنظمة قياس الأداء القائمة لمعظم المؤسسات على تحسين عمليات التشغيل الحالية؛ بينما في بطاقة الأداء المتوازن، يقول كابلان ونورتن: "نحن نوصي بأن مديري المؤسسة يقومون بتحديد سلسلة القيمة لجميع العمليات الداخلية والتي تبدأ بعملية تحديد وتصور وابتكار الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتطوير حلول جديدة لهذه الاحتياجات، وذلك من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتوفرة حالياً للعملاء الحاليين والعمل على توفير المنتجات والخدمات التي تضيف قيمة جديدة للعملاء"،<sup>4</sup> كما يوضحه الشكل رقم (2-5):

الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة لمحور العمليات الداخلية



Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating into Action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P: 27.

المصدر:

- <sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 06.
- <sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 74.
- <sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 93.
- <sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 92.

إذاً كل عمل له مجموعة فريدة من العمليات لخلق قيمة مضافة للعملاء وتحقيق نتائج مالية، ومع ذلك فإن مخطط سلسلة القيمة بصفة عامة يوفر نموذجاً يمكن المؤسسات من الاعتماد عليه في إعداد محور العمليات الداخلية، ويشمل هذا النموذج ثلاثة عمليات داخلية رئيسية: الابتكار، والعمليات، وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

إن منهج بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتنفيذ مطالب العمليات الداخلية بالاعتماد على التوقعات الخارجية الخاصة التي يحركها العملاء.<sup>2</sup> كما تعتمد العديد من المؤسسات على العلاقات مع الموردين وعلاقات خارجية أخرى لخدمة العملاء بشكل فعال؛ إذ يجب عند تحديد مقاييس هذا المحور أن تكون تمثل جميع العناصر الضرورية لهذه العلاقات.<sup>3</sup>

1. أهداف محور العمليات الداخلية: حتى الآن تم التركيز بشكل خاص على خلق القيمة، وهذا ما تأمل المؤسسة أن تحققه لعملائها المستهدفين (محور العملاء)، والمكافآت المالية عند نجاح التنفيذ (المحور المالي). وفي هذه المرحلة سيتم تحديد كيف يمكن تحقيق ما سبق؛ حيث يصبح السؤال الآن: كيف يمكن بالضبط إنجاز القيمة المقترحة الخاصة بالمؤسسة والتي تتجاوز توقعات العملاء على النحو المبين ضمن محور العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف الأساسية الواردة في المحور المالي؟ حيث إن محور العمليات الداخلية هو الذي يبين لنا هذا الطريق.<sup>4</sup>

ونفس المبدأ عند تحديد ووضع أهداف محور العمليات الداخلية؛ إذ يتم التركيز على كيفية خلق القيمة والعمل على تجميع العديد من الأهداف المرشحة للإجابة عن السؤال المشار إليه سابقاً، وهذا المحور عادة ما يضم أكثر الأهداف مقارنة بالمحاور الأخرى، والذي يقابله عدد كبير من المقاييس على بطاقة الأداء المتوازن.<sup>5</sup>

فبالنظر إلى كل مؤسسة على أنها فريدة من نوعها والتي تعتمد على المئات من العمليات؛ فإنه ليس من المستغرب أن محور العمليات الداخلية يضم العدد الأكبر من الأهداف. إن اختيار أهداف العمليات الداخلية أمر بالغ الأهمية،<sup>6</sup> ومن الملاحظ أن هذا المحور يمكن أن يعوق الجهود من خلال إدراج الأهداف الاستراتيجية الأقل فعالية؛ حيث هناك نوعان من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسات؛ الأول هو الفشل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن هذا المحور لوجود العديد من الأهداف، والثاني أن معظم هذه الأهداف هي واسعة وعمامة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Ibid, P: 96.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 115.

<sup>3</sup> - Edward E. HUBBARD, Op. cit, P: 129.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 187.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 187.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 70-72.

<sup>7</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit P: 187/188.

إدأً عند تحديد أهداف كل من المحور المالي ومحور العملاء، يجب التركيز على ما نحاول تحقيقه في نهاية المطاف عند سعيها لتنفيذ الاستراتيجية. وبعد المرور بتحديد أهداف محور العمليات الداخلية، وفيما بعد محور التعلم والنمو؛ ننتقل من تحديد الأهداف إلى تحديد كيفية تحقيق خلق القيمة. إن أهداف محور العمليات الداخلية على وجه التحديد تهتم بكيفية تحقيق خلق القيمة المقدمة للعملاء المفصلة ضمن محور العملاء، والتي تؤدي في النهاية إلى تعزيز الإيرادات وزيادة الكفاءة التي تقاس ضمن المحور المالي.<sup>1</sup>

**2. مقاييس محور العمليات الداخلية:** يستمد محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن الأهداف والمقاييس من استراتيجيات واضحة لتحقيق توقعات المساهمين والعملاء المستهدفة، ويتم هذا من أعلى إلى أسفل في شكل عملية متسلسلة تترجم الاستراتيجية إلى أهداف عملية،<sup>2</sup> ومن تم إلى مقاييس.

إن مقاييس محور العمليات الداخلية يجب أن تتبع من العمليات التي لها أكبر تأثير في رضا العملاء، والتي تؤثر في دورة الزمن والجودة ومهارات الأفراد والإنتاجية؛ حيث يتعين على المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها، وتحديد المقاييس المناسبة لكل منها.<sup>3</sup>

ولتحديد مقاييس محور العمليات الداخلية، ينبغي التركيز على المقاييس التي سيكون لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.<sup>4</sup> ويمثل اشتقاق أهداف ومقاييس محور العمليات الداخلية أحد أهم الاختلافات بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة التقليدية لقياس الأداء؛ فتركز هذه الأخيرة على عملية المراقبة وتحسين المراكز والإدارات والمسؤولية القائمة؛ بينما الاتجاهات الحديثة لقياس الأداء للعمليات الداخلية تحث المؤسسات على قياس مؤشرات مثل: تحقيق الطلب، والمشتريات، وتخطيط الإنتاج مراقبة الإمداد لجميع أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى التكلفة والجودة والإنتاجية والوقت المستعملة في قياس أداء هذه العمليات.<sup>5</sup>

كما يجب عند تطوير مقاييس لتتبع العمليات والأنشطة الداخلية الرئيسية التي تدعم موقع المؤسسة في تقديم القيمة للعملاء، التركيز على العمليات الداخلية لدعم خلق القيمة؛ ولكن بطبيعة الحال لا يمكن تجاهل العمليات الداعمة الأخرى؛ إذ ينبغي الحفاظ على التوازن المناسب.<sup>6</sup>

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو التعرف إلى العمليات الفريدة الخاصة بها، والتي تدفع إلى خلق القيمة المقدمة للعملاء، وتحديد المقاييس التي تعبر عن هذه العمليات؛ فكل محاور بطاقة الأداء

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 70.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 93/94.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 74/75.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 62.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 92/93.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 127.

المتوازن تحتوي على مقاييس فردية أو خاصة بكل مؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة لمحور العمليات الداخلية الذي يحتوي على مؤشرات فريدة من نوعها، تختلف عن مؤشرات الأنظمة التقليدية التي تركز على تحسين العمليات القائمة.

#### المطلب الرابع: محور التعلم والنمو

إذا كانت المؤسسة ترغب حقاً في تحقيق نتائج جيدة ضمن محور العمليات الداخلية ومحور العملاء وفي نهاية المطاف للمساهمين؛ فيجب عليها التركيز على محور التعلم والنمو الذي يعتبر أساس المحاور الثلاثة الأخرى والأساس الذي بنيت عليه بطاقة الأداء المتوازن؛ إلا أنه قد لاحظ كابلان ونورتن أن الأفراد غالباً ما يعترضون على موضع هذا المحور في أسفل بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يقلل من أهميته؛ بل على العكس تماماً وجوده في الأسفل يعتبر بمثابة الأساس لكل شيء آخر فوقه. فمن خلال شكل بطاقة الأداء المتوازن وموقع محور التعلم والنمو ضمنها، يوحي بأنه أساس لكل كونه يقع أسفل الشكل.

ولقد سمي هذا المحور بعدة تسميات الابتكار والتعلم، التعلم والابداع، التعلم والنمو، التمهين والنمو؛ وكلها تهدف إلى قدرة المؤسسة على التعلم ونقل المعرفة. فالمؤسسة في الوقت الحالي لم تعد مكاناً تقليدياً للإنتاج، بل أصبحت مركزاً علمياً إنتاجياً يجمع المعرفة ويطبقها لغرض الحصول على الأفضل.<sup>1</sup> ومن تم تعتبر مراكز معرفية ذكية؛ حيث أن التعلم والنمو يمثل اليوم محوراً ذا أهمية كبرى جداً، ولهذا وضع في بطاقة الأداء المتوازن بحيث تعتمد عليه المحاور الأخرى بشكل كبير.<sup>2</sup>

وقد أُعطي هذا المحور الأهمية الكبرى من قبل كابلان ونورتن، لأنهما كانا على وعي بطبيعة الترابط بين نجاح المؤسسة المالي والأداء الإبداعي المتطور لهذا البعد المهم.<sup>3</sup> فهذا المحور يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد الذي يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل؛ إذ يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر لتلبية متطلبات وأهداف المحاور الأخرى.<sup>4</sup>

كما أن محوري العملاء والعمليات الداخلية يحددان أهم عوامل النجاح في الحاضر والمستقبل؛ فمن غير المرجح أن يكون محور التعلم والنمو قادر على تلبية الأهداف الطويلة الأجل لمحوري العملاء والعمليات الداخلية باستخدام تقنيات وقدرات المؤسسة الحالية.<sup>5</sup> فضمن هذا المحور لا يجب النظر فقط إلى تطوير المعرفة اللازمة لفهم احتياجات العملاء وإرضائهم، بل يجب أيضاً النظر في كيفية الحفاظ على ما يلزم من الكفاءة وإنتاجية العمليات التي تقدم في الوقت الحالي القيمة للعملاء؛ لأن المعرفة

1 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 239.

2 - نفس المرجع، ص: 242.

3 - نفس المرجع، ص: 243.

4 - عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مقاطعة الوقد جاسي مسعود (2011-2014)"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015، ص: 139.

5 - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 63/64.

تعتبر ذات أهمية متزايدة لاتخاذ القرارات والكفاءات الأساسية التي ينبغي للمؤسسة زراعتها كأساس لإدائها في المستقبل.<sup>1</sup>

كما يحدد هذا المحور مهارات وقدرات الأفراد الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولسد الفجوة بين هذه القدرات والمهارات وتلك المطلوب تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة، وتحديد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول إلى نجاح المؤسسة؛ إذ يقول كابلان ونورتن: "كشفت تجربتنا في بناء بطاقات الأداء المتوازن عبر مجموعة واسعة من القطاعين الصناعي والخدمي ثلاث فئات رئيسة لمحور التعلم والنمو: قدرات الأفراد الموظفين، قدرات نظم المعلومات، التحفيز والصلاحيات والمواءمة".<sup>2</sup> إن التعلم والنمو يأتيان من ثلاثة مصادر رئيسة هي: الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية،<sup>3</sup> تدعى بالرأس المال الحقيقي للمؤسسة، وينقسم إلى ثلاث: رأس المال البشري ورأس المال المعرفي ورأس المال التنظيمي،<sup>4</sup> تدعى بالأصول غير الملموسة، نادراً ما تكون لها قيمة في حد ذاتها؛ إذ يجب أن تكون متصلة مع أحد الأصول المادية الأخرى لخلق القيمة؛ فلا تكمن القيمة في أي أصل غير ملموس بصفة مستقلة، بل تنشأ من مجموعة متكاملة من الأصول جنباً لجنب مع الاستراتيجية التي تربط بين بعضهم البعض؛ فخلق القيمة يعتبر عملاً جماعياً وليس إضافياً.<sup>5</sup>

إذ إن أهداف المحور المالي والعملاء والعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن عادة ما تكشف عن وجود فجوة كبيرة بين قدرات الأفراد والنظم والإجراءات المتوفرة وما هو مطلوب لتحقيق أداء فائق، ولتقليص هذه الفجوة يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير مهارات الأفراد وتعزيز تكنولوجيا المعلومات وموائمة الإجراءات التنظيمية؛ جميع هذه الأهداف منصوص عليها في محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>6</sup>

**1. أهداف محور التعلم والنمو:** تبين الأهداف الموضوعية على مستوى المحاور الثلاث السابقة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية) المجالات التي يمكن أن تتميز فيها المؤسسة لتحسين أدائها؛ بينما الأهداف الموضوعية في هذا المحور تعتبر الوسائل والعوامل التي تسمح بتحقيق أهداف المحاور الثلاث الأخرى.

<sup>1</sup> - Edward E. HUBBARD, Op. cit, P: 129/130.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 127.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 28.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 06/07.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, Op. cit, P: 09.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 28.

إذاً تساعد أهداف محور التعلم والنمو في دفع عملية تحسين أداء المحاور الثلاث الأخرى؛ حيث تتمثل هذه التحسينات في ابتكار منتجات وخدمات التي من شأنها إيجاد مصادر جديدة للدخل، وتوسيع السوق، وكذلك التحسين المستمر للعمليات الداخلية.<sup>1</sup>

فهذا المحور يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة والتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة؛ فقد يشمل أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والحافز لدى الأفراد للابتكار والتطوير؛ فبدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر، لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي خارج المنافسة؛ لذلك فإن هذا المحور يساعد على مراقبة تطور وقدرة المؤسسة الابتكارية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

كما تم الاعتماد على القيمة المقترحة للعملاء باعتبارها وسيلة لتوليد أهداف محور العملاء، نفس الشيء مع محور العمليات الداخلية؛ يمكن الاعتماد على إطار بسيط، الذي يقدم مساعدة كبيرة في توليد أهداف مناسبة له، والذي يحتوي على ثلاث مجموعات شاملة؛ تسفر عن رؤية كبيرة في هذا المجال عند تسطير الأهداف، وهي: رأس المال البشري، ورأس المال المعرفي، وأخيراً رأس المال التنظيمي. فهذا المحور الرابع والأساسي، والذي يشمل على أهداف ومقاييس مصممة لتحقيق الأهداف المحددة في المحاور الأخرى، يجب على المؤسسة التفوق فيه لتحقيق أداء فائق، فأهدافه توفر البنية التحتية لتمكين تحقيق الأهداف المسطرة ضمن المحاور الثلاث الأخرى التي ينبغي تحقيقها؛ بينما الأهداف في محور التعلم والنمو تعتبر موجهة وقائدة لتحقيق نتائج ممتازة في باقي محاور بطاقة الأداء.

**2. مقاييس محور التعلم والنمو:** بمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة للعملاء والعمليات الداخلية، يمكن اكتشاف الثغرات الموجودة في البنية التحتية الحالية التنظيمية ومهارات الأفراد الموظفين، ونظم المعلومات، وتحديد المستوى اللازم لتحقيق النتائج؛ فالمقاييس المدرجة ضمن هذا المحور تساعد على سد الفجوة وضمان الأداء المحتمل المستقبلي؛ ومثل باقي المحاور الأخرى ينبغي أن يتضمن هذا المحور مزيج من المقاييس الأساسية والمقاييس الرئيسية، مثل: مهارات الموظفين، رضا الموظفين، توافر المعلومات.

إن التعبير عن أهداف محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن كما هو الحال في محور العملاء، يشمل على مقاييس عامة تقيس نتائج المخرجات بالإضافة إلى مقاييس خاصة بالأفراد والتي تقيس درجة رضا الأفراد، ومعدل الدوران، والتدريب، المهارات. ويمكن قياس قدرات نظم المعلومات من خلال المعلومات التي توفرها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة للعملاء ولأفراد العمليات الداخلية.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 137.

وبالنسبة للإجراءات التنظيمية يمكن قياسها من خلال درجة المواءمة بين حوافز المقدمة للأفراد، وعوامل النجاح التنظيمي، ومعدلات قياس التحسن في العمليات القائمة على العملاء والعمليات الداخلية.<sup>1</sup>

نجد العديد من المؤسسات تجتهد في تحديد وتطوير مقاييس هذا المحور؛ فعادة يتم تطوير هذا المحور لأنه يمثل التحول الفكري للجهود السابقة في تطوير المبادرات الاستراتيجية الجديدة، فلا يمكن للمؤسسة أن تتطور بدون الاعتماد على هذا المحور؛ ومن تم تعتبر المقاييس المدرجة ضمن هذا المحور عوامل مساعدة لجميع المقاييس الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

إذاً بعد الدراسات والخبرات التي قام بها كابلان ونورتن على العديد من المؤسسات وجدا بأن معظم المؤسسات تستخدم لموظفيها مجموعة أهداف محددة على أساس ثلاث مقاييس للنتائج: رضا الموظفين وولائهم والإنتاجية الفردية، والتي تستكمل بالمحددات الخاصة لكل وضعية. وهذه المحددات عادة تتمثل في ثلاث عناصر، هي: إعادة توجيه المهارات والقدرات، قدرة نظم المعلومات والتحفيز وتمكين الموظفين ومحاذاة أهدافهم الفردية مع أهداف المؤسسة.

تعتمد القدرة على تلبية الأهداف المالية وأهداف العملاء وأهداف العمليات الداخلية على القدرات التنظيمية لمحور للتعلم والنمو. والعوامل المساعدة على التعلم والنمو تأتي في المقام الأول من ثلاثة مصادر هي: الأفراد الموظفين والأنظمة والتنسيق التنظيمي. وإن استراتيجيات تحقيق الأداء المتفوق عموماً تتطلب استثمارات كبرى في الأفراد والنظم والعمليات تؤدي إلى بناء القدرات التنظيمية؛ بحيث ينبغي أن تكون الأهداف والمقاييس لهذه العوامل المساعدة من الأداء المتفوق في المستقبل جزءاً لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن لأية مؤسسة.<sup>3</sup>

إن بطاقة الأداء المتوازن ضمن جميع محاورها تعمل على خلق عمليات جديدة ضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والكشف عن المقاييس الخاصة بهذه العمليات والتي أطلق عليها كابلان ونورتن مصطلح: المقاييس المفقودة<sup>4</sup> (Missing Measurements) حيث يعتبر الجانب الأكثر أهمية في عملية وضع وتطوير بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 64.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 16.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 146.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 134.

## المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن والتنفيذ الناجح للاستراتيجية

يستند نموذج بطاقة الأداء المتوازن على فرضية رئيسية مفادها أن الأداء التشغيلي والعملي للمؤسسة هو الذي يتسبب في النتائج المالية التي تحققها المؤسسة، فمقاييس الأداء غير المالية هي التي في النهاية نتائج مالية.

فعند بناء بطاقة الأداء المتوازن تظهر الروابط السببية (السبب والنتيجة) والتي تصف استراتيجية المؤسسة؛ إذ يعتبر وصف الاستراتيجية الكلمة المفتاحية لهذه العلاقات. ومن أجل الاستفادة القصوى من قوة الاتصال لعلاقات السبب والنتيجة، نحتاج إلى رسم الخريطة التي تبين هذه العلاقات، والتي طبقها كابلان ونورتين على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تزويد الإدارة بإطار جديد يساعد على وصف وترجمة وتنفيذ الاستراتيجية؛ حيث تقوم بوصف الأهداف الاستراتيجية العامة، والتي على المؤسسة الوصول إليها إذا نفذت استراتيجيتها بنجاح؛ وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: علاقات السبب والنتيجة.

المطلب الثاني: الخرائط الاستراتيجية.

المطلب الثالث: عوائق تنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الرابع: تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

### المطلب الأول: علاقات السبب والنتيجة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد مجموعة مختارة ومحدودة من المقاييس المالية وغير المالية موزعة على المحاور الأربعة المكونة لها؛ إذ نجد في الماضي العديد من المؤسسات تستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية جنباً لجنب؛ لكن ما يميز بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى ما سبق، علاقات السبب والنتيجة. إن الروابط الموجودة بين محاورها مبنية على علاقات السبب والنتيجة، فما يميز حقاً بطاقة الأداء المتوازن عن نظم إدارة الأداء الأخرى هو مفهوم علاقات السبب والنتيجة، كما يشير كابلان ونورتين إلى أن علاقات السبب والنتيجة لا تقتصر فقط على المحاور، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمقاييس.

إذاً يعتبر وضع الروابط المبنية على علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء التحدي الأكبر لبناء بطاقة الأداء المتوازن، وعند وضع وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تكون للمؤسسة أكثر من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المجتمعة معاً، بل إنها تملك نظاماً يتبنى الاستراتيجية الخاصة بها



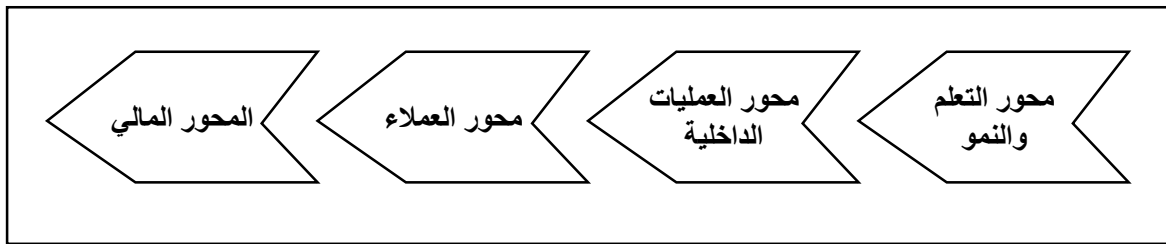
ويعمل على توصيلها إلى كافة موظفيها،<sup>1</sup> وبالإضافة إلى مفهوم علاقات السبب والنتيجة، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على وصف استراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

إن كثيراً من العمليات الاستراتيجية مبنية على علاقات السبب والنتيجة؛ لذلك يجب أن تحقق عملية القياس العلاقة بينها حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، كما يجب أن تشمل علاقات السبب والنتيجة المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ومن هذا المنطلق فإن كل مقياس أو مؤشر أو هدف أو محور يظهر على بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة والتي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية بمحركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.<sup>3</sup>

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مصممة بشكل يسمح لها بوصف الاستراتيجية وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس التي يتم اختياره؛ بحيث يجب ربط هذه المقاييس مع بعضها البعض في شكل سلسلة من علاقات السبب والنتيجة انطلاقاً من مقاييس قيادة الأداء على مستوى محور التعلم والنمو وصولاً إلى تحسين الأداء المالي المدرج ضمن المحور المالي؛ فتوثيق الاستراتيجية يكون من خلال عملية القياس، مما يجعل العلاقات بين المقاييس واضحة ويسهل مراقبتها وإدارتها والتحقق من صحتها.<sup>4</sup>

تقود هذه السلسلة من علاقات السبب والنتيجة في نهاية المطاف إلى تحقيق الأداء المالي؛ إذ يقول كابلان ونورتن إن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول غير الملموسة المكونة لمحور التعلم والنمو إلى نتائج ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين ضمن المحور المالي،<sup>5</sup> كما يوضحه الشكل رقم (2-6):

#### الشكل رقم (2-6): علاقات السبب والنتيجة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 22.

<sup>2</sup> - Oana Adriana GICĂ, Ovidiu Ioan MOISESCU, "How to Build a Successful Balanced Scorecard", Management & Marketing (Craiova), Vol 5(1), January 2007, P: 141.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 23.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 21.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Op. cit, P: 168.

من خلال الشكل رقم (2-6) أعلاه، نلاحظ أن مقاييس محور التعلم والنمو هي التي تعتبر محرك مقاييس محور العمليات الداخلية، وبالمقابل فإن هذه الأخيرة هي التي تقود مقاييس محور العملاء، والتي في نهاية المطاف إلى تحقيق النتائج المالية؛ أي أن مقاييس محور معين تعتبر موجّهات قائدة للمحور الموالى انطلاقاً من المحور الأساسي الذي هو محور التعلم والنمو وصولاً إلى تحقيق الأداء المالي والمتمثل في مقاييس المحور المالي. وبشكل عام فهذه المحاور ترتبط معاً ويدعم كل منها الآخر في علاقات من السبب والنتيجة، والتي تسمح للمؤسسات بتقييم مدى نجاح استراتيجيتها في تحقيق أهدافها، وخلق قيمة مضافة للمؤسسة.

فتعتبر علاقات السبب والنتيجة أداة تشخيصية فعالة لفحص بطاقة الأداء المتوازن، وعلى سبيل

المثال والموضح في الشكل رقم (2-7):

### الشكل رقم (2-7): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن

المقاييس		الأهداف	
مقاييس القيادة الأداء	مقاييس النتائج		
	نمو الإيرادات	بناء الأعمال	المحور المالي
الساعات التي تقضى مع العملاء	ولاء العملاء	تعزيز ولاء العملاء	محور العملاء
الحلول المقترحة			
مدة توقف النظام	قاعدة البيانات	تحسين معرفة العملاء	محور العمليات الداخلية
سهولة استخدام النظام			
نتائج التدريب	تحقيق الكفاءة	زيادة إنتاجية الموظفين	محور التعلم والنمو
تحقيق أهداف مصلحة الأفراد			

المصدر: Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002, P: 167.

حيث يمكن الاعتماد على السيناريو الآتي: قررت المؤسسة اتباع استراتيجية نمو الإيرادات وهي بصدد إعادة النظر في مقاييس بطاقة الأداء المتوازن؛ فمن أجل تحقيق أهداف نمو الإيرادات المعبر عنها بمقاييس مالية مدرجة ضمن المحور المالي، وقد تم اختيار مقياس ولاء العملاء ضمن محور العملاء. وبافتراض أن الولاء يكون من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة للعملاء، فقد تم قياس الابتكار ضمن محور العمليات الداخلية. وبعد مراجعة محور التعلم والنمو تبين أن رضا الموظفين هو

المقياس الوحيد الذي يتم تقيمه؛ فكلما كان الموظفون يشعرون بالرضا كان ميلهم أكبر نحو الإبداع، وبالتالي تطوير منتجات جديدة.

لكن الاعتماد على مقياس واحد غير كافٍ؛ حيث إنه يمكن أن تكون مقاييس أخرى تصف عناصر أخرى لتحقيق اختراقات إبداعية؛ فمن خلال تحليل سلسلة السبب والنتيجة يمكن رؤية الثغرات المحتملة أو المقاييس المفقودة التي تصف النجاح،<sup>1</sup> كما يجب أن تكون إجراءات اختيار هذه المقاييس تتضمن سلسلة علاقة السبب والنتيجة التي تقوم على إيصال الاستراتيجية إلى كافة أنحاء المؤسسة.<sup>2</sup> وعند بناء علاقات السبب والنتيجة يتم الانطلاق من مؤشرات النتائج للأداء ضمن المحاور الأربعة؛ فهذه المقاييس بطبيعتها موجهة لتحقيق النتائج وذلك من خلال التسلسل المنطقي بدءاً بالتطلعات المالية نزولاً إلى أسفل من خلال مقاييس العملاء ومقاييس العمليات الداخلية، وفي الأخير مقاييس التعلم والنمو. وبمجرد الانتهاء من بناء بنية منطقية من مقاييس النتائج والتي تمتد عبر المحاور الأربعة، يمكن تحديد مقاييس قيادة الأداء لكل محور، بحيث لا يجب القلق بشأن عدم ارتباط المؤشرات القيادية معاً بسهولة ضمن المحاور الأربعة؛ إذ تعتبر هذه المقاييس تفاصيل أداء المؤسسة لتحقيق مقاييس النتائج، ونتيجة لذلك نتوقع أن تكون المؤشرات القيادية مقتصرة على فئة معينة.<sup>3</sup>

كما أوضحت نوركليت (Nørreklit) إن العلاقة السببية ليست في اتجاه واحد تصب ضمن المحور المالي، بل هي علاقة تفاعلية تبادلية في الاتجاهين صعوداً إلى المحور المالي ونزولاً منه؛ فتحسين الأداء المالي للمؤسسة ينعكس على المحاور الأخرى بتطوير أدائها ضمن هذه المحاور. إن تطوير سلسلة من المقاييس التي تعمل معاً على وصف الاستراتيجية قد لا يسمح للمؤسسة بتنفيذ استراتيجيتها فقط، بل يصف كذلك أهمية وكيفية خلق القيمة؛ فروابط السبب والنتيجة بمثابة وصفة لتحقيق النجاح؛ حيث إن علاقات السبب والنتيجة تعمل على خلق الترابط بين العناصر التي تبدو متباينة؛ إذ إنه لا يمكن فهم العمل عن طريق دراسة كل الأجزاء المكونة له، بل يجب أن نرى المؤسسة ككل متماسكة. ووصف هذه العلاقات على ما يسمى بالخرائط الاستراتيجية يمثل القوة الملزمة التي تجعل النظام بأكمله أقوى ويقودنا إلى تحقيق الاستراتيجية،<sup>4</sup> ويسمح بعملية التعلم الاستراتيجي المستمر؛ إذ إن سلسلة السببية تعزز التعلم، وإذا تم بناءها بصفة جيدة فإنها تساعد على وصف وإيصال الاستراتيجية لكافة أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 164/165.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 149.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 166.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 164/165.

## المطلب الثاني: رسم الخرائط الاستراتيجية

انتشرت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها بشكل ملفت للانتباه؛ إذ سارعت العديد من المؤسسات إلى تحديد ووضع المقاييس على بطاقة الأداء المتوازن. وفي مرحلة لاحقة من أبحاث كابلان ونورتين توجهوا إلى ابتكار جديد، فبدلاً من اختيار مؤشرات متكاملة تعكس ما يحدث ضمن المحاور الأربعة وتتبع هذه المؤشرات للتأكد من أن تنفيذ الاستراتيجية يتم بالشكل الصحيح، أصبح يتم اختيار المتغيرات التي نريد تنفيذها ضمن المحاور الأربعة الأساسية، ثم يتم وضع مؤشرات افتراضية للتأكد عند تحقيقها من أن تنفيذ الاستراتيجية يسير على الطريق الصحيح، وبهذا ننتقل من القياس إلى الإدارة، ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الاستراتيجية، ومن هنا بدأت مرحلة أخرى وهي مرحلة الخرائط الاستراتيجية.

من خلال الخرائط الاستراتيجية تحولت نظرة الباحثين كابلان ونورتين من التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها؛ حيث لاحظنا وجود ترابط بين أهداف ومجالات المؤسسة. كما تم اكتشاف أيضاً أنه كما توجد للمؤسسة أربعة محاور يجب قياس مؤشراتنا؛ فهناك أربعة أطراف أساسية تؤثر في طريقة عمل المؤسسة ونتائجها، وهي: الموردون، والأفراد الموظفون، والعملاء، والمساهمون.

وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسة والأطراف المؤثرة فيها، وكذلك علاقات السبب والنتيجة بين كل منها؛ فتم إطلاق على هذه الصورة اسم الخريطة الاستراتيجية. وتم تسميتها خريطة؛ لأنها تحدد المواقع والمسارات والروابط الموجودة بين العناصر والأطراف المختلفة عليها.

تعد الخريطة الاستراتيجية نموذجاً افتراضياً متكاملًا لمحاور المؤسسة ولأطرافها الأربعة التي تؤثر في طريقة تنفيذ العمل، وتصلح للتطبيق على جميع المؤسسات وفي كل الحالات، وذلك هو سر فعاليتها ونجاحها؛ إذ تساعد على إعادة تعريف الاستراتيجية بأنها طريقة تمكّن المؤسسة من خلق القيمة الموزعة على الأطراف الأربعة الأساسية، عبر المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

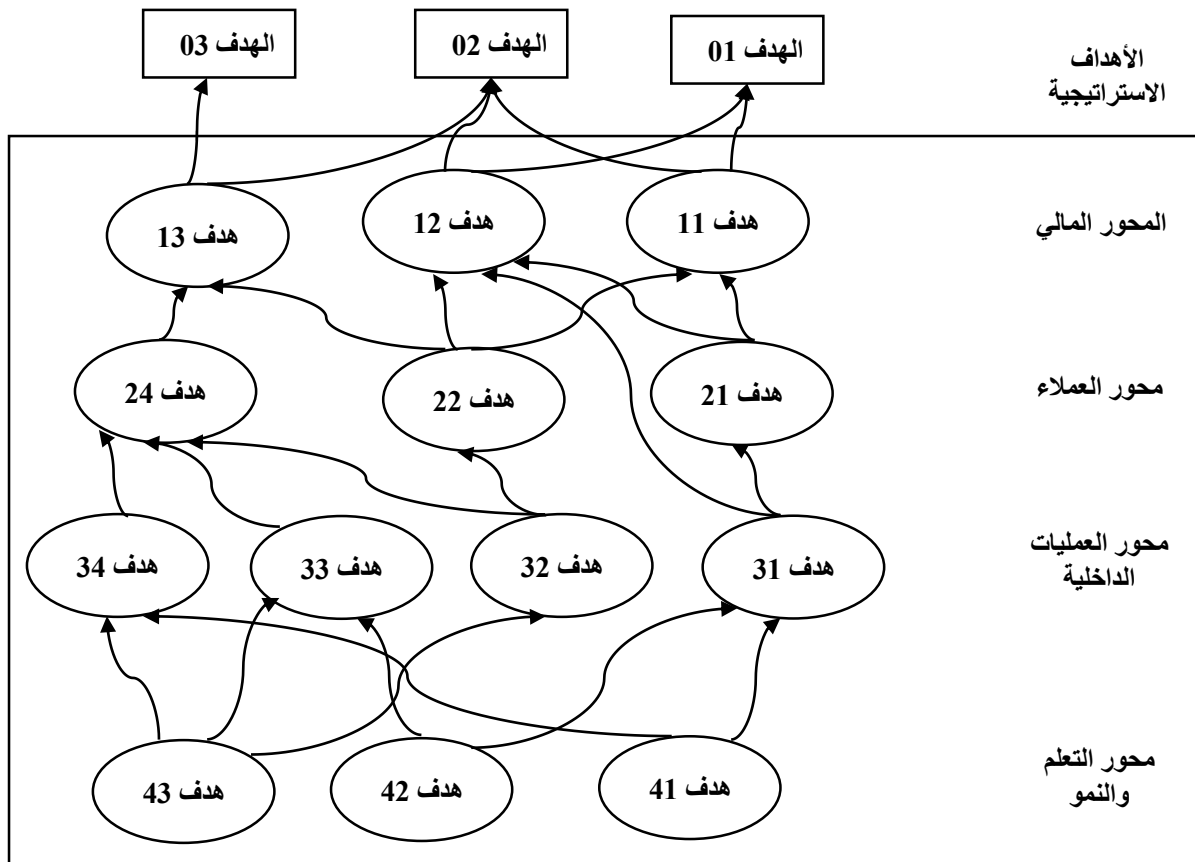
لتعزيز فهمنا للخريطة الاستراتيجية، يجب فهم الكلمات المكونة لهذه العبارة، بدراسة كلمة الخريطة، ثم نلقي نظرة على كلمة الاستراتيجية. وعند جمع هاتين الكلمتين في مكان واحد يتجلى لنا دور علاقات السبب والنتيجة التي تعتبر أساس تطوير الخريطة الاستراتيجية.<sup>1</sup> وتعرف الخرائط الاستراتيجية بأنها: "الوسائل التي تمكّن من التأكد بأن بطاقة الأداء المتوازن فعلاً متوازنة، فهي تسمح برؤية كيفية ربط الخطط والمبادرات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية"،<sup>2</sup> وعرفها نيفن على النحو الآتي: "صفحة واحدة تمثل رسم يعبر عما يجب على المؤسسة القيام به بشكل جيد ضمن المحاور الأربعة

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 159.

<sup>2</sup> - Chuck HANNABARGER et al, Op. cit, P: 38.

لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح"،<sup>1</sup> وعرفها سميث (Smith) بأنها: "أداة تمكّن المؤسسة من توضيح استراتيجيتها من خلال سلسلة من علاقات السبب والنتيجة متعددة الوظائف".<sup>2</sup> إن الخريطة الاستراتيجية عبارة عن تصوير مرئي لكيفية تنظيم وتنفيذ الاستراتيجية؛ فتظهر على الخريطة الاستراتيجية الأهداف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية والروابط السببية بين هذه الأهداف. وتعتبر هذه الخريطة أداة اتصال تساعد على تحديد المقاييس الضرورية لتتبع تنفيذ الاستراتيجية.<sup>3</sup> فتعتبر مخططاً يتم استخدامه لتوثيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة، والتي تتمثل في رسم بياني من صفحة واحدة وهي من الوثائق المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، كما هو موضح في الشكل رقم (2-8).

الشكل رقم (2-8): نموذج بسيط للخريطة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-8) أعلاه أن الخريطة الاستراتيجية تتكون من أهداف الأداء التي تغطي المحاور الأربعة وترتبط معاً لوصف استراتيجية المؤسسة،<sup>4</sup> التي تمثل تصريحات موجزة لما يجب على المؤسسة القيام به بشكل جيد ضمن المحاور الأربعة؛ إذ يجب أن تقتصر الخريطة الاستراتيجية

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 09.

<sup>2</sup> - Ralph F. SMITH, Op. cit, P: 127.

<sup>3</sup> - Ron PERSON, "Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft® Excel®", Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2009, P: 06.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 27.

على صفحة واحدة من أجل خدمة الغرض الذي وُجدت من أجله والذي لا يشمل سرد الأهداف فقط، بل وضع التصورات التي تُمكن من تحقيق هذه الأهداف.

تظهر الخريطة الاستراتيجية على أنها سلسلة من الأهداف التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.<sup>1</sup> وتعتبر هذه الوثيقة عن ثقافة المؤسسة الخاصة التي تُميزها عن باقي المؤسسات،<sup>2</sup> فالخريطة الاستراتيجية قبل كل شيء تعتبر أداة اتصال تترجم الاستراتيجية إلى الأهداف اللازمة لتنفيذ الخطة،<sup>3</sup> وتساعد على فهم الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المؤسسة.

فمن المهم للغاية أن يكون الجميع في المؤسسة مركزين على نفس الهدف العام؛ حيث توفر الخريطة الاستراتيجية الشكل المثالي لتوضيح ما هو هذا الهدف، وعادة ما يتم وضع هذا الهدف في الجزء العلوي من الخريطة، ويتم رسم الأسهم انطلاقاً من الأهداف الفرعية نحو الهدف العام، وتتشأ هذه الأسهم من دعم الأهداف التي تراها المؤسسة ضرورية لتحقيق الهدف العام.<sup>4</sup>

كما تعتبر الخريطة الاستراتيجية تمهيداً مهماً قبل تحديد المقاييس المختارة ووضعها على بطاقة الأداء المتوازن، لأنها تضمن تحديد الأفكار الأساسية المناسبة في شكل أهداف وتعمل على جعلها مترابطة مع بعضها البعض في شكل متناسق وتضمن فهم جميع أصحاب المصالح لاتجاه المؤسسة؛ فتمثل الخريطة الاستراتيجية أحد المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تعكس علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية فيما بينها وبين مقاييس الأداء التي توضح مدى تحقق هذه الاستراتيجية.<sup>5</sup>

تكمن أهمية الخرائط الاستراتيجية في توفير إطار مشترك لوصف وبناء الاستراتيجيات، كما تعتبر أداة قوية للتشخيص وقادرة على اكتشاف العيوب والنقائص في بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة.<sup>6</sup> وتهدف إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وقيادة هذه الأصول لخلق القيمة المقدمة للعملاء، وبالتالي تحقيق أداء مالي ضمن المحور المالي. ومن منظور أوسع؛ فإن الخرائط الاستراتيجية تبين كيف تتمكن المؤسسة من تحويل مبادراتها ومواردها بما في ذلك الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة.<sup>7</sup>

نمت الخريطة الاستراتيجية واكتسبت شعبية هائلة في وقت قصير؛ لكن لعدة سنوات والعديد من المؤسسات كانت تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن من أجل القياس دون الاعتماد على الخريطة

<sup>1</sup> - Ron PERSON, Op. cit, P: 50.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 159.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 09.

<sup>4</sup> - Ralph F. SMITH, Op. cit, P: 129.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Op. cit, P: 168.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 94.

<sup>7</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Op. cit, P: 168.

الاستراتيجية، إلى أن اكتشفوا أن هذه الخريطة تساعدهم على سد الثغرات في العملية الاستراتيجية. وهي مهمة جداً لتطوير ونشر الاستراتيجية؛<sup>1</sup> لأنها تحدد دور كل فرد في تحقيق النجاح للمؤسسة،<sup>2</sup> وتوفر التمثيل المرئي للأهداف المهمة للمؤسسة والعلاقات الحاسمة التي تربط بين هذه الأهداف وموجهات الأداء،<sup>3</sup> وتكمن الفائدة الأكبر منها في القدرة على إيصال الاستراتيجية إلى المؤسسة بأكملها،<sup>4</sup> فعن طريق ترجمة الاستراتيجية على شكل بنية منطقية تتمثل في الخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، وتستطيع المؤسسة من خلق نقطة مرجعية مشتركة مفهومة بالنسبة لجميع الوحدات التنظيمية والأفراد الموظفين.<sup>5</sup>

تسمح الخرائط الاستراتيجية بوصف وتوضيح الأهداف والمبادرات التي تستهدف الأسواق وتسمح بالربط بين مقاييس الأداء والاستراتيجية، وتُمكن كل فرد في المؤسسة من الحصول على التمثيل المرئي لكيفية ربط الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. كما تُمكن المديرين من الحصول على فهم أوضح للاستراتيجية، وتعتبر وسيلة لكشف وتصحيح العيوب والانحرافات في الخطط، وتساعد المؤسسة على تحديد الثغرات والفجوات الموجودة في الاستراتيجية وتنفيذها انطلاقاً من المستويات الدنيا لهذه المؤسسة.

تظهر الخريطة الاستراتيجية علاقات السبب والنتيجة التي تنشأ بين أهداف بطاقة الأداء المتوازن والتي تنتقل إلى المقاييس المدرجة ضمن المحاور الأربعة لها؛<sup>6</sup> فتعتبر الخريطة الاستراتيجية تصوير لعلاقات السبب والنتيجة التي تنشأ من نطاق رؤية المؤسسة وحتى نجاحها وتعمل على تنسيق الأنشطة على جميع المستويات.<sup>7</sup>

تعتبر العلاقات السببية الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛ لهذا الغرض يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية، وذلك باستخدام الاستراتيجية كدليل لتنفيذ هذه الأنشطة، وتضم الخريطة الاستراتيجية المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ يجعل الذين يقومون بتنفيذ العمل يشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يساعد ذلك على الكشف عن الثغرات في التنفيذ؛ إذ يتم إيصال وتوضيح الاستراتيجية من خلال الأهداف؛ مما يجعل العلاقات بين هذه الأهداف أكثر وضوحاً، ومن تم يمكن مراقبتها وإدارتها والتحقق من صحتها.

<sup>1</sup> - Ralph F. SMITH, Op. cit, P: 141.

<sup>2</sup> - Christopher PRICE et al, "Building Performance Dashboards and Balanced Scorecards with SQL Server® Reporting Services", John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2014, P: 05.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Op. cit, P: 168.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 176.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Op. cit, P: 90.

<sup>6</sup> - أحمد يوسف دودين، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص: 06.

<sup>7</sup> - Marta Elisete Ventura DA MOTTA et al, "Research on the knowledge of students of sciences accounting method to balanced scorecard", Business Management Dynamics, Vol.2, No.8, Feb 2013, P: 11.

### المطلب الثالث: عوائق تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية الإطار الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات التي تؤثر في طبيعة واتجاه المؤسسة؛ فتعمل على توجيه المؤسسات وتجميع الموارد واتخاذ القرارات، وبالتالي فمن الضروري أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة ومحددة ومنسجمة، نظراً إلى المؤسسات التي تفتقر إلى وضوح استراتيجيتها تفشل في تنفيذها.

فشكل الكثير من الاستراتيجيات، ليس الاستراتيجية في حد ذاتها بل فشل تنفيذها؛ فليست هناك استراتيجية فاشلة بل هناك طريقة تنفيذ فاشلة، حتى تنفيذ الاستراتيجية بنجاح يعتمد إلى حد كبير على فعالية هذه الاستراتيجية؛<sup>1</sup> حيث قال نوبل (Noble): "قد وضعت بعض المؤسسات أفضل الاستراتيجيات لكنها فشلت في تحقيق النتائج المرجوة إذ لم يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بالطريقة الصحيحة".<sup>2</sup> إن الاستراتيجية منطق، والمنطق لا يفشل بل ينجح إذا كان كاملاً ومتكاملاً؛ فالتضارب في الأهداف الاستراتيجية بين أقسام المؤسسة هو المصدر الأساسي لفشل تنفيذ هذه الاستراتيجية؛ إذ لم يعد سراً كفاح المؤسسات من أجل تنفيذ الاستراتيجية، حيث أشارت بحوث ماكينزي (McKinsey) إلى أن 70% من جهود التغيير لم تصل إلى النتائج المرجوة، والخسائر المالية الناجمة عن ذلك تعتبر ضخمة؛ فكبار القادة في الوقت الحالي يدركون أن تحسين الأداء يتم عن طريق تنفيذ الاستراتيجية.<sup>3</sup>

كما يعتبر كابلان ونورتين أن تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية وأكثر قيمة من صياغتها، واعتبر نيفن أن تنفيذ الاستراتيجية قضية رئيسة أخرى تواجهها المؤسسات؛ فتنفيذ الاستراتيجية هو تنفيذ ما يبدو أنه استراتيجية ناجحة؛ بينما التنفيذ الناجح للاستراتيجية شيء آخر تماماً، حيث توجد أربعة عوائق تقف أمام تنفيذ الاستراتيجية بالنسبة لمعظم المؤسسات والتي تتمثل في: الرؤية والأفراد والموارد والإدارة.<sup>4</sup> تمثل الرؤية صورة مقنعة لمستقبل المؤسسة وتلهم الأفراد على القيام بالأداء، ويجب أن تكون الاستراتيجية تجسد هذه الرؤية على أرض الواقع؛ ففي الكثير من الأحيان تبدو الاستراتيجية جيدة على الورق؛ ولكن عدم واقعيتها يدفع الأفراد إلى عدم القدرة على تنفيذها. إن التأكد من وضوح الاستراتيجية يؤدي إلى عدم نسيانها والعمل على تنفيذها بنجاح؛ إذ بسبب تسارع وتيرة الأعمال من السهل الانغماس

<sup>1</sup> - Helen ATKINSON, "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", Management Decision, Vol. 44 No. 10, 2006, P: 1446.

<sup>2</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, "Barriers to Strategy Implementation by Mid-Sized Companies in Kenya", Global Journal of Management and Business Research, Volume 13, Issue 12, Version 1.0, 2013, P: 10.

<sup>3</sup> - Quy HUY, "Five Reasons Most Companies Fail at Strategy Execution", INSEAD Knowledge, <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-reasons-most-companies-fail-at-strategy-execution-4441>, January 4, 2016, date of consultation: January 25, 2017.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 23.



والانشغال بالأمر العاجلة والملحة على حساب النتائج والأهداف الرئيسية، فكلما كانت الاستراتيجية عملية وواضحة، كان الالتزام بتنفيذها أكبر.<sup>1</sup>

حيث إن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تعتمد على الرؤية في إيصال القيم والمعتقدات لجميع الأفراد الموظفين؛ فيتم من خلالها ترسيخ القيم والمعتقدات وتحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات الأساسية. وقد صممت الرؤية لتكون ملهمة للأفراد وتعتبر الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي،<sup>2</sup> كما يمكن اعتبار الاستراتيجية كهيكول لتجسيد الرؤية من وضوح الفكرة إلى تحقيقها على أرض الواقع؛ فتنفيذ الاستراتيجية يوحى بتطبيق ما كان موجوداً كفكرة؛ إذ يتعلق الأمر بترجمتها إلى واقع عملي.<sup>3</sup> كما أنه من أهم أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية، عدم إشراك الأفراد وأصحاب المصالح في وضع وصياغة الاستراتيجية، فيؤدي هذا إلى عدم فهمها وبالتالي الفشل في تنفيذها. إن قدرات الأفراد الموظفين في الكثير من الأحيان لا تكفي لتنفيذها، وهذا ناتج عن أن التوجيه المقدم من قبل المديرين والقادة غير كافٍ لتدريب وتعليم الأفراد لاكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛<sup>4</sup> إذ إنه لا يمكن للأفراد الموظفين في الكثير من الأحيان فهم الاستراتيجية؛ درجة الفهم تختلف من فريق القيادة التنفيذية إلى الأفراد الموظفين، حيث إن القوى العاملة لها فرصة ضئيلة لفهم الاستراتيجية وبالتالي الصعوبة في تنفيذها.<sup>5</sup>

إن العوائق السلوكية على مستوى أفراد وفرق المؤسسة ناتجة عن عدم الثقة وضيق الأفق والمصلحة الذاتية والتعصب وسوء الفهم، وهذا ناتج عن الافتقار إلى توجيهات المديرين التي تؤدي إلى عدم معرفة الأفراد لما يتوقع منهم، كما أنه لهؤلاء الأفراد أهداف تكون بعيدة عن أهداف المؤسسة.<sup>6</sup> هذه العوائق السلوكية قد تكون ناتجة عن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون عائقاً أمام تنفيذ الاستراتيجية، تتمثل في عدم وجود قيادة أو عدم التزام كبار المديرين والقادة بتنفيذ الاستراتيجية.<sup>7</sup> إن لثقافة المؤسسة تأثير على تنفيذ الاستراتيجية حيث قال دراكر: "الثقافة تآكل الاستراتيجية"،<sup>8</sup> ونفس الشيء ينطبق حول تنفيذ هذه الاستراتيجية. فالشيء الثالث الذي يمنع من تنفيذ الاستراتيجية هو القيام بالشيء المرغوب بدلاً من الأشياء التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية، بحيث يجب وضع أولويات صحيحة وتوضيح الخطوات المناسبة الواجب اتخاذها.<sup>9</sup>

<sup>1</sup> - David WAITS, "Five Barriers to Implementing Strategic Direction", Waits Consulting Group, Inc., <http://www.davidwaits.com/resources/articles/five-barriers-to-implementing-strategic-direction/>, Date of consultation: January 24, 2017.

<sup>2</sup> - Abd Rahman AHMAD, Muhammad Rashid RAJUDDIN, "Barriers to translate strategy into action: balanced scorecard approach", International Conference on Technology management 2006 (ICTM 2006), 4-5 December 2006, Putrajaya, Malaysia, P: 02.

<sup>3</sup> - Quy HUY, Op. cit.

<sup>4</sup> - Helen ATKINSON, Op. cit, P: 1444.

<sup>5</sup> - Abd Rahman AHMAD, Muhammad Rashid RAJUDDIN, Op. cit, P: 02.

<sup>6</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, Op. cit, P: 10.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 10.

<sup>8</sup> - Quy HUY, Op. cit.

<sup>9</sup> - David WAITS, Op. cit.

إن فكرة القيام بالعمل كما هو معتاد يعد مفهوماً خطيراً على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح؛ حيث إن القيام بتنفيذ استراتيجية جديدة يعمل على تبني طرق عمل جديدة تكون ملائمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة، بالتالي الخروج عما يقوم به الأفراد في الوقت الحالي رداً على ما تعاني منه المؤسسة، وهذا يكشف عن وجود فجوات كبيرة عما هو موجود وما يجب أن يكون، والنتيجة عن عدم إشراك الأفراد العاملين في وضع وصياغة وتسطير هذه الاستراتيجية؛ حيث نجدها لا تأخذ بعين الاعتبار أهداف الأفراد والإدارات الفرعية والفرق، وبالتالي تكون هذه الاستراتيجية بعيدة عما يقوم به الأفراد بشكل يومي، والتي لا تعتبر موثقة ولكنها راسخة ضمن الممارسات اليومية للأفراد. فمن المتوقع أن يبقى الأفراد يقومون بالأشياء نفسها وبالتالي فشل تنفيذ الاستراتيجية الجديدة؛<sup>1</sup> إن أية استراتيجية جديدة تتطلب التغيير.<sup>2</sup>

هذا بالإضافة إلى عدم كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في رصد تقدم التنفيذ،<sup>3</sup> فوفقاً لألكسندر (Alexander) كانت الاتصالات من بين العناصر الأكثر ذكراً، والتي كانت وراء تشجيع التنفيذ الناجح للاستراتيجية؛<sup>4</sup> إذ في الكثير من الأحيان يتم التأكيد من أهمية الاتصال عند الحديث حول التنفيذ الفعال للاستراتيجية، إتيان فن إيصال الاستراتيجية إلى جميع أنحاء المؤسسة ولجميع أفرادها سوف يضمن المواءمة بين الأنشطة المنجزة وتنفيذ هذه الاستراتيجية.<sup>5</sup> ضعف الاتصال والذي يأخذ أشكال عديدة؛ حيث أن الفشل في إيصال الاستراتيجية إلى أصحاب المصالح يؤدي إلى الفشل في تنفيذها، إذ يعنى ذلك أن الاستراتيجية لا تُخرج ما يكفي من الأهداف والمبادرات والمعلومات التي يفهمها الأفراد العاملين، وما المفترض القيام به، وما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح،<sup>6</sup> لذلك يجب العمل على التواصل الفعال داخل المؤسسة، وتوضيح المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب القيام بها من قبل الأفراد؛ فالمؤسسات التي تشرك أفرادها، تحقق نسباً أعلى في تنفيذ استراتيجيتها.<sup>7</sup>

يتمثل العائق الرابع في عدم التوافق بين الإدارة العليا والالتزام من الأفراد؛ فالإدارة العليا تقرر وعلى الأفراد التنفيذ وهذا ما يؤدي إلى حدوث صراع، فإذا لم يكن هناك تفهم من الإدارة العليا لمتطلبات ورغبات الأفراد الموظفين سوف يتم احباط تنفيذ الاستراتيجية وفشلها في نهاية المطاف، فمن المهم أن يكون التوافق بين الجزء العلوي الممثل في القيادة العليا والجزء السفلي المكون من الأفراد المنفذين للعمل، وهذا ما سوف يؤدي إلى القيام بالأنشطة التي تعمل على تنفيذ الاستراتيجية.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - Sid PEIMER, "The 10 reasons why strategy implementation fails", Stratplanning.com, <http://www.stratplanning.com/the-10-reasons-why-strategy-implementation-fails>, Dec 1, 2014, Date of consultation: January 20, 2017.

<sup>2</sup> - Helen ATKINSON, Op. cit, P: 1446.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 1444.

<sup>4</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, Op. cit, P: 10.

<sup>5</sup> - Quy HUY, Op. cit.

<sup>6</sup> - Ibid, Op. cit.

<sup>7</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, Op. cit, P: 10.

<sup>8</sup> - David WAITS, Op. cit.

كما أشارت مختلف الدراسات التي تركز على العوامل المؤسسية والتي تعوق تنفيذ الاستراتيجية، بأن مشاركة المستويات الإدارية من أعلى المؤسسة تعزز مستوى أعلى من الالتزام بتنفيذ رؤية المؤسسات واستراتيجيتها والتي بدورها تعزز نجاح تنفيذ الاستراتيجية المختارة؛ حيث يرى سميث وكوفرون (Kofron) أن الإدارة العليا لا تؤدي الدور الرئيس فقط في صياغة الاستراتيجية، بل كذلك في تنفيذ هذه الاستراتيجية، كما لاحظ نوت (Nutt) أن أساليب القيادة تؤدي دوراً مهماً في التغلب على هذه العوائق، وسبب آخر متعلق بتنفيذ الاستراتيجية ألا وهو توفر المعلومات؛ حيث نقص المعلومات قد يؤدي إلى عدم التوافق في الآراء، وبالتالي خلق حاجز أمام نجاح تنفيذ الاستراتيجية.<sup>1</sup>

والحاجز الآخر، عدم الاستمرار في تتبع وتصحيح الاستراتيجية اعتماداً على النتائج المحققة، وهذا ما يخلق نوعاً من الضبابية حول تنفيذ هذه الاستراتيجية؛ فيجب تقييم فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يدفع باستمرار إلى الأمام، وهذا ما يساعد على تنفيذها بنجاح.<sup>2</sup> فبالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، يجب تحديد فترات زمنية واقعية للتنفيذ. كما قال بيل غيتس (Bill Gates): "معظم الأفراد يبالغون فيما يمكن القيام به خلال السنة ويقللون ما يمكن القيام به خلال عشر سنوات".<sup>3</sup> فتحتاج المؤسسة إلى دمج المعلومات الواردة من خلال التغذية العكسية لتمكين المديرين من رؤية فيما إذا كانوا على الطريق الصحيح لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.<sup>4</sup>

جزء من عوائق تنفيذ الاستراتيجية داخلياً والجزء الآخر منها خارجياً، وتعتمد على نوع الاستراتيجية ونوع المؤسسة والظروف التي يمكن تجنبها، والتي تتمثل في عدم وجود استراتيجية من الأساس أو عدم القدرة على إيصال الاستراتيجية وصياغتها؛ فكل هذه الأمور لها تأثير في التنفيذ الناجح لاستراتيجية المؤسسة؛<sup>5</sup> لكن المصادر الداخلية هي أكثر العوائق أمام تنفيذ الاستراتيجية.<sup>6</sup>

يمكن أن تفشل المؤسسات مهما كان حجمها لأسباب عديدة؛ وأهم سبب للفشل لا يكمن في عدم وجود استراتيجية وإنما يكمن في عدم القدرة على تنفيذ هذه الاستراتيجية. ولقد تم إيجاد بطاقة الأداء المتوازن لخدمة هذا الغرض؛ فيمكن أن توفر بطاقة الأداء المتوازن الآلية لمعالجة المشاكل المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالقيم المستهدفة بتحديد أهداف واضحة للأداء لجميع مستويات المؤسسة وإشراك الأفراد الموظفين في مناقشة الأولويات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, " Op. cit, P: 10.

<sup>2</sup> - David WAITS, Op. cit.

<sup>3</sup> - Sid PEIMER, Op. cit.

<sup>4</sup> - Helen ATKINSON, " Op. cit, P: 1446.

<sup>5</sup> - Madegwa Andrew Lihalo K, Op. cit, P: 09.

<sup>6</sup> - Ibid, P: 09.

## المطلب الرابع: التنفيذ الناجح للاستراتيجية

عادة ما تهتم المؤسسات كثيراً بوضع وتبني استراتيجيات معينة بناءً على تحليل واستنتاج وربط مجموعة كبيرة من الأبعاد والمتغيرات. ورغم أهمية هذا الأمر فإنه لا يكفي لوحده ما لم يتم ترجمة هذه القرارات الواردة في إطار استراتيجية معينة إلى أفعال ونشاطات، التي من المفترض تنفيذها ليتم من خلالها الوصول إلى نتائج محددة. ويفترض أن تؤدي بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور في ترجمة هذه القرارات في شكل نشاطات على أرض الواقع ممثلة بأهداف ومقاييس ضمن محاورها الأربعة.

وتتمثل القيمة الحقيقية لبطاقة الأداء المتوازن في ملء الفراغ في عملية تنفيذ الاستراتيجية؛ فقبل اكتشاف هذه الأداة كانت معظم المؤسسات تضع الخطة الاستراتيجية، ثم تنسأها إلى أن يحين الوقت لوضع الخطة الجديدة؛ إذ توفر هذه البطاقة وسيلة للحفاظ على الاستراتيجية أمام فريق القيادة على مدار مدتها. فهذا يجبرهم على اتخاذ القرارات التي تخدم هذه الاستراتيجية.<sup>1</sup> إن العديد من المؤسسات لديها رؤية واستراتيجية واضحة وجيدة؛ لكن غالباً ما تكون غير قادرة على تنفيذها، ولا تستطيع ربط الأنشطة اليومية للأفراد الموظفين باستراتيجية المؤسسة، كما يصف سنج (Senge) هذه المعضلة بقوله: "العديد من القادة لديهم رؤى شخصية ولكن لم يتم ترجمتها إلى رؤية مشتركة تحرك المؤسسة".<sup>2</sup>

والأولوية القصوى لمديري المؤسسة تنفيذ استراتيجيتها، وقبل اختيار المقاييس يتعين وصف ما تحاول المؤسسة تحقيقه من خلال استراتيجيتها. ومن المسلم به أن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح يمكن أن يكون مهمة صعبة، والمطلوب إتباع وسيلة لتوثيق واختبار الفرضيات الكامنة في الاستراتيجية، حيث تسمح بطاقة الأداء المتوازن بهذا الأمر. فالخريطة الاستراتيجية مصممة بشكل جيد يسمح بوصف الاستراتيجية من خلال الأهداف المختارة، وينبغي لهذه الأهداف أن ترتبط معاً على شكل سلسلة من علاقات السبب والنتيجة، انطلاقاً من موجهات الأداء المستقبلي ضمن محور التعلم والنمو وصولاً إلى تحسين النتائج المالية المبينة ضمن المحور المالي. ويتم توثيق الاستراتيجية من خلال عملية القياس؛ مما يجعل العلاقات بين المقاييس أكثر وضوحاً، بحيث يمكن مراقبتها وإدارتها والتحقق من صحتها، عندها فقط يمكن أن تبدأ عملية التعلم والنجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

إذاً تستخدم بطاقة الأداء المتوازن القياس بوصفها لغة لوصف العناصر الرئيسة لتحقيق استراتيجية المؤسسة.<sup>3</sup> ففي بيئة الأعمال الحالية لم تعد الاستراتيجية تمثل الأهمية الكبرى، بل تنفيذ هذه الاستراتيجية. فبعد إجراء العديد من الأبحاث والدراسات تبين أن معظم المؤسسات تفشل في تنفيذ استراتيجيتها بنجاح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Ralph F. SMITH, Op. cit, P: 171.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 13.

<sup>3</sup> - Oana Adriana GICĂ, Ovidiu Ioan MOISESCU, " Op. cit, P: 141.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 146.

كما أن جزءاً من الإقبال الكبير على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن راجع لما نشرته مجلة فورتشن (Fortune Magazine) في عددها السادس والأربعين (46)؛ حيث إنه من أصل عشرة مؤسسات لديها استراتيجية واضحة ومحددة تفشل سبعة في تنفيذ هذه الاستراتيجية؛ الأمر الذي يعني أن المشكلة لم تكن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة، بل المشكلة تكمن في مقدرة هذه المؤسسات على تنفيذ هذه الاستراتيجيات. هذا الأمر هو الذي قامت بطاقة الاداء المتوازن بالتغلب عليه؛ فميزة هذه الأداة لا تكمن في المقاييس التي يتم قياسها، بل في توضيح العلاقة بين هذه المقاييس، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية المؤسسة؛ إذ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على التغلب على مشكلتين أساسيتين: قياس فعالية أداء المؤسسة، وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح.<sup>1</sup>

إذاً تبقى استراتيجية المؤسسة مجرد فرضيات ما لم يتم ربطها بمقاييس الأداء. وإذا كانت الاستراتيجية مجرد مجموعة من علاقات السبب والنتيجة، فتأتي بطاقة الأداء المتوازن لتوضح طبيعة العلاقة بين مقاييس قيادة الأداء ومقاييس النتائج؛ حيث إن فهم هذه العلاقة يتم من خلال معرفة الأسباب المؤدية إلى النتائج المرغوبة، وهذا يساعد على التنفيذ الناجح للاستراتيجية. فبطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات والمقاييس موزعة على أربعة محاور مختلفة، بل الترابط والاعتماد المتبادل بين هذه المحاور يعد النقطة الجوهرية لهذه البطاقة؛ حيث إن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقات السبب والنتيجة التي تربط محاورها ببعضها البعض.

المعروف عن بطاقة الأداء المتوازن أنها صممت لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات استراتيجية.<sup>2</sup> وبالرغم من ارتباط بطاقة الأداء المتوازن في العادة بقياس الأداء؛ إلا أن إطارها وعمليات تصميمها تتمحور بشكل أكثر حول وصف وتنفيذ الاستراتيجية وطريقة اتصالها لجميع أفراد المؤسسة؛ إذ استخدمت بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من المؤسسات بنجاح، وبذلك فقد نالت قبولاً واسعاً لسبب وجيه. فمند إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية.<sup>3</sup>

كما اعتبرها كابلان ونورتن بأنها تترجم الاستراتيجية إلى أنشطة عملية؛ بحيث تهدف إلى ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات استراتيجية تساعد في نهاية المطاف على تنفيذ استراتيجية المؤسسة. ومن هذا المنطلق هناك افتراض ضمني بأنه على أية مؤسسة تفكر في تبني بطاقة الأداء المتوازن أن تكون لديها استراتيجية، وأن تحتوي على العناصر الضرورية لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 23.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 14.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 113.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 113.

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بترجمة الرؤية والاستراتيجيات من خلال توفير إطار جديد قادر على تبسيط الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المختارة؛ حيث تستخدم القياس كلغة جديدة لوصف العناصر الرئيسية في تحقيق الاستراتيجية. فاستخدام القياس أمر بالغ الأهمية لتحقيق الاستراتيجية، كما أشار جالبين (Galpin) إلى أن قياس الأهداف والغايات يعتبر من أهم العوامل التي تجعل الاستراتيجية تعمل بنجاح.<sup>1</sup>

يتم ترجمة الاستراتيجية إلى إطار للقياس أو أهداف قابلة للقياس من خلال مجموعة من المقاييس؛ فحقيقة بطاقة الأداء المتوازن ليست أداة لصياغة الاستراتيجية، لأنه قد تم تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات كانت فعلاً تملك استراتيجية واضحة المعالم ومقبولة من قبل المؤسسة. ومع ذلك فإنه في الكثير من الأحيان عند الاتفاق على الاستراتيجية من طرف فريق مديري الإدارة العليا وترجمتها إلى مجموعة من المقاييس العملية، قد لجأوا إلى إعادة تحديد وتوضيح هذه الاستراتيجية؛ ففي إطار عملية القياس المدعومة بطاقة الأداء المتوازن، أدى هذا إلى التحفيز إلى خلق جولة جديدة من الحوار والنقاش حول مضمون الاستراتيجية وكيفية تنفيذها، كما أدى إلى إدراج بعض العمليات الإدارية الخاصة في مصاف المطالب الاستراتيجية الضرورية.<sup>2</sup>

تركز بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد الطرق لجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن إطار العمل، وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتطويرها حتى تساعد على التنفيذ.<sup>3</sup> كما أن استعمالها في تحديد وتحسين الأنشطة لا يحقق ميزة تنافسية، بل يجب استخدامها لربط المؤسسة بأكملها بالاستراتيجية؛<sup>4</sup> إذ يمكن التعبير عن القوة الحقيقية للاستراتيجية من خلال العمل المنجز، وبالتالي فإن التحدي الحقيقي ليس فقط في صياغة الاستراتيجية؛ ولكن أيضاً في القدرة على إنشاء إطار عملي لتنفيذ هذه الاستراتيجية. إن الكفاءة تدل على قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تنفيذ الاستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، كما تعد أداة تقييم فضلاً عن أداة قيادة استراتيجية، نظراً إلى أنها تعتمد على أبعاد متعددة في تقييم أداء المؤسسة.

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من صياغة رؤية واضحة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذه العملية في حد ذاتها تمكن من بناء التوافق في الآراء وتولد التعلم الذي ينتج عنه قيمة هائلة؛ فمن خلال هذه العملية يتم تعريف وإيصال القيم الأساسية إلى جميع أنحاء المؤسسة بالاعتماد على علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية فيما بينها؛ فهي أيضاً تعمل على تحويل هذه الأهداف إلى عناصر ملموسة ومقاييس. حيث تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن للتغلب على

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 13.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 77.

<sup>3</sup> - Mohan NAIR, Op. cit, P: 05.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 07.

هذه العوائق من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وضمان فهم الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم تنفيذ الاستراتيجية وفي الأخير التعلم من هذه الاستراتيجية من أجل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المقبلة بطريقة أفضل. وهذا ما سوف نتطرق إليه في المبحث القادم.

## المبحث الرابع: مراحل وخطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن سهل الاستيعاب؛ ولكن التصميم والتطبيق العملي لها يحتاج إلى قدر كبير من المهارة والدقة والتعلم. وللمساعدة على ذلك هناك عدة مراحل قد تم تجميعها ووضعها من قبل الباحثين؛ حيث تعمل المؤسسة على توفير المتطلبات والمستلزمات الضرورية والكافية لتبنى هذا المنهج. وإذا ما جاءت هذه الجوانب متكاملة تكون المؤسسة قد هيئت الأرضية والقاعدة الأساسية لتبنى نظام شامل لقياس الأداء.

وباعتبار بناء بطاقة الأداء المتوازن في بداية الأمر مشروعاً قبل تكاملها مع نظام إدارة المؤسسة وتبنيها كنظام للإدارة الاستراتيجية، فلا بد من تنفيذها من خلال استخدام الأساليب والعمليات المتميزة التي يوفرها نظام إدارة المشاريع، بالإضافة إلى أن بناء وتنفيذ هذه الأداة من المفترض أن يصاحبه خطة شاملة توجه عملية تطور الأفكار تماشياً مع نمو واتساع دور هذه الأداة؛ وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: تحليل البيئة (الرؤية والاستراتيجية).

المطلب الثاني: تحديد المحاور والأهداف والمقاييس.

المطلب الثالث: وضع القيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: التنفيذ والمتابعة والتعلم الاستراتيجي.

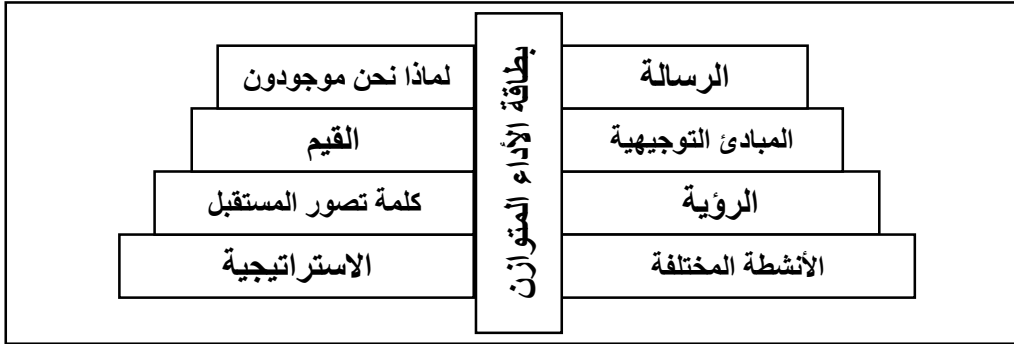
### المطلب الأول: تحليل البيئة (الرؤية والاستراتيجية)

عند تأسيس أية مؤسسة غالباً ما يكون الهدف منها هو تحقيق الربح والتقدم والتطور المستمر. ولتحقيق هذه الأهداف عليها أن تضع الرؤية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الخطط المستقبلية؛ حيث لم يعد يقتصر تركيز المؤسسات في الوقت الحالي على ما تحقّقه من نتائج مالية فقط، بل امتد إلى التحقق من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها وأهدافها معاً؛ فتحقيق الأرباح على المدى القصير لا يكفي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ويخطئ الكثير بين مهمة ورؤية واستراتيجية المؤسسة؛ فالمهمة هي فكرة وجود المؤسسة وهي مفهوم ثابت، بينما رؤية المؤسسة هي الغاية المستقبلية للمؤسسة طويلة المدى وهي مفهوم متغير ومتحرك ولم يتحقق بعد، وتعتبر الاستراتيجية طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق أهداف

مرحلية قصيرة ومتوسطة المدى، إن المهمة فكرة والرؤية غاية والاستراتيجية أهداف مرحلية، وفق الشكل رقم (9-2).

الشكل رقم (2 - 9): ترجمة بطاقة الأداء المتوازن للرسالة والقيم والرؤية والاستراتيجية



**المصدر:** Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002, P: 72.

تتمثل مكونات بطاقة الأداء المتوازن الفعالة في مهمة المؤسسة والقيم الأساسية والرؤية الاستراتيجية؛ إذ عند تنفيذها سوف تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كانت تتماشى فعلاً مع الرؤية واستراتيجية. إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، والتي تعتبر من أهم العناصر في تطوير بطاقة الأداء المتوازن، إذ يجب توحيد الرؤى فيما يخص مهمة المؤسسة وقيمها الأساسية ورؤيتها واستراتيجيتها، حيث يعتمد تطوير بطاقة الأداء المتوازن على الفهم المشترك لهذه العناصر المهمة والحيوية لجميع أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

1. مهمة أو رسالة المؤسسة: تعبر عن سبب وجود المؤسسة،<sup>2</sup> ومبرر استمرارها،<sup>3</sup> وبالتالي فإن نص رسالة المؤسسة نادراً ما يتغير،<sup>4</sup> فهي أبعد من مجرد زيادة ثروة المساهمين، بل تعكس سبب انضمام الأفراد الموظفين إلى هذه المؤسسة.<sup>5</sup> مهمة المؤسسة نقطة الانطلاق لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن إلى أهداف والتي تظهر على الخريطة الاستراتيجية والمقاييس التي يتم اختيارها على بطاقة الأداء المتوازن والتي تتماشى مع تطلعات المؤسسة في نهاية المطاف وتوجه تصرفات الأفراد الموظفين نحو تنفيذ الخيارات الصحيحة. وعند تحديد الأهداف ومقاييس الأداء، يجب التأكد من أنها تتوافق مع المهمة وتخدم هذا الغرض.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 101.

<sup>2</sup> - Ron PERSON, Op. cit, P: 20.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبان الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008، ص: 279.

<sup>4</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 63.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 72/73.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 105.



تؤكد رسالة المؤسسة على ماهيتها بالإشارة إلى نوع الأنشطة والعملاء والأسواق التي تخدمها؛ أي تمثل الخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وبالتالي تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أم ضمنية.<sup>1</sup> يجب أن تكون مختصرة وواضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، ويحدد فيها مجال عملها وأهم قيمها وأهم ما تتميز به عن المنافسين، وتعطي لجميع الأطراف مدلول موحد ومنسجم سواء الأطراف الداخلية للمؤسسة أو الخارجية.

يمكن بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بدون توفر المؤسسة على بيان مهمة المؤسسة، والفرق يكمن في القيمة الكبيرة والروابط الناتجة عند تطوير بطاقة الأداء المتوازن التي تترجم حقاً مهمة المؤسسة، والتي تعتبر مثل البوصلة تعمل على توجيه عمل الفريق بأكمله؛ إذ يجب التأكد عند وضع بطاقة الأداء المتوازن من أنها تتوافق مع جوهر المهمة الأساسي للمؤسسة. وإذا لم يكن هناك بيان لمهمة المؤسسة، ننصح بالتركيز على إنشائه ومواءمة ترجمته في إطار بطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

**2. قيم المؤسسة:** تمثل المبادئ الجماعية التي يحملها الأفراد والتي أوجدتها أو تبنتها المؤسسة،<sup>3</sup> وهي الأشياء التي يؤمنون بها أفراد المؤسسة، والتي تحدد تصرفاتهم وسلوكياتهم. وهذه القيم ناتجة عن الأفراد وعن قاداتهم والتي تعبر عن ثقافة المؤسسة؛ فمن النادر أن تغرس القيم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.<sup>4</sup>

تعتبر القيم المبادئ الأساسية التي توجه المؤسسة، وتمثل المعتقدات الراسخة داخلها، وهي بمثابة إعلان مفتوح حول كيفية توقع التصرف من طرف الجميع، حيث أشار كولينز (Collins) وبوراس (Porras) إلى أن جوهر قيم المؤسسة يتجسد من خلال الميزة التنافسية؛ لكن ليس هذا هو السبب المهم، إنها تحدد للمؤسسة ما الذي تدافع عنه؛ فلا توجد قيم عالمية موحدة صحيحة أو خاطئة، يجب على كل مؤسسة تحديد واكتشاف القيم الخاصة بها تعكس جوهرها وتعتبر ذات أهمية داخل المؤسسة. وتميل المؤسسات إلى تحديد عدد قليل من القيم التي تعكس جوهرها. وقد يكون هناك خلط بين القيم والممارسات؛ فالممارسات والعمليات والاستراتيجيات يجب أن تتغير مع مرور الوقت عند القيام بعملية التغيير؛ بينما القيم تعتبر ثابتة وتعمل على توفير مصدر دائم للقوة والحكمة.<sup>5</sup>

وتشير القيم إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز المؤسسة عليها، والتي يجب أن تبذل أقصى الجهود لتحقيقها.<sup>6</sup> إن التحدي الكبير الذي يواجه القادة والأفراد في المؤسسات ليس وضع القيم وصياغتها، بل في جعلها القالب الذي يحكم جميع التصرفات والسلوكيات والأداء اليومي.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 63.  
<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 105.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 80/81.

<sup>4</sup> - Ron PERSON, Op. cit, P: 19.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 77.

<sup>6</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 69.

وتنقسم هذه القيم إلى ثلاث مجموعات: قيم فردية أو شخصية والمرتبطة بالأفراد وسلوكياتهم، وقيم تنظيمية والتي ترتبط بقيم المجموعات، وقيم مثالية والتي ترتبط بالقيم التنظيمية التي تنعكس على الأداء التنظيمي العالي جداً من خلال عمل الفرق والإدارات المختلفة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أفضل وسيلة لزرع قيم المؤسسة وخلق التوافق من أعلى إلى أسفل المؤسسة، فالمفتاح الحقيقي هو التوافق.<sup>2</sup> وعملياً يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتتبع مدى ترسيخ المؤسسة لقيمتها عند موظفيها، فمقاييس بطاقة الأداء المتوازن المبنية على قيم المؤسسة تكون ذات فائدة كبيرة في المحافظة على هذه القيم، والذي يعتبر تحدياً أكثر إبداعاً.<sup>3</sup>

**3. رؤية المؤسسة:** جميع العناصر السابقة الذكر تعد بالغة الأهمية للمؤسسة ولمشروع بطاقة الأداء المتوازن، ومع ذلك فالرؤية تمثل العنصر الأكثر أهمية،<sup>4</sup> فتعكس تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف، وتتبع الرؤية دائماً لرسالة المؤسسة التي تبين الغرض الأساسي الذي وُجدت من أجله المؤسسة.<sup>5</sup>

بعد التعرف إلى مهمة وقيم المؤسسة، نحن الآن بحاجة إلى أن نعرف ما الذي تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، وهذا ما تقوم به رؤية المؤسسة؛ حيث تدل المؤسسة على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل، وهذا الانتقال يعتمد على مهمة وقيم المؤسسة والذي يظهر من خلال الاستراتيجية.<sup>6</sup> إن الرؤية بدون مهمة مجرد أمنية وليست مرتبطة بأي شيء مستمر، وتشمل الرؤية نطاق الأنشطة العملية وكيفية رؤية المؤسسة من قبل المشتركين فيها (المساهمين والعملاء والموظفين والموردين)، ومجالات القيادة، والكفاءات المتميزة، والقيم المتمسك بها بقوة.<sup>7</sup>

لا ينبغي أن تكون رؤية المؤسسة مجردة، بل يجب أن تصف الصورة الكاملة المرغوبة والممكنة، وأن توفر الأساس لصياغة الاستراتيجيات والأهداف وتوفر رؤية قوية لجميع أفراد المؤسسة.<sup>8</sup> إن مشاركة الرؤية بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة تعد قوة تحفيزية كبيرة،<sup>9</sup> فتعمل على إلهام جميع من في

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 71.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 81.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 81.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 84/85.

<sup>5</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 28، العدد: 01، 2006، ص: 148.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 82/83.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 83.

<sup>8</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 106.

<sup>9</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 84.

المؤسسة للعمل على أن تكون المؤسسة أفضل مما هي عليه الآن؛ أي ماذا تريد أن تكون المؤسسة عليه في المستقبل، وليس حول ما يجب أن تقوم به المؤسسة للوصول إلى هناك.<sup>1</sup>

وعند صياغة بيان الرؤية يجب أن نراعي جميع أنشطة المؤسسة وكيف سوف يتم النظر من قبل كافة الجهات المعنية (العملاء والموردين والأفراد والمساهمين) لأنشطتها، فالرؤية لم تعد تلبي مصالح مجموعة دون الأخرى، بل يجب تحقيق التوازن بين مصالح جميع الفئات وتصور المستقبل الذي من شأنه أن يحقق رغبات جميع الأطراف، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الآلية التي نستخدمها لتتبع تحقيق هذه الأهداف؛ فالمبدأ الرئيس المبنية عليه بطاقة الأداء المتوازن هو التوازن، والذي نتحصل عليه بأكثر دقة عند استخدام عملية القياس للمهارات والعمليات ومتطلبات العملاء التي تؤدي إلى تحقيق المستقبل المالي المطلوب كما ورد في رؤية المؤسسة.<sup>2</sup>

باعتبار الرؤية وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلاً، وفي إطار توازن المصالح بين الفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛ فإن دور الإدارة العليا يتمثل في قدرتها على جعل هذه الموازنة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة؛ إذ إن قدرة المؤسسة على الموازنة بين مختلف أصحاب المصالح لا تتعد عن إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية ترى من خلالها هذه الفئات أهدافها ورؤيتها قد جسدت من خلال مقاييس ومؤشرات واقعية، تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي كانعكاس واقعي لرؤية المؤسسة.<sup>3</sup>

4. الاستراتيجية: يختلف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة إلى أخرى ومن ميدان أو مجال إلى آخر وباختلاف مدى امتلاك المؤسسة لاستراتيجية أم لا؛ بمعنى المؤسسة التي لها استراتيجية واضحة ومحددة تختلف في تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن عن المؤسسة التي ليس لديها استراتيجية. إن المؤسسة التي تمتلك استراتيجية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ هذه الاستراتيجية؛ أما المؤسسة التي ليس لديها استراتيجية فتستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتنفيذ هذه الاستراتيجية.

ومن الممكن تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية واضحة وموجزة، وهذا هو حال العديد من المؤسسات؛ فالمزيج بين المقاييس المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن من الأفضل أن يطلق عليها اسم مؤشرات الأداء الرئيسة أو مؤشرات أصحاب المصالح بدلاً من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن. وتكمن مشكلة هذا المنهج في قوة هذه البطاقة التي يجب أن تستمدتها من بناء وتوجيه الاستراتيجية.<sup>4</sup> إن جوهر الاستراتيجية ليس مجرد اختيار ما يجب القيام به، بل اختيار ما لا يجب القيام

<sup>1</sup> - Ron PERSON, " Op. cit, P: 20.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 88.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 81.

<sup>4</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 92/93.

به كذلك؛<sup>1</sup> إن السمة الأساسية لتشكيل الاستراتيجية هي أداء مجموعة مختلفة من الأنشطة عن المنافسين، وذلك عن طريق اختيار مجموعة متميزة من الأنشطة التي تمنح الفرصة لخلق وتقديم قيمة مضافة فريدة من نوعها لعملاء المؤسسة، وبالتالي التميز عن المنافسين. كما يجب أن تنعكس هذه الأنشطة ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالتوازي مع الاستراتيجية.<sup>2</sup>

يفترض ألا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بمعزل عن استراتيجية المؤسسة ونظامها الإداري، بل يفترض أن تكون مدخلاً يعزز جوانب الربط والعلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية. هذا الربط يضمن أن تؤدي بطاقة الأداء المتوازن دور حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسة والممارسات الإدارية والعملية من طرف الأفراد كافة؛ إذ يجب على المؤسسة ترجمة استراتيجيتها على شكل أهداف وتحدد لها مقاييس مناسبة ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

كما يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية لمشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛ فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس التي تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

### المطلب الثاني: تحديد المحاور والأهداف والمقاييس

يصف الكثير بطاقة الأداء المتوازن كإطار للإدارة، ومحاورها تحدد إطارها وتعكس الحالة الخاصة للمؤسسة. وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كابلان ونورتن على أربعة محاور متكاملة ومترابطة فيما بينها تتلاءم مع عدد كبير من المؤسسات على اختلاف قطاع نشاطاتها، وهذا لا يعني أن هذه المحاور الأربعة ضرورية وكافية؛ لكن لا توجد مؤسسة يمكن أن تستعمل أقل من أربعة محاور في حين تستطيع بعض المؤسسات إضافة محاور جديدة تتناسب مع حاجتها ونشاطها.

كما يجب التأكد قبل وضع الأهداف والمقاييس من توفر الموارد الأساسية التي من شأنها أن توفر مدخلات اتخاذ القرارات؛ فأهم ما يواجه المؤسسات هو تحديد ووضع أهداف مترابطة وإيجاد مقاييس أداء دقيقة وصحيحة لمعرفة التقدم باتجاه إنجاز هذه الأهداف من جانب آخر؛ إذ يفترض أولاً أن تختار المؤسسة عدد المحاور الضرورية والكافية، ومن ثم وضع الأهداف وتحديد مقاييس الأداء المحقق ضمن هذه المحاور.

**1. اختيار وتحديد المحاور:** إذا ما اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس محددة ضمن محاورها، والتي تساعد على تتبع تنفيذ الاستراتيجية المختارة من قبل

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 64.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 92.

المؤسسة؛ فإن المهمة الأولى تتمثل في اختيار عدد المحاور التي تلبي حاجة المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها وعملها.<sup>1</sup>

جاءت بطاقة الأداء لأول مرة تحتوي على أربعة محاور، لكن الباحثين كابلان ونورتن أشارا إلى أن هذه المحاور الأربعة ليست الوحيدة ولا تمثل قيد، بل فيما بعد العديد من المؤسسات عمدت إلى تطوير آفاق البحث والتطوير فأدخلت عليها محاور أخرى خاصة بالموردين والقيادة والبيئة والمجتمع؛ والأهم من عدد المحاور التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن هو قدرتها على وصف استراتيجية المؤسسة والقدرة على خلق ميزة تنافسية لها عند القيام بترجمة الاستراتيجية؛<sup>2</sup> فالمحاور الأربعة كافية بما فيه الكفاية للقيام بما سبق ذكره. لكن عند الشعور بعدم القدرة على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على المحاور الأربعة فقط، يمكن اللجوء إلى إضافة محور آخر أو محاور أخرى والتي تكون فعالة.<sup>3</sup>

كما أن اختيار عدد المحاور مرهون بمؤشرات أصحاب المصالح الرئيسيين للمؤسسة، والعمل على وصف كيفية تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق النجاح. إن الاختبار الحقيقي يكمن في إمكانية ربط المحاور بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة؛ فالفشل في ربط المحاور مع بعضها البعض ليس له مكاناً على بطاقة الأداء المتوازن.<sup>4</sup>

إذاً يعتبر التعرف إلى أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يساهمون في نجاح المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لبطاقة الأداء المتوازن، ومع ذلك يجب تحديد جميع المساهمين ووضع بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بأصحاب المصالح، والتي تتضمن المكونات الرئيسية للمؤسسة وتحديد أهداف جميع أصحاب المصالح؛ فلقد بنيت بطاقة الأداء الأولى على ثلاثة عناصر مهمة والتي تفسر بطاقة الأداء المتوازن لأصحاب المصالح: أفضل مكان للتسوق، وأفضل مكان للعمل، وأفضل مكان للاستثمار، وهذه البطاقات تركز على أصحاب المصالح الثلاثة الرئيسة: الأفراد العاملين، والمساهمين، والعملاء.<sup>5</sup>

تعتبر جميع المحاور متساوية الأهمية على بطاقة الأداء المتوازن. وإذا لم يكن لها نفس القدر من الأهمية فلن تكون هذه البطاقة متوازنة. حيث إن المحاور والتي تمثل أعمدة بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن تجميع للمؤشرات فقط بل هناك علاقات ترابط بين هذه المحاور بسلسلة علاقات السبب والنتيجة. وترابط هذه السلسلة مع المحاور يعطينا الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن؛ كما أنه بعد أن يتم اختيار المحاور، فمن الضروري فهم الخيارات الاستراتيجية وأساليب ترجمتها إلى أهداف ومقاييس.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 108.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 98.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 98.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 99.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 98.

2. **تحديد الأهداف ورسم الخريطة الاستراتيجية:** تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف تربط بين الاستراتيجية التي تحدد الأنشطة والخيارات وبين مقاييس الأداء التي تختارها لقياس فعاليتها. هذه الأهداف تصف ما يجب القيام به بشكل جيد من أجل تنفيذ الاستراتيجية؛ فتمثل أهداف الأداء الجسر الذي يربط بين الاستراتيجية ومقاييس الأداء التي تقيس تقدم المؤسسة باتجاه تنفيذ الاستراتيجية.<sup>1</sup> وتعتبر هذه الأهداف عبارات مختصرة عما يجب على المؤسسة القيام به بشكل جيد ضمن كل محور من المحاور الأربعة، من أجل تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها بنجاح.<sup>2</sup>

لقد وضح بيل جنسن (Bill Jensen) في كتابه البساطة (Simplicity) أن السبب الرئيس لتعقيد العمل هو الغايات والأهداف غير الواضحة، والسبب الرئيسي الآخر هو عدم وجود اتساق هذه الأهداف؛<sup>3</sup> إذ تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف تربط بين الاستراتيجية التي تحدد الأنشطة والخيارات وبين مقاييس الأداء التي تختارها لقياس فعاليتها، فتعتبر بمثابة جسر يربط الاستراتيجية الناتجة عن المستوى الأعلى للمؤسسة بمقاييس الأداء المختارة التي سوف تحدد التقدم نحو الأهداف العامة.<sup>4</sup>

لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلاً دون ذكر الأهداف؛ حيث إن المحاور الأربعة الواردة فيها تحتاج إلى تحديد أهداف لها. وهذه الأهداف يفترض أن تأتي في سلم أولويات المؤسسة؛ فالأهداف تمثل الجانب القابل للقياس ضمن التوجه الاستراتيجي.<sup>5</sup>

وأفضل وسيلة لخلق أهداف الأداء هي صياغة كل محور لبطاقة الأداء المتوازن في شكل سؤال كما يأتي:<sup>6</sup>

- **المحور المالي:** ما هي الخطوات المالية اللازمة لضمان تنفيذ الاستراتيجية؟
- **محور العملاء:** من هم عملاؤنا المستهدفون؟ وما هي القيمة المضافة التي نقدمها لخدمتهم؟
- **محور العمليات الداخلية:** لإرضاء العملاء والمساهمين، ماهي العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟
- **محور التعلم والنمو:** ماهي القدرات والكفاءات والأدوات التي يحتاجها الموظفون والتي تساعدهم على تنفيذ الاستراتيجية؟

كما لاحظ كابلان ونورتن أن أهداف المحاور غير كافية لاختيار وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وسعى العديد من الممارسين إلى حل هذه المشكلة الجديدة والمتمثلة في كيفية اختيار وتحديد أهداف استراتيجية ذات مغزى للمؤسسة، فتم الاعتماد على بيان الرؤية للمؤسسة للقضاء على هذه المشكلة والذي أطلق عليها اسم بيان الوجهة؛ فكانت الفكرة الرئيسة لدى المديرين من بيان الوجهة بعد تحقيق

<sup>1</sup> - Ibid, P: 106/107.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 08.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 202.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 106/107.

<sup>5</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 87.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 107/108.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبارة عن بيان واضح لما تأمل إدارة المؤسسة تحقيقه، والذي كان بكل بساطة هو التحسين والذي تم الاعتماد عليه في دعم تحديد الأهداف الاستراتيجية.<sup>1</sup> ليس من الضروري أن تكون كافة الأهداف قد وضعت في إطار كمي؛ ولكن من المفترض أن تكون لهذه الأهداف مدلولات دقيقة تنعكس إيجابياً على مقاييس الأداء، وهنا تتجسد بطاقة الأداء المتوازن بكونها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف، ومن تم تجسيدها في شكل مقاييس يتم الاعتماد عليها لإنجاز هذه الأهداف. ومن وجهة أخرى يجب أن تكون هذه الأهداف مركزة وعددها محدود وتعتمد على مقاييس قليلة لكل هدف من هذه الأهداف.<sup>2</sup>

كما لا ننسى أن أي هدف لبطاقة الأداء المتوازن يقابله مقياسين أو مؤشرين للأداء، والقصد من ذلك الدقة في تنفيذ هذا الهدف؛ ولذلك فإذا كانت بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة تتطوي على عدد في حدود 20 مقياساً، فيجب على عدد الأهداف ألا يتجاوز 10 أهداف.<sup>3</sup> وكحد أقصى ثلاثة أهداف لكل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ أي اختيار الأهداف القادرة على وصف وتنفيذ استراتيجية المؤسسة بنجاح.<sup>4</sup> ومن الأفضل أن يشمل كل هدف أكثر من نشاط، لأن لكل هدف يمكن إدراج أكثر من مقياس ولمحاولة الحد من إجمالي الأهداف عبر المحاور الأربعة لا يجب أن تكون أكثر من 12 هدفاً مجتمعة.<sup>5</sup>

تعتبر أهداف الأداء عبارة عن تصريح موجز يصف الأنشطة المحددة التي يجب أن تؤدي بشكل جيد لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح؛ ولكن كيف يمكن معرفة فيما إذا نحن في الواقع نقوم بالأداء نحو تحقيق الأهداف؟ فبعد تحديد عوامل النجاح التي يتم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عنها بشكل كمي؛ أي يجب قياسها ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشرات المناسبة التي تقيس بدقة عوامل النجاح المراد تقييمها.

**3. ترجمة الأهداف إلى مقاييس:** مقاييس الأداء هي الأدوات التي نستخدمها لتحديد فيما إذا كنا نتجه نحو تحقيق الأهداف والتنفيذ الناجح للاستراتيجية على وجه التحديد، ويمكن وصف مقاييس الأداء المستخدمة على أنها معايير قابلة للقياس الكمي والتي تستخدم لتقييم الأداء مقارنة بالنتائج المتوقعة. تحديد مقاييس الأداء يعد أحد أركان تحقيق وتنفيذ استراتيجية المؤسسة التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للاستراتيجية؛ أولهما تحديد الأعمال والأنشطة المطلوبة التي تقع تحت مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس؛ فهي بذلك تعد جسراً رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> - Gavin LAWRIE, Dirk KALFF, Henrik ANDERSEN, Op. cit, P: 06.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 115.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 113.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 114.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 141.

والخطط؛<sup>1</sup> حيث تعمل مقاييس الأداء على الدفع لتنفيذ العمل المطلوب وتوفير لجميع الأفراد العاملين الاتجاه والكيفية التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والتقدم الشامل نحو الأهداف الاستراتيجية، فهذه المقاييس مهمة جداً لبطاقة الأداء المتوازن.

وتتغير وتتطور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع مرور الوقت، وهذا التطور والتغير قد يأتي على شكل توجهات استراتيجية جديدة كلياً، التي تتطلب مقاييس جديدة أو يمكن أن يكون أكثر تعمق في المقاييس القديمة؛ فالمؤسسات في الكثير من الأحيان تعمل على ضبط وصف هذه المقاييس وطرق حسابها أو تكرارها بنفس الصفة لاحتياج نظام إدارة الأداء المتقدم لها كما هي لأنها في حالة نضج.<sup>2</sup> إن تحديد هذه المقاييس لا يكون ببساطة؛ ففي دراسة أجريت مؤخراً من طرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)، فقط 27% من المشاركين هم الذين لديهم القدرة على تحديد المقاييس والاتفاق عليها، باعتبارها العائق الأكثر شيوعاً لتنفيذ وتنقيح أي نظام لقياس الأداء.<sup>3</sup> كما أكد كابلان ونورتون أنه من خلال الخبرة المكتسبة في بناء ومراقبة أكثر من 100 بطاقة أداء بأن المقاييس المالية وغير المالية يجب أن تستمد من استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن تتضمن هذه المقاييس كلا من مقاييس النتائج ومقاييس قيادة أداء تلك النتائج؛ فعن طريق التعبير عن نتائج المؤسسة بنفس القدر مقارنة بمقاييس قيادة الأداء يمكن للمسؤولين توجيه طاقات وقدرات ومعارف الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.<sup>4</sup>

يتم وصف استراتيجية المؤسسة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الربط بين مقاييس النتائج ومقاييس قيادة الأداء عبر سلسلة من علاقات السبب والنتيجة؛ حيث مقاييس النتائج تمثل مقاييس الأحداث الماضية وتقيس ما إذا كانت الأهداف النهائية للاستراتيجية محققة، وإذا قادت الجهود المبذولة على المدى القريب قد ساعدت على تحقيق النتائج المرجوة؛ بينما مقاييس قيادة الأداء وهي المؤشرات الرئيسية فتشير إلى ما يجب القيام به من طرف جميع الأفراد لخلق القيمة في المستقبل. إن مقاييس النتائج بدون مقاييس قيادة الأداء تخلق الغموض حول كيفية تحقيق النتائج، ومقاييس قيادة الأداء بدون مقاييس النتائج قد تحقق نتائج تحسين محلية لكن ليس لها قيمة على المدى الطويل.<sup>5</sup>

ومن الواضح أن العديد من المؤسسات لديها بالفعل مقاييس عملية ومادية لا تعد ولا تحصى لقياس أداء الأنشطة المحلية؛<sup>6</sup> إذ نادراً ما تعاني المؤسسات من النقص في عدد المقاييس. والشائع أن المؤسسات تقوم بإضافة مقاييس جديدة كلما اقترح فرد موظف في المؤسسة أو أحد مستشاريها مقاييس

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 184.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 178.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 114/115.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 55/56.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 165/166.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 134.



ذات أهمية بالغة في قياس أدائها؛<sup>1</sup> ولكن هذه المقاييس تنتقل من أسفل إلى أعلى وتعتمد على التخصص العملي.<sup>2</sup> بينما مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تختلف عن هذه المقاييس؛ مستمدة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافسة،<sup>3</sup> وأكثر من مجرد الجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛ إذ يتم استخلاصها بطريقة تسلسلية من أعلى إلى أسفل انطلاقاً من مهمة واستراتيجية المؤسسة.<sup>4</sup> وكذلك مطلوب من المديرين الاعتماد على عدد محدود من المؤشرات المهمة في كل محور من المحاور الأربعة.<sup>5</sup>

في وقتٍ مضى مع مرحلة ظهور بطاقة الأداء المتوازن، كان عدد المقاييس المستعملة قليلاً ومحدوداً وذلك بسبب قيود التقارير؛ ولكن مع ظهور تكنولوجيا البرامج وتسطير برامج لبطاقة الأداء المتوازن أصبحت الآن للمؤسسات القدرة على تتبع المئات بل الآلاف من مقاييس الأداء في جميع أنحاء المؤسسة؛ والسؤال المطروح: كم هو عدد المقاييس المناسب؟ إذ إن هناك مجموعة من المبادئ التوجيهية التي يجب اتباعها لضمان وضع العدد المناسب من مقاييس الأداء للمؤسسة؛<sup>6</sup> والسؤال الآخر المتداول هو، ما إذا كان ينبغي أن تكون مقاييس الأداء موزعة بالتساوي بين المحاور الأربعة؟ ولكن ما يهم أكثر مرة أخرى هو أن تتمكن هذه المقاييس من وصف الاستراتيجية بالطريقة التي يمكن لأي فرد في المؤسسة يستطيع قراءة بطاقة الأداء المتوازن.<sup>7</sup>

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن اتخاذ خيارات صعبة بين عدد كبير من المقاييس الممكنة لتقييم الاستراتيجية. ولحسن الحظ هناك عدد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في اختيار المقاييس المناسبة؛ إذ ينبغي تقييم كل مقياس في ظل جميع هذه المعايير ويجب ربط المقاييس المختارة باستراتيجية المؤسسة. ولقد تم الاعتماد على القياس الكمي للقدرة على فهمه وسهولة الوصول إليه واستناداً إلى التعريف المشترك لجميع الأطراف المعنية.<sup>8</sup>

عند اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كان عدد المقاييس التي تحتويها يتراوح من 15 إلى 20 مقياس كحد أعلى؛<sup>9</sup> حيث قال كابلان ونورتون: "تشير خبرتنا إلى أنه يمكن للمؤسسات الاعتماد في وضع وإيصال الاستراتيجية من خلال نظام متكامل يضم حوالي 20 مقياساً"<sup>10</sup>؛ ولكن من خلال الدراسات

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 72/73.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 134.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 134.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 09.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 134.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 149-151.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 151.

<sup>8</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 176.

<sup>9</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Op. cit, P: 135.

<sup>10</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 68.

التي قام بها كابلان ونورتن فيما بعد توصلنا إلى أن عدد المقاييس الفعال يتراوح ما بين 20 و25 مقياساً موزعة على المحاور الأربعة.<sup>1</sup>

ولقد استقرت معظم آراء النقاد والممارسين والمستشارين على نفس العدد،<sup>2</sup> والتي تغطي المحاور الأربعة وتتطبق على معظم المؤسسات؛ ولكن ليس شرط أن يكون هناك تساوي في عدد المقاييس ضمن كل محور. وفي واقع الأمر قد يكون من الضروري التوازن؛ لأن كل محور يعمل على وصف الاستراتيجية بالإضافة إلى أن مصطلح بطاقة الأداء المتوازن يوحي بالتوازن، كما يجب ضمان التمثيل المناسب لجميع المحاور باختيار المؤشرات التي تشكل فيما بينها وحدة متماسكة.<sup>3</sup> وهذه المقاييس تكون مترابطة فيما بينها بما يعرف بسلسلة علاقات السبب والنتيجة؛ حيث يقول كابلان ونورتن، أنه يمكن لكل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن أن يضم ما بين أربعة إلى سبعة مقاييس أداء منفصلة، وبالتالي تم خلق بطاقة أداء تضم حوالي 25 مقياساً.<sup>4</sup>

إن من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عند بنائها لبطاقة الأداء المتوازن، تحديد المقاييس التي تتضمنها محاورها، ومفتاح تحديد عدد مقاييس الأداء هو العدد الذي يضمن وصف استراتيجية المؤسسة ويعبر عنها ضمن المحاور الأربعة؛ فهذا الوصف يتطلب مزيج كافٍ من المقاييس الأساسية (المتأخرة) ومقاييس توجيه الأداء المستقبلي (القائدة) الموزعة على كامل بطاقة الأداء المتوازن، والتي تربط بينهم علاقة السبب والنتيجة للانتقال من مقياس إلى آخر ومن محور إلى آخر، وفي بعض الأحيان نجد مقاييس لقيادة الأداء تربطهم نفس العلاقة مع مقياس واحد لقياس نفس النتيجة.<sup>5</sup>

مع أن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تعتمد على أكثر من 25 مقياساً للحفاظ على عملها، فليدهم شكوك حول بطاقة الأداء المتوازن وعدد المقاييس التي تتضمنها؛ إذ يرون أن هذا العدد غير كافٍ لقياس عملياتها، وهو صحيح بالمعنى الضيق؛ لكن يجب الاقتصار على تلك المقاييس التي تساعد على التنفيذ الجيد للاستراتيجية.<sup>6</sup> إن الحد من المقاييس يؤدي إلى التركيز على المقاييس الاستراتيجية والتقليل من المؤشرات التشغيلية (العملية)، كما أن التركيز على الاستراتيجية لا يعني إهمال الأنشطة العملية، بل المؤسسة ليست في حاجة إلى مراقبة هذه الأنشطة ما لم يحدث شيء غير عادي على مستوى الاستراتيجية، وهنا يمكن الاعتماد على لوحة القيادة لمراقبة العديد من مؤشرات الأنشطة العملية.

<sup>1</sup> - Ibid, P: 68.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 151.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 107/108.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", Op. cit, P: 68.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 151.

<sup>6</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", Op. cit, P: 107/108.

وتعتبر المقاييس المالية آخر النتائج؛ حيث أشار كابلان ونورتن عند وضع بطاقة الأداء المتوازن أنه يجب أن نبدأ من الواجهة؛ أي ما الذي نحاول تحقيقه؟ فبالنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن جميع الأسهم تنتهي إلى المحور المالي؛ فالمقاييس المختارة للمحور المالي تعتبر الأساس للمساعد في اختيار مقاييس المحاور الثلاثة الأخرى؛ أي عند اختيار ووضع مقاييس محور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، يجب ضمان إدراج هذه المقاييس سوف يؤدي إلى تحسين النتائج المالية، وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية. إن التركيز مثلاً على تحسين رضا العملاء والتسليم في الوقت المحدد والجودة دون الإشارة إلى تأثيرها في النتائج المالية للمؤسسة يبقى محدود القيمة.<sup>1</sup>

مهما كان عدد المقاييس والأهداف والمحاور التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، فلا يجب النظر إليها على أنها منفصلة أو مستقلة؛ وإلا كان من الصعب القيام بتنفيذها، بل ينبغي النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة واحدة لتنفيذ الاستراتيجية، وعند اعتبارها كذلك لم يعد للعدد أهمية.

### المطلب الثالث: وضع القيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية

بعد تحديد المحاور والأهداف والمقاييس، تأتي عملية تحديد القيم المستهدفة وتحديد مسار المبادرات الاستراتيجية، وهذا ما يعرف بالأداء الكمي للمؤسسة عبر مجموعة متوازنة من النتائج وموجهات الأداء المستقبلي، وغرض ذلك المقارنة بين أهداف الأداء المطلوبة مع المستويات الحالية مما يوضح فجوة الأداء؛ فالمبادرات الاستراتيجية يتم تصميمها لتقليص هذه الفجوة أو حتى القضاء عليها. وذلك على شكل برامج مدروسة تخصص لها الموارد الكافية؛ إذ يعتبر وضع القيم المستهدفة وتحديد المبادرات الاستراتيجية جزءاً من بناء واستكمال بطاقة الأداء المتوازن التي تصف استراتيجية المؤسسة؛ حيث يساعد هذا على جعلها نظام قياس كفاء وأداة اتصال قوية، فتأتي القيم المستهدفة لتحديد بشكل أدق المستوى المطلوب الوصول إليه لتحقيق هدف معين، والذي يتأتى من خلال العديد من المبادرات الاستراتيجية.

**1. وضع القيم المستهدفة:** تتمثل الخطوة النهائية للربط بين الاستراتيجية والأنشطة في وضع أهداف خاصة قصيرة الأجل أو قيم مستهدفة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن. هذه القيم المستهدفة تعبر عن تقديرات المديرين والمسؤولين حول متى وإلى أي درجة تتمكن البرامج الحالية من الوصول إلى هذه المقاييس،<sup>2</sup> كما أن تحديد القيم المستهدفة يمثل مرحلة ضرورية للنجاح باعتبارها تمثل نتائج مستقبلية تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 117/118.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January-February 1996, P: 83.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 143.

تمثل القيم المستهدفة القاعدة الأساسية لإدارة الأداء، والتي تعرّف بأنها: "تلك المستويات المستهدفة من الأداء المطلوب، بناءً على مقاييس الأداء المحددة".<sup>1</sup> والتي تمثل النتائج المرجوة من قياس الأداء، وتزود المؤسسات بالتغذية العكسية حول الأداء وإعطاء معنى لنتائج القياس.<sup>2</sup> وفي سياق بطاقة الأداء المتوازن تعتبر القيم المستهدفة النتيجة المرجوة من قياس الأداء، وذلك من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع القيم المستهدفة؛ فالمعلومات المتحصل عليها تكون مدعمة بقيمة ومعنى للقياس. إن تعزيز هذه المعلومات يؤدي إلى تحسين الأداء حول المنافسة في السوق بشكل فعال، كما أن تراكم البيانات حول الأداء يعطى معنى للقيم المستهدفة ويُمكن من تقييم الاتجاهات واتخاذ القرارات بشأن ضمان تجاوز تلبية متطلبات تحقيق القيم المستهدفة في المستقبل.<sup>3</sup>

إذاً عندما يتم تحديد القيم المستهدفة في شكل خطة طويلة الأجل بشكل مناسب، فإن عملية وضع الميزانية على المدى القصير تتضمن ببساطة ترجمة السنة الأولى من الخطة طويلة الأجل في الميزانيات العملية (التشغيلية) لأهداف ومقاييس استراتيجية ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>4</sup> إنه لتحقيق الأهداف المالية يجب على المديرين تحديد القيم المستهدفة التي تخدم أهداف عملاء المؤسسة وأهداف العمليات الداخلية وأهداف التعلم والنمو، ويمكن لهذه الأهداف أن تستمد من عدة مصادر.<sup>5</sup>

وهناك مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات المتاحة التي يُعتمد عليها في تحديد القيم المستهدفة لقياس الأداء، كالموظفين وتحليل الاتجاهات والمقاربات وتقييم الأداء، وردود الفعل لأصحاب المصالح، والمجال الصناعي والمقارنة مع المنافسين؛ فكل هذه العناصر تعتبر قيماً مستهدفة. وعند تحديد هذه الأخيرة ينبغي مراجعتها من قبل الموظفين والموافقة عليها من طرف فريق العمل. ولتحديد القيم المستهدفة للأداء من الضروري أن تمتلك المؤسسة المعلومات الضرورية من المصادر الدقيقة لتوضع تحت تصرف فريق بناء بطاقة الأداء المتوازن، لكي يتم تحديث القيم المستهدفة بشكل صحيح ودون المبالغة فيها، والتي تمثل في إطار بطاقة الأداء المتوازن النتائج المستقبلية المرغوبة لقياس الأداء.<sup>6</sup> إن القيم المستهدفة لتحقيق النجاح متغيرة باستمرار؛ إذ تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من المؤسسات القيام بالتحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات والقدرة على تقديم منتجات جديدة وتوسيع قدراتها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 125.

<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 27.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 250/251.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 248.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 14.

<sup>6</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 126.

<sup>7</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Op. cit, P: 75/76.

كما تعتبر القيم المستهدفة أدوات اتصال قوية، من خلال إبلاغ المؤسسة بأكملها عن المستوى المتوقع من الأداء لتحقيق النجاح، ونتيجة لذلك يكون التنفيذ بالتركيز على التحسين المستمر؛ حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها باستمرار،<sup>1</sup> كما تساعد على تخصيص واستخدام الموارد وتوجه تركيز العمليات على التحسين المستمر للحصول على أفضل أداء ممكن.<sup>2</sup> كما أن إسناد النتائج إلى الأفراد يجعلهم مسؤولين عن تحقيق هذه القيم المستهدفة ويعزز المساءلة، والتي تعتبر ذات أهمية لمعظم المؤسسات.<sup>3</sup> ومن تم تعتبر آلية محددة ودقيقة للمساءلة حول الإنجاز وفق أسس سليمة.<sup>4</sup>

**2. تحديد المبادرات الاستراتيجية:** تطرقنا فيما مضى إلى دراسة الخطوات اللازمة لتطوير أهداف الأداء للخريطة الاستراتيجية، ثم فيما بعد ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس، بالإشارة إلى الدور الذي تؤديه القيم المستهدفة للأداء. ويبقى الآن التطرق إلى العنصر الذي يترجم أهداف الأداء إلى واقع ملموس وتحقيق النجاح على أساس المقاييس والقيم المستهدفة والذي يتمثل في المبادرات الاستراتيجية.<sup>5</sup>

فبعد تحديد القيم المستهدفة ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن، يتطلب الأمر بعد ذلك وضع المبادرات الضرورية للإنجاز للوصول إلى قيم الأداء المستهدفة؛<sup>6</sup> ولكن غالباً ما لا يتم ربط هذه المبادرات بتحقيق القيم المستهدفة التي تعبر عن الأهداف الاستراتيجية؛ إذ يتم العمل بشكل مستقل ويصبح التنافس على الموارد بما في ذلك الموارد النادرة؛ مما يؤدي إلى تشتت الجهود في محاولة جذب اهتمام الإدارة العليا؛ لكن عند الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها حجر الزاوية في إدارة المؤسسة فإن مختلف المبادرات الاستراتيجية يتم تركيزها على تحقيق الأهداف التنظيمية والمقاييس والقيم المستهدفة.<sup>7</sup>

إذاً تعتبر عملية التخطيط وتحديد القيم المستهدفة والتوفيق بين تخصيص الموارد والمبادرات الاستراتيجية ووضع الميزانيات السنوية أموراً ضرورية من أجل ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أفعال ونشاطات تنفذ في الواقع العملي للعديد من المؤسسات، وهذا ما تؤكد عليه بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال توجيه المبادرات الاستراتيجية والموارد المتاحة نحو تحقيق هذه الأهداف.

وتتمثل المبادرات الاستراتيجية في المشاريع المؤقتة والتي تساعد على تحقيق أو تجاوز أهداف الأداء، يمكن القيام بعدة مبادرات ولكن لا تعتبر مبادرات استراتيجية، حيث يكمن الفرق في ربط المبادرات

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 251.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 127/126.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 251.

<sup>4</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 127.

<sup>5</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 257.

<sup>6</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 130.

<sup>7</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 230.

الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية والمقاييس والقيم المستهدفة.<sup>1</sup> إن المبادرات الاستراتيجية تلك المشاريع التي ستسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ويلاحظ في بعض الأحيان أن المبادرات الموجودة في المؤسسة قد لا تفي بمتطلبات إنجاز القيم المستهدفة للأداء؛ أي أن بعض القيم المستهدفة تستدعي مبادرات جديدة من المفترض أن تُعتمد لتحقيق هذه القيم، أو قد يُجرى تحسين على المبادرات الموجودة لكي تستجيب لمتطلبات إدارة الأداء؛<sup>2</sup> إذ غالباً ما تجد المؤسسات صعوبات في تبني مبادرات جديدة فيتم تحديد جميع المبادرات الحالية للمؤسسة ودراسة مدى ارتباطها بالأهداف الواردة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن. فعندما يتم تحديد أهداف المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف، يصبح من الممكن تقييم فيما إذا كانت المبادرات الاستراتيجية الحالية سوف تساعد على تحقيق هذه الأهداف، أو أن هناك حاجة إلى مبادرات جديدة.<sup>3</sup>

فعند وضع بطاقة الأداء المتوازن وتحديد الاستراتيجية والتعرف إلى المقاييس الرئيسية لقيادة الأداء التي تكمل الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات القيام بما يأتي:<sup>4</sup>

- تحديد المبادرات الاستراتيجية الجديدة.
  - تركيز المبادرات الاستراتيجية على برامج التحسين المستمر أو برامج إعادة الهيكلة وبرامج التحول.
  - موازنة الاستثمارات مع برامج الميزانية التقديرية.
- يتم القيام بإزالة تلك التي لا تعتبر مبادرات استراتيجية أو تعديلها لتلائم أهداف ومقاييس الأداء وإدراج مبادرات جديدة تنسجم بالطابع الاستراتيجي وتلائم طبيعة الأهداف المحددة، ويأتي هذا في إطار إعادة تخصيص بعض الموارد لمبادرات أخرى ذات الأولوية؛ فيجب العمل على تخصيص الموارد اللازمة والكافية من خلال المبادرات. ولكون هذه المبادرات عديدة يتطلب الأمر اختيار تلك الضرورية والأكثر ارتباطاً بتنفيذ الاستراتيجية.<sup>5</sup>

إن تبني مبادرات معينة وتوفير الموارد الضرورية لها لغرض تحسين الأداء يعتبر عمل إبداعي؛ ولكي يتجسد هذا الإبداع يفترض أن تكون مراحل العملية مرتبطة بنظام بطاقة الأداء المتوازن ليمثلاً سلسلة مترابطة من الأنشطة الإبداعية،<sup>6</sup> حيث هناك ثلاثة طرق تعتمد عليها عملية التخطيط استناداً إلى بطاقة الأداء المتوازن والتي تمكن من تحسين وتوجيه هذا الإبداع:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", Op. cit, P: 257.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 130.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 230.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 244.

<sup>5</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 132.

<sup>6</sup> - نفس المرجع، ص: 132.

<sup>7</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 231.

- البحث عن المقاييس غير المدرجة.
  - التحسين المستمر وتعديل المقاييس المتوفرة.
  - المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بالتحسينات الجدية لمقاييس قيادة الأداء الرئيسية.
- كما يمكن أن تهتم المبادرات الاستراتيجية بالعناصر غير المالية كعمليات تطوير المنتجات ووقت وصولها إلى الأسواق وتعزيز قدرات الأفراد. هذه الأهداف غير المالية يمكن أن تستخدم لتبرير ومراقبة المبادرات الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تهدف إلى ربط المقاييس بالتحسينات الكبيرة في الأداء المالي المستقبلي.

#### المطلب الرابع: التنفيذ والمتابعة والتعلم الاستراتيجي

بعد الانتهاء من بناء بطاقة الأداء المتوازن لم يبق سوى وضعها موضع التنفيذ، وهذه العملية تتضمن وضع خطة تنفيذية والتي تعتمد على تحقيق الأهداف وربط المقاييس بقاعدة البيانات ونظم المعلومات، وإيصال بطاقة الأداء المتوازن إلى كافة أنحاء المؤسسة والتسجيع على الاعتماد عليها في تنفيذ الأعمال والأنشطة اليومية. ونتيجة لهذه العملية يتم الحصول على نظام معلومات إداري جديد يسمح بربط مقاييس الإدارة العليا بالمقاييس العملية على المستوى التنفيذي التي يمكن تطويرها. فعند تبنى وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، فلن تصبح بعد ذلك مجرد وسيلة بل نظام لرؤية استراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل، يعتمد على عملية التغذية العكسية المبنية على أساس التعلم الاستراتيجي.

**1. التنفيذ والمتابعة:** عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد البيانات ونظم المعلومات، وكذلك تعميم بطاقة الأداء المتوازن على مختلف مستويات المؤسسة وتطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية.<sup>1</sup> وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم.

إذ إنه ليس بمجرد بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ المؤسسة في تحقيق النجاح، بل تحتاج إلى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نظام الإدارة لتصبح الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الإدارية واتخاذ القرارات؛ فحتاج المؤسسة إلى بعض الوقت لضمان انتقال بطاقة الأداء المتوازن من نظام للقياس إلى نظام للإدارة.<sup>2</sup>

ومن أجل سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تقوم بدورها باعتبارها أداة للإدارة الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعتمدة على جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر ضمن العمليات اليومية للإدارة، يجب أن تكون هذه المقاييس جزء من العمل اليومي للمؤسسة. إن متابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن تُجرى بشكل

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 25.  
<sup>2</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 40.

دوري عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها من طرف الإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات الفرعية وأقسام المؤسسة؛ أما القيم أو المعدلات المستهدفة فتُجرى مراجعتها سنوياً كجزء من الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.<sup>1</sup>

إن الغرض من تحديد الانحرافات ليس لتحميل المسؤولية أو لتحمل اللوم، بل يتم التعامل مع الانحرافات كفرص للتعلم.<sup>2</sup> ويجب على المديرين أن يأخذوا هذه العناصر على محمل الجد وإعادة النظر في استنتاجاتهم المشتركة حول ظروف السوق ومقترحات خلق القيمة للعملاء وسلوك المنافسين والقدرات الداخلية. ونتيجة لهذه المراجعة قد يكون القرار بإعادة تأكيد المصادقة على الاستراتيجية الحالية وضبط العلاقة الكمية بين المقاييس الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن؛ ولكن أيضاً قد نخلص إلى أن احتياجات المؤسسة قد تحتاج إلى استراتيجية مختلفة على ضوء المعرفة الجديدة حول ظروف السوق والقدرات الداخلية. وفي كلتا الحالتين فإن بطاقة الأداء المتوازن تحفز المسؤولين إلى التعرف على جدوى استراتيجيتهم؛ هذه القدرة تمكّن من التعلم التنظيمي للسلطة التنفيذية على مستوى التعلم الاستراتيجي الذي يميز بطاقة الأداء المتوازن؛ مما يجعلها أداة لا تقدر بثمن بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في إنشاء نظام إدارة استراتيجي.<sup>3</sup>

**2. التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي:** تعمل معظم المؤسسات في الوقت الحالي في بيئة غير مستقرة مع الاعتماد على استراتيجيات معقدة. وعلى الرغم من كفاءة بناء بطاقة الأداء المتوازن قد تفقد هذه الصلاحية عند إطلاقها مع تغير ظروف العمل في مثل هذا النوع من البيئات؛ حيث تنشأ تهديدات وفرص جديدة باستمرار؛ فلم تعد استراتيجيات المؤسسات في عصر المعلومات تتميز بالاستقرار؛ فيحتاج كبار المديرين إلى التغذية العكسية حول الاستراتيجيات الأكثر تعقيد في البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة،<sup>4</sup> فتكتمل هذه العملية بالتعلم. إن عملية التعلم الاستراتيجي تغذي الرؤية والاستراتيجية المقبلة أو المستقبلية من خلال مراجعة الأهداف في مختلف المحاور وتحديثها أو استبدالها بانسجام مع النتائج الاستراتيجية المحققة وموجهات الأداء المستقبلي المطلوبة للفترة القادمة.<sup>5</sup>

عملية التغذية العكسية الحلقة التي لن تتغير لأنها بالفعل تحدد فيما إذا تم تحقيق الأهداف. إن عدم الوصول إلى تحقيق النتائج المخطط لها لا يكون بسبب الأفراد العاملين ولا يسألون فيما إذا النتائج المخطط لها لا تزال هي النتائج المرجوة التحقيق وإذا ما كانت الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف المخطط لها ما تزال مناسبة، بل يتم التعامل مع الخروج عن المسار المخطط له على أنه عبارة عن خلل

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 261.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Op. cit, P: 85.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 251.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 18.



وبالتالي يتم الاعتماد على الإجراءات التصحيحية لجعل المؤسسة تسير على المسار المراد لها السير فيه.<sup>1</sup>

إذ تهتم العديد من المؤسسات في الوقت الحالي بإعادة هندسة عملياتها المهمة، وذلك بالتركيز على تحسين العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى التعلم على المستوى العملي (التشغيلي) للأفراد والفرق، وتحسين العمليات الحالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة سلفاً وهو خير مثال على حلقة التعلم.<sup>2</sup> إلا أن الاعتماد في وصف الميزانية وأدوات الإدارة الأخرى على أساس مالي لا يمكن المسؤولين من التعلم المزدوج. أولاً؛ لأن هذه الأدوات تتناول الأداء من منظور واحد. ثانياً؛ لأنها لا تنطوي على التعلم الاستراتيجي، الذي يتكون من التغذية العكسية واختبار الفرضيات التي استندت عليها الاستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة،<sup>3</sup>

وعند اعتماد المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن توسعت عمليات المراجعة العملية وإدارتها إلى عملية التعلم الاستراتيجي، التي تمتد من التعلم العملي إلى التعلم الاستراتيجي، أي من حلقة واحدة إلى حلقة التعلم الاستراتيجي المزدوج لفريق الإدارة وعلى مستوى الأقسام والوحدات.<sup>4</sup> فنطلق على قدرة التعلم التنظيمي على مستوى الإدارة العليا اسم التعلم الاستراتيجي. ويعتبر الجانب الأكثر ابتكاراً لبطاقة الأداء المتوازن وضرورة حتمية جديرة بالاهتمام بالسبب لأولئك الذين يتعلمون كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية؛ وبالتالي يجب على هذه المؤسسات أن تصبح قادرة على ما يسمى: كريس أرجيريس (Chris Argyris)، أو ما يعرف بحلقة التعلم المزدوج، وتعلم تغيير افتراضات الأفراد، وتعلم النظريات حول علاقات السبب والنتيجة.<sup>5</sup> إن لعملية التعلم الاستراتيجي الفعالة ثلاثة مكونات أساسية:<sup>6</sup>

- إطار عمل استراتيجي مشترك يعمل على إيصال الاستراتيجية، ويسمح لكل مشارك رؤية كيفية مساهمة الأنشطة التي يقوم بها في تحقيق الاستراتيجية العامة.
- عملية التغذية العكسية التي تقوم بجمع بيانات الأداء حول الاستراتيجية، والتي تسمح باختبار الفرضيات حول الترابط بين الأهداف والمبادرات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - Ibid, P: 251.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 252.

<sup>3</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Op. cit, P: 84.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 252.

<sup>5</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Op. cit, P: 84.

<sup>6</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 252.

- فريق عمل لدراسة المشاكلات الذي يعمل على تحليل بيانات الأداء والتعلم، ثم تكيف الاستراتيجية مع الظروف الحالية والطارئة.

كما تشمل بطاقة الأداء المتوازن على ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الاستراتيجي: أولاً؛ تتبنى رؤية المؤسسة المشتركة. ثانياً؛ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المصدر الأساسي لنظام التغذية العكسية الاستراتيجي. ثالثاً؛ تسهل بطاقة الأداء المتوازن مراجعة الاستراتيجية التي تعتبر أساسية للتعلم الاستراتيجي.<sup>1</sup> إن وجود رؤية مشتركة هي نقطة الانطلاق الأساسية لعملية التعلم الاستراتيجي، وبعد تحديد الرؤية المشتركة تقوم بطاقة الأداء المتوازن بوضع نموذج للأداء يربط الجهود الفردية والإنجازات بأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عملية مزدوجة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى؛ فعند بنائها يتم البدء من أعلى إلى أسفل من خلال ترجمة المهمة والقيم والرؤية والاستراتيجية، وبنفس القدر من الأهمية تتم عملية التعلم الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى والتي تنتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن.<sup>3</sup> وتبدأ هذه العملية مع توضيح الرؤية المشتركة لكامل من في المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيقها، مع استخدام القياس كلفة تساعد على ترجمة المفاهيم المعقدة، بالإضافة إلى تبسيط الأفكار الغامضة إلى أكثر وضوح ودقة، والتي تتماشى وتعبئة الأفراد لتنفيذ الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

توفر بطاقة الأداء المتوازن فرصة التعلم المزدوج من خلال جمع المعلومات حول الاستراتيجية واختبارها، والتي تعكس فيما إذا كانت الاستراتيجية لا تزال مناسبة في ظل التطورات الأخيرة، ومشاركة الأفكار بين جميع أفراد المؤسسة حول الفرص والتوجهات الاستراتيجية الجديدة.<sup>4</sup> هذه المشاركة بين جميع أفراد المؤسسة تتيح لهم الفرصة لمناقشة الفرضيات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة، والتعلم من النتائج غير المتوقعة والتحاور حول التعديلات المستقبلية عند الضرورة؛ إذ يمكن فهم استراتيجيات المؤسسة من خلال اشراك العديد من القدرات الخفية والتي تساهم في تحقيق هذه الاستراتيجية، باعتبار الأفراد الموظفين رأس مال المؤسسة.<sup>5</sup>

يتحقق بناء ودمج ودعم نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مراحل رئيسة تتفرع كل منها إلى مراحل فرعية؛ فتهتم المرحلة الأولى بتحديد الاحتياجات ومن ثم إرساء رسالة وقيم ورؤية

<sup>1</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Op. cit, P: 84/85.

<sup>2</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 252-254.

<sup>3</sup> - Paul R. NIVEN, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", Op. cit, P: 106.

<sup>4</sup> - Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Op. cit, P: 252.

<sup>5</sup> - Oana Adriana GICĂ, Ovidiu Ioan MOISESCU, Op. cit, P: 141.

واستراتيجية خاصة بالمؤسسة ليتم بعد ذلك تطوير الأهداف والمقاييس وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يحقق استراتيجية المؤسسة، وتحديد القيم أو الغايات المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. أما المرحلة الثانية فتتجه بدمج نظام القياس المتوازن ضمن النظام الإداري للمؤسسة بحيث تصبح هذه الأداة الأساس الذي تُبنى عليها جميع العمليات الإدارية في المؤسسة؛ وتهتم المرحلة الثالثة بدعم نظام القياس المتوازن للأداء كي يكون نظاماً للقياس الاستراتيجي وأداة اتصال. كما أن بناء بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح يتضمن ثلاثة مبادئ: أولاً؛ وجود علاقات السبب والنتيجة بين كل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن والتي تسمح بإيصال استراتيجية المؤسسة إلى كافة الوحدات والأقسام والأفراد. ثانياً؛ يجب أن تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على المزيج المناسب من مقاييس الأداء الرئيسية والأساسية، أي مقاييس النتائج وموجهات الأداء المستقبلي. ثالثاً؛ ربط المقاييس المالية بجميع المقاييس الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن والتي يجب في الأخير أن تحقق الأهداف المالية للمؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني

من الخطأ اختزال أداء المؤسسات في أرقام مالية فقط؛ فأداء المؤسسات أكبر من هذا وأشمل وأعمق وأكثر تعقيداً، فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وبين الأصول الملموسة وغير الملموسة، وبين قيادة واتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير ومحاور وأطراف الأداء الداخلية والخارجية.

إن لكل مؤسسة أهدافاً ورؤية واستراتيجية تسعى إلى تحقيقها؛ وحتى تتحقق لابد من ترجمتها إلى مقاييس تشمل جميع مستويات المؤسسة المختلفة والعمل على تنفيذها، وهذا ما تقوم به بطاقة الأداء المتوازن؛ فهي نظام إداري شامل يربط بين رؤية واستراتيجية المؤسسة ويترجمها إلى مجموعة محددة من الأهداف والمقاييس، يستطيع الأفراد استيعابها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، والتي تترجم إلى نشاطات وأعمال يقوم بها الأفراد بشكل يومي.

كما تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الدور الذي تؤديه من خلال مساهمتها في خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح، والتي تطورت في ظرف قياسي إلى نظام شامل للإدارة الاستراتيجية؛ هذه الأداة في شكلها البسيط تحتوي على أربعة محاور، كما تقوم على أساس مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية موزعة على هذه المحاور، تجمع بين مقاييس النتائج التي تقيس الأداء الماضي ومقاييس قيادة وتوجيه الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تربط أهداف ومقاييس الأداء من خلال علاقات السبب والنتيجة، مشكلةً ما يعرف بالخريطة الاستراتيجية؛ مما يجعلها نظاماً للتغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي. معظم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن مبنية على مشاكل التطبيق العملي، وليست عيوباً جوهرية؛ فالتجارب أثبتت أن المؤسسات تنضج في عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وتتعلم كيفية الحصول على أقصى استفادة من هذه الأداة الإدارية المهمة، وهذا ما جعلها أداة ديناميكية ينبغي إعادة النظر فيها باستمرار وتحديثها. وإن هذا التطور جاء نتيجة التغير المستمر في بيئة المؤسسة وقصر دورة حياة المنتج أو الخدمة، إذ لجأت العديد من المؤسسات لعملية ابتكار منتجات وخدمات بصفة دورية والتخلي عن المنتجات القديمة أو تطويرها بشكل ملفت وكأنها تنتقل من مشروع إلى آخر. ولهذا لابد على هذه المؤسسات من تبني تقنيات وأساليب إدارة المشاريع أو الإدارة بالمشاريع، من أجل القدرة على إدارة هذه المشاريع، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

## الفصل الثالث

متطلبات نمط الإدارة بالمشاريع من  
القيادة العملية إلى القيادة الاستراتيجية

## الفصل الثالث: متطلبات نمط الإدارة بالمشاريع من القيادة العملية إلى القيادة الاستراتيجية

### تمهيد

تدرك جميع المؤسسات في الوقت الراهن أنها تعمل في بيئة عمل متغيرة، والتي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والتغير السريع في الإنتاج والأسواق وسلوك العملاء، الشيء الذي يتعين على المؤسسات مجاراة هذه التغيرات من خلال التصرف بسرعة تجاه القوى المؤثرة على أدائها ونموها المحتمل، فتنوعت وتعددت الاستثمارات في شكل مشاريع، ولقد تطورت إدارة المشاريع من نقاط مختلفة ومتنوعة لتكون المجرى الرئيسي وركن الإدارة الأكبر بصورة عامة، والآن يجري الاعتراف بالإدارة بالمشاريع على نطاق واسع على أنها الحدود الجديدة لإدارة المؤسسات.

وتعتبر مهارات إدارة المشاريع من الأمور المرغوبة بشدة لكل المديرين بجميع مستوياتهم في أية مؤسسة، ومن المهم أن يعمل مدير المشروع كمدبر وقائد لا أن يكون منسقاً أو مراقباً، وهذا يتوقف على نوع التنظيم الذي تتبعه المؤسسة لتنفيذ مشاريعها، وكيفية تعيين مديري مشاريعها وفرق تنفيذها، حيث يوفر مكتب إدارة المشاريع مجال المزج بين الإدارة وقياس وتقييم الأداء ومتابعته.

إدارة المشاريع وسيلة يتزايد الطلب عليها من أجل تحقيق الأهداف، وتتم المشاريع بعدة مراحل تدعى دورة حياة المشروع والتي تكون انطلاقاً من قيام أحد العملاء بالاعتراف بالحاجة إلى نتائج هذا المشروع وصولاً إلى أن هذه الحاجة قد استوفيت ولقت رضى من طرف هؤلاء العملاء، فهي تشمل التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد من أجل تحقيق أهداف المشروع المحددة، وأهداف إنجاز المهام المحددة بنجاح، فالتحدي الرئيسي لإدارة المشاريع يتمثل في تحقيق جميع أهداف المشروع بالإضافة إلى أهدافها والتمثلة في الالتزام بالقيود الثلاثي التقليدي.

وانتقل مفهوم إدارة المشروع من طريقة لإدارة مشروع مستقل إلى أسلوب لإدارة المؤسسات وسمي الإدارة بالمشاريع وهي الفلسفة التي تتبناها العديد من المؤسسات، وظهر مع هذه الأسلوب مفهوم البرامج ومحافظ المشاريع التي تعتبر حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسة واختيار وتنفيذ المشاريع وتقييمها.

وهذا ما سيتم التطرق إليه ضمن هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: إدارة المشاريع وتطورها

المبحث الثاني: تنظيم المشاريع ودورة حياتها

المبحث الثالث: معايير نجاح المشاريع وأسباب فشلها

المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية للمشاريع

## المبحث الأول: إدارة المشاريع وتطورها

أصبحت عملية النمو والتطور وولادة المؤسسات المختلفة ميزة من ميزات الوقت الحالي، ولا بد لأي حالة من حالات النمو والتطور هذه من وجود فكرة معينة تحمل كل أو بعض طموحات متخذ القرار المستقبلية في أي مؤسسة في الواقع العملي، هذه الفكرة في واقع الحال ما يطلق عليها اسم المشروع، والذي يعد بمثابة النواة لإنشاء أو توسيع وتطوير للوضع الحالي لأي مؤسسة.

ولا يمكن أن يكمل أي المشروع بالنجاح ما لم يكن هناك إدارة وتوجيه من جهة مدركة تأخذ على عاتقها عملية الإشراف، بالإضافة إلى أن طبيعة المشاريع التي نتعامل معها هذه الأيام بحاجة إلى أسلوب ديناميكي لمتابعتها وكشف الانحراف عن الخطة بأسرع وقت ممكن واستيعابه لتقليل تأثيره على باقي نشاطات المشروع، هذا الأسلوب يدعى إدارة المشاريع، وهذا ما سنحاول تبيينه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم المشروع وخصائصه

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع وأدواتها

المطلب الثالث: التطور التاريخي للمشاريع وإدارتها

المطلب الرابع: الإدارة الثلاثية للمشروع (الوقت والتكلفة والجودة)

### المطلب الأول: مفهوم المشروع وخصائصه

تشكل المشاريع حيزاً كبيراً من حيث العمل المنجز، فالعمل إن لم يكن من خلال مشروع يصبح عملاً روتينياً ومكرراً، كما أن الجهد المبذول في المشروع يجب أن يكون متميزاً وإذا لم يكن العمل متميزاً وخارج نطاق الروتين فلا يعتبر مشروعاً، فكل مشروع هو تجربة جديدة في حد ذاته.

إن تعريف المشروع يختلف ويتنوع من مؤسسة إلى أخرى وفي الكثير من الحالات فإن كلمة مشروع قد تستخدم لوصف أي مهمة أو نشاط شاذ عن العمل المعتاد (الروتين)، لذا فإن المشروع قد يعني أي أعمال غير روتينية يتطلب إنجازها.

**1. تعريف المشروع:** يعرف المشروع بأنه شيء مختلف عن الأمور الروتينية والاعتيادية ويتطلب المشروع تنفيذ أشياء مختلفة بطرق مختلفة، فالمشروع عبارة عن تعهد محدود بالمدة الزمنية وبالنتيجة المحددة، وكلمة مشروع تأتي من الكلمة اللاتينية بروجكتوم (projectum) من بروجيسير (projicere)، والتي تدل على شيء ما يسبق عمل الجزء الموالي في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Pankaja Pradeep KUMAR, "Effective Use of Gantt Chart for Managing Large Scale Projects", Cost Engineering, Vol. 47, No. 7, July 2005, P: 14.

يعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) ضمن الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide)، المشروع بأنه: "مسعى مؤقت يتخذ من أجل إنشاء منتج منفرد أو خدمة أو نتيجة منفردة"<sup>1</sup>، ومن تم فأى مشروع محاولة مؤقتة لتحقيق نتائج محددة في وقت محدد؛<sup>2</sup> وليس فقط تنفيذ المشروع من أجل إنتاج منتج أو تقديم خدمة بل كذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وهذا ما أكدته التعريف الموالي، حيث عرف المشروع بأنه: "عمل مؤقت لتحقيق بعض الأهداف المحددة في وقت معين"<sup>3</sup>؛ وكذلك التعريف التالي الذي ركز على تحقيق الأهداف وأضاف قيد التكلفة، حيث عرف المشروع بأنه: "عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد ولمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، وفي حدود ميزانية موضوعة"<sup>4</sup>.

كما أضاف التعريف التالي قيد الأداء (الجودة)، حيث عرف المشروع بأنه: "مجموعة فريدة من الأنشطة المنسقة، لها بداية ونهاية محددة والتي يقوم بها أفراد أو مؤسسات لتلبية أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والأداء"<sup>5</sup>، وهذا ما أكدته تعريف جمعية إدارة المشروع البريطانية (Association of Project Management)، فقد عرفت المشروع بأنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو مؤسسة لتحقيق أداء أو أهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الزمن، الجودة"، حيث أضاف هذا التعريف اختلاف أنشطة المشروع عن الأنشطة الروتينية، كما حدد أن تنفيذ المشروع قد يكون من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص ضمن المؤسسة أو مؤسسات متعددة، باعتباره جهد بشري وهذا ما أشار إليه التعريف الموالي، حيث عرف المشروع بأنه: "نشاط بشري منظم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة وباستخدام موارد متنوعة"<sup>6</sup>.

رغم تعدد التعريفات الصادرة عن الباحثين والمختصين والهيئات الدولية المعنية بإدارة المشاريع، إلا أن المشروع في أبسط معانيه هو: مجموعة من المهام والأنشطة المتتابعة والمترابطة مع بعضها البعض، يتم القيام بها لتوليد منتج فريد أو خدمة متميزة، مؤقتة وذات طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة، يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من المؤسسات، تهدف إلى تحقيق هدف معين له أبعاده المتمثلة في التكلفة والوقت والجودة.

1 - معهد إدارة المشروعات، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide)"، الطبعة الخامسة، مؤسسة معهد إدارة المشروعات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2013، ص: 03.

2 - تريפור إل. يونج، "المرجع في إدارة المشروعات، الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة"، الطبعة الثانية، ترجمة: بهاء شاهين، الطبعة العربية الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 25.

3 - تريפור ل. يانغ، "الإدارة الناجحة للمشروعات (صنع النجاح)"، ترجمة: هبة عجينة، د ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص: 25.

4 - محمد توفيق ماضي، "إدارة وجدولة المشاريع، خطوات تخطيط وتنظيم وجدولة مراحل تنفيذ المشروع وكيفية الرقابة عليها"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 16.

5 - Albert LESTER, "Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards", Sixth Edition, Elsevier Science Ltd., 2014, USA, P: 01.

6 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، "إدارة المشاريع: منهج كمي"، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص: 14/13.



2. **خصائص المشروع:** إذا سألت أي شخص عما يميز المشاريع، فتوقع أن تحصل على مجموعة متنافرة ومحيرة من الإجابات، أي سوف يذكر لك جميع المشاريع التي يمكن التعرف عليها بسهولة باعتبارها مشاريع وبقينا يمكن وصف كل منها بأنها "خاصة"، فجميعها لها نتيجة محددة يمكن إدراكها والتعرف عليها عند اكتمالها، وكل منها متفرد في نوعه ولا يحتمل تكراره مرة أخرى بنفس الشكل بنتائج مماثلة، وعلى الطرف الآخر من هذا المنظور هناك العديد من المشاريع الفريدة من نوعها ولكنها أصغر حجماً وتتم بدرجة كبيرة في كل أنواع المؤسسات، فهي تستخدم عدداً أقل من الأفراد وتتطلب مع ذلك الكثير من المهارات لتحقيق النتيجة المرجوة، وتتطوي كل هذه النشاطات على شكل من أشكال التغيير لأنها معينة بإيجاد وخلق شيء لم يوجد بعد ومجمل النشاطات الموجهة لتحقيق نتيجة محددة تعتبر مشروعاً.<sup>1</sup>

إن الطبيعة المؤقتة للمشاريع تشير إلى أن مشروع له بداية ونهاية محددة، فنصل إلى النهاية عند تحقيق أهداف المشروع أو عند الانتهاء من المشروع ولا يمكن تحقيق أهدافه أو أن الحاجة لهذا المشروع لم تعود موجودة، كما يمكن إنهاء المشروع في حالة رغبة العملاء أو الممولين بذلك؛ وكلمة (مؤقت) لا تعني بالضرورة أن مدة المشروع قصيرة، فهي تشير إلى المشاركة في المشروع وطول عمره، ولا تنطبق عادة على المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي أنشأها المشروع، حيث يتم القيام بمعظم المشاريع من أجل إنشاء نتائج دائمة.<sup>2</sup>

وتتميز أنشطة المشروع بالتسلسل، حيث يتألف كل المشروع من عدد من الأنشطة التي يجب أن تكتمل في ترتيب أو تسلسل معين؛ والنشاط هو جزء محدد من العمل. بالإضافة إلى تسلسل الأنشطة، فهذه الأنشطة يجب أن تكون فريدة من نوعها، إذ لم يحدث هذا المشروع من قبل ولن يحدث مرة أخرى في ظل نفس الظروف، فهناك شيء مختلف دائماً في كل مرة تتكرر فيها أنشطة المشروع؛ وهذه الأنشطة التي تشكل المشروع ليست بسيطة، بل معقدة؛ وهذه الأنشطة تكون متصلة، أي وجود علاقة منطقية أو ضمنية أو تقنية بين هذه الأنشطة المتتابعة؛ كما يجب أن يكون لأي مشروع هدف وتاريخ إنجاز محدد ينتهي المشروع فيه سواء تم تنفيذ جميع أعمال المشروع أم لا، وأن للمشروع حدود الموارد والتي يمكن تعديلها صعوداً أو هبوطاً من قبل الإدارة، كما يتوقع العميل أو مستعمل مخرجات المشروع مستوى معين من الأداء والجودة من المشروع، والتي يمكن أن تكون مفروضة ذاتياً أو من تحديد العميل أو المستعمل.<sup>3</sup> هذه العناصر متواجدة بصفة مشتركة ضمن جميع المشاريع، إلا أنها قد تختلف من حيث تطبيقها من مشروع لآخر وفقاً لخصائص كل مشروع ومتطلباته وحجمه وكذلك مدة إنجازه.

<sup>1</sup> - تريفور إل. بونج، "المرجع في إدارة المشروعات، الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة"، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 03.

<sup>3</sup> - **Robert K. WYSOCKI**, "Effective project management: traditional, adaptive, extreme", Fourth Edition, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, United States of America, 2007, P: 04-06.

3. أنواع المشاريع: تختلف المشاريع، حيث تتنوع ما بين المشروع الصغير والكبير وكذلك ما بين المشروع البسيط والمعقد؛<sup>1</sup> وهناك أربع طرق لتصنيف المشاريع والمتمثلة في مجال الصناعة والحجم ونطاق المشروع ومجال التطبيق.

ويعرض المتخصصين في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي وذلك بالاستناد إلى طبيعة القطاع أو طبيعة الهدف الذي يؤسس من أجله المشروع، وبشكل عام يتفق الجميع على وجود التقسيمات أو الأنواع التالية من المشاريع:<sup>2</sup>

- **المشاريع الإنشائية:** وهي المشاريع الأكثر شيوعاً في الواقع، والتي تتمثل في بناء العمارات السكنية والأبنية، تشييد الطرقات والجسور والسدود، بناء الملاعب والمستشفيات والجامعات والمدارس، بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية أو خدمية أو علمية، ويذهب البعض من المهتمين بهذا النوع من المشاريع إلى اعتبارها القاسم المشترك الأعظم لكافة أنواع المشاريع الأخرى، بحيث لا يمكن تصور قيام أي مشروع دون الارتكاز على المشروع الإنشائي.

- **المشاريع الصناعية:** ويقصد بها المشاريع ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية.

- **المشاريع الخدمية:** وهي المشاريع التي ينتج عنها مخرجات ملموسة أو غير ملموسة تقدم في أطر وصيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد.

- **المشاريع العلمية:** ويقصد بذلك كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي.

- **المشاريع الاجتماعية:** وهي المشاريع التي ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في شتى مجالات الحياة.

- **المشاريع الاقتصادية:** ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق صيغ للتنمية الاقتصادية.

كما تصنف المشاريع عادة داخل المؤسسات وفق ثلاثة دوافع وعلى النحو التالي:<sup>3</sup>

- **دافعية السوق:** بمعنى إنتاج منتج جديد استجابة لاحتياجات السوق.

- **دافعية الأزمات:** أي إيجاد حل سريع لمشكلة معينة.

- **دافعية التغيير:** أي الحاجة إلى تغيير العمليات لتتماشى مع البيئة الحالية أو لتكون أكثر فاعلية.

4. **قيود المشروع:** يمثل المشروع عملية تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات محددة في ظل مجموعة من القيود وباستخدام آليات متنوعة لإنجاز هذا المشروع، فيتأثر المشروع بمجموعة من القيود

1 - عبد الستار محمد العلي، "إدارة المشروعات العامة"، دط، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص: 30.

2 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، "إدارة المشاريع: منهج كمي"، مرجع سابق، ص: 41-45.

3 - هيثم علي حجازي، "مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص: 75.

والتي تركز بشكل كبير على: الوقت، التكلفة، الجودة، إضافةً إلى قيود أخرى؛<sup>1</sup> وقيود المشروع الشائعة خمسة عوامل تتمثل في النطاق والتكلفة والوقت والجودة والموارد، والتي تعتبر مترابطة فيما بينها، فأى تغيير في واحد من هذه العوامل يؤدي إلى تغيير العوامل الأخرى، وفي هذا السياق تشكل هذه العوامل الخمسة نظاماً يجب أن يظل متوازناً لكي يكون المشروع متوازناً، وذلك لأهمية هذه العوامل في نجاح أو فشل المشروع.<sup>2</sup>

- **النطاق:** عبارة عن بيان يحدد حدود المشروع، وهو لا يضم ما سيتم القيام به فحسب، بل أيضاً ما الذي لا يمكن القيام به؛ ويسمى عموماً بيان العمل ويمكن أيضاً الإشارة إلى النطاق كوثيقة تفاهم، فبيان تحديد النطاق أو وثيقة بدء المشروع أو نموذج طلب المشروع، أو أيّاً كان اسمها فإن هذه الوثيقة هي الأساس الذي ينبغي أن تتبعه جميع أعمال المشروع، ومن الأهمية بمكان أن يكون النطاق صحيحاً.<sup>3</sup>

- **الجودة:** وتشمل جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمتعلقة بالمشروع وكذلك بمراحل وعمليات تنفيذ المشروع؛<sup>4</sup> فجودة المشروع نوعان: الأول جودة المنتج أو الخدمة، ويشير إلى جودة مخرجات المشروع، وتستخدم الأدوات التقليدية لمراقبة الجودة لضمان جودة المنتج؛ بينما الثاني هو جودة العملية وهي نوعية عملية إدارة المشروع نفسها، وينصب التركيز على مدى نجاح عملية إدارة المشروع وكيفية تحسينها، فالتحسين المستمر للجودة وإدارة عملية الجودة هي العمليات المستخدمة لقياس عملية جودة العملية.<sup>5</sup>

- **التكلفة:** وهي تكلفة القيام بالمشروع وتعتبر متغير آخر يحدد المشروع، فمن الأفضل التفكير في الميزانية التي تم إنشاؤها للمشروع، حيث تعتبر التكلفة أحد الاعتبارات الرئيسية طوال دورة حياة المشروع؛<sup>6</sup> فحجم وتوقيت الموارد المالية يعتبر عاملاً أساسياً في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع.<sup>7</sup>

- **الوقت:** جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشاريع،<sup>8</sup> حيث يحدد العميل إطاراً زمنياً أو تاريخ نهائي يجب أن يكتمل فيه المشروع، وإلى حد ما ترتبط التكلفة بالوقت عكسياً، حيث يمكن تقليل الوقت الذي يستغرقه إنجاز المشروع ولكن زيادة التكاليف نتيجة ذلك والعكس.<sup>9</sup>

1 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 16/15.

2 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 07/08.

3 - Ibid, P: 08.

4 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 17.

5 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 08.

6 - Ibid, P: 09.

7 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 16.

8 - المرجع نفسه، ص: 16.

9 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 09.

- **الموارد:** هي الأصول مثل الأفراد والمعدات والمرافق المادية والمخزون، والتي هي محدودة ويمكن جدولتها أو يمكن تأجيرها من طرف خارجي، وعلى أي حال فهي مهمة لجدولة أنشطة المشروع والانتهاج المنظم للمشروع.<sup>1</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن كل مشروع يكون له سماته الخاصة، وذلك نظراً لاختلاف الأنشطة والمراحل التنفيذية والموارد اللازمة في كل مشروع، ولهذا يجب أن تكون إدارة المشروع تتميز بالخصائص التي يمكنها إدارة هذه السمات الخاصة التي يتميز بها المشروع.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع وأدواتها

برزت المشاريع كنتيجة لما أفرزته بيئة الأعمال، والتي بدورها تتطلب أنماط إدارية جديدة، إذ تتطلب الخصائص المميزة للمشاريع نوع خاص من الإدارة يلائم هذه الخصائص، فظهر فرع مستقل من الإدارة يسمى بإدارة المشاريع، التي أخذت النصيب الأوفر من الاهتمام وخاصة التي تبحث عن تقنيات جديدة لإدارة مشاريعها بشكل ملحوظ ومتزايد حتى تتلاءم مع معطيات بيئتها، ويرافق عادة تبني مبادئ إدارة المشاريع حدوث تغييرات جذرية داخل المؤسسة.

**1. تعريف إدارة المشروع:** يمكن أن تعنى إدارة المشروع أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، ففي كثير من الأحيان يسيئون الأفراد فهم هذا المفهوم، لأن لديهم مشاريع مستمرة داخل المؤسسة ويشعرون بأنهم يستخدمون إدارة المشاريع للتحكم في أنشطتها،<sup>2</sup> وعلى النقيض من ذلك، يمكن تعريف إدارة المشروع بأنها: "عملية تحقيق أهداف المشروع باستخدام الهياكل والموارد التنظيمية القائمة"،<sup>3</sup> وهناك من يرى بأن إدارة المشاريع هي: "مزيج بين الإدارة والتخطيط وإدارة التغيير"،<sup>4</sup> ومن هنا بدأت الجهود تتوحد في إطار واحد نحو خلق إدارة واعية من شأنها أن تشرف على عملية إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة.<sup>5</sup> وليس فقط الهدف منها إدارة التغيير بل حتى إيجاد حلول للمشاكل ولذلك تم تعريفها بأنها: "علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد والموارد المتاحة".<sup>6</sup>

عرف كيرزner (Kerzner) إدارة المشروع بأنها: "التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة موارد المؤسسة لتحقيق هدف قصير الأجل نسبياً تم إنشاؤه لاستكمال أهداف وغايات محددة"<sup>7</sup>؛ إذ يرى أن إدارة المشروع تتمثل في التخطيط للمشاريع ومراقبتها فقط، حيث يشمل التخطيط تعريف متطلبات كمية ونوعية العمل

<sup>1</sup> - Ibid, P: 09/10.

<sup>2</sup> - **Harold KERZNER**, "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", 10<sup>th</sup> Ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2009, P: 04.

<sup>3</sup> - **A K MUNNS, B F BJEIRMI**, "The role of project management in achieving project success", International Journal of Project Management, Vol. 14, No. 2, 1996, P: 81.

<sup>4</sup> - **Derar ELEYAN, Nabil EL-SAWALHI**, "Project review in the project management: an investigation study on earned value and balanced scorecard", Journal of Statistics & Management Systems, Vol. 13, No. 6, 2010, P: 1189.

<sup>5</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>6</sup> - موسى أحمد خير الدين، "إدارة المشاريع المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص: 110.

<sup>7</sup> - **Harold KERZNER**, Op. cit, P: 04.

والموارد اللازمة، ومراقبة المشاريع تعنى تتبع التقدم المحقق ومقارنة النتيجة الفعلية بالنتائج المتوقعة وتحليل الأثر وإجراء تعديلات؛<sup>1</sup> ووفقاً لماسياريلوا (Maciariello) يقصد بإدارة المشروع: "الوظيفة الإدارية التي تشمل مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدولة والميزانيات التقديرية والتوجيه والرقابة اللازمين لتحقيق الأهداف الفنية والزمنية للمشروع."<sup>2</sup>

في حين أن المعايير الألمانية (GPM) لإدارة المشاريع تعرفها بأنها: "مجملة الوظائف الإدارية والتنظيمية والأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ مشروع"،<sup>3</sup> بينما تعرفها المعايير البريطانية بأنها: "التخطيط والتتبع والمراقبة على جميع جوانب المشروع وتحفيز جميع العاملين عليها لتحقيق الجودة والأداء".<sup>4</sup> ولكن أفضل تعريف لإدارة المشروع هو تعريف معهد إدارة المشاريع (PMI) والمدون في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide) والذي يعرفها بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع"؛<sup>5</sup> إذ يستعمل مصطلح إدارة المشروع بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، والتي تشترك فيها المشاريع الصغيرة والكبيرة، المحلية والعالمية والمعنى الأصلي لها يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب.<sup>6</sup> ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها: "مجموعة من المبادئ والأساليب والعمليات والطرق والتقنيات والمهارات والمعارف التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة وتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية وتحقيق نجاحه".

**2. مبادئ إدارة المشروع:** على الرغم من أن البعض وخصوصاً الممارسين يرون أن عملية إدارة المشاريع هي مجرد فن يعتمد على القدرات الذاتية للأفراد، وبالتالي ليس هناك داعٍ لوضع قواعد ومبادئ لتلك العملية، إلا أن واقع الحال يشير أيضاً إلى وجود أساليب عامة وأنماط إدارية يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد.<sup>7</sup>

حيث ينفذ مديرو المشاريع الوظائف الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، وحقبة أن معظم ما كتب عن الإدارة منذ سنة 1916 مبنى على أساس ما كتبه هنري فايول (Fayol)، لكن ليست كل المبادئ التي حددها فايول صالحة للتطبيق في مجال إدارة المشاريع، فأربعة مبادئ من مبادئه الأربعة عشر لا تطبق في هذا المجال وهي تلازم السلطة والمسؤولية ووحدة القيادة وسلم تدرج القيادة

<sup>1</sup> - Klaus Dieter NIEBECKER, "Collaborative and cross-company project management within the automotive industry using the Balanced Scorecard", PhD Thesis, University of Technology, Sydney, 2009, P: 15.

<sup>2</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>3</sup> - Roger ATKINSON, "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria", International Journal of Project Management Vol. 17, No. 6, 1999, P: 338.

<sup>4</sup> - Derar ELEYAN, Nabil EL-SAWALHI, Op. cit, P: 1189.

<sup>5</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 05.

<sup>6</sup> - عبد الرحمن الجبوري، "إدارة المشاريع"، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص: 09.

<sup>7</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 23.

والاستقرار وغالباً ما يتم حذفها لأن البعض يعتقد بأنها غير مرغوب بها أو لا يمكن تحقيقها في إدارة المشاريع.<sup>1</sup>

منهج إدارة المشاريع حديث نسبياً، ويتطلب الاعتماد على تقنيات خاصة من أجل إعادة هيكلة طريقة الإدارة والتكيف مع هذا المنهج بغرض الحصول على متابعة استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، فقبل نصف قرن كان استعمال منهج إدارة المشاريع يقتصر على وزارات الدفاع والمقاولين ومؤسسات البناء، أما في الوقت الحالي فيجرى تطبيق هذا المفهوم في جميع المؤسسات سواءً الصناعية أو الخدمية،<sup>2</sup> فالأفراد الذين يعملون في مجال الخدمات كالمؤسسات المصرفية والتأمين وإدارة المستشفيات والعديد من الصناعات الخدمية الأخرى يتجهون الآن لإدارة المشاريع لمساعدتهم على تخطيط وإدارة الجهود المبذولة لتلبية مطالبهم الفريدة من نوعها.<sup>3</sup>

كما أن التخطيط للمشاريع واستعمال الأساليب الإدارية التي وضعت أصلاً لتنفيذ المشاريع الكبيرة والمعقدة أمكن تعديلها واستخدامها في إدارة المشاريع الصغيرة بشكل أفضل، والآن تستخدم مبادئ ومعارف وأساليب إدارة المشاريع على العديد من المشاريع ذات الأحجام والأنواع المختلفة وفي شتى المجالات، سواء في الصناعات التحويلية أو المشاريع الحكومية أو الخدمية أو المؤسسات غير الربحية،<sup>4</sup> ولقد أصبح واضحاً أن أساليب إدارة المشاريع التقليدية لم تعد كافية لإدارة مثل هذه المشروعات الحديثة والمعقدة.

**3. إدارة المشاريع الحديثة:** تتميز إدارة المشاريع الحديثة بافتراض أن البيئة غير مستقرة والأحداث لم يعد يمكن التنبؤ بها بشكل كامل، فإدارة المشاريع التقليدية على عكس ذلك تقترض أن مراحل دورة حياة المشروع معروفة وإنجاز المهام يكون في شكل تسلسل وبأدوات معروفة جيداً.<sup>5</sup>

إذ تتطلب ممارسة إدارة المشاريع التقليدية أن تكون متطلبات العميل محددة بشكل واضح وكاملة قبل أي تخطيط، لكن معظم المفكرين المعاصرين والذين يبحثون حول هذا الموضوع يؤكدون أنه من المستحيل تماماً أن يتم توثيق هذه المتطلبات في بداية المشروع، وهناك العديد من الأسباب لذلك، وإحداها طلب تغيير النطاق الذي لا مفر منه وأثره على عمليات إدارة المشروع، وعند القيام بذلك يتم تعلم مناهج ومداخل بديلة لإدارة المشاريع التي يمكنها التعامل مع هذه الحالات مع الحفاظ على التركيز على العملاء طوال دورة حياة المشروع.<sup>6</sup> وتحاول إدارة المشاريع تحقيق التوازن بين هذه القيود من، فكل تغيير في جانب معين يؤثر في إحدى الجوانب الأخرى على الأقل.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - كيفن فورسبيرغ، هال مور، هوراك كوترمان، "تخيل إدارة المشاريع"، تعريب: محمد شريف الطرح، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 60.

<sup>2</sup> - Harold KERZNER, Op. cit, P: 02.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, "Contemporary Project Management Organize/Plan/Perform", Third Edition, Cengage Learning, Stamford, USA, 2015, P: 05.

<sup>4</sup> - Ibid, P: 05.

<sup>5</sup> - Klaus Dieter NIEBECKER, Op. cit, P: 16.

<sup>6</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 45.

<sup>7</sup> - Derar ELEYAN, Nabil EL-SAWALHI, Op. cit, P: 1191.

ويدرك المحترفون في مجال إدارة المشاريع من ذوي الخبرة أنه لا يوجد أسلوب واحد لإدارة المشروع، ويقومون بتطبيق المعرفة والمهارات والعمليات المطلوبة لإدارة المشروع بالترتيب المفضل وبدرجة صرامة متفاوتة لتحقيق الأداء المرجو من المشروع، ومع ذلك لا يعني عدم الحاجة إلى عملية بعينها أنه لا يلزم التعامل معها، بل يتعين التعامل مع كل عملية حسب البيئة المؤثرة على المشروع لتقرير مستوى التنفيذ اللازم لكل عملية داخل المشروع.<sup>1</sup>

فعمليات إدارة المشاريع الأساسية يمكن أن تطبق بشكل عام على معظم المشاريع وفي معظم الأوقات، لكن في الوقت الأخير قد تطور التفكير في هذا الموضوع ببروز اختلافات جوهرية بين بعض أنواع المشاريع مما حتم البحث عن العمليات الأكثر ملائمة للتطبيق على وجه الخصوص على مثل هذه الأنواع من المشاريع.<sup>2</sup>

ويعترف ممارسي إدارة المشاريع بأن إدارة المشروع تكون أسهل من تنفيذه، لأن إدارة المشروع عبارة عن عملية سهلة نسبياً للتعلم ويمكن تطبيقها بشكل روتيني بينما قيادة المشروع تعتبر مسألة مختلفة تماماً.

**4. قيادة المشروع:** نحتاج إلى التمييز بين الإدارة والقيادة وبين المديرين والقادة، أو بالأحرى بين مديري وقادة المشاريع، فهناك فرق كبير؛ القادة يعرفون الاتجاه وهم يأخذون زمام المبادرة ويتحملون المسؤولية وفي النهاية هم مسؤولون عن نتائج مشاريعهم، بينما يتخذ المديرون الأوامر ويقومون بعملهم بأفضل ما لديهم من قدرات ويكلفون بأدوار ومسؤوليات معينة، فالقادة يتصرفون والمديرون يستجيبون.<sup>3</sup>

تعتبر قيادة المشروع أهم عناصر إدارة المشاريع العشرة، فالقيادة هي الوعاء الذي يجمع كل عناصر إدارة المشاريع الأخرى، وتضمن أن كل العناصر الأخرى يجري استخدامها بشكل صحيح وفعال.<sup>4</sup>

يعتبر مدير المشروع قائداً ومديراً على حد سواء في العديد من الحالات، فالعديد من المهام القيادية تتصل بوضع رؤية واضحة لنتائج المشروع الذي هو قيد التنفيذ، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق غايات وأهداف المشروع، هذه الرؤية لقائد المشروع يتشارك بها مع أصحاب المصالح الذين لا يشاركون في تنفيذ هذا المشروع، ويقوم بضمان مواصلة دعم المؤسسة لتنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له، وذلك من خلال اتخاذ نهج للتفاوض لتحديد نطاق المشروع وبعد ذلك

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 64.

<sup>2</sup> - **John KENNY**, "Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context", Project Management Journal, Vol. 34, No. 1, March 2003, P: 43.

<sup>3</sup> - **Thomas JULI**, "Leadership principles for project success", 1<sup>st</sup> Edition, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2011, P: 15.

<sup>4</sup> - كيفن فورسبرغ، هال موز، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 91.

يقوم بتوضيح هذه النقاط لفريق المشروع والجهات المعنية الأخرى، ويحدد استراتيجية لتحقيق الرؤية، وترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجيات ثم إلى خطط ثم إلى نتائج عملية.<sup>1</sup>

وهناك خمسة مبادئ لقيادة المشروع، والتي تشكل مجتمعة جوهر القيادة الفعالة للمشروع، والذي يسمى هرم قيادة المشروع، حيث نجد في قمة الهرم بناء الرؤية المشتركة وفي قاعدة الهرم تحقيق النتائج:<sup>2</sup>

- **بناء الرؤية:** إن مشاركة رؤية وأهداف مشتركة مع وجود الفهم نفسه حول تتبع التقدم نحو الرؤية هو أحد العوامل الرئيسية لنجاح المشروع والفريق.
- **تعزيز التعاون:** أداء الفريق ينتج عنه التأزر، ويصبح المستحيل ممكناً، ولهذا يعتبر تعاون الفريق أمر بالغ الأهمية.
- **تعزيز الأداء:** التخطيط جيد ومهم، وتقع على قائد المشروع مسؤولية خلق بيئة لتعزيز الأداء، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الفريق.
- **تشجيع التعلم:** إذ يشجع القادة الفعالون فريقهم على استكشاف طرق جديدة وارتكاب الأخطاء والتعلم منها، فالقائد الفعال يجد الوقت الكافي للفريق للتعلم وخلق الابتكار.
- **ضمان النتائج:** تحقيق نتائج المشروع نتاج قيادة فعالة، فتسليم المشروع جهد الفريق وليس جهد فردي، حيث يقوم القائد الفعال ببناء وتوجيه الفريق لتحقيق النتائج من خلال دمج مبادئ القيادة الأربعة الأولى.

كل مشروع مسعى مؤقت لتحقيق هدف معين والذي يجب إدارته وقيادته في آن واحد، وأن قيادة المشروع أهم عنصر، فهي الوعاء الذي يجمع باقي العناصر ويضمن استخدامها بشكل صحيح وفعال.

### المطلب الثالث: تاريخ تطور المشاريع وإدارتها

على الرغم من أن تنفيذ المشاريع كان لعدة قرون قد مضت، وأن العصور الماضية لم تخلو من ممارسة إدارة المشاريع بشكل أو بآخر،<sup>3</sup> إلا أن الاتفاق على المفهوم الحديث لإدارة المشاريع بدأ مع مشروع منهاتن (تطوير أول قنبلة ذرية)، باكورة مشاريع العصر الحديث، حيث شمل مشروع منهاتن العديد من الأشخاص ذوي المهارات المختلفة ضمن عدة مواقع مختلفة، كما أنه تم الفصل بوضوح بين الإدارة العامة لمهمة المشروع وجدوله الزمني وميزانيته والإدارة الفنية، واستغرق مشروع منهاتن حوالي ثلاث سنوات وكلف ما يقرب من مليار دولار عام 1946،<sup>4</sup> وبشكل عام يمكن تمييز ثلاثة المراحل.

<sup>1</sup> - James NORRIE, Derek H. T. WALKER, "a balanced scorecard approach to project management leadership", project management journal, vol. 35, no. 4, December 2004, P: 49.

<sup>2</sup> - Thomas JULI, Op. cit, P: 18.

<sup>3</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>4</sup> - Kathy SCHWALBE, "Information Technology Project Management", Revised Sixth Edition, Course Technology, Cengage Learning, Boston, USA, 2011, P: 27.



**1. مرحلة ما قبل 1950:** شهدت الحضارات القديمة العديد من المشاريع، فالحضارة المصرية شهدت بناء الأهرامات منذ حوالي 5000 سنة، فهي إلا نوع من المشاريع التي قامت بها مجموعة من الأفراد باستغلال الموارد المتاحة آنذاك لتخرج للوجود هذه الأهرامات ضمن فترة زمنية محددة، وهناك أيضاً مشروع بناء سور الصين العظيم والذي بدأ في القرن الثالث قبل الميلاد وقد استمر العمل عليه حتى متوسط القرن السادس عشر، ونفس الحال ينطبق على حدائق بابل المعلقة والمدن الرومانية القديمة، التي تعتبر شواهد على أنواع مختلفة من المشاريع، هذه المشاريع تتميز بطبيعتها الملموسة، إلا أنه هناك مشاريع غير ملموسة ذات طابع فكري وعلمي، ولكن توثيقها لم يكن بالمستوى العالي المطلوب لديمومتها.<sup>1</sup>

حيث نجد كذلك مشاريع تضمنت شن الحروب،<sup>2</sup> إذ كتب صن تزو (Sun Tzu) حول الاستراتيجية والتخطيط منذ ما يقرب من 2500 أن كل معركة هي عبارة عن مشروع ليكون الفائز الأول؛ وفي النصف الأخير من القرن العشرين، بدأ الناس يتحدثون عن إدارة المشروع.<sup>3</sup> كما يعود تاريخ إدارة المشاريع إلى مرحلة موغلة القدم من تاريخ البشرية؛ ولعل المدقق في قصة النبي نوح عليه السلام، وبنائه سفينته، سيجد فيها ما يمكن أن يطلق عليه إدارة مشروع.<sup>4</sup> قصة سيدنا نوح وبنائه للسفينة إلى موعد محدد للانتهاء منها، قد استعمل فيها أسلوب معين لإدارة هذا المشروع، والمعروف عن سيدنا نوح أنه نجار ونحن نعلم أن أغلب عمل النجارين هو عبارة عن مشاريع مؤقتة ومستقلة، وهذا ما يوحي بأنه كان متمرس في هذا المجال، أي إدارة المشاريع بطريقة كفئة وفعالة. فنظرياً يمكن القول بأن علم وفن إدارة المشروع قد برز إلى الواقع منذ ظهور الحضارات البشرية الأولى، وما يميز إدارة المشروع لهذه الحضارات أنها أنجزت مشاريع ضخمة، التي مازالت راسخة إلى الآن، إلا أنها أنجزت دون قيود في الموارد والوقت، كما أنها لم توفر لنا الوثائق التي تمكننا من فهم كيفية عمل إدارة المشروع،<sup>5</sup> فاعتبرت المعالم العالمية القديمة أنها مشاريع والتي تخبرنا بأنه قد تم الاعتماد على أساليب إدارة المشاريع في إنجازها، حتى ولو كانت بشكل مختلف عما نعرفه الآن حول إدارة المشاريع الحديثة.

وابتداء من الثورة الصناعية التي شهدت تطور علم الإدارة عبر القرن التاسع عشر والقرن العشرين، حيث تم الاعتماد على عمليات وتقنيات مثل مخطط غانط (GANTT) والذي اكتشف عام 1917 من طرف هنري غانط (Henery Gantt) وسمي باسمه، والذي تم استخدامه لتمثيل الجداول الزمنية وتتبع تطور تنفيذ المهام.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 04.

<sup>3</sup> - Klaus Dieter NIEBECKER, Op. cit, P: 10.

<sup>4</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 23/22.

<sup>5</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>6</sup> - Klaus Dieter NIEBECKER, Op. cit, P: 11.

ففي هذه الفترة كانت إدارة المشاريع تهتم بتحديد الجداول الزمنية لفهم ترتيب أنشطة المشروع حتى الانتهاء منه، فعدد كبير من مشاريع التصنيع والبحث والتطوير والحكومة والبناء استخدمت هذه الأساليب الإدارية المكررة،<sup>1</sup> وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية وفنية استخدمت في إنجاز المشاريع في تلك الفترة، كما يمكن ملاحظة أن المشاريع لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في إطار (الوقت، التكلفة، الجودة).<sup>2</sup>

**2. مرحلة الخمسينات وقبل التسعينات من القرن الماضي:** لم يتم النظر إلى إدارة المشاريع أو الاعتراف بها على أنها إدارة بالمفهوم الرسمي المتعارف عليه حتى ظهور بحوث العمليات في سنوات الخمسينات والستينات من القرن الماضي، والتي مهدت السبيل أمام ذلك من خلال ما ابتكرته من أساليب وأدوات متخصصة لإدارة المشاريع الفضائية الضخمة باهظة التكاليف، حيث وضعت وكالة الفضاء الأمريكية ناسا (NASA) ووزارة الدفاع الأمريكية مجموعة من المقاييس والمعايير لإدارة المشاريع بهدف إلزام المتعاقدين معها بتطبيق هذه المعايير والمقاييس الموضوعية والتقييد بها.<sup>3</sup>

فظهرت إدارة المشاريع في نهاية المطاف كنظام رسمي لدراساتها وممارستها، ومع بداية الخمسينيات من القرن الماضي ولزيادة المجمع الصناعي العسكري الأمريكي لتعويض التهديد من الحرب الباردة، أصبحت إدارة المشاريع مهنة قائمة بذاتها ومعترف بها، حيث شهد هذا العقد تطوير نموذجين رياضيين لجدولة المشروع التي تضاف إلى أدوات إدارة المشاريع، فتم تطوير طريقة المسار الحرج (CPM) لإدارة مشاريع الصيانة لإثنين من عمالقة الصناعة الأمريكية دوبونت (DuPont) وريمنجتون راند (Remington Rand)، كما تم تطوير الطريقة الثانية، تقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT) كجزء من برنامج غواصة بولاريس (Polaris) للقذائف الصاروخية التابعة للبحرية الأمريكية،<sup>4</sup> وقد استعملت هذين الأدوات فيما بعد لإدارة أي نوع من المشاريع.

وفي منتصف الستينات من القرن الماضي وما بعد، بدأت المؤسسات بالبحث عن أساليب وإجراءات وطرق وهياكل تنظيمية جديدة تساعدها في التكيف السريع مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وبسرعة كبيرة؛ وحملت سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي معها المزيد من البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع والمعايير الخاصة بهذا المجال من مجالات الإدارة.<sup>5</sup> كما أنه في سنوات الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي عرضت عدة مؤسسات مجموعة من البرمجيات التي تعتبر وسائل أكثر قوة من أي وقت مضى وأسهل للتخطيط وجدول مراقبة

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 04.

<sup>2</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>3</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 23.

<sup>4</sup> - Wayne J. DEL PICO, "Project control: integrating cost and schedule in construction", First Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2013, P: 03.

<sup>5</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 23.

تكاليف المشاريع، وتزايد تطبيق تقنيات إدارة المخاطر التي تم تطويرها في الأصل على المشاريع المعقدة في شكل مبسط لمشاريع أقل تعقيداً.<sup>1</sup>

لذلك أخذت منظمات دولية مثل معهد إدارة المشاريع (PMI) والمؤسسة الدولية لإدارة المشاريع (IPMA) على عاتقها مسؤولية النهوض بمدخل إدارة المشاريع وتعزيزه من خلال تقديم برامج تعمل على تطوير مهارات إدارة المشاريع لدى الأفراد، فمع اختراع القيد الثلاثي "المثلث الحديدي" الذي يشمل التكلفة والوقت والجودة، وتأسيس معهد إدارة المشاريع (PMI) في عام 1969، وقد تم توثيق العمليات والتقنيات ونشرها في دليل لإدارة هيئة المشروع المعرفية أولاً في عام 1981؛ وفي سنة 1987 نشر معهد إدارة المشاريع ما أصبح يعرف اليوم بالدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK®) وذلك في محاولة لتوثيق المعلومات والممارسات المقبولة بشكل عام في مجال إدارة المشاريع، وجعلها بمثابة مقاييس ومعايير لإدارة المشاريع، وتعتبر الطبعة الحالية من هذا الكتاب مرجعاً أساسياً لكل من هو معني بإدارة المشاريع.<sup>2</sup>

**3. مرحلة التسعينات من القرن الماضي ولحد الآن:** بحلول التسعينيات من القرن الماضي بدأت نظرة المؤسسات إلى إدارة المشاريع تتغير، ويرجع ذلك إلى حد كبير لسببين رئيسيين:

- كانت المؤسسات تحت ضغط تنافسي شديد لخلق منتجات ذات جودة عالية وفي فترة زمنية قصيرة.  
- أهمية تطوير علاقة ثقة طويلة الأمد مع العملاء.

ومع ظهور المزيد من فوائد إدارة المشاريع، أدركت إدارة المؤسسات أنه هناك تأثير كبير على النتيجة النهائية لهذه المؤسسات وأدى ذلك إلى استنتاج شيئين هاميين:<sup>3</sup>

- يجب أن تكون إدارة المشاريع متكاملة ومتوافقة مع أنظمة المؤسسة لتحقيق النمو.  
- اعتراف المؤسسات بإدارة المشاريع كمنهجية ضرورية من أجل تحقيق أقصى قدر من الأداء.  
وذلك من خلال الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به.<sup>4</sup>

وفي السنوات القليلة الماضية، قد أدرك الأفراد أكثر وأكثر أن التواصل والقيادة تلعب دوراً رئيسياً في نجاح المشروع، والنمو السريع للصناعات والتغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غذت خاصة النمو الهائل في استخدام إدارة المشاريع في وقت مبكر من تسعينيات القرن الماضي.<sup>5</sup>

وقد تغيرت إدارة المؤسسات إلى الأفضل، وتعززت الثقة مع العملاء، وأصبح يجري تطوير منتجات جديدة بمعدل أسرع من أي وقت مضى، وأصبحت إدارة المشاريع سلاحاً تنافسياً، وقد سمحت كل هذه العوامل لعدد كبير من المؤسسات بتحقيق درجة من التميز في إدارة المشاريع.

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 05.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>3</sup> - Harold KERZNER, Op. cit, P: 956.

<sup>4</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 05.

## المطلب الرابع: الإدارة الثلاثية للمشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)

تسمى الإدارة الثلاثية للمشروع بمثلث المشروع أو المثلث الذهبي، ووصفه بالذهبي بسبب استخداماته المتعددة، وبشكل رئيسي هو أقرب لإعطاء نتيجة بوجود ثلاث عوامل رئيسية (الوقت والتكلفة والجودة)، فلا يمكن تغيير أحد العوامل دون تأثير على العاملين الآخرين، ومن المسلم به ومن الضروري التركيز على أكثر من عامل، إذ من المفاهيم الخاطئة التركيز على عامل واحد لتتبع ومراقبة تنفيذ المشروع دون العوامل الأخرى، وكقاعدة عامة عند الانتهاء من المشروع من المستحسن أن يكون في الوقت المحدد وبالتكلفة المسطرة وبالجودة المطلوبة، وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن هذا المطلب.

**1. إدارة وقت المشروع:** يشكل وقت المشروع العامل الأكثر أهمية والذي يطلق عليه في بعض الأحيان العنصر القائد،<sup>1</sup> فيعتبر قيد الوقت الهدف الرئيسي، أي تنفيذ المشروع في الوقت المحدد أو قبل انتهاء المدة المحددة، وتنفيذ المشروع عبارة عن تنفيذ مجموعة متسلسلة من المهام والأنشطة، وأي تأخر في تنفيذها سوف يؤخر تاريخ الانتهاء من المشروع، وهذا المفهوم للمهام المرتبطة والمتسلسلة يسمح بتطوير جدول زمني يمكن اعتباره بمثابة خط الأساس أو الأساس المرجعي الذي يمكن استخدامه للمقارنة مع ما يحدث فعلاً عندما يتم التنفيذ.

وهناك أنواع عديدة من الجداول الزمنية، بعضها معقد والبعض الآخر بسيط جداً، وبغض النظر عن النوع المستخدم، فهو الوسيلة الرئيسية التي ينقل بها فريق المشروع الخطة لتلبية متطلبات العقد لبقية أصحاب المصالح، فالجدول الزمني يخبر المشاركين أين ينبغي أن يكونوا وماذا يجب القيام به ومتى وإلى متى؛ وهذا يسمح لهم بتخطيط أعمالهم مقدماً لتحقيق الأداء المطلوب ضمن الوقت المخصص.<sup>2</sup> غير أن الجداول الزمنية لها بعض أوجه التشابه الأساسية، وأكثرها شيوعاً أن يتم قياس العمل كدالة في الوقت، والثاني هو أن المشروع يتم تحليله إلى مجموعة من الأجزاء تسمى المهام أو الأنشطة التي يتم تنفيذها لإكمال المشروع،<sup>3</sup> فالجدول الزمني هو الأكثر أهمية لأنه ليس خريطة تبين ما الذي يحدث خلال المشروع، بل هو تقدير لما يتوقع حدوثه في المستقبل، وتطوير الجدول الزمني هو عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها ومتطلبات مواردها والقيود على الجدول الزمني؛ والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنه بإدخال أنشطة الجدول الزمني وفتراته وموارده والكميات المتاحة من الموارد والعلاقات المنطقية إلى أداة الجدولة، فإنها تولد نموذج جدول زمني مع المواعيد المقررة لاستكمال أنشطة المشروع.<sup>4</sup> ومن المهم استخدام إدارة وقت المشروع بطريقة جيدة، والتي تتضمن ببساطة تحديد العمليات المطلوبة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، غير أن إنجاز المشروع في الوقت المناسب ليس هين، وهناك ست عمليات رئيسية لإدارة وقت المشروع:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Derar ELEYAN, Nabil EL-SAWALHI, Op. cit, P: 1194.

<sup>2</sup> - Wayne J. DEL PICO, Op. cit, P: 54.

<sup>3</sup> - Ibid, P: 53.

<sup>4</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 172.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 213.

- تحديد جميع الأنشطة التي يجب إنجازها لتنفيذ المشروع.
  - تحديد تسلسل هذه الأنشطة وتشكيل مخطط الجدول الزمني لها.
  - تقدير موارد كل نشاط من معدات ومواد وأفراد التي يجب استخدامها لتنفيذ هذه الأنشطة.
  - تقدير مدة النشاط والتي تعتبر ضرورية لإكمال الأنشطة الفردية.
  - تقدير الجدول الزمني للمشروع وتحليل تسلسل الأنشطة وتقدير الموارد ومدة المشروع.
  - مراقبة الجدول الزمني والتحكم في التغييرات التي تحدث وإدارتها.
- عندما يتم نشر الجدول الزمني يحصل المشاركون على مراجعة ما هو متوقع منهم ومتى، من خلال مراجعة تاريخ البدء والمدة، كما أنه يسمح بمعرفة ما يجب أن يكون قبل بدء العمل، ومقارنة التقدم المحرز في العمل ككل، وليس مجرد مهمة محددة، فيجب تحديث الجزء المتعلق بتتبع الجدول الزمني، مقارنة التقدم المحرز فعلياً بالتطورات المخطط لها والاتجاهات الفورية.<sup>1</sup>
- ومتابعة الجدول الزمني هي عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع لتحديث تقدم المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر وسيلة للتعرف على الانحراف عن الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وبالتالي تقليل المخاطر،<sup>2</sup> ويمكن تحسين إدارة وقت المشروع من خلال تنفيذ هذه العمليات واستخدام الأدوات الأساسية وتقنيات إدارة المشاريع، مثل مخططات الشبكة (Gantt) و (PERT) وتحليل المسار الحرج (CPM).

الجدول الزمني وتقدير تكلفة المشروع مختلفان ولكنهما مترابطان كثيراً في التحكم بالمشاريع، فالتكامل بينهما يسمح بالمراقبة الدقيقة لإدارة العمل. فما له أهمية مماثلة لمدة تنفيذ المشروع هو مقدار تكلفته، فمن الضرورة أن تكون التكاليف معروفة مسبقاً، في حين من المستحيل معرفة تكلفة المشروع الحقيقية، فمن الممكن جداً القيام بعملية تقديرية لها مقدماً.

**2. إدارة تكلفة المشروع:** تتضمن إدارة تكاليف المشروع على العمليات المطلوبة لضمان استكمال المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، يجب أن يكون هناك تقدير دقيق للوقت والتكلفة، وتسطير ميزانية واقعية، من أجل إرضاء أصحاب المصالح والسعي باستمرار للحد من التكاليف والتحكم فيها، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع:

- وضع خطة إدارة التكاليف، وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق المستخدمة في تخطيط تكاليف المشروع وإدارتها وإنفاقها وضبطها. وتكمن الميزة الأساسية لهذه العملية في أنها

<sup>1</sup> - Wayne J. DEL PICO, Op. cit, P: 60.

<sup>2</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 185.

توفر الإرشاد والتوجيه بشأن كيفية إدارة تكاليف المشروع في جميع مراحل المشروع،<sup>1</sup> ويتم إنجاز خطة إدارة التكاليف كجزء من إدارة التكامل عند إنشاء خطة إدارة المشروع.<sup>2</sup>

- تقدير التكاليف، وهي عملية وضع تقدير تقريبي للموارد المالية اللازمة لاستكمال أنشطة المشروع، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد مقدار التكاليف اللازمة لاستكمال العمل في المشروع.<sup>3</sup>

- تحديد الموازنة، وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية للأنشطة الفردية أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تحدد الخط المرجعي للتكلفة الذي يمكن من خلاله متابعة أداء المشروع والتحكم فيه.<sup>4</sup>

- ضبط التكاليف، وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة، الميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها توفر وسيلة للتعرف على الانحراف عن الخطة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وتقليل المخاطر.<sup>5</sup>

قد تشمل تقديرات التكلفة احتياطي الطوارئ والذي يطلق عليه أحياناً مخصصات الطوارئ تحسباً للشك المحيط بالتكلفة، يمكن استخدام احتياطي الطوارئ أو تقليله أو التخلص منه كلما زاد مقدار المعلومات المتاحة حول المشروع، وتعد احتياطات الطوارئ جزءاً من الخط المرجعي للتكلفة ومتطلبات التمويل الشاملة اللازمة للمشروع.<sup>6</sup>

تشمل موازنة المشروع جميع التمويلات المعتمدة لتنفيذ المشروع، ويتطلب تحديث الموازنة توفير معلومات بشأن التكاليف الفعلية الآتية، ولا يمكن الموافقة على أية زيادة في الموازنة المعتمدة إلا من خلال عملية إجراء التوازن المتكامل في التغيير (الوقت والتكلفة والجودة).

**3. إدارة جودة المشروع:** قدم فيليب كروسبي (Philip Crosby) أحد التعاريف الكلاسيكية للجودة على النحو التالي: "الجودة تعني المطابقة للمواصفات"،<sup>7</sup> تعرف جودة المشروع على أنها التطابق مع متطلبات المشروع، ومن يحكم على الجودة في آخر المطاف هو العميل (الزبون) وليس مدير المشروع أو أي أشخاص موردين، فالمستفيد النهائي هو الذي يقرر جودة المنتج أو الخدمة، أي ملاءمتها للاستعمال، وتحيط وجهة النظر تلك بسهولة التعلم والقدرة على الاستعمال وقابلية الخدمة وإمكانية الاعتماد وقابلية الاستمرار وفعالية التوثيق.<sup>8</sup>

1 - المرجع نفسه، ص: 195.

2 - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 256.

3 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 200.

4 - المرجع نفسه، ص: 208.

5 - المرجع نفسه، ص: 215.

6 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 206.

7 - Gary L. RICHARDSON, "Project Management Theory and Practice", Second Edition, CRC Press Taylor & Francis Group, NW, USA, 2015, P: 268.

8 - كيفن فورسبيرغ، هال مور، هوراك كوترمان، مرجع سابق، ص: 345/344.

وهناك بعداً آخر لتطبيقات الجودة في المشاريع وذلك من خلال أهمية عملية إدارة المشروع نفسها، حيث يكمن السبب في ذلك في تحسين الجودة في العملية الإدارية التي تتطلب استمرارية العمليات؛<sup>1</sup> فتتعامل إدارة جودة المشروع مع إدارة المشروع ومخرجاته، ويتم استخدامها مع كافة المشاريع بغض النظر عن طبيعة المخرجات؛<sup>2</sup> فإدارة الجودة الشاملة مفهوم مبني على الأساسيات التالية:<sup>3</sup>

- كل ما يستطيع الأفراد فعله يمكن وصفه بأنه عملية يمكن تحسينها باستمرار، ويؤكد على العملية (النظام لتنفيذ الأشياء) بدلاً من النتائج نفسها.

- لإنتاج نتائج مقبولة يتعين على كل فرد أن يحمل توقعات محددة.
- إن الذي تسلمه نتاجك هو عميلك (زبونك) ويستحق أن يكون راضياً، لكل عميل الحق في رفض أي تسليمات غير مرضية.

تشمل إدارة جودة المشروع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة المنفذة والتي تحدد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها، حتى يتسنى للمشروع تلبية الاحتياجات التي من أجلها تمت مباشرة العمل به؛ ويتم اللجوء إلى إدارة جودة المشروع لضمان تلبية والتحقق من متطلبات المشروع بما فيها متطلبات المنتج؛<sup>4</sup> تتضمن إدارة جودة المشروع ثلاث عمليات:<sup>5</sup>

- **تخطيط الجودة:** ويشمل تحديد معايير جودة المشروع وكيفية الوفاء بها، فإدراج معايير جودة المشروع في تصميم المشروع جزء أساسي من تخطيط الجودة، ونتحصل في الأخير على خطة إدارة جودة المشروع.

- **ضمان أداء الجودة:** والذي يشمل التقييم الدوري لأداء المشروع بوجه عام واستيفاء المشروع لمعايير الجودة، وتحمل المسؤولية عن الجودة طوال دورة حياة المشروع.

- **مراقبة الجودة:** وتتضمن مراقبة النتائج المحددة للمشروع لضمان امتثالها لمعايير الجودة وتحديد طرق تحسين الجودة الشاملة، وكثيراً ما ترتبط هذه العملية بأدوات وتقنيات إدارة الجودة، مثل مخطط باريتو (Pareto charts) ومخططات مراقبة الجودة.

تعتبر إدارة جودة المشروع مجالاً صعباً إلى حد ما، والغرض الرئيسي ضمان أن يفهم المشروع بالاحتياجات التي تم الاضطلاع بها، ولتحقيق ذلك يجب تطوير علاقات جيدة مع أصحاب المصالح الرئيسيين وفهم معنى الجودة الذي يعينهم، ولذلك فشلت العديد من المشاريع، لأنه تم التركيز على تلبية المتطلبات المكتوبة والمحددة أصلاً وتجاهل احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح الآخرين.<sup>6</sup>

1 - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 467.

2 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 227.

3 - كيفن فورسبرغ، هال موز، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 348.

4 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 227.

5 - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 295.

6 - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 270.

يجب أن تتوافق جودة المشروع مع وقت المشروع والتكلفة، فإذا لم يكن أصحاب المصالح راضين عن جودة المشروع وإدارته، فسيحتاج فريق المشروع إلى تعديل الوقت والتكلفة لإرضاء أصحاب المصالح، حيث تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض ومع العمليات الموجودة في المجالات المعرفية الأخرى، لتحقيق نجاح المشروع.

## المبحث الثاني: تنظيم المشاريع ودورة حياتها

تعتبر المشاريع نشاطات مؤقتة، حيث يتم تجميع وتنظيم مؤقت للأفراد والموارد والمرافق لإنجاز هدف ضمن إطار زمني مبرمج، وسيتم تفكيك هذا التنظيم بمجرد تحقيق الهدف أو التحول لتحقيق هدف جديد، ويمر المشروع خلال هذه العملية بعدة مراحل مميزة يطلق عليها دورة حياة المشروع، هذه المراحل عبارة عن مجموعة من أنشطة المشروع المرتبطة منطقياً والتي تصل إلى ذروتها باكتمالها، ويتم استكمال هذه مراحل المشروع بشكل متعاقب، وتتغير المهام والأفراد والتنظيم والموارد الأخرى من مرحلة إلى المرحلة التي تليها؛ وهذا ما نحاول تبيانه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: دورة حياة المشروع

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

المطلب الثالث: فريق المشروع

المطلب الرابع: مكتب إدارة المشاريع

### المطلب الأول: دورة حياة المشروع

على الرغم من الإشارة إلى وجود طبيعة خاصة لكل مشروع يتم القيام به، إلا أنه يمكن النظر إلى أي مشروع على أنه مجموعة من المراحل التي يجب القيام بها منذ ظهور فكرة المشروع إلى لحظة الإتمام، وهذه المراحل تتعكس في مجموعة من المهام الواجبة التنفيذ، ولقد سميت هذه المراحل بأسماء مختلفة تساعد في توصيفها، فقد سميت دورة الميزانية ودورة التحصيل ودورة التنفيذ وأسماء أخرى، وفي إطار هذا الموضوع يتجه معظم الباحثين والمهتمين بإدارة المشاريع إلى تبسيطها إلى أربعة مراحل أساسية والتي تشكل دورة حياة المشروع وهي: البدء والتخطيط والتنفيذ والإغلاق؛ وفي نهاية كل مرحلة يجب تأمين الموافقة قبل استمرار المشروع.

**1. مرحلة البدء والاختيار:** تنطوي المرحلة الأولى على تحديد الحاجة أو المشكلة أو الفرصة والتي يمكن أن تؤدي إلى الطلب عليها من طرف العملاء من أجل توفيرها، ويتم تحديد المشكلة أو فرصة العمل وتحديد الخيارات الممكنة؛<sup>1</sup> فأولاً يجب تحديد الحاجة أو الرغبة أو المشكلة أو الفرصة والتي أحياناً

<sup>1</sup> - Jason WESTLAND, "The Project Management Life Cycle", First Edition, Kogan Page, London, United Kingdom, 2006, P: 03/04.



يتم التعرف عليها بسرعة وفي الحالات الأخرى قد يستغرق فترة زمنية لتحديد واضح لها، فضلاً عن الوقت الذي سيستغرقه تصميم وتنفيذ هذا المشروع، ثم جمع البيانات عنها، وبعد ذلك يتم تحديد المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسة من أجل تنفيذ هذا المشروع، وإشراك أصحاب المصالح أثناء عملية البدء يخلق فهماً مشتركاً لمعايير النجاح ويزيد بصفة عامة درجة قبول مخرجات المشروع ورضا العملاء وأصحاب المصالح الآخرين.<sup>1</sup>

وتسجل مثل هذه الحاجات والمتطلبات عادة من قبل العملاء في وثيقة تسمى طلب اقتراح (Request for Proposal)، لكن ليس كل الحالات تسجل في مثل هذه الوثيقة، بل الحاجات غالباً ما يتم تعريفها بشكل غير رسمي من طرف المؤسسات والمهم هنا هو تحديد هذه الحاجات والرغبات بشكل صحيح.

وهذه المرحلة هي الأكثر أهمية في معظم الأحيان، لأنها تشمل دراسة الجدوى<sup>2</sup> للتحقق من الخيار أو الحل المختار، وتهتم بتحديد وتعريف أهداف المشروع بشكل واضح وعلاقة هذه الأهداف بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها،<sup>3</sup> جنباً إلى جنب مع استكشاف مدى توافر الوسائل (الموارد) لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تحديد معايير نجاح هذا المشروع والتي يجب أن تكون قابلة للقياس وتحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها هذا المشروع،<sup>4</sup> والتوقعات الأولية للتكلفة والوقت، وعادة ما تنتهي هذه المرحلة بالموافقة على ميثاق المشروع؛ ويتم كذلك تشكيل فريق المشروع وتعيين المسؤوليات الرئيسية،<sup>5</sup> فالمشروع يبدأ بفكرة أولية ويتم اختيار المشروع على أعلى مستوى وتنتهي عند التزام المشاركين الرئيسيين بالشروط المشار إليها.

المبدأ الأساسي في هذه المرحلة هو أن نبدأ مع نهاية محددة في الاعتبار؛ وتركز هذه المرحلة على إنشاء بيان ورؤية مشتركة، ويتم انشاؤها بإسهامات من طرف أصحاب المصالح الرئيسيين في المشروع.<sup>6</sup> وعندما يتم تحديد أهداف المشروع وتحديد مراحل الرئيسية، يحين وقت البدء في تطوير خطة المشروع، والتي تستند إلى وجود فهم واضح ومفصل للمهام المعنية والوقت المقدر الذي تستغرقه كل مهمة والتبعيات بين تلك المهام والتسلسل الذي يتعين أن تنفذ فيه هذه المهام.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>2</sup> - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, "Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach", Journal of Health Care Finance, 36(4), 2010, P: 40.

<sup>3</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 30-32.

<sup>4</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 37.

<sup>5</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2011, P: 07.

<sup>6</sup> - Jack J. PHILLIPS, Timothy W. BOTHELL, G. Lynne SNEAD, "The Project Management Scorecard: Measuring the Success of Project Management Solutions", Butterworth-Heinemann, Elsevier Science, New York, USA, 2002, P: 13.

<sup>7</sup> - Pankaja Pradeep KUMAR, Op. cit, P: 15.

**2. مرحلة التخطيط:** أظهرت التجارب أن التخطيط الجيد يمكن أن يقلل في الواقع من الوقت اللازم لإنجاز المشروع حتى مع أخذ وقت التخطيط في الاعتبار، كما يقلل التخطيط من المخاطر، ويتم على مستوى مرحلة التخطيط تحديد أنشطة المشروع وتقدرات الوقت والتكلفة والاحتياجات من الموارد.<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة بعد أن أعطت الإدارة العليا الضوء لإطلاق المشروع، يتم وضع الخطط بشكل رسمي لتحقيق الأهداف التي وضعت في البداية،<sup>2</sup> وتبدأ مرحلة التخطيط بعد الالتزام الأولي وتشمل التخطيط التفصيلي وتنتهي عندما يقبل جميع أصحاب المصلحة الخطة التفصيلية بأكملها،<sup>3</sup> وتنتظر مرحلة التخطيط في القيود المفروضة على المشروع، المخاطر المحتملة وتفاصيل العمل الواضحة التي تحدد ما يجب القيام به ومن طرف من ومتى وبأي تكلفة.<sup>4</sup>

ويمثل تخطيط المشروع جزءاً أساسياً من الإدارة الجيدة للمشروع والعنصر الرئيسي في مراقبة المشروع؛ وينتج عن تخطيط المشروع خطة المشروع التي تمكن من تعقب تقدم المشروع، والتخطيط يساعد على توجيه المشروع في الاتجاه الصحيح، وبالتالي يساعد على إكمال المشروع في الموعد المحدد.<sup>5</sup>

بحيث يتم تجزئة المشروع إلى مجموعة من الأنشطة والتي تتجزأ بدورها إلى مجموعة من المهام، كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام إلى جانب تحديد وقت كل مهمة والموارد الضرورية لإنجازها، وتسمح هذه المرحلة بالمراقبة والمتابعة الدقيقة لتقدم جميع أنشطة المشروع من خلال المخططات المصاغة الذي تعتبر مخرجات هذه المرحلة.

وتركز هذه المرحلة على إعداد التصاميم والنماذج المناسبة لترجمة احتياجات العملاء (الزبائن) والتي تتناسب وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى معالجة الاختلافات بين احتياجات العملاء من جهة وأهداف المؤسسة والموارد المتاحة من جهة أخرى،<sup>6</sup> وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية النظر إلى الأهداف بشكل متكامل حتى لا يتم التركيز على هدف واحد مع إهمال باقي الأهداف أو أن يكون تحقيق أحد الأهداف على حساب الأهداف الأخرى.<sup>7</sup>

وينتج عن هذه المرحلة خطة إدارة المشروع ووثائق المشروع التي سيتم استخدامها لتنفيذ المشروع، وقد تتطلب الطبيعة المعقدة لإدارة المشاريع الاعتماد على حلقات التغذية العكسية المتكررة للتحليل الإضافي، وكلما تم جمع المزيد من المعلومات حول المشروع أو خصائصه وفهم تلك المعلومات يمكن أن يكون التخطيط الإضافي مطلوباً، فالتغيرات التي تحدث على طول دورة حياة المشروع تؤدي إلى

<sup>1</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 38.

<sup>2</sup> - Jeffrey K. PINTO, Dennis P. SLEVIN, "Critical success factors across the project life cycle", Project Management Journal, Vol. 19, No. 3, 1988, P: 69.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 06.

<sup>4</sup> - Jack J. PHILLIPS, Timothy W. BOTHELL, G. Lynne SNEAD, Op. cit, P: 13.

<sup>5</sup> - Pankaja Pradeep KUMAR, Op. cit, P: 15/16.

<sup>6</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 30-32.

<sup>7</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 35.

وجود الحاجة إلى إعادة النظر في عملية التخطيط، وهذا التفصيل التدريجي في خطة إدارة المشروع يسمى بالتطوير المستمر، فعند إدارة مرحلة التخطيط بشكل جيد يكون من السهل الحصول على تأييد أصحاب المصالح وإشراكهم في المشروع، وتعتبر هذه العملية عن تنفيذ الأمر مع وضع المسار المؤدي إلى الهدف المطلوب؛ فخطة إدارة المشروع والوثائق الناتجة عن عملية التخطيط سوف تستعرض جميع جوانب النطاق والوقت والتكلفة والاتصالات والموارد البشرية والمخاطر والمشتريات ومشاركة أصحاب المصالح،<sup>1</sup> وفي ختام هذه المرحلة يتم إطلاق المشروع ورصد التقدم المنجز من خلال مرحلة التنفيذ.<sup>2</sup>

**3. مرحلة التنفيذ والمتابعة:** تبدأ عند قبول الخطة وتشمل التنفيذ والمراقبة على العمل حتى يقبل العميل مخرجات المشروع،<sup>3</sup> ويتم فيها تحديد فريق المشروع وتنظيمه،<sup>4</sup> وخلالها ينفذ الجزء الكبير من أعمال المشروع،<sup>5</sup> وتأخذ الوقت الأكبر من وقت العمل،<sup>6</sup> حيث يتم تحويل الموارد الكافية إلى النتيجة المرجوة للمشروع، ويتم خلال هذه المرحلة اختبار قدرات الأداء باستمرار للتأكد من أن المشروع يؤدي على النحو المنشود.<sup>7</sup>

وتزامنا مع تنفيذ كل خطة يجري تنفيذ سلسلة من العمليات الإدارية لرصد ومراقبة النتائج التي يحققها المشروع، ويشمل ذلك تحديد التغيرات والمخاطر ومراجعة جودة التسليم مقابل معايير القبول،<sup>8</sup> فالمتابعة هي إحدى جوانب إدارة المشروع المنفذة على مدار المشروع، وتشمل تجميع معلومات الأداء وقياسها وتوزيعها وتقييم المقاييس والاتجاهات التي تؤثر على تحسينات العمليات؛ وتتيح المتابعة المستمرة لفريق المشروع استشراف جدوى المشروع وتحدد أي المجالات التي تتطلب مزيداً من الاهتمام، وتشمل عملية التحكم الوقوف على الإجراءات التصحيحية أو الوقائية أو إعادة التخطيط ومتابعة خطط العمل لتقرير ما إذا كانت الإجراءات المتخذة ساعدت في حل مشاكل الأداء،<sup>9</sup> فالمراقبة التي تحتاجها المؤسسة هي التأكد من أن العمل في المشروع يسير بطريقة تشبع حاجات العملاء وأن النتائج المحتملة لخدمة عملائها تفي بهذا الغرض.<sup>10</sup>

وينبغي أن تتضمن أيضاً مراجعة لمدى تحقيق الأهداف الأولية لأصحاب المصالح، ويمكن تعزيز عملية التحكم والمراقبة وكذلك تقييم النجاح والتعلم والنمو عن طريق قياس التقدم المنجز من المشروع طوال دورة حياته؛<sup>11</sup> فتضم هذه المرحلة كذلك تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط ما تم إحرازه من تقدم وأداء المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة،

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>2</sup> - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, Op. cit, P: 40.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 06.

<sup>4</sup> - Robert K. WYSOCKI, " Op. cit, P: 40.

<sup>5</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, Op. cit, P: 08.

<sup>6</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 06.

<sup>7</sup> - Jeffrey K. PINTO, Dennis P. SLEVIN, Op. cit, P: 69.

<sup>8</sup> - Jason WESTLAND, Op. cit, P: 05.

<sup>9</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 88.

<sup>10</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 06.

<sup>11</sup> - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, Op. cit, P: 40.

وبدء تلك التغييرات؛ والميزة الأساسية لهذه العمليات هي قياس وتحليل أداء المشروع على فترات منتظمة أو وفقاً للأحداث الملائمة أو الظروف الاستثنائية لتحديد الاختلافات عن خطة إدارة المشروع. فتوفر المتابعة المستمرة رؤية دقيقة لسلامة تنفيذ المشروع وتحديد أي المجالات التي تتطلب مزيداً من الاهتمام.<sup>1</sup> والغرض الرئيسي من عملية مراقبة المشروع والتحكم فيه، تمكين الاطلاع على نسبة التقدم المحرز في المشروع من أجل القدرة على اتخاذ الخطوات التصحيحية أو الوقائية لإبقاء المشروع على المسار الصحيح. وتشمل الفوائد الثانوية لتتبع المشروع إعطاء الفرصة لأعضاء المشاريع والمؤسسات للتعلم والنمو من الدروس المستفادة أثناء تنفيذ المشروع،<sup>2</sup> وبمجرد الانتهاء من جميع المهام يكون المشروع جاهزاً للإغلاق.

**4. مرحلة الإغلاق:** تعتبر المشاريع بالطبيعة ذات نهاية مؤكدة التي لها فترات زمنية محددة مما يجعل من هذه المشاريع أن تصل إلى نهايتها، ويحدث ذلك بعد أن يتم تنفيذ جميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بالمشروع وقد توقف العمل نهائياً بالمشروع،<sup>3</sup> ومرحلة الإغلاق تهدف إلى الانتهاء من المشروع بنجاح ووضع اللمسات الأخيرة على الوثائق وتقييم العائد على الاستثمار في المشروع،<sup>4</sup> وتركز هذه المرحلة على تقييم عمليات تنفيذ المشروع والنواتج النهائية للمشروع، وتحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها لعمليات التغيير والتطوير في المستقبل لأي مشاريع مماثلة،<sup>5</sup> كما تحتوي مرحلة الانتهاء من المشروع على عملية تحليل تقارير إنجاز المشروع الغنية بالمعلومات الوافية والمفيدة جداً والتي من الممكن استخدامها في بناء مشروعاً آخر.<sup>6</sup>

ويمكن إنهاء المشروع بطرق مختلفة، إلا أن الطريقة الأفضل هي التي تعتمد على الخطة المعدة مسبقاً، أما الطريقة الأسوأ فهي التي يتم بموجبها إلغاء الأعمال والتوقف عن تنفيذها وبذل جهود متواضعة في المشروع المراد إنجاءه وتحويل الموارد إلى تنفيذ مشروعاً جديداً أكثر أهمية؛ أما الأسباب التي تدعو إلى إنهاء المشروع فتنقسم إلى ثلاث مجموعات أساسية:<sup>7</sup>

- تحقيق أهداف المشروع.
  - توقف العمل بالمشروع أفضل من الاستمرار به.
  - حدوث إهمال أو التقصير في فعاليات المشروع ومكوناته.
- حتى في حالة تحقيق أهداف المشروع، فإن إنهاء المشروع يحتاج إلى مهارات معينة لكي تتم عملية الإنهاء وكذلك لكي يتم التأكد من أن جميع الفعاليات قد أنجزت بصورة تامة ولا توجد إطلاقاً

1 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 57.

2 - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, Op. cit, P: 40.

3 - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 464.

4 - Jack J. PHILLIPS, Timothy W. BOTHELL, G. Lynne SNEAD, " Op. cit, P: 13.

5 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 30-32.

6 - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 40.

7 - المرجع نفسه، ص: 465.

فعاليات غير منجزة أو فاشلة، وبما أن إنهاء المشروع يتطلب الحصول على موافقة المستفيد على النتائج<sup>1</sup>، فيشمل جميع الأنشطة بعد قبول العملاء لضمان اكتمال المشروع والاستفادة من الدروس وإعادة تعيين الموارد وإدراج المساهمات وتحقيق الفوائد، حيث يقل فيها مستوى العمل بشكل ملحوظ والتي قد تأخذ عدة أشهر بعد الانتهاء من المشروع، كما يمكن أن تتم هذه المرحلة من طرف أفراد آخرين غير الذين قاموا بتنفيذ هذا المشروع.<sup>2</sup>

وتشمل مرحلة الإغلاق ثلاثة أنشطة: تسليم المنتج إلى العميل وإعادة توزيع موارد المشروع واستعراض ما بعد المشروع، وقد يشمل تسليم المشروع تدريب العملاء ونقل الوثائق<sup>3</sup>، وأنهاء عقود الموردين والإفراج عن موارد المشروع وإيصال إغلاق المشروع إلى جميع أصحاب المصالح، وتتمثل الخطوة الأخيرة المتبقية في إجراء استعراض لما بعد التنفيذ لتحديد مستوى نجاح المشروع وتحديد أي الدروس المستفادة للمشاريع المقبلة.<sup>4</sup>

جميع المشاريع تمر بمراحل يمكن التنبؤ بها، ونتيجة لذلك فدورة حياة المشروع مفيدة، ليس فقط من خلال التمييز بين المراحل المختلفة ولكن أيضاً من خلال الإشارة إلى الاحتياجات المحتملة من الموارد والأفراد والهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

خلال التنقل من مؤسسة إلى أخرى يترأى لنا في الكثير من الأحيان الاختلافات الكبيرة في إدارة المشاريع، حتى ولو كانت تستعمل هياكل مماثلة، ويرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة التي تعكس شخصية المؤسسة، ونجد ثلاثة أنواع من الهياكل، وعلى الرغم من أن هذه الهياكل تختلف في منهجها، إلا أنها تعتبر الأساس في تنظيم المشاريع.

وتختار المؤسسات من بين النماذج الثلاثة لإنشاء الهيكل التنظيمي للمشاريع التي تقوم بتنفيذها، بحيث يجب أن يشمل هذا الهيكل مهام العمل والعلاقات ومسؤولية اتخاذ القرارات، وكل نموذج لديه نقاط قوة وضعف والتي يمكن أن تؤثر على إدارة المشاريع، وهذا ما نحاول مناقشته ضمن هذا المطلب، فضلاً عن العوامل الحاسمة التي تؤدي بالمؤسسة إلى اختيار شكل واحد دون الآخرين.

**1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يمثل التسلسل الهرمي الذي يفكر به معظم الأفراد عند تصور مخطط تنظيمي، ويتولى المدراء التنفيذيون للوظائف الرئيسية تقديم التقارير إلى المدير العام، وموظفي هذا التنظيم لديهم مهارات متخصصة كل في مجاله.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 465.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 06.

<sup>3</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, Op. cit, P: 09.

<sup>4</sup> - Jason WESTLAND, Op. cit, P: 05.

<sup>5</sup> - Kathy SCHWALBE, Op. cit, P: 49.

يكون جميع الأفراد ضمن هذا الهيكل حسب مجالات التخصص، ويديرها فرد ذو خبرة في هذا المجال، ويعتبر هذا النموذج تقليدي لوضوح خطوط السلطة وفقا لنوع العمل؛<sup>1</sup> ويتم الاعتماد على هذا الأسلوب عندما يكون هناك مجال وظيفي واحد يلعب دورا مهيمنًا في إكمال المشروع أو له مصلحة في نجاح المشروع نظرا لطبيعة المشروع، وفي هذه الظروف يتولى مسؤولية تنسيق المشروع مدير عالي الرتبة في هذا المجال؛<sup>2</sup> ويتحكم مدير المشروع عموما بميزانية المشروع ويتخذ معظم قرارات المشروع وهو الشخص الذي ينسق اتصالات المشروع خارج المجالات الوظيفية عن طريق الاتصال بالمدراء الفنيين النظراء،<sup>3</sup> حيث يتم إدارة المشروع ضمن التسلسل الهرمي الوظيفي القائم بالمؤسسة، مع كون المشروع جزءا من جدول أعمال الإدارة العليا.<sup>4</sup>

من مزايا هذا النموذج، لا يحدث تغيير فتكتمل المشاريع في إطار الهيكل الوظيفي الأساسي للمؤسسة، وهناك مرونة كبيرة في استخدام الأفراد، حيث يتم تعيين الأخصائيين المناسبين في وحدات وظيفية مختلفة للعمل على المشروع ومن تم العودة إلى عملهم العادي، كما يمكن الاستفادة من الخبرة المتواجدة داخل المؤسسة المتعلقة بأهم جوانب المشروع، بالإضافة إلى سهولة مرحلة ما بعد المشروع، حيث يتم الحفاظ على المسارات الوظيفية العادية.<sup>5</sup>

بالإضافة إلى ميزة وحدة القيادة، فكل الأفراد يفهمون بوضوح ما يحتاجون القيام به، وهناك ميزة أخرى يمكن تعلم الأفراد بسهولة ما يقومون به من بعضهم البعض، وهذا النموذج صالح جدا للمشاريع الصغيرة والذي يتمكن المدير من خلاله من تقاسم الموارد مع المشاريع الصغيرة الأخرى.<sup>6</sup>

مثلما هناك مزايا لهذا النموذج هناك عيوب، والتي تظهر بشكل خاص لما يكون نطاق المشروع واسعاً، ولا يمكن لإدارة وظيفية معينة القدرة على القيادة التقنية والإدارية للمشروع، مما يؤدي إلى نقص التركيز، فكل إدارة وظيفية العمل الأساسي الخاص بها والذي يجب القيام به، وبالتالي في بعض الأحيان يتم دفع مسؤوليات المشروع جانبا للوفاء بالالتزامات الأساسية، وتتفاقم هذه الظاهرة لما يكون للمشروع أولويات مختلفة لوحدات مختلفة، مما يولد ضعف التكامل بين الوحدات الوظيفية، حيث تهتم كل وحدة بالجزء من المشروع الخاص بها وليس ما هو أفضل للمشروع ككل، وهذا ما يؤدي إلى استغراق وقت أطول من اللازم لإكمال المشروع، الذي يعزى جزئياً إلى بطء المعلومات المتعلقة بالمشروع ووقت الاستجابة والنتائج عن نقص الاتصال الأفقي المباشر بين المجموعات الوظيفية،<sup>7</sup> كما قد يكون مدير

---

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 54.

<sup>2</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Seventh Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2018, P: 69.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 54.

<sup>4</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 68.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 69.

<sup>6</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 54.

<sup>7</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 70.

المشروع جيد ضمن نطاقه لكنه أقل فهما ضمن التخصصات الأخرى، ولهذه الأسباب قد تختار المؤسسات شكلا آخر لتنظيم المشروع.<sup>1</sup>

2. **الهيكل التنظيمي حسب المشاريع:** ضمن هذا التنظيم يتم الابتعاد عن المستويات الوظيفية التي نجدها داخل المؤسسات، وهذا التنظيم تعتمد عليه المؤسسات القائمة على المشاريع، فنجد في أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجلس كبار المديرين والموظفين الإداريين والذي يسمى كذلك بمجلس المشاريع، ونجد بالمستوى الأسفل سلسلة من مديري المشاريع الذين يمكن أن يديروا مشروع واحد أو أكثر.<sup>2</sup>

ويعتمد هنا في تشكيل فريق المشروع على كل مرحلة من دورة حياة المشروع، فمثلا ضمن مرحلة التخطيط يكون فريق المشروع مكون من الخبراء في مجالات معينة كالمستشارين ومختلف التخصصات الفنية الأخرى، وسيحل محلهم آخرون مختلفون يتم جلبهم للقيام بمهام محددة مع الانتقال إلى مرحلة تنفيذ المشروع، وبمجرد الانتقال إلى مرحلة الإغلاق يتم حل فريق المشروع، ويمكن الاحتفاظ بمدير المشروع للانتقال إلى مشاريع أخرى.<sup>3</sup>

يشبه هذا الهيكل التنظيمي الهيكل الوظيفي، لكن بدلا من تقديم مدراء الوظائف تقاريرهم إلى الرئيس التنفيذي، فإنهم يقدمون تقاريرهم إلى مديرو المشاريع وهم بدورهم يقدمون تقاريرهم إلى المدير العام.<sup>4</sup>

هذا النوع من التنظيم يتمتع فيه مدير المشروع بالسلطة الكاملة لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد والعمل المباشر للأفراد المكلفين بالمشروع، حيث يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات متكيفة ذاتيا مع تدعيم المشاريع، ويتم تعيين معظم الأفراد في المؤسسة ضمن مشروع معين، ويتم تقديم التقارير صعودا على مدير المشروع، ويتمتع مدير المشروع بسلطة واسعة على الميزانيات والأفراد وعمليات اتخاذ القرار.<sup>5</sup> ضمن هذا النموذج يتم إنشاء فريق مشروع متخصص، وتعمل هذه الفرق كوحدات منفصلة عن المؤسسة، ويقوم مدير المشروع بتعيين أعضاء فريق المشروع من داخل المؤسسة ومن خارجها، واستقلالية هذا الفريق عن المؤسسة، والمهمة الموكلة إلى الفريق إكمال المشروع، في هذه الحالة تختلف بيئة المشروع عن بيئة المؤسسة، حيث في بعض الأحيان تحافظ المؤسسة على الرقابة الصارمة على المشروع من خلال الضوابط المالية، وفي حالات أخرى قد تمنح أقصى قدر من الحرية لمدير المشروع لإنجاز المشروع حسب ما يراه مناسبا.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 55.

<sup>2</sup> - Harvey MAYLOR, "Project Management", Fourth Edition, Pearson Education Limited, Milan, Italy, 2010, P: 250.

<sup>3</sup> - Harvey MAYLOR, Op. cit, P: 250.

<sup>4</sup> - Kathy SCHWALBE, Op. cit, P: 49.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 55.

<sup>6</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 71.

تختلف مزايا هذا النموذج عن مزايا الشكل الوظيفي، لأن التقارير الآن تقدم لمدير المشروع، وبما أن مدير المشروع هو المسؤول عن الاتصالات، فإن أوقات الاستجابة وصنع القرارات تكون سريعة، وجميع الأفراد يفهمون ما يجب القيام به والمحدد من طرف واحد وهو مدير المشروع، بالإضافة إلى تواجد أعضاء فريق المشروع فعلياً بالقرب من بعضهم البعض مما يحسن الاتصال وعلاقات العمل والإنتاجية، الذي غالباً ما يؤدي إلى تعزيز هوية فريق المشروع وتركيز قوي على العملاء والتكامل الفعال للجهد المبذول على المشروع،<sup>1</sup> حيث يتشاركون في تحقيق هدف مشترك ويتميزون بمسؤولية شخصية تجاه المشروع والفريق.<sup>2</sup>

ومن مساوئ هذا النموذج، غالباً ما يتم تعيين أعضاء الفريق لمشروع واحد فقط، حتى لو كان المشروع يحتاج إلى جزء فقط من وقتهم، وهذا يمكن أن يكون مكلفاً، كما أنه بما أن مدير المشروع هو المسؤول فإن الفريق قد يكون موجود فعلياً في الموقع وليس في المؤسسة، فتميل بعض المشاريع إلى تطوير أساليب عمل خاصة بها وتتجاهل تلك الخاصة بالمؤسسة، في حين أن بعض هذه الأساليب قد تكون مفيدة، غير أن فرق المشاريع التي لم يتم مراقبتها عن كثب يمكن أن تفشل في ممارسة قواعد تنظيمية وأحياناً لا يتم تمرير الدروس التي يتعلمها فريق المشروع إلى المشاريع المستقبلية، فأحياناً يصيب القلق أعضاء الفريق بشأن ما سيفعلون بعد اكتمال المشروع.<sup>3</sup>

**3. الهيكل التنظيمي المصفوفي:** وحتى يمكن تحقيق كل من مزايا البديل الأول وهي السلطة الكاملة لمدير المشروع ومزايا البديل الثاني وهي إمكانية تحقيق الوفورات الاقتصادية الناتجة عن استخدام موارد وأجهزة مشتركة في أكثر من مشروع، وحتى يتم التنسيق بين حاجات المشاريع المختلفة بالمؤسسة الأم يتم الاعتماد على ما يسمى بالتنظيم في ظل إدارة المشروع والذي يطلق عليه أحياناً التنظيم المصفوفي،<sup>4</sup> فضمن الأشكال السابقة تكون السلطة مركز بين يدي المدير الوظيفي أو مدير المشروع، بينما هذا الشكل يعتبر استراتيجية تنظيمية وسطية يتقاسم السلطة فيها كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع، في تحديد الأولويات وتوجيه الأفراد المكلفين بالمشروع،<sup>5</sup> ففي هذا النموذج هناك نوعين من القيادة، حيث يتم إبلاغ التقارير إلى كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع في نفس الوقت.

تقوم المؤسسات بتطبيق هذا النموذج بطرق مختلفة، فمنهم من تعتمد عليه بشكل مؤقت للتعامل مع المشاريع المحددة، ومنهم من تعتمد عليه بشكل دائم لتنفيذ مشاريعها المتسلسلة، حيث ضمن هذا النموذج يقوم مدراء المشاريع بإبلاغ مدير المشاريع والذي يشرف على جميع المشاريع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 56.

<sup>2</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 72.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 56.

<sup>4</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 56.

<sup>6</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 75.



ومن الممارسة العملية للنموذج المصفوفي، هناك ثلاثة أنواع مختلفة اعتماداً على السلطة النسبية للمدير الوظيفي ومدير المشروع، وينتج عن ذلك النماذج الثلاثة الآتية:

**3.1. النموذج الخفيف:** والذي يعمل فيه مدير المشروع كمنسق لأعمال المشروع ويتم تقاسم المسؤولية نجاح المشروع مع الإدارات الوظيفية، وهو يعتبر أضعف شكل من أشكال الهيكل المصفوفي، كما أن التزام مدير المشروع نحو نجاح المشروع التزام نسبي.<sup>1</sup>

هذا النموذج مشابه جداً للنموذج الوظيفي، باستثناء وجود مدير المشروع والمعين رسمياً مسؤول عن أنشطة المشروع، والمديرين الوظيفيين مسؤولين عن إدارة قطاعهم من المشروع، ومدير المشروع يعمل أساساً كمساعد بوضع الجدول الزمني وجمع المعلومات وتسهيل إنجاز المشروع، ولدى مدير المشروع سلطة غير مباشرة للتعجيل بتنفيذ المشروع ومتابعته.<sup>2</sup>

**3.2. النموذج المتوازن:** وضمن هذا النموذج هناك محاولة لتحقيق التوازن بين قوة مدير المشروع والمدراء الوظيفيين، حيث يحتاج المدير الوظيفي إلى أنشطة مدير المشروع لتحقيق التوازن بين موارده، أي أن موارد المشروع جزء من الموارد الممنوحة للمدير الوظيفي.<sup>3</sup>

هذا هو النموذج الكلاسيكي، والذي يكون فيه مدير المشروع مسؤولاً عن تحديد ما يجب إنجازه، بينما يهتم المديرين الوظيفيين بكيفية إنجازه، حيث يحدد مدير المشروع الخطة الشاملة لإكمال المشروع، ويدمج مساهمة مختلف التخصصات ويحدد الجداول الزمنية ويرصد التقدم المحرز، والمديرين الوظيفيين مسؤولين عن تعيين الموظفين وتنفيذ الجزء الخاص بهم من المشروع وفقاً للمعايير والجداول الزمنية التي حددها مدير المشروع، والموافقة المشتركة على القرارات التنفيذية والتشغيلية.<sup>4</sup>

**3.3. النموذج الثقيل:** ضمن هذا النموذج يتم توفير الموارد من خلال إعاره الأفراد على أساس تشكيل فريق المشروع، وعند الانتهاء من المشروع يعود كل فرد إلى وظيفته السابقة، وبهذه الطريقة يمكن توفير الموارد اللازمة والكفؤة دون أن يتحمل المشروع تكاليف إضافية، ويكون مثل هذا الترتيب عندما يكون للمشروع أهمية حيوية للمؤسسة.<sup>5</sup>

يحاول هذا النموذج بناء إحساس فريق المشروع ضمن بيئة النموذج المصفوفي، ويتحكم مدير المشروع في معظم جوانب المشروع، بما في ذلك تحديد النطاق وتعيين أعضاء فريق المشروع وله القول النهائي حول القرارات الرئيسية للمشروع، ويكون دور المدير الوظيفي التشاور على أساس الحاجة.

ومن مزايا النموذج المصفوفي بشكل عام، الكفاءة والمرونة من خلال تقاسم الموارد عبر مشاريع متعددة وكذلك داخل الأقسام الوظيفية، بالإضافة إلى قوة التركيز من خلال تعيين مدير المشروع بشكل رسمي والذي يعمل على تنسيق وإدماج مساهمات الوحدات المختلفة، مما يساعد على اتباع منهج شامل

<sup>1</sup> - Harvey MAYLOR, Op. cit, P: 251.

<sup>2</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 76.

<sup>3</sup> - Harvey MAYLOR, Op. cit, P: 251.

<sup>4</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 76.

<sup>5</sup> - Harvey MAYLOR, Op. cit, P: 252.

للتنفيذ، والذي يضمن سهولة الانتقال بعد تنفيذ المشروع، أي عودة جميع الأفراد إلى عملهم المعتاد بعد اكتمال المشروع،<sup>1</sup> مما يمكن تقاسم الدروس المستفادة بشكل فعال بين المشاريع.<sup>2</sup>

رغم مزايا النموذج المصفوفي، إلا أن له عيوب والتي ترجع بشكل كبير إلى تعقده وخلق قادة متعددين الذي يخرج بشكل جذري عن وحدة السلطة التقليدية (مبدأ وحدة القيادة)، علاوة على ذلك المدة الزمنية الطويلة لخلق النموذج المصفوفي والتي قدرها الخبراء من ثلاث إلى خمس سنوات لكلي يصبح النظام فعال بالكامل، بالإضافة إلى الخلل الوظيفي والتوتر الذي يقع بين مدير المشروع والمدير الوظيفي، مما يؤثر على تشارك الموارد بين المشاريع والوحدات الوظيفية، ويبطئ إنجاز المشروع، فمن الناحية النظرية وجود مدير المشروع للتعجيل بإنجاز المشروع، ومن الناحية العملية يمكن أن تختفي عملية اتخاذ القرار نظراً لضرورة إقامة اتصالات عبر مجموعات وظيفية متعددة.<sup>3</sup>

**4. اختيار أفضل بنية للمشروع:** يوفر نظام إدارة المشاريع إطاراً لإطلاق وتنفيذ أنشطة مشاريع المؤسسة، ومن شأن النظام الجيد الموازنة بشكل مناسب بين احتياجات المؤسسة واحتياجات المشروع من خلال تحديد العلاقة بينهما من حيث السلطة وتخصيص الموارد وإدماج نتائج المشروع ضمن نتائج المؤسسة.

**1.4. اعتبارات المؤسسة:** يتوقف شكل التنظيم اللازم للمشروع على عدد المشاريع التي تتولى المؤسسة تنفيذها، فإذا كانت المؤسسة تتولى تنفيذ مشروع واحد، فإن هيكل التنظيم الذي يستخدم عادة ما يتشابه إلى حد كبير مع هيكل التنظيم التقليدي الذي يستخدم في المؤسسات. أما المشكلة التنظيمية الحقيقية فتظهر عندما تتولى المؤسسة إنجاز أكثر من مشروع في نفس الوقت، وفي هذه الحالة يكون أمام المؤسسة بديلين: أما الأول فهو عمل تنظيم مستقل لكل مشروع، وعلى رأس كل تنظيم مدير خاص به، يسمى مدير المشروع؛ أما البديل الثاني فهو عمل تنظيم متكامل للمؤسسة الرئيسية على أن يكون لكل مشروع مدير خاص به.<sup>4</sup>

يجب الأخذ بعين الاعتبار النشاط الأساسي للمؤسسة، ومدى أهمية إدارة المشروع بالنسبة لنجاح المؤسسة، فإذا كان جل نشاط المؤسسة عبارة عن مشاريع، فيمكن الاعتماد على نموذج حسب المشاريع، أما إذا كان نشاط تنفيذ المشاريع جزءاً من نشاط المؤسسة، فالنموذج المصفوفي يبدو مناسباً، بينما إذا كان لدى المؤسسة عدد قليل جداً من المشاريع، فإن النموذج الوظيفي هو المطلوب؛ هذا بالإضافة إلى مدى توافر الموارد، فالنموذج المصفوفي يعمل على ضرورة تقاسم الموارد عبر مشاريع متعددة والمجالات الوظيفية، أما في حالة عدم توفر الموارد داخلياً، يمكن الاعتماد على النموذج حسب المشاريع والاستعانة بمصادر خارجية.

<sup>1</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 77/78.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 57.

<sup>3</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 78.

<sup>4</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 55.

**2.4. اعتبارات المشروع:** هناك أدلة تجريبية على أن نجاح المشاريع مرتبط مباشرة بالاستقلالية والسلطة التي يمتلكها مديرو المشاريع على مشاريعهم، فعلى مستوى المشروع، يجب تحديد مستوى الاستقلالية التي يجب أن يتميز بها المشروع لكي يكتمل بنجاح، وقد حدد هوبس ومينارد (Hobbs & Ménard) سبعة عوامل لاختيار النموذج المناسب لهيكل المشروع:<sup>1</sup> حجم المشروع، الأهمية الاستراتيجية، الحاجة إلى الابتكار، الحاجة إلى التكامل، درجة التعقيد البيئي، قيود التكلفة والوقت، استقرار الاحتياجات من الموارد؛ فكلما ارتفعت مستويات هذه العوامل كلما زادت استقلالية وسلطة مدير المشروع، وفريق المشروع يجب أن يكون ناجحاً في تنفيذ المشروع، وهذا يؤدي إلى اختيار الهيكل المصفوفي أو الهيكل حسب المشاريع، فهذا النوع يصلح للمشاريع الكبيرة والمعقدة والمتعددة التخصصات والجديدة وذات الأهمية الاستراتيجية، والتي تتطلب إسهامات كبيرة واتصال مستمر مع العملاء لتقييم توقعاتهم.

الكثير من القضايا التي تواجه اختيار أفضل بنية للمشروع، فاختيار الهيكل المناسب مهم، ومن غير المؤلف العثور على هياكل للمشاريع لا تمثل أهمية بالنسبة للمؤسسة، وينبغي أن يشير الاختيار إلى الأهداف الحاسمة لكل مشروع بالنسبة للمؤسسة؛ ولذلك اختيار الهيكل هو قرار لا ينبغي أن يتخذ بمعزل، وهذا يدل على أهمية تنظيم خطة المشروع الإجمالية ومنح المشروع أولوية محددة. ويجب أن يكون النموذج الذي يتم اختياره يستجيب لاحتياجات المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تجمع بين النماذج الثلاثة كل حسب المشروع المراد تنفيذه.

### **المطلب الثالث: فريق المشروع**

يضم فريق المشروع مدير المشروع ومجموعة الأفراد الذين يعملون سوياً في تأدية أعمال المشروع من أجل تحقيق أهدافه، إذ يضم فريق المشروع مدير المشروع وفريق إدارة المشروع وأعضاء الفريق الآخرين المعنيين بتنفيذ الأعمال ولكنهم ليسوا مشتركين بالضرورة في إدارة المشروع؛ فيتألف هذا الفريق من أفراد ذوو معرفة بموضوعات محددة أو مجموعة مهارات محددة لتنفيذ أعمال المشروع، وقد يتفاوت هيكل فريق المشروع وخصائصه تفاوتاً كبيراً ولكن العامل الثابت الوحيد هو مدير المشروع الذي يعمل بمثابة قائد الفريق.

**1. مدير المشروع:** ضمن إدارة المشروع يجب أن يكون هناك من يتحمل مسؤولية التنسيق بين جميع الجهات والتخطيط وإنجاز العمل المطلوب لإكمال المشروع، والتركيز على الصورة الكبيرة للمشروع وتوجيه فريق المشروع نحو الانتهاء بنجاح واتخاذ القرارات النهائية في حالة وجود تضارب بين أهداف المشروع وأهداف أصحاب المصالح وإيصال المعلومات الضرورية للإدارة العليا، هذا الشخص هو مدير المشروع.

<sup>1</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 79/80.

مدير المشروع هو الشخص الذي يتم تعيينه من أجل إدارة مشروع محدد ويتوقع منه تحقيق أهداف المشروع التي تمت الموافقة عليها، ويقوم مدير المشروع بقيادة المشروع؛<sup>1</sup> ولديه السلطة الكافية والشخصية والسمعة لضمان أن كل ما يجب القيام به لصالح المشروع قد تم القيام به؛<sup>2</sup> فهو الفرد المكلف من طرف المؤسسة المنفذة لقيادة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع.<sup>3</sup>

**1.1 توقيت تعيين مدير المشروع:** يختلف توقيت اختيار مدير المشروع من الناحية المثالية، ومن الضروري جداً تعيين مدير المشروع في وقت مبكر من مرحلة البدء التي تتعلق باختيار المشروع وإقراره،<sup>4</sup> ولكن في بعض الحالات قد لا يتم تحديد مدير المشروع حتى تتم الموافقة على المشروع بالتنفيذ، إذ في مثل هذه الحالات لم يشارك مدير المشروع في مرحلة البدء، وهذا يؤدي إلى عدد من المشاكل؛ ويقول ويسوكي (Wysocki): "إحدى القواعد التي تعلمت منذ زمن طويل هي: كلما ساهم مدير المشروع وفريقه في تخطيط المشروع، كلما كان الالتزام أكثر بتنفيذه".<sup>5</sup>

**2.1 خصائص ومميزات وصفات مدير المشروع:** من الشائع إلى حد ما أن يعين أصحاب المشروع شخصاً يتمتعون فيه بالثقة دون تفكير بعمق في المهمة ودون تحديد ما يريدون القيام به، فهم يعرفون أنه على هذا الشخص أن يتصرف نيابة عنهم، وعلى أية حال فإن مهمتهم اتخاذ القرارات الرئيسية دون التدخل في التفاصيل، وبالتالي فإنهم يختارون شخص معروف، أي سبق العمل معهم لسنوات عديدة وهو جدير بالثقة (أي لم يتخذ قرارات في الماضي تسببت في إحراجهم)، وهو ليس مستقلاً كلياً، أي لن يتخذ الكثير من القرارات دون الرجوع إليهم، ولديه خبرة كبيرة، وبعبارة أخرى فإن مدير المشروع يجب أن يكون قادراً على إدارة المشروع نحو الهدف الرئيسي.<sup>6</sup>

من أبرز وأهم المميزات التي يجب أن تتوفر عند مدير المشروع، امتلاكه للنظرة الاستراتيجية القادرة على رؤية الأمور وتوقع النتائج، إضافة إلى ذلك فإنه يتوجب أن يمتلك المهارات الإدارية اللازمة والتي من شأنها أن توفر الإدارة الناجحة للعمل، إلى جانب التحلي بروح العمل الجماعي وألا يكون مستبداً برأيه، وأن يكون ملماً بكل عمليات المشروع، وأن تكون له مهارات اتصال عالية وممتازة، وأن يستطيع خلق روح حماسية في المشروع ليحفز الفريق على العمل والإنجاز.

يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل عند تعيين مدير المشروع، لأن تعيين الشخص غير المناسب يمكن أن يؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع والأهم من ذلك يمكن أن يؤدي بالمشروع إلى كارثة مالية وعملية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 49.

<sup>2</sup> - Peter JEFFERY, "Project managers and major projects", Project Management, Butterworth & Co (Publishers) Ltd, Vol 3, No 4, November 1985, P: 225.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>4</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 60.

<sup>5</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 248.

<sup>6</sup> - Peter JEFFERY, Op. cit, P: 226.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 227.

عند اختيار مدير المشروع ولضمان أدائه للأدوار الإدارية المطلوبة منه ينبغي توفر مجموعة من المواصفات التي تؤهله للنجاح في إدارة المشروع ومن هذه المواصفات؛ مهارات تقنية وإدارية وإنسانية وفكرية<sup>1</sup> ويتطلب أن يكون اختيار مدير المشروع على أساس مهارات سلوكية كالتفاوض والقيادة، أكثر من أن يكون على أساس مهارات فنية<sup>2</sup>، كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة والكفاءة والمؤهلات في إنجاز المشاريع<sup>3</sup> وهذا لكون أن لمدير المشروع عدة مسؤوليات يمكن تلخيصها في ثلاثة مجالات: المسؤولية تجاه المؤسسة والمسؤولية تجاه المشروع والمسؤولية تجاه فريق المشروع.<sup>4</sup>

ودون أن ننسى عند تحديد مدير المشروع يجب استشارة ذوي الخبرة والمعرفة لتقديم المشورة لأصحاب المشروع على تعيين مدير المشروع المناسب، أو استشارة المؤسسات أو المكاتب المتخصصة في إدارة المشاريع، من أجل توفير فريق المشروع بأكمله من ذوي الخبرة بالمشاريع، وأيا كان أسلوب الاختيار، من المهم أن يحصل أصحاب المشروع على ذوي الخبرة لتنفيذ المشروع والقيام بالمهام على أحسن وجه.

**2. فريق المشروع:** يلقي بناء فريق المشروع عناية كبيرة والذي يعتبر أساسياً جداً لأداء المشروع، فتعقد بيئة المشروع ناتج عن سببين: أولاً، كل مشروع فريد من نوعه، وثانياً، شروط اختيار فريق المشروع وتحفيزه غالباً ما تكون بعيدة عن المثالية، وفي العديد من المؤسسات قد لا يكون لمدير المشروع الحرية في اختيار فريق المشروع، مما يزيد الوضع تعقيداً، فبعض أعضاء فريق المشروع يشاركون في أكثر من مشروع واحد، حيث لاحظ كيرزнер (Kerzner) أن المشاريع لا تحقق أهداف الوقت والتكلفة بسبب سوء الروح المعنوية والافتقار إلى الحافز وضعف العلاقات الإنسانية وضعف الإنتاجية وعدم التزام الأفراد.<sup>5</sup> وتستند مهمة تشكيل فريق المشروع إلى مدير المشروع، هذا الأخير سيجد نفسه في موقف صعب باعتبار أن اختيار فريق فعال يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسس، كما يتطلب جهد فكري كبيرة ورؤية ثاقبة، وهذه الأسس تتمثل في: تكامل على مستوى الكفاءات والمواصفات الشخصية ووجهات النظر والإرادة المشتركة والاستقلالية وتحمل المسؤولية والعلاقة الزمانية والمكانية. وأعضاء الفريق هم الأفراد الذين يعملون مع مدير المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق أهداف المشروع وإكمال أنشطته،<sup>6</sup> ويعالج عنصر فريق المشروع موضوع العاملين (الأفراد) في المؤسسة ويعتبر معيار الاختيار الاتجاهات الشخصية والمؤهلات والمهارات المعينة التي تطلبها كل

1 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 77/76.

2 - كيفن فورسبرغ، هال موز، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 243.

3 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 249/250.

4 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 78.

5 - Vittal S. ANANTATMULA, "Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance", Engineering Management Journal, Vol. 22, No. 1, March 2010, P: 14.

6 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 59.

مرحلة من مراحل المشروع، وينبغي أن تشكل نماذج الكفاءة التي تشمل الصفاة الخاصة والمؤهلات اللازمة الأساس لاختيار المراكز الرئيسية.<sup>1</sup>

فيتطلب تنفيذ المشروع والمهام المرتبطة به أفراد من تخصصات متعددة، يعملون بدرجة عالية من التنسيق لإنجاز المهمة ضمن قيود المشروع، ولإن إدارة المشروع توظف نهجاً متعدد التخصصات فإنها تحتاج إلى أفراد من وظائف مختلفة، فكل فرد يجلب معه خبرة محددة لفريق المشروع مما يساهم في جعل الفريق كياناً معقداً وتصبح إدارته، ونتيجة لذلك فإن تحديد كل عضو من أعضاء فريق المشروع أمر بالغ الأهمية لأداء المشروع ونتائجه، ولهذا السبب من الضروري تحديد الأدوار والعمليات بوضوح من أجل تحقيق الاستقرار والانتظام، ومن شأن تحديد الأدوار والعمليات أن يؤدي منطقياً إلى تطوير عمليات رسمية تسهل فهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لدعم المشروع داخلياً وخارجياً.<sup>2</sup>

وهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية، والذين لهم الدور الرئيسي في المشروع، ويمتلكون مجموعة من المهارات التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع للعمل المضطرب بالمشروع وقد تكون لهم أيضاً مسؤولية المهام الرئيسية في المشروع؛ وينبغي تحديد أعضاء الفريق الأساسي في أقرب وقت ممكن، حتى يمكن للأعضاء المشاركة في التعريف المبكر بالمشروع والتخطيط له.<sup>3</sup>

من الطبيعي أن الأفراد الذين يتم تعيينهم للعمل في المشروع لا يمكن اعتبارهم تلقائياً فريق عمل منذ اليوم الأول الذي يبدأ فيه المشروع عمله، إذ أن تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق عمل يتطلب وقتاً وطاقاً،<sup>4</sup> كما تتطلب عملية تكوين فريق عمل فعال والحفاظ عليه عملاً من جميع أعضاء الفريق، فبناء الفريق مسؤولية الفريق بكامله؛ وعند اختيار أي عضو من أعضاء الفريق، من المهم أن يكون الاختيار على أساس موضوعي لتقييم عوامل الكفاءة الأكثر أهمية للمشروع؛ ويبدأ بناء عمل الفريق بتعريف واضح لأهداف المجموعة ووضع الخطوط العامة للأدوار والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق الأهداف،<sup>5</sup> يعتمد حجم فريق المشروع على حجم المشروع نفسه.

ويعد بناء الفريق أمراً حيوياً لنجاح المشروع إذا كان يتم بطريقة مستمرة، كما يعد بناء الفريق أمراً ضرورياً أثناء المراحل الأولية للمشروع، فهو عملية لا تنتهي أبداً، ولا مفر من حدوث تغييرات في بيئة عمل المشروع ويلزم اللجوء إلى أنشطة بناء الفريق المستمرة أو المتجددة لإدارة التغييرات بفعالية، ويتعين على مدير المشروع متابعة وظائف الفريق وأدائه باستمرار لتقرير ما إذا كان يستلزم اتخاذ إجراءات لمنع أو تصحيح مشكلات الفريق المختلفة.<sup>6</sup>

1 - كيفن فورسبرغ، هال مور، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 87.

2 - Vittal S. ANANTATMULA, Op. cit, P: 19.

3 - Robert K. WY SOCKI, Op. cit, P: 205/251.

4 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 196.

5 - كيفن فورسبرغ، هال مور، هوراك كوترمان، مرجع سابق، ص: 119.

6 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 276.

فريق إدارة المشروع هو عبارة عن مجموعة فرعية من فريق المشروع ومسؤول عن أنشطة إدارة المشروع وقيادته، مثل بدء مراحل المشروع المتنوعة والتخطيط لها وتنفيذها والتحكم فيها وإغلاقها، ويمكن الإشارة كذلك إلى هذه المجموعة باسم الفريق الأساسي أو التنفيذي أو فريق القيادة؛ وبالنسبة للمشاريع الصغيرة يمكن مشاركة مسؤوليات إدارة المشروع بين الفريق بأكمله أو يتولى مدير المشروع بمفرده إدارتها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مكتب إدارة المشاريع

أصبحت إدارة المشاريع القوة القائدة والموجهة وراء المنافسة في عالم الأعمال الحالي والذي يتميز بتنفيذ العديد من المشاريع التي تتم في آن واحد، فالإدارة المركزية لهذه المشاريع المتعددة تكون أكثر نجاحا من الإدارة الفردية لكل مشروع، ونتيجة لذلك تتفق العديد من المؤسسات الكثير من الجهد على المشاريع وإدارتها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح والإدارة الفعالة للمشاريع، وقد تم خلق ما يعرف بمكاتب إدارة المشاريع تنسق إدارة المشاريع تحت مجالها.

**1. تعريف مكتب إدارة المشاريع (PMO):** لا يوجد تعريف محدد لمكتب إدارة المشروع بسبب التطور المستمر لهذا الكيان والذي يعمل لصالح المؤسسة، حيث يمكن أن يختلف هذا المكتب من مؤسسة إلى أخرى اختلافا كبيرا من حيث الحجم والهيكل والمسائلة، فلا يوجد مخطط موحد لإنشاء هذا المكتب والمعيار الوحيد للنجاح هو أن يكون هيكله متوافقا بشكل وثيق مع ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

يعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) إصدار 2008، مكتب إدارة المشروع بأنه: "هيئة أو كيان تنظيمي يخصص مسؤوليات مختلفة تتعلق بالإدارة المركزية والتنسيق بين تلك المشاريع التي تنفذ ضمن نطاقه، ويمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع بين توفير وظائف دعم إدارة المشروع وأن تكون مسؤولة بالفعل عن الإدارة المباشرة للمشروع".<sup>3</sup>

فمكتب إدارة المشاريع هيكل إداري يوحد العمليات ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب، ويمكن أن تتراوح مسؤوليات إدارة مكتب المشاريع من توفير الدعم لإدارة المشاريع إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر؛<sup>4</sup> وتتمثل وظيفته في تحسين أداء إدارة المشاريع ومساعدة مديري المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع، بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والتي تدار بشكل تكاملي.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 256.

<sup>2</sup> - Kevin C. DESOUZA, J. Roberto EVARISTO, "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes", International Journal of Information Management 26, 2006, P: 415/416.

<sup>3</sup> - John WARD, Elizabeth M. DANIEL, "The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 26, No. 3, 2013, P: 317.

<sup>4</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 11.

تتمثل إحدى المزايا الرئيسية التي كثيرا ما يتم التأكيد عليها عند إنشاء مكتب إدارة المشاريع، القدرة على الاستجابة للاحتياجات الكثيرة والمختلفة من خلال التعامل مع مختلف الوظائف، مثل تعريف المشروع والتخطيط له وتحليل التكاليف والفوائد وإدارة المخاطر والمتابعة والمراقبة وكتساب الخبرة والمعرفة ودعم عمليات وإجراءات تنفيذ المشاريع واكتشاف المعرفة ونشرها وتوفير المهارات المتخصصة وصيانة أدوات ومعايير وعمليات إدارة المشاريع.<sup>1</sup>

**2. أسباب ظهور مكاتب إدارة المشاريع:** تواجه المؤسسات صعوبات مشتركة في إدارة المشاريع تتلخص في عدم القدرة على تنفيذها ضمن أهدافها، مما يؤثر على مخرجات هذه المشاريع وعدم رضا العملاء، فظهرت فكرة مكاتب إدارة المشاريع كحل لتلك الصعوبات التي تواجه المشاريع وأصبح لها دور متزايد ومعروف عبر المؤسسات لإدارة مشاريعها المختلفة.

واحد من الأسباب الهامة التي دفعت إلى إنشاء مكاتب إدارة المشاريع هو دمج إدارة المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أجل كسب ميزة تنافسية، وإحدى أدوار مكتب إدارة المشاريع هو دمج المصالح العامة للمؤسسة ضمن جهود إدارة المشروع، فمكتب إدارة المشاريع هو عامل التأثير الرئيسي بين استراتيجية إدارة المشروع والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا يعني أن مكتب إدارة المشاريع يحدد الاتجاه ويدير مشاريع متعددة، كما أن التنسيق مهم لتحسين أداء المشروع.

بالإضافة إلى أن العديد من المؤسسات لديها بعض الصعوبات حول اختيار المشاريع أو تحديد الأولويات بين هذه المشاريع، ففي هذا الصدد مكتب إدارة المشاريع مفيد مع إعطاء الأولوية للمشاريع ضمن إدارة محافظ المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى إعداده للبرامج التدريبية لفائدة أفراد إدارة المشاريع لاعتماد منهجية إدارة المشاريع كنمط إداري، لأن معظم المشاكل تنشأ من نقص التدريب وللحد من الصراعات وإدارتها وتعزيز الاتصال.<sup>2</sup>

والهدف الرئيسي من إنشاء مكتب إدارة المشاريع عادة هو زيادة عدد المشاريع الناجحة وتوحيد أداء المشاريع الفردية قدر الإمكان، ومن ثم فإن مهمة مكتب إدارة المشاريع هي تحسين إدارة محفظة المشاريع، عن طريق تقديم مقترحات المشاريع واختيار المشاريع وتخصيص الموارد وتحديد الموارد وإدارة المخاطر.<sup>3</sup>

**3. مهام مكاتب إدارة المشاريع:** في العديد من المؤسسات يعمل مكتب إدارة المشاريع كجسر يربط أعضاء المشروع بالإدارة العليا، ويتولى مهمة دمج البيانات والمعلومات عن المشاريع الاستراتيجية ويقوم بتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى، كما يعتبر وسيلة الاتصال الطبيعية بين محافظ

<sup>1</sup> - **Anna JERBRANT**, "A Maturation Model for Project-Based Organisations – With Uncertainty Management as an Ever-Present Multi-Project Management Focus", South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), Volume 17, Issue 1, 2014, P: 36.

<sup>2</sup> - **Gamze KARAYAZ, Ozge GUNGOR**, "Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey", 46<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)-Wailea, HI, USA, IEEE, 07/01/2013-10/01/2013, P: 4373-4375.

<sup>3</sup> - **Anna JERBRANT**, Op. cit, P: 36.



مشاريع المؤسسة وبرامجها ومشاريعها ونظم قياس أداء المؤسسات مثل بطاقة الأداء المتوازن؛<sup>1</sup> وتشمل مهام مكتب إدارة المشاريع متابعة المشروع حتى الانتهاء وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا الخاصة بالغرض الاستراتيجي.

قد اعترفت العديد من المؤسسات بالحاجة إلى مكتب إدارة المشاريع لتحقيق الرقابة على إدارة المشاريع والتحكم والدعم، إذ يتمثل دور هذا المكتب في مساعدة كل من مدير المشروع والمؤسسة ليس فقط على فهم وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة، ولكن أيضاً على تكييف ودمج مصالح المؤسسة ضمن جهود إدارة مشاريع المؤسسة.<sup>2</sup>

تسعى غالبية أنشطة مكاتب إدارة المشاريع إلى تحسين أداء المشاريع من خلال منع أو التقليل على الأقل من حالات الفشل، وعلى الرغم من هذا إلا أنه هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في إنشاء والحفاظ على هذه المكاتب، بما في ذلك صعوبات تقييم فعاليتها وعدم الاعتراف بقيمتها في المؤسسات، حيث يشير ديسوزا (Desouza) وايفاريسو (Evaristo) أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع يمكن قياسها من خلال التركيز على المشاريع (منظور الكفاءة) أو من خلال الأعمال التي تركز على القيمة (منظور النجاح).<sup>3</sup>

فقد يكون لدى مكتب إدارة المشاريع السلطة للقيام بدور أحد المعنيين بالمشروع وأحد صانعي القرار الرئيسيين طوال حياة كل مشروع أو السلطة لتقييم توصيات أو إنهاء المشاريع أو اتخاذ إجراءات أخرى، حسب الحاجة لكي يبقى متماشياً مع الأهداف؛ بالإضافة إلى ذلك قد يشارك مكتب إدارة المشاريع في اختيار وإدارة ونشر موارد المشروع المشتركة أو المتخصصة.<sup>4</sup>

يتمثل الدور التشغيلي لمكاتب إدارة المشاريع في توحيد ممارسات وأدوات إدارة المشاريع، وهذا يضمن الاتساق والاستمرارية وتوثيق المشاريع، فتوفير الأدوات والبرامج وتوحيد السياسات والإجراءات هي وظائف مكتب إدارة المشاريع، والتي تشمل كذلك تطوير المناهج والتقارير والأدوات والتقنيات، كما ينظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه وسيلة لتمكين نقل المعرفة من خلال نجاح أو فشل المشاريع السابقة، بالإضافة إلى المبادئ التوجيهية والدعم لتطبيق أفضل الممارسات للحد من المشاكل، وفي نهاية المطاف استخدام جميع المشاريع المختارة لنفس الموارد المملوكة من طرف المؤسسة، وهذا يعني تقاسم فعال للموارد المطلوبة بين المشاريع، إذ في واقع الأمر التنبؤ بالموارد وحل النزاعات على الموارد هما القضيتين الهامتين التي تكافح من أجلها مكاتب إدارة المشاريع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>2</sup> - Gerard M. HILL, "Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum", Information Systems Management, Vol. 21 Issue .4, fall 2004, P: 45.

<sup>3</sup> - John WARD, Elizabeth M. DANIEL, Op. cit, P: 319.

<sup>4</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>5</sup> - Gamze KARAYAZ, Ozge GUNGOR, Op. cit, P: 4377.

وتتمثل مهام مكتب إدارة المشاريع على المستوى الاستراتيجي من ضمان توافق المشاريع مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة والمساهمة في النمو الاستراتيجي للمؤسسة وإدارة المعرفة بكفاءة وفعالية لتحسين السياسات والممارسات والمنهجيات لإدارة المشاريع في المؤسسة؛ أما على المستوى التكتيكي فيضمن التكامل الوثيق بين المشاريع الجاري تنفيذها وضمان تناسق جودة المنتجات والخدمات التي تولدها المشاريع وتقاسم المعرفة عبر المشاريع الجاري تنفيذها؛ في حين على المستوى العملي يهتم بتقديم تقارير منتظمة لصانعي القرار وتنسيق الاتصالات بشأن المشاريع وضمان توافر المعلومات وإبلاغ القرارات الخاصة بالمشروع والعمل كمصدر مركزي للمعرفة حول إدارة المشاريع بما في ذلك أفضل الممارسات والمنهجيات الموحدة وإجراء التقييمات الروتينية للمشروع.<sup>1</sup>

**4. أنواع مكاتب إدارة المشاريع:** على الرغم من وضوح دور مكتب إدارة المشاريع، والذي يتمثل في مؤامة استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية وأهداف إدارة المشاريع، إلا أنه يختلف السبب الرئيسي لإنشائه من مؤسسة إلى أخرى، فقد يتم انشاءه لدعم وحدة أو وظيفة معينة أو التركيز على إدارة المؤسسة من خلال المشاريع،<sup>2</sup> وفي هذا الشأن فقد صنف معهد إدارة المشاريع مكتب إدارة المشاريع إلى خمسة أنواع: الأول إداري والثاني خاص بمشاريع محددة والثالث استراتيجي والرابع لدعم المشروع والخامس مركز للتميز؛ ويوجد اختلاف كبير في طرق استعمال المؤسسات لهذه المكاتب، فيمكن لأي مؤسسة أن تشكل مكتب إدارة المشاريع بأكثر من تصنيف لمعالجة احتياجاتها المعقدة.

**1.4 مكتب دعم:** على الأقل يجب على مكتب إدارة المشاريع أن يدعم إدارة المشاريع داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد عمليات وإجراءات إدارة المشاريع التي يتعين تنفيذها، وتوضيح الطريقة التي سيطبق بها استخدام واختيار أو الحصول على تصميم الأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع، وتوثيق الإجراءات وتدريب مديري المشاريع على استخدام هذه العمليات، فضلا عن تقديم الدعم المستمر لإدارة المشاريع؛ فمن الواضح أن هذه المسؤوليات مهمة جدا وهي كافية لطلب المعرفة بعمليات إدارة المشاريع وأفضل الممارسات.<sup>3</sup> ويمكن إنشاء مكتب إدارة المشاريع لدعم مشروع واحد أو برنامج واحد كبير أو تنسيق مشاريع متعددة لا علاقة لها أو أنها ذات صلة، وقد تتعامل هذه المكاتب مع مجال واحد من مشاريع المؤسسة، مثل تطوير المنتجات الجديدة أو قد يكون لها دور يشمل جميع المشاريع والبرامج الرئيسية.<sup>4</sup>

**2.4 مكتب تحكم:** الخيار الثاني لمكتب إدارة المشاريع هو التحكم في المشاريع، وفي هذه الحالة قد يؤدي المكتب أداء بعض المهام المذكورة سابقاً إلى جانب وظيفة التحكم، كما قد يقوم بجمع التقارير عن جميع المشاريع وتلخيصها لتقديم رؤية مؤسسية إلى الإدارة العليا، كما يتابع القضايا والمشاريع التي

<sup>1</sup> - John WARD, Elizabeth M. DANIEL, Op. cit, P: 318.

<sup>2</sup> - Gamze KARAYAZ, Ozge GUNGOR, Op. cit, P: 4376.

<sup>3</sup> - Celia DESMOND, "The Project Management Office", IEEE Engineering Management Review, Vol. 42, No. 1, March 2014, P: 12.

<sup>4</sup> - John WARD, Elizabeth M. DANIEL, Op. cit, P: 317.

من شأنها أن تهدد أي مشروع لضمان العودة إلى المسار الصحيح، كما يمكنه مراقبة واستخدام العمليات والأدوات للتأكد من أن جميع الفرق تستخدم هذه الأدوات.<sup>1</sup>

**3.4 مكتب توجيه:** وفي الدور التوجيهي يمكن لمكتب إدارة المشاريع أداء جميع المهام المدرجة بالفعل ويكون مقره مكان لمديري المشاريع وقد يقوم مدير المشروع بإبلاغ مكتب إدارة المشروع بصفة مباشرة أو على أساس مصفوفي، وفي كلتا الحالتين سيشارك مكتب إدارة المشاريع في القرارات الرئيسية للمشروع وفي تقييم المشاريع، إذ يكون لمكتب إدارة المشاريع سلطة توجيه التغييرات عند الحاجة لضمان صحة جميع المشاريع إلى جانب المساءلة المرتبطة بذلك، وهذا يمكن أن يعفي الإدارة العليا من الحاجة إلى متابعة تفاصيل المشاريع المتعددة وفي نفس الوقت يجب أن يحتوي مكتب إدارة المشاريع على قناة لإدارة المعلومات ليتمكن من ضمان حصول المشاريع المناسبة على الدعم.<sup>2</sup>

ولقد تم تحديد هذه الأنشطة كغالبية أنشطة مكتب إدارة المشاريع سعياً إلى تحسين أداء المشاريع من خلال منع أو على الأقل التقليل من حالات الفشل، وهذه المكاتب قد تكون مؤقتة وقد تكون دائمة.<sup>3</sup> ومن أجل الحصول على قيمة أكبر من مكتب إدارة المشاريع يجب أن يوضع على المستوى الاستراتيجي، حتى يكون قريب من الإدارة العليا لمساعدتها على اتخاذ أفضل القرارات بشأن المشاريع، كما يجب إشراك مكتب إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي وإلا فإنه من الصعب على مكتب إدارة المشاريع إضافة قيمة للمؤسسة، فمكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في قيادة نتائج الأعمال. وتظهر البحوث الحديثة والمتواصلة أن عدد المؤسسات التي تعتمد على مكاتب إدارة المشاريع آخذة في التزايد، والملاحظ أن تطور هذه المكاتب وصل إلى خلق مؤسسات كل نشاطها قائم على إدارة المشاريع والتي أصبحت تسمى مؤسسات إدارة المشاريع؛ وتتمثل أنشطتها في التركيز بوجه خاص على الأنشطة التي تشمل مشاريع متعددة.<sup>4</sup>

### المبحث الثالث: معايير نجاح المشاريع وأسباب فشلها

نسمع تقريباً كل يوم عن مشاريع فشلت أو لم تحقق توقعات العملاء ويتزامن مع هذه المشاريع، مشاريع أخرى حققت بل وفاقته التوقعات، إذ تركز إدارة المشروع على الانتهاء من تنفيذ المشروع بنجاح؛ وعلى الرغم من الجهود المبذولة لا تزال نتائج الكثير من المشاريع تخيب آمال أصحاب المصالح اليوم كما كان الحال في الماضي، ونظراً لأن المشاريع تكون مؤقتة بطبيعتها، فمعايير نجاحها وأسباب فشلها تكمن ضمن القيود المفروضة عليها والعوامل الداخلية والخارجية التي تتجز في ظلها، والتي تتمثل في الوقت والتكلفة والجودة والنطاق والمخاطر والأهداف المعلنة والمتفق عليها والأهداف الضمنية لكل من

<sup>1</sup> - Celia DESMOND, Op. cit, P: 12.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 12.

<sup>3</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 534.

<sup>4</sup> - John WARD, Elizabeth M. DANIEL, Op. cit, 2013, P: 316/317.

العملاء والإدارة العليا وأفراد فريق المشروع وأصحاب المصالح الآخرين المشتركين في تنفيذ هذا المشروع، وهذا ما نحاول تبياناه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: معايير تقييم نجاح المشروع

المطلب الثاني: أسباب فشل المشاريع

المطلب الثالث: إدارة المخاطر والفرص

المطلب الرابع: إدارة تكامل المشروع

### المطلب الأول: معايير تقييم نجاح المشروع

بالنظر إلى الغموض الذي يكتنف نجاح المشروع، فالدراسات التي شملت نجاح المشروع لم تؤدي إلى توافق الآراء حول تعريف نجاح المشروع ولا تحديد وسيلة لقياسه، فنجاح المشروع يعتمد على تصور المرء ومنظوره، وهذا يقود حسب بيكر (Baker) ومورفي (Murphy) وفيشر (Fisher) إلى استنتاج أنه لا يوجد شيء مثل "النجاح المطلق" في إدارة المشروع، كما يشيرون إلى أن كيفية تقييم النجاح تتغير مع مرور الوقت، ولا يمكن القول بأن جميع أصحاب المصالح ضمن مشروع معين لديهم نفس وجهة النظر بشأن نجاح المشروع، فنجاح المشروع وفشله ليس بالضرورة مفهومان متعاكسان.

**1. مفهوم نجاح المشروع:** النجاح هو كلمة مثيرة للاهتمام، فهذه الكلمة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين وهي تعتمد على السياق، كما هو محدد في قاموس أوكسفورد أن النجاح هو: "تحقيق هدف أو نتيجة مواتية"<sup>1</sup>، ومحاولة تحديد ما يعنيه النجاح في سياق المشاريع أقرب إلى الحصول على إجماع لمجموعة من الأفراد حول ما يعرف بنجاح المشروع، لكن لا يوجد توافق في الآراء حول نجاح المشروع. إذ يجب أن يكون هناك اتفاق مسبق بين جميع أصحاب المصالح حول تعريف نجاح المشروع قبل بدء تنفيذ المشروع.

يظل تعريف نجاح المشروع واسعاً جداً، ويناقش الباحثين والممارسين نجاح المشروع مع اقتناعهم بأنهم يتحدثون عن نجاح إدارة المشروع أو أكثر من نجاح إدارة المشروع (نجاح المشروع)، فضمن الإطار المفاهيمي يلزم التمييز بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع، حيث اعتبر نجاح المشروع منذ فترة طويلة بأنه القدرة على التحكم في الوقت والتكلفة والجودة أو ما يعرف بالمثلث الحديدي أو الذهبي كتعريف لنجاح المشروع، ومع ذلك كثيراً ما تسلم المشاريع في الوقت المناسب وبالتكلفة والجودة المطلوبة، إلا أنها تعتبر مشاريع فاشلة وهذا هو الحال مع الجيل الثاني لسيارة فورد تاوروس (Ford Taurus) التي أنجزت عام 1995 ولكن تبين أنها مخيبة للآمال عند تجربتها، وفي الوقت نفسه تعتبر مشاريع أخرى متجاوزة للقيود الثلاثة بأنها مشاريع ناجحة، مثلما هو الحال مع مشروع فولمار لزيت بحر الشمال

<sup>1</sup> - Lavagnon A. IKA, "Project Success as a Topic in Project Management Journals", Project Management Journal, Vol. 40, No. 04, December 2009, P: 07.

(Sydney Opera House) ودار الأوبرا بسيدني (Concorde) وكونكورد (Fulmar North Sea Oil) والجيل الأول من سيارة فورد توروس.<sup>1</sup> ففي سياق دي ويت (De Wit) وكوك ديفيز (Cooke-Davies)، كانت هذه المبادرة فاشلة من حيث نجاح إدارة المشاريع ولكنها كانت ناجحة من حيث المشروع.<sup>2</sup> نجاح إدارة المشروع كثيراً ما يرتبط بالنتيجة النهائية للمشروع، ومع مرور الوقت تبين أن إدارة المشروع ونجاح المشروع ليستا بالضرورة مرتبطين ارتباطاً مباشراً، فتختلف كل من أهداف المشروع وأهداف إدارة المشروع؛ فقد أظهرت التجارب أنه من الممكن تحقيق مشروع ناجح حتى عندما فشلت إدارة المشروع والعكس بالعكس؛ فيمكن الآن التمييز بين نجاح المشروع ونجاح نشاط إدارة المشروع.<sup>3</sup> ويناقش دي ويت مفهوم نجاح إدارة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة (الأداء، النطاق)، ويشير إلى أن نجاح المشروع ينطوي على أهداف أوسع من نطاق وجهة نظر أصحاب المصالح طوال دورة حياة المشروع؛ وعلى الرغم من أن الإدارة الجيدة للمشروع يمكن أن تساهم في نجاح المشروع، إلا أنه من غير المرجح أن تكون قادرة على منع الفشل؛ وهناك طريقة أخرى لفهم هذا التمييز وهو ما نسمعه حول عمليات جراحة القلب: "إن العملية كانت ناجحة، لكن المريض مات"، ولذلك يميز كوك ديفيز بين:<sup>4</sup>

- يتم قياس نجاح إدارة المشروع مقابل مقاييس الأداء التقليدية (الوقت والتكلفة والجودة).

- يتم قياس نجاح المشروع مقابل الأهداف العامة للمشروع.

**2. تطور مفهوم نجاح المشروع:** يمكن إلقاء نظرة بأثر رجعي على تطور نجاح المشاريع في الماضي وذلك من أجل توفير أساس لفهم نجاح المشاريع في المستقبل، حيث تغيرت وجهات النظر بشأن هذا النجاح على مر السنين، حيث وجدا كل من جوغديف ومولر (Jugdev & Müller) أن تعريف نجاح المشروع قد انتقل على مدى فترة من الزمن من التركيز الضيق على إنجاز المشروع في الوقت والتكلفة والنطاق ليتوسع إلى التركيز على أن يشمل تحقيق متطلبات أصحاب المصالح،<sup>5</sup> وهذا التطور يشمل ثلاث مراحل:

**1.2. مرحلة ما قبل الثمانينات من القرن الماضي:** الحكم الأسمى يرجع للمثلث الحديدي (الوقت والتكلفة والجودة)، والذي اعتبر فيما بعد يمثل نجاح إدارة المشروع، حيث تتمثل القيود الثلاثة لأي مشروع في الوقت والتكلفة والمجال، والتي تشكل مثلث المشروع، والعلاقة بين هذه العناصر الثلاثة تختلف من مشروع لآخر وتحدد الأنواع المختلفة من المشاكل التي يواجهها المشروع والحلول الممكنة تنفيذها، فضبط إحدى هذه العناصر يؤثر على العنصرين الآخرين؛ إن جميع العناصر الثلاثة مهمة وعادة واحد منهم

<sup>1</sup> - Ibid, P: 07/08.

<sup>2</sup> - Kam JUGDEV, Ralf MÜLLER, "A retrospective look at our evolving understanding of project success", Project Management Journal, 36(4), 2005, P: 22.

<sup>3</sup> - A K MUNNS, B F BJEIRMI, Op. cit, P: 81.

<sup>4</sup> - Kam JUGDEV, Ralf MÜLLER, Op. cit, P: 22.

<sup>5</sup> - Vittal S. ANANTATMULA, Op. cit, P: 13.

سيكون له أكبر تأثير على المشروع، ومعرفة القيود المفروضة على المشروع يجعل من السهل التخطيط له والتحكم به.<sup>1</sup>

**2.2. مرحلة ما بين الثمانينيات ونهاية القرن العشرين:** بقدر ما يعود إلى أعمال كلا من تومان (Tuman) وكلياند (Cleland) والنتائج التي قدمت في وقت واحد، والمتمثلة في القيد الثلاثي المتناقض: في الوقت المحدد، بالميزانية المسطرة، والنوعية الجيدة؛ هذه الاستراتيجية الأكثر استعمالاً لقياس نجاح المشروع، وحتى في الوقت الحالي وبعد مرور ما يقرب ثلاث عقود من الزمن، والمهنيين في مجال إدارة المشاريع ظلوا مركزين على هذا الإرث، وغالبا ما يلتزمون فقط باستخدام هذا النموذج الثلاثي، وهذه التبعية قد تشير إلى عدم وجود بديل لهذا النموذج التقليدي.<sup>2</sup>

نجاح أداء المشروع في الماضي، كان يتعلق بالمعايير الرئيسية الثلاثة، وهذا النجاح يتوافق مع المفهوم الإداري لنجاح المشروع والذي يعنى مستوى الرضى في تحقيق القيود الثلاث، هذا لما كان للمشروع مظهر خارجي، أما الآن فالمشاريع تتصف بالمظهر الخارجي كما تتصف بالمظهر الداخلي، وبالتالي أصبح نجاح المشاريع يقاس بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالفعالية تعني تحقيق أهداف المشروع بينما الكفاءة تعني تحقيق أفضل النتائج باستخدام مستوى معين من الموارد؛ فإدارة المشروع ضمن القيود الثلاثة دائما فكرة جيدة، ولكن يجب أن يكون العميل راضيا عن النتيجة النهائية؛<sup>3</sup> وبعد ذلك تم الاعتراف بنجاح المشروع على أنه يشمل عنصرين الأول عملي والثاني تقني؛ وفي الوقت الحالي أضيف بعد آخر ألا وهو بعد القيمة، أي ينبغي أن يكون الغرض النهائي من العمل على المشروع هو توفير شكل من أشكال القيمة لكل من العميل والمؤسسة، فإذا لم يتم تحديد قيمة للمشروع فمن الأفضل عدم القيام بهذا المشروع على الإطلاق.<sup>4</sup>

**3.2. مرحلة بداية القرن العشرين إلى الآن:** لقد توصلت الدراسة التي قام بها تاكيم وآخرون (Takim et al) سنة 2004، إلى أن نجاح المشروع يمكن تقسيمه إلى بعدين رئيسيين: مقياس الكفاءة ومقياس الفعالية، ومن ناحية أخرى كان قد أشارا ليم ومحمد (Lim & Mohamed) سنة 1999 إلى أن نجاح المشروع يمكن تصنيفه إلى فئتين: وجهة نظر كلية ووجهة نظر جزئية.<sup>5</sup> إذ تقيس كفاءة المشروع مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، كما تقيس كفاءة المشروع مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Pankaja Pradeep KUMAR, Op. cit, P: 14.

<sup>2</sup> - James NORRIE, Derek H. T. WALKER, Op. cit, P: 48.

<sup>3</sup> - Harold KERZNER, "Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance", Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2017, P: 26.

<sup>4</sup> - Harold KERZNER, "Project management: best practices: achieving global excellence", Second Ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2010, P: 597.

<sup>5</sup> - Yee Cheong YONG, Nur Emma MUSTAFFA, "Analysis of factors critical to construction project success in Malaysia", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 19, No 5, 2012, P: 544.

<sup>6</sup> - John KENNY, Op. cit, P: 50.

في هذه المرحلة لا يتم الاعتماد على نجاح المشروع فقط، بل على نجاح البرنامج الذي يضم مجموعة من المشاريع وكذلك نجاح محفظة المشاريع والتي تضم مجموعة من المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية، وهذا ما يعرف بنجاح المشروع على المستوى الاستراتيجي، كما أن إحدى الأنشطة الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع هو التأكد من أن كل مشروع يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تعريف النجاح أصبح يتضمن عنصر استراتيجي فضلاً عن العنصر التقني.<sup>1</sup>

على الرغم من التمسك بالنظرة التقليدية لنجاح المشروع والمتمثلة في القيد الثلاثي، فإن نجاح المشروع يتطلب تعريفاً أوسع من نجاح إدارة المشروع، فالتركيز بشكل متزايد على العلاقة بين المشروع ومحفظة المشاريع والبرنامج، أدى إلى تطور مفهوم نجاح المشروع على المستوى الفردي إلى نجاح مجموعة من المشاريع والتي تشكل برنامج والذي يعتبر جزء من محفظة المشاريع، وبالتالي الانتقال من نجاح المشروع إلى النجاح الاستراتيجي للمشروع، فالمشاريع تهتم بإنجاز المهام بينما تركز البرامج ومحافظ المشاريع تهتم بتحقيق نتائج الأعمال، ومن هنا أصبح التركيز على النجاح الاستراتيجي للمشروع.

### المطلب الثاني: أسباب فشل المشاريع

على الرغم من الاهتمام الكبير بنجاح المشاريع، فإن الأدلة كثيرة على فشل العديد منها أو على الأقل التي لا ترقى إلى مستوى التوقعات،<sup>2</sup> إذ أصبح العامل المشترك بين العديد من المشاريع هو فشلها، والأصعب من ذلك أن المشاريع غالباً لا تفشل في تلبية المتطلبات الرئيسية فقط، بل بعض المشاريع لم تصل إلى مرحلة الإنجاز، ونتيجة لذلك تركز العديد من الجهود البحثية الحالية على دراسة أسباب فشل المشاريع وتحسين نجاحها؛<sup>3</sup> ويمكن إلقاء اللوم عند فشل المشروع على العديد من العوامل، إذ كثيراً ما ينسب هذا الفشل إلى القوى الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها ولكن السبب الحقيقي يكون داخلياً، وهذا ما سوف نحاول تبيانها ضمن هذا المطلب.

**1. فهم واضح للأهداف:** تفشل المشاريع في أغلب الأحيان بشكل كبير وذلك لأن متطلبات المشروع لم تُفهم بالكامل أو يُساء فهمها،<sup>4</sup> فيعتبر تحديد المشروع وتعريفه، وكذلك تحديد الأهداف التفصيلية بشكل واضح من الأمور الهامة والحاسمة في نجاحه، لأنه إذا لم يتم تحديد المشروع والأهداف بشكل واضح، فإن المشروع سوف يواجه مشكلة خطيرة قبل أن يبدأ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Harold KERZNER, "Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance", Op. cit, P: 26.

<sup>2</sup> - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, " Op. cit, P: 38.

<sup>3</sup> - Vittal S. ANANTATMULA, Op. cit, P: 13.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن الجبوري، مرجع سابق، ص: 40.

<sup>5</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 73.

إن إدراك وفهم الهدف من المشروع أمر ضروري من أجل فهم الاحتياجات الأساسية، وبذلك يمكن القيام بعمليات التغيير المتعلقة بالوقت والتكلفة والمجال أثناء إدارة المشروع،<sup>1</sup> إذ يبدأ بناء عمل الفريق بتعريف واضح للأهداف ووضع الخطط العامة للأدوار والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؛<sup>2</sup> كما يساعد فهم أهداف المشروع على تحفيز أعضاء الفريق للقيام بعمليات مراجعة المشروع، فإن عمليات التقييم تقدم التغذية العكسية التي تساعد على مواصلة التركيز على أهداف المشروع، فالأفراد يعملون بشكل أفضل لما يعرفون أنهم يتقدمون باتجاه الهدف، وتعمل التغذية العكسية على مساعدتهم على البقاء ملتزمين ومتحفزين وعلى تحقيق النجاح،<sup>3</sup> إذ سوف يكون فريق المشروع موجه نحو الأهداف التي هي فقط مجموعة فرعية من الأهداف العامة للمشروع.<sup>4</sup>

فالمعيار الطبيعي لنجاح أهداف المشروع، يتمثل في مدى تحقيق هذه الأهداف، فهي التي تحدد نجاح المشروع، فيحدث عدم التوازن في تحقيق هذه الأهداف عندما يحاول مدير المشروع تحديد أهداف المشروع ويكتشف أن هناك المزيد من الأهداف التي يجب على المشروع تحقيقها بالإضافة إلى أهداف الوقت والتكلفة والجودة، فتظهر أهداف أصحاب المصالح، كما أن هذه الأهداف تميل إلى التغيير والتطور على طول دورة حياة المشروع.

ولكي لا يفشل المشروع يتوجب تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم، إلا أن هذا في الحقيقة غير كاف لنجاح المشروع مما يتطلب الحاجة إلى تأمين الالتزام القوي من جميع الأطراف المساهمة بالمشروع نحو تحقيق تلك الأهداف، وهذا يعني أن يتحتم على كل المساهمين في المشروع من تقهم الأهداف والعمل بدافعية عالية على تحقيقها.<sup>5</sup>

2. فهم متطلبات العملاء: عادة ما يتم القيام بمشروع ما لتحقيق بعض المعايير الموجودة في ذهن العميل (العملاء) الذي يتم إنجاز المشروع لحسابه، وهي عادة ما تتمثل في معايير أداء أو نتائج يرغب العملاء في تحقيقها من جراء إنجاز المشروع،<sup>6</sup> والمشروع الناجح هو الذي يلقي القبول من طرف العملاء (الزبائن)،<sup>7</sup> فالعميل هو المسؤول عن العمليات الإبداعية في تحديد الأفكار المحتملة للمشروع، وإدارة المشروع يمكن أن تساعد في هذه العملية من خلال دراسة الجدوى، وحتى في هذه الحالة لم يشارك فريق المشروع في العملية الإبداعية لإنتاج الأفكار، بل يعمل على التحقق من هذه الأفكار التي تم طرحها من طرف العميل،<sup>8</sup> فمن المهم بالنسبة لكل مشروع أن نحدد بوضوح العميل الذي طلب المشروع وأصحاب المصالح الذين لهم مصلحة في المشروع.<sup>9</sup>

1 - المرجع نفسه، ص: 76.

2 - كين فورسبرغ، هال موز، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 119.

3 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 175.

4 - A K MUNNS, B F BJEIRMI, Op. cit, P: 83.

5 - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 471.

6 - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 20.

7 - Klaus Dieter NIEBECKER, Op. cit, P: 16.

8 - A K MUNNS, B F BJEIRMI, Op. cit, P: 85.

9 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 61.



يتأثر نجاح المشروع بصورة مباشرة بمشاركة جميع أصحاب المصالح في تحديد وفهم احتياجات العملاء وتحليلها وتحويلها إلى متطلبات يجب الوفاء بها، والتي تصبح فيما بعد الأساس المرجعي لتقييم المشروع؛ كما أنه من الواضح أهمية التواصل الدائم بين أفراد فريق المشروع من جهة والعملاء الذين يتم إنجاز المشروع لصالحهم من جهة أخرى، فيجب التعرف على النتائج الحقيقية التي يهدف العملاء إلى الوصول إليها، وألا تكون هناك فجوة بين ما يوجد في ذهن العملاء وما يتصوره الفريق الذي سوف يتولى المشروع.<sup>1</sup>

وفي نهاية المطاف فمن مسؤولية مدير المشروع التأكد من إشباع رغبات العملاء (الزبائن)، وهذا يتجاوز مجرد استكمال نطاق المشروع ضمن الميزانية وفي الموعد المحدد أو طلب رأي الزبون في نهاية المشروع إذا كان راضٍ عن المشروع، بل يتطلب التواصل المستمر مع العملاء للحفاظ عليهم وأبلغ لتحديد ما إذا كانت توقعاتهم قد تغيرت أم لا، ورضا العملاء يعني إشراكهم كشركاء في إنجاز المشروع، إذ يجب على مدير المشروع أن يكون على دراية بدرجة رضا العملاء في جميع أنحاء (مراحل وجوانب) المشروع وذلك من خلال الحفاظ على اتصالات منتظمة مع معهم.<sup>2</sup>

وعليه فمن مسؤولية مدير المشروع العمل على التأكد من أن المستفيد قد قدم كل احتياجاته ومتطلباته بصورة دقيقة وعناية كافية ومقبولة، لأنها تعتبر بمثابة نقاط البداية بالإضافة إلى كونها القاعدة الأساسية لعملية تخطيط المشروع، فتؤثر على مقدار العمل والجهد المطلوب وكذلك تؤثر على الزمن والتكلفة ومستوى المخاطرة وغيرها من الأمور.<sup>3</sup>

**3. قائد المشروع:** يعتبر وجود قائد المشروع ضروري من أجل نجاح المشروع، والذي تشمل واجباته تنظيم وجمع المعلومات وتوزيعها، وقيادة وتنسيق وتخطيط ومراقبة فريق المشروع، إلا أن اهتمام معظم مديري المشاريع يركز على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات من أجل تقييم نجاح المشروع.<sup>4</sup> من المؤكد أن نجاح المشروع يتوقف إلى حد كبير على مدير المشروع الذي يتم اختياره ليكون مسؤول مسؤولية كاملة عن تنفيذه، وتجدر الإشارة هنا أن هذا الشخص غالباً ما يكون ضمن الفريق الذي قام بعملية التخطيط العام للمشروع؛<sup>5</sup> فغير أن فريق المشروع يقوم بتنفيذ المشروع إلا أن مدير المشروع هو الذي يتحمل مسؤولية نجاحه أو فشله، وبالتالي من المهم دراسة الأشياء التي يقوم بها مدير المشروع والأشياء التي يحصل عليها من خلال الآخرين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>2</sup> - **Jack GIDO, James P. CLEMENTS**, "Successful Project Management", Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P: 09.

<sup>3</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 37.

<sup>4</sup> - **Clive-Steven CURRAN et al**, "Project leadership skills in cooperative projects", Management Research News, Vol. 32, No. 5, 2009, P: 460.

<sup>5</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 47.

<sup>6</sup> - **Peter JEFFERY**, Op. cit, P: 227.

ومن بين عوامل نجاح المشاريع والتي تضم العديد من العوامل، شخصية مدير المشروع والتي تتمثل في أسلوبه القيادي؛<sup>1</sup> إذ يواجه مديرو المشاريع المزيد من التحديات ضمن التخطيط والتنظيم وتحفيز الجهود، وقد حظي الارتباط بين شخصية مدير المشروع وطبيعة المشروع الذي يقوم به بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين، فقديمًا تم إيلاء المزيد من الاهتمام في الكتابات إلى النتائج حول مؤهلات المديرين بشكل عام، وخصائصهم النفسية، لكن في السنوات الأخيرة جذبت الفوارق بين المشاريع والممارسات الإدارية المختلفة اللازمة لإدارتها اهتمامًا متزايدًا، وتمت دراسة العلاقة بين شخصية مدير المشروع ونوع المشروع بدراسة تأثير هذه العلاقة على نجاح المشروع.<sup>2</sup>

إن مدير المشروع الناجح هو الذي يعرف كيف يقوم بتعريف عناصر المشروع وضبطها وتشغيلها بشكل فعال، وهذا يعني أن يمارس هذا المدير المهارات الإدارية المطلوبة في القائد، لذا لا بد لمدير المشروع أن يتصف بالصفات التي تجعل منه مديراً ناجحاً،<sup>3</sup> ويسعى خبراء إلى شرح لم تتجح بعض المشاريع بينما لا تتجح مشاريع أخرى، ونتج عن هذه الدراسات نماذج من قيادات ناجحة تقوم على تحليل بيئة المشروع وقدرة التأثير على الآخرين؛<sup>4</sup> فالحاجة إلى التعرف على المتطلبات والظروف البيئية المتغيرة باستمرار تشكل تحدياً صعباً لمديري المشاريع، فقد تؤدي نفس الممارسات التي أدت إلى النجاح بالأمس إلى الفشل اليوم، فغالباً ما يكون اختيار استجابات مواتية لحالة معينة العامل الأكثر أهمية لتحقيق النجاح أو الفشل.<sup>5</sup>

فالتحدي الذي يقع على عاتق مدير المشروع هو القيام بعملية التوقع من أجل منع الوقوع في مثل هذه الظروف التي تؤدي إلى عدم استكمال المشروع في الموعد المحدد وفي حدود الميزانية ورضا العملاء، فالتخطيط الجيد والاتصالات ضروريان لمنع المشاكل من الحدوث أو تقليل تأثيرها على تحقيق هدف المشروع عند وقوعها، ويحتاج مدير المشروع لأن يكون السباق في التخطيط والتواصل وتوفير القيادة لفريق المشروع لتحقيق أهداف المشروع.<sup>6</sup>

فيعتبر مدير المشروع العنصر الأهم لأنه الشخص الوحيد الذي يتمتع بالمسؤوليات المتعلقة بخطة المشروع وتوجيه جهود العمل وتكاملها بالإضافة إلى توجيه المشاركات الهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع.<sup>7</sup> والشكل الحاسم في نجاح المشروع هو التعرف المبكر على المشروع وكيفية إدارة كافة أطراف المشروع.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - Yuval COHEN, Hana ORNOY, Baruch KEREN, "MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey", Project Management Journal, Vol. 44, No. 3, June 2013, P: 78.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 79.

<sup>3</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 56.

<sup>4</sup> - كيفن فورسبرغ، هال موز، هوارد كوترمان، مرجع سابق، ص: 416.

<sup>5</sup> - Kevin DEVINE, Timothy J. KLOPPENBORG, Priscilla O'CLOCK, Op. cit, P: 46.

<sup>6</sup> - Jack GIDO, James P. CLEMENTS, Op. cit, P: 09.

<sup>7</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>8</sup> - عبد الرحمن الجبوري، مرجع سابق، ص: 48.

يجب أن يتمتع مديرو المشاريع بالمهارات اللازمة لتحديد فرق المشاريع وبنائها والمحافظة عليها وتحفيزها وقيادتها لتحقيق أهداف المشروع؛<sup>1</sup> ولكي يكون مديراً ناجحاً في أداء عمله يجب أن يقنع فريق المشروع بأن أهداف المشروع هي أهدافهم وأن نجاحه هو نجاح ينعكس عليهم والنعكس صحيح؛<sup>2</sup> فالدور القيادي لمدير المشروع يخلق بيئة عمل فعالة لفريق المشروع، حيث يقول أنانتاتمولا (Anantatmula): "على الرغم من أن أسلوب القيادة وكفاءتها لا يرتبطان ارتباطاً مباشراً بنجاح المشروع، فإننا نؤكد أن الدور القيادي ضروري لتسهيل مختلف عوامل نجاح المشروع التي تسهم في أداء المشروع، وعلاوة على ذلك فإننا نرى أن الأدوار والمسؤوليات القيادية لمدير المشروع تجاه فريق المشروع وأصحاب المصالح تؤثر على نتائج المشروع وأدائه".<sup>3</sup>

العديد من المشاريع تتميز بالفشل، ويعزى هذا الفشل إلى أحداث غير متوقعة أو الأحداث المتوقعة والتي لم يتم استيعاب عدم اليقين بشكل مناسب، ويقترح أن يؤدي تفادي فشل المشاريع إلى زيادة الاهتمام بعملية إدارة المخاطر والفرص.

### المطلب الثالث: إدارة مخاطر وفرص المشروع

تتسم المشاريع بالطبيعة الاحتمالية ولطالما أن كل مشروع هو تجربة فريدة في حد ذاته فلا بد أن يكون هناك ما يسمى بعدم التأكد (اليقين) بالنسبة للعديد من الجوانب التي يتضمنها المشروع ويتعامل معها مدير وفريق المشروع بشكل يكاد يكون يومي، فإنه من المفيد أيضاً أن نتعرف على المخاطر التي قد تعترض المشاريع، أو تلك القيود التي تعرقل مراحل تنفيذ أنشطتها، والحقيقة أن جميع المشاريع تنطوي على مخاطر وإن كانت بدرجات متفاوتة، وتشكل المخاطر نقص المعرفة بالأحداث المستقبلية، وعادة ما تسمى الأحداث المستقبلية المواتية بالفرص، بينما تسمى الأحداث غير المواتية بالمخاطر. وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن هذا المطلب.

**1. تعريف مخاطر المشروع:** يمكن تعريف المخاطر بأنها عبارة عن مجموعة من الأحداث التي تؤدي إلى فشل المشروع أو تأخره أو توقفه،<sup>4</sup> كما يمكن تعريفها بأنها: "حدث غير مؤكد أو حالة غير متوقعة لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع"،<sup>5</sup> وفي معظم الأحيان يرتبط الخطر بالخسارة على الأقل بالمعنى التقليدي،<sup>6</sup> فالمخاطر تؤدي إلى التغيير سواءً كانت إيجابية أو سلبية على المشروع، والمشاريع جميعها فيها درجة معينة من المخاطر التي تحتاج إلى إدارة.<sup>7</sup>

1 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 274.

2 - غالب العباسي، محمد نور برهان، "إدارة المشاريع"، د ط، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2013، ص: 71.

3 - Vittal S. ANANTATMULA, Op. cit, P: 13.

4 - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص: 115.

5 - Thomas A. CARBONE, Donald D. TIPPETT, "Project Risk Management Using the Project Risk FMEA", Engineering Management Journal, Vol. 16, No. 4, December 2004, P: 29.

6 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 63.

7 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 179.

بالإضافة إلى تصنيف المخاطر حسب توقيت حدوثها، يمكن تصنيفها أيضاً حسب الهدف الذي قد تؤثر عليه، ويمكن تصنيفها كذلك بأنها خارجة أم داخلية، تشغيلية (عملية) أم استراتيجية، وهناك تصنيف آخر للمخاطر المعروفة وغير المعروفة، فالمعروفة يمكن التخطيط لها وإدارتها مع اليقين، وغير المعروفة والتي يمكن تحديدها وقد تحدث وقد لا تحدث.<sup>1</sup> وقد يكون للمخاطر سبب أو أكثر وقد يكون لها في حالة حدوثها تأثير واحد أو أكثر؛ والسبب قد يكون عبارة عن متطلب أو افتراض أو قيد أو حالة موجودة أو غير مرتقبة ينشأ عنها احتمال حدوث نتائج سلبية أو إيجابية.<sup>2</sup>

يرتبط التعريف الرسمي للمخاطر بعدم اليقين، والذي يمكن أن يكون له أثر سلبي أو إيجابي على تحقيق أهداف المشروع، وإدارة المخاطر هي الوسيلة التي يتم من خلالها إدارة عدم اليقين (الشك) بشكل منهجي، من أجل زيادة احتمال تحقيق أهداف المشروع، ويمكن اعتبار الهدف من إدارة المخاطر المشروع تقليل المخاطر السلبية إلى أدنى حد ممكن وتعظيم المخاطر الإيجابية.<sup>3</sup>

**2. تخطيط إدارة مخاطر المشروع:** في عالم يخلو من الأخطار من الممكن أن يتم التخطيط للمشاريع على أساس أنه لن يحدث أي خطر، إلا أن الوضع في الوقت الحالي مليء بالأخطار والتهديدات والفرص، إذن لا بد من تمضية بعض الوقت من أجل معرفة الأخطار والفرص التي من الممكن أن تحدث أثناء تنفيذ المشروع، من أجل التخطيط لإدارة هذه المخاطر والفرص.

فالفشل في التخطيط لإدارة المخاطر يزيد من احتمال فشل المشروع، وذلك حسب المقولة القديمة: "الفشل في التخطيط، تخطيط للفشل"،<sup>4</sup> والتي تنطبق على المخاطر كذلك، فوجود طريقة فعالة لتخطيط وإدارة مخاطر المشروع، يسهل على فريق المشروع فهمها وتفاديها أو الاستفادة منها. ففي الكثير من الأحيان تطرأ العديد من الأحداث غير المتوقعة، وذلك بعد البدء بالمشروع وهذه الأمور تؤثر على المشروع وقد تعمل على تأخيره أو حتى إلغائه، لذا لا بد من وضع أسلوب علمي وخطة لمعرفة المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها المشروع عند تنفيذه وأن يتم عمل خطة احتياطية تعمل على مواجهة هذه المخاطر وإزالتها إن أمكن أو العمل على تخفيفها بحيث لا تؤثر كثيراً على سير المشروع.<sup>5</sup>

خطة إدارة المخاطر هي عملية تحديد كيفية القيام بأنشطة إدارة مخاطر المشروع، وتتمثل خطة إدارة المخاطر في جزء من خطة إدارة المشروع والتي تصف كيفية تنظيم أنشطة إدارة المخاطر وتنفيذها، ووضعها موضع التنفيذ قبل وقوع الخطر،<sup>6</sup> وهي مدرجة كخطة فرعية لخطة إدارة المشروع، وفي هذا الجزء من عملية التخطيط يتم اتخاذ القرارات بشأن كيفية صياغة وتخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر للمشروع، والتي تستند إلى فرضية أن التخطيط الدقيق يعزز إمكانية نجاح المشروع، والنتائج الرئيسي

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 272-274.

<sup>2</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 310.

<sup>3</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 304.

<sup>4</sup> - Thomas A. CARBONE, Donald D. TIPPETT, Op. cit, P: 28.

<sup>5</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص: 115.

<sup>6</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 270/271.

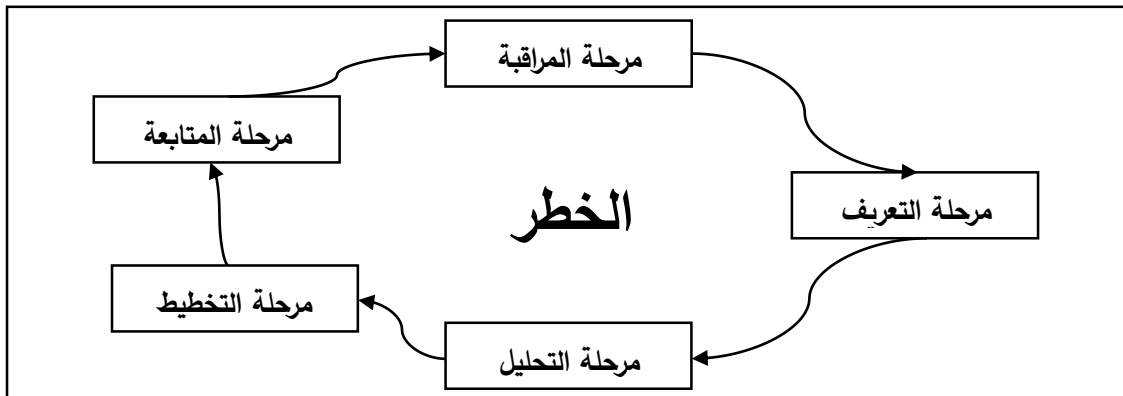
لهذه العملية هو خطة لإدارة المخاطر توثق الإجراءات اللازمة لتنفيذ وإدارة الأنشطة المتصلة بالمخاطر طوال مدة المشروع، ويساعد التخطيط للمخاطر في توجيه ردود أفعال فريق المشروع عند حدوث حدث معين في وقت لاحق؛ فإن وضع خطة لتحديد كيفية تنفيذ خطوات إدارة المخاطر أمر ضروري لضمان المستوى المناسب من التنفيذ.<sup>1</sup>

**3. إدارة مخاطر المشروع:** تنطوي مخاطر المشروع على عدم اليقين وإدارة مخاطر المشروع هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد وإدارة عدم اليقين بشكل منتظم من أجل زيادة احتمال تحقيق أهداف المشروع،<sup>2</sup> بالإضافة إلى زيادة احتمالات وآثار الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالات وآثار الأحداث السلبية في المشروع.<sup>3</sup>

إدارة المخاطر هي فعل أو ممارسة التعامل مع المخاطر، وتشمل التخطيط للمخاطر وتحديدتها وتحليلها ووضع استراتيجية الاستجابة لها ورصدها ومراقبتها لتحديد كيفية تغييرها، فإدارة المخاطر المناسبة هي استباقية بدلاً من رد فعل وإيجابية وليست سلبية وتسعى إلى زيادة احتمال نجاح المشروع،<sup>4</sup> وهي عملية وقائية لضمان تقليل المفاجآت وتقليل الآثار السلبية المرتبطة بالأحداث غير المرغوبة.<sup>5</sup>

**4. مراحل إدارة مخاطر المشروع:** إن الخبرة في إدارة العديد من المشاريع تعلمنا أنه على الأقل هناك خمس مراحل ضمن دورة حياة إدارة المخاطر وكل مرحلة لا بد من أن يتم تداولها بشكل حقيقي، وهذه المراحل ممثلة في الشكل رقم (1-3):

الشكل رقم (3 - 1): نموذج إدارة المخاطر



**المصدر:** خضر مصباح إسماعيل الطيبي، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 120.

<sup>1</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 308.

<sup>2</sup> - Ibid, 2015, P: 303.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 309.

<sup>4</sup> - Harold KERZNER, "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", Op. cit, P: 746.

<sup>5</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 209.

**4.1 مرحلة التعريف:** تبدأ عملية إدارة المخاطر بمحاولة تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع،<sup>1</sup> ويتم تنفيذ هذه العملية من طرف مدير وأعضاء فريق المشروع وخبراء إدارة المخاطر والخبراء التقنيين والعلماء والمستخدمين النهائيين وأصحاب المصالح والخبراء الخارجيين، وهي عملية مستمرة، لأن المخاطر الجديدة قد تصبح معروفة مع تقدم المشروع خلال دورة حياته.<sup>2</sup> وعملية تحديد المخاطر تحتاج إلى جمع المعلومات؛ وينتج عن عملية تحديد المخاطر تسجيلها، حيث تسجل جميع المخاطر المحتملة والتخطيط للاستجابة لها وعند هذه النقطة نكون قد أتمنا مرحلة تعريف المخاطر، حيث يكون قد تم تجميع المخاطر ضمن مجموعات مع تحديد مسبباتها والاستجابة المحتملة.

**4.2 مرحلة التحليل:** بعد تحديد جميع المخاطر المحتملة يتم تقييمها،<sup>3</sup> واحساب احتمال حدوث الخطر والآثار الممكن أن تترتب نتيجة لذلك أو التبعيات التي تلحق بالمشروع نتيجة ذلك،<sup>4</sup> بعضها يمكن تجاهلها في حين أن غيرها تشكل تهديدا خطيرا لتنفيذ المشروع، فيتم تقييم مدى حدوث أي خطر محتمل وما مدى تأثيره على المشروع.<sup>5</sup> وبعد القيام بعملية التحليل للمخاطر يتم تحديد الأولويات للمخاطر المحتملة الوقوع.

عملية تحليل المخاطر تتضمن تحديد أولويات المخاطر استنادا إلى احتمال وقوعها وأثرها على أهداف المشروع بعد تحديد هذه المخاطر، وهذا التحليل نوعي وكمي ويمكن لفريق المشروع استخدام أدوات وتقنيات مختلفة لترتيب المخاطر وتحديث المعلومات ضمن سجل المخاطر.<sup>6</sup>

**4.3 مرحلة التخطيط:** بعد الانتهاء من تحديد الخطر أو المخاطر وقياسها كميًا بالإضافة إلى تحديد الأولويات لها، يصبح من الضروري تطوير خطة الاستجابة للخطر التي تحدد الطرق الواجب استخدامها في مواجهة الخطر وتقوية الفرص قبل حدوثها، ويجب مقارنة مستوى الخطر مع المعيار الذي تم إعداده ومن تم تقديره وفق الأولويات التي أسستها إدارة المشروع.<sup>7</sup>

الهدف من هذه الاستجابات هو تعزيز الفرص والحد من التهديدات، ونتيجة هذا النشاط هو تحديد الإجراءات المتخذة ضد المخاطر والمرتبطة بها والتي يلزم تنفيذها، وتمثل هذه الإجراءات مجتمعة خطط مخاطر المشروع. ويتعين على فريق المشروع تحديد استراتيجية الاستجابة الأفضل لكل خطر، ثم تصميم إجراءات محددة لتنفيذ تلك الاستراتيجية، والتي تتمثل في تجنب الخطر أو تحويله أو التخفيف

<sup>1</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 210.

<sup>2</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 311.

<sup>3</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 212.

<sup>4</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 434.

<sup>5</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, "Project Management: The Managerial Process", Op. cit, P: 212.

<sup>6</sup> - Kathy SCHWALBE, Op. cit, P: 427.

<sup>7</sup> - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 436.

من آثاره أو قبوله؛ كما أن الاستراتيجيات الثلاث للتعامل مع المخاطر الإيجابية (الفرص) هي: الاستغلال أو المشاركة أو التعزيز.<sup>1</sup>

في بعض الأحيان يقوم فريق المشروع بتطوير استراتيجيات متعددة لمواجهة مخاطرة واحدة للاعتقاد أن استراتيجية واحدة لا تكفي للتقليل من التهديدات أو استغلال الفرص بقدر ما يرغب أصحاب المصالح، وفي بعض الحالات لا يتم القضاء على التهديد تماماً، بل يتم تقليله إلى المستوى المقبول من طرف أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

**4.4 مرحلة الاستجابة:** وعند وقوع خطر لم يكن قد تم التخطيط له، فإنه يجب تطوير استجابة لهذا الخطر وتنفيذها؛ وبعد تنفيذ الاستجابة يجب إعادة مراجعة خطة إدارة المخاطر وتحديثها، إذا كانت هناك ضرورة لذلك، وقد يكون من الضروري أيضاً تعديل خطط المشروع الأخرى أو أهداف المشروع الرئيسية.<sup>3</sup>

**4.5 مرحلة المراقبة:** عملية مراقبة المخاطر تتضمن تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المحددة وتحديد المخاطر الجديدة وتقييم فعالية استراتيجيات المخاطر المنفذة طوال فترة المشروع؛<sup>4</sup> ورعاية المشروع ضرورية لضمان حدوث الأحداث المخطط لها كما تم تخطيطها، وضمان عدم حدوث أحداث غير مخطط لها أبداً.<sup>5</sup> ويقوم مدير المشروع وأعضاء الفريق الآخرون بمراقبة المشروع طوال فترة حياته بحثاً عن أي منبهات أو علامات تحذر من مخاطر وشيكة الوقوع؛ وعند وقوع الخطر فإنهم يقومون باتخاذ الإجراء التصحيحي الذي تم اعتماده في خطة إدارة المخاطر.<sup>6</sup>

إدارة المخاطر عنصر أساسي في إدارة المشاريع الناجحة، فيمكن أن تساعد على التخفيف من حدة المخاطر المعروفة والمتوقعة، والفشل في إدارة المخاطر يمكن أن يتسبب في عدم تحقيق أهداف المشروع، فيحتاج مديرو المشاريع إلى تتبع المخاطر تماماً مثل تتبع التقدم المحرز في المشروع، ويجب أن يكون فريق المشروع في حالة تأهب دائم للوقوع بمخاطر جديدة غير متوقعة.

#### المطلب الرابع: إدارة تكامل المشروع

إن الإدارة الثلاثية للمشروع والمتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة أو ما يطلق عليه المثلث الذهبي لإدارة المشروع، والعمل على إدارة مخاطر وفرص المشروع، لا تكفي لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه، فلا بد تعزيز ما سبق بإدارة ما يعرف بتكامل المشروع لضمان نجاحه، وتشمل إدارة تكامل المشروع على العمليات والأنشطة التي يجب القيام بها في سياق إدارة المشاريع، والتي تتمثل في جميع الإجراءات التكاملية الحيوية لتنفيذ المشاريع بنجاح، وهذا ما سوف نتطرق إليه ضمن هذا المطلب.

<sup>1</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 320/321.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 281.

<sup>3</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 187.

<sup>4</sup> - Kathy SCHWALBE, Op. cit, P: 427.

<sup>5</sup> - كيفن فورسبرغ، هال مور، هوراك كوترمان، مرجع سابق، ص: 89.

<sup>6</sup> - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص: 187.

**1. إدارة نطاق المشروع:** من أهم جوانب إدارة المشروع وأكثرها أهمية وصعوبة تحديد نطاق المشروع، والذي يشمل جميع المهام المشتركة لنجاح المشروع والعمليات المستخدمة من أجل ذلك، فيجب موافقة أصحاب المصالح على مخرجات المشروع وكيفية تنفيذه؛<sup>1</sup> وتتمثل عملية تحديد النطاق في وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج، والميزة الأساسية لهذه العملية هي أنها تصف حدود المنتج أو الخدمة أو النتيجة بتحديد أي المتطلبات التي يتم ضمها إلى نطاق المشروع والتي سيتم استثنائها منه،<sup>2</sup> وفي الأساس يتضمن بيان نطاق المشروع ثلاثة أشياء تتعلق بالنطاق الكلي:<sup>3</sup>

- يحتاج فريق المشروع إلى معرفة كل ما سيقدمه إلى أصحاب المصالح في نهاية المشروع.
- يحتاج فريق المشروع إلى تقرير ما يجب القيام به لتحقيق النتائج المتوقعة.
- يحتاج فريق المشروع إلى تحديد ما الذي سوف يؤثر على تنفيذ المشروع.

فنطاق المنتج يعبر عن الميزات والوظائف التي تميز هذا المنتج، ونطاق العمل يعبر عن الطريقة المتبعة لتوفير هذا المنتج، ومعايشكلان النطاق الكلي للمشروع، وبعبارة أخرى يحدد فريق المشروع ما سيقوم به واستخدامه كأساس لتخطيط العمليات الأخرى ومن تم كأساس لتنفيذ ومراقبة أعمال المشروع.

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشمل على جميع الأعمال المطلوبة فقط لإكمال المشروع بنجاح، وتهتم في المقام الأول بالتحديد والتحكم فيما يتضمنه المشروع وما لم يتم تضمينه؛<sup>4</sup> وهناك خمس عمليات رئيسية تتعلق بإدارة نطاق المشروع: جمع المتطلبات، تعريف النطاق، إنشاء هيكل تجزئة العمل، التحقق من النطاق، التحكم في النطاق.<sup>5</sup>

خطة إدارة النطاق هي إحدى مكونات خطة إدارة المشروع والتي تصف طريقة تحديد نطاق المشروع ووضعه ومتابعته وضبطه والتحقق منه، ويبدأ وضع خطة نطاق المشروع وتفصيل نطاق المشروع بتحليل المعلومات الواردة في ميثاق المشروع وأحدث الخطط الفرعية المعتمدة لخطة إدارة المشروع والمعلومات التاريخية الواردة في مصادر العملية التنظيمية وأي عوامل أخرى محيطة بالمشروع ذات الصلة، تساعد هذه الخطة في الحد من زحف نطاق المشروع.<sup>6</sup>

**2. إدارة الموارد البشرية:** الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تنفيذ المشروع من خلال تخصيص الأفراد المناسبين للأدوار الصحيحة في الوقت المناسب من أجل استكمال خطة المشروع، والهدف الثانوي هو اجتذاب الموظفين المهرة والحفاظ عليهم وإدارتهم بفعالية، ويشمل هذا النشاط كذلك التعامل مع العديد

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 178.

<sup>2</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 120.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 148.

<sup>4</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 105.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, " Op. cit, P: 178/179.

<sup>6</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 108.



من قضايا الموارد البشرية التي تنشأ خلال دورة حياة المشروع.<sup>1</sup> وتشمل إدارة الموارد البشرية للمشروع العمليات الأربع التالية: تطوير خطة الموارد البشرية، الحصول على فريق المشروع، تطوير فريق المشروع، إدارة فريق المشروع.<sup>2</sup>

إذ يتمتع أعضاء فريق المشروع بمجموعة متنوعة من المهارات ورغم تكليفهم بأدوار ومسؤوليات محددة، إلا أنه من المفيد إشراك كافة أعضاء الفريق في عملية التخطيط وصنع القرار في المشروع، ويمكن ذلك من خلال مشاركة أعضاء الفريق أثناء عملية التخطيط للاستفادة من خبراتهم في العملية وتعزيز التزامهم تجاه المشروع.<sup>3</sup>

تعد خطة إدارة الموارد البشرية جزءاً من خطة إدارة المشروع وهي توفر الإرشادات حول كيف ينبغي تحديد الموارد البشرية للمشروع وتوظيفها وإدارتها وتسريحها في النهاية، وتعد خطة إدارة الموارد البشرية وأي مراجعات لاحقة لها مدخلات في عملية وضع خطة إدارة المشروع.<sup>4</sup> ويتم استخدام تخطيط الموارد البشرية للوقوف على تحديد الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة المطلوبة لنجاح المشروع، وتشرح خطة الموارد البشرية كيفية مجابهة الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات وإدارة التوظيف وتنسيقها داخل المشروع، وتحتوي كذلك على خطة إدارة التوظيف بما فيها جداول تعيين الموظفين وتسريحهم وتحديد احتياجات التدريب واستراتيجيات بناء الفريق والخطط الخاصة ببرامج التقديرات والمكافآت واعتبارات الامتثال للقواعد ومشاكل السلامة.<sup>5</sup>

**3. إدارة أصحاب المصالح:** يتمثل أصحاب المصالح في الكيانات التي تتفاعل مع المشروع في المقام الأول، إما كمصدر للتمويل أو صنع القرارات على أعلى مستوى أو مورد للموارد أو هيئة حكومية أو مستخدم مستقبلي؛ صف إلى ذلك أن تعدد الجهات التي تشترك في مشروع معين يستلزم التنسيق التام بينها بشكل دقيق.<sup>6</sup>

كل هذه المجموعات تلعب دور خفي ولكن مهم في نجاح المشروع، فيجب أن ندرك أن التقييم المستقبلي لنجاح المشروع يكمن في نظر هؤلاء أصحاب المصالح، وعدم الاعتراف بهذا الجانب من إدارة المشروع يمكن أن يكون أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروع، بصرف النظر عن حالة الإنجاز الفعلي للمشروع، وبعبارة أخرى قد يكون المشروع في الواقع كامل مع جميع المتطلبات المحددة وفي الوقت المحدد وضمن الميزانية، ولكن بعد ذلك الحكم عليه بالفشل، لأن هذا هو الهدف الخطأ الذي ينظر إليه أصحاب المصالح المؤثرين، فيجب أن يرى فريق المشروع هدف المشروع بالإضافة إلى أهداف أصحاب المصالح الرئيسيين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 195.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 343.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 255.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 264.

<sup>5</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 259.

<sup>6</sup> - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>7</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 233/234.

من المهم لنجاح المشروع تحديد أصحاب مبدئياً وتحليل مستويات مصالحهم وتوقعاتهم، فضلاً عن أهميتهم وتأثيرهم، ويجب مراجعة وتحديث هذا التقييم المبدئي بانتظام، وتتطوي أغلب المشاريع على عدد متنوع من أصحاب المصالح حسب حجمها ونوعها ودرجة تعقيدها،<sup>1</sup> حيث اعتبر ستاكنبروك (Stuckenbruck) أن أصحاب المصالح الأربعة الأكثر أهمية لتحديد معايير نجاح المشروع هم: مدير المشروع والإدارة العليا والعلماء وأعضاء الفريق.<sup>2</sup>

وتشمل إدارة أصحاب المصالح على العمليات اللازمة لتحديد مجموعة أصحاب المصالح الرئيسيين التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مناسبة لإدارتهم، والتي تركز كذلك على الاتصال المستمر بهم لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم ومجابهة الإشكالات فور وقوعها وإدارة المصالح المتعارضة وتعزيز مشاركتهم في قرارات وأنشطة المشروع، من أجل الوصول إلى رضاهم والذي يعتبر كأحد أهداف المشروع الرئيسية.<sup>3</sup>

**4. إدارة الاتصالات:** التواصل هو وقود نجاح المشروع، فيعتبر أهم مهارات إدارة المشاريع، فالتواصل مطلوب بين مدير المشروع وفريق المشروع وأصحاب المصالح الآخرين، والبيئة التي تحقق التواصل الفعال بين أصحاب المصالح تعتبر الأفضل لنجاح المشروع،<sup>4</sup> إذ يتفق العديد من الخبراء على أكبر تهديد لنجاح أي مشروع الفشل في التواصل، فالعديد من المشاكل ضمن مجالات المعرفة الأخرى تشير إلى مشاكل الاتصالات، ومن الأهمية بمكان لمديري المشاريع وفرقهم جعل الاتصالات الجيدة أولوية، وخاصة مع أصحاب المصالح الرئيسيين، والهدف من إدارة اتصالات المشروع هو ضمان توليد معلومات المشروع المناسبة وجمعها وتخزينها والتخلص منها في الوقت المناسب، وهناك خمس عمليات رئيسية لإدارة اتصالات المشروع: تحديد أصحاب المصالح، تخطيط الاتصالات، توزيع المعلومات، إدارة توقعات أصحاب المصالح، الإبلاغ من الأداء.<sup>5</sup>

**5. إدارة المشتريات:** يقصد بالمشتريات الحصول على السلع والخدمات من مصدر خارجي، ويطلق على الأفراد والمؤسسات الذين يقدمون خدمات المشتريات مصطلح الموردين أو البائعين أو المقاولين، مع أن مصطلح الموردين الأكثر استخداماً على نطاق واسع،<sup>6</sup> حيث يعتبر الموردين من أصحاب المصالح الذين لهم تأثير على نجاح المشروع.

وتشمل إدارة مشتريات المشروع العمليات المطلوبة للحصول على السلع والخدمات للمشروع من خارج المؤسسة المنفذة، وتمر عملية إدارة مشتريات المشروع بأربع عمليات رئيسية: تخطيط المشتريات، إجراء عمليات الشراء، إدارة العلاقات مع الموردين، غلق عملية الشراء.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 394.

<sup>2</sup> - Roger ATKINSON, Op. cit, P: 339.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 391.

<sup>4</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 217.

<sup>5</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 382-384.

<sup>6</sup> - Ibid, P: 462.

<sup>7</sup> - Ibid, P: 465.

وهذه العملية تتطوي على مجموعة من الشروط التي تحدد العلاقة بشكل رسمي لكلا الطرفين، كتوقيت التسليم ومكان التسليم وتفاصيل الدفع وعدم تنفيذ هذه الإجراءات، وهذا يعني وجود وثيقة تعاقدية رسمية لتلبية هذه العلاقة.<sup>1</sup>

يعتبر الكثير أن إدارة تكامل المشروع مفتاح نجاح المشروع بشكل عام، والتي تتضمن تنسيق جميع مجالات المعرفة الأخرى لإدارة المشروع طوال دورة حياة المشروع، وهذا التكامل يضمن أن جميع عناصر المشروع معاً في الوقت المناسب لإكمال المشروع بنجاح.

في محاولة لتحديد رؤية شاملة لنجاح المشاريع، نجد عدد قليل من الباحثين الذي تعرضوا لنجاح المشاريع بطريقة شاملة وربطها بنجاح المؤسسة، حيث نجد معظم مناقشات نجاح المشاريع عولجت بشكل ضيق في سياق دورة حياة المشروع، ولقد أشار موريس وهوغ (Morris & Hough) أن عدم وجود تحليل استراتيجي كأساس لإدارة المشروع يعتبر سبباً رئيسياً لفشل العديد من المشاريع،<sup>2</sup> وهذا ما سوف نحاول معالجته ضمن المبحث الآتي.

### المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية للمشاريع

يدفع اختيار وصياغة استراتيجية المؤسسة ومن تم تنفيذها ضمن مجال إدارة المشاريع، إلى اختيار وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية والتي تتمثل في اختيار المشاريع وترتيبها حسب الأولوية وتنفيذها، ومن خلال هذا سوف تكون العلاقة بين المستوى الاستراتيجي ومستوى المشاريع بسيطة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال عملية الموازنة التي تم انشاؤها بين إدارة المشروع واستراتيجية المؤسسة. ويتم هذا الأمر من خلال الاعتماد على إدارة حافظة المشاريع والبرامج والتي تهدف إلى زيادة كفاءة أي مشروع وتخصيص الموارد نحو الوضع السليم؛ وتجدر الإشارة إلى أن عملية إدارة حافظة المشاريع هي عملية ديناميكية لصنع القرار تقوم بتقييم المشاريع الجديدة وترتيب أولوياتها ورفضها أو قبولها، وإعادة ترتيب أولويات المشاريع الحالية وإعادة تخصيص الموارد، وتطوير استراتيجية المشروع، وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه ضمن هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: الإدارة بالمشاريع ومميزاتها

المطلب الثاني: موازنة استراتيجية المؤسسة مع أهداف المشروع

المطلب الثالث: أدوات اتخاذ القرار من أجل اختيار المشروع

المطلب الرابع: تطوير استراتيجية المشروع

<sup>1</sup> - Gary L. RICHARDSON, Op. cit, P: 245.

<sup>2</sup> - Alexandre RODRIGUES, John BOWERS, "System dynamics in project management: a comparative analysis with traditional methods", System Dynamics Review, Volume 12, Number 2 Summer 1996, P: 124.

## المطلب الأول: الإدارة بالمشاريع وإدارة البرامج وحافظ المشاريع

تعتبر الإدارة بالمشاريع (Management by Projects) إحدى أهم الفلسفات الإدارية التي تبنتها المؤسسات المعاصرة وأصبحت معها المؤسسات تقاد بالمشاريع (Projects Driver) لتحقيق أهدافها، والتي نتج عنها ظهور ما يعرف بإدارة البرامج وحافظ المشاريع، هذا الابتكار الإداري موجود في عدد قليل من المؤسسات، لكنه في غزو مستمر للعديد من المؤسسات وفي جميع المجالات، وهذا ما سوف نناقشه ضمن هذا المطلب.

**1. الإدارة بالمشاريع:** هي المفهوم الذي قدمه شاراد (Sharad) سنة 1986، والذي يوفر الأساس لتنفيذ الأعمال كمشاريع أو على شكل مشاريع، وهي عبارة عن عملية منهجية من التخطيط والتنفيذ والتحكم، ويحدث هذا بطريقة أكثر رسمية في مشروع ذو حجم وتعقيد كبيرين<sup>1</sup>؛ وأحياناً يستخدم مصطلح الإدارة بالمشاريع لوصف منهج إداري وتنظيمي لإدارة بعض العمليات على شكل مشاريع والتي لا يمكن تنفيذها بالطرق العادية، وتصف المؤسسة التي تتبنى هذا المنهج أنشطتها على أنها مشاريع؛ فمن الممكن اعتبار نشاطات المؤسسة كسلسلة من المشاريع الفردية ذات أحجام مختلفة وأهميات متغيرة، وكلها مجتمعة من شأنها ضمان سير الأعمال ككل<sup>2</sup>، وتتطلب الإدارة بالمشاريع من المؤسسة أن تقوم بهيكلتها نفسها عن طريق تشكيل فرق عمل وأن تقوم بتمكين العاملين عن طريق التدريب وتوفير الموارد اللازمة لهم وإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار وكأنهم أصحاب المؤسسة<sup>3</sup>.

فالإدارة بالمشاريع ما هي إلا منهج للقيام بتنفيذ العمليات على أنها مشاريع، فتنفيذ أي مهمة يتم على أنها مشروع لها نطاق محدد ووقت إكمال مطلوب وأهداف محددة وتقدير للتكلفة والموارد الأخرى وتوقع أداء معين واستعراض العمل المنجز؛ وتعتبر الإدارة بالمشاريع استراتيجية جديدة لإدارة المؤسسات من خلال المشاريع، حيث يتم تنفيذ جميع مهام وأنشطة المؤسسة على شكل مشاريع كبيرة وصغيرة الحجم فريدة ومكررة، ويتم استخدام أدوات وتقنيات ومعارف إدارة المشاريع ضمن إدارة هذا النوع من المؤسسات<sup>4</sup>.

وتتمثل مهمة المؤسسات القائمة على المشاريع في تحقيق استجابة لمطالب العملاء من خلال هيكلتها المشاريع ضمن مهلة محددة، ويمكن النظر إلى المؤسسة بأكملها على أنها مجموعة من المشاريع، أين الأعمال الروتينية تكاد تكون معدومة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Athena ROUMBOUTSOS, Nicolaos LITINAS, "Management by Projects in Maritime Organisations", Operational Research. An International Journal. Vol.4, No.3, 2004, P: 401.

<sup>2</sup> - كارل برنغل، "مقدمة حول إدارة مخاطر المشاريع"، مجلة مشاركة، العدد 12، أكتوبر 2009، ص: 02.

<sup>3</sup> - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>4</sup> - John PARNABY, Denis R. TOWILL, "Exploiting the concept of a manufacturing system part II: Principles and origins of the managing-by-projects engineering change methodology", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 20, No. 8, 2009, P: 1048.

<sup>5</sup> - Mitsuru KODAMA, "Project-Based Organization in the Knowledge-Based Society", Series on Technology Management, Vol. 12, Imperial College Press, London, England, 2007, P: 03.

2. إدارة البرامج: يعتبر البرنامج مجموعة من المشاريع التي يعتمد بعضها على الآخر بطريقة متناسقة، بحيث تؤدي معاً إلى نتائج العمل المرجوة،<sup>1</sup> ويقصد بالبرنامج، المهام أو الأنشطة المطلوب تنفيذها وفقاً لجدول زمني أو مراحل زمنية واضحة ومحددة، ومفهوم البرنامج هنا يتفق ومفهوم المشروع؛<sup>2</sup> إذ يمكن النظر إلى البرنامج باعتباره مشروع ضخم، ويتم استخدام جميع التقنيات التي توظف في تنفيذ أي مشروع.<sup>3</sup>

ويعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide) البرنامج بأنه: "مجموعة من المشاريع والبرامج الفرعية وأنشطة البرامج المتصلة التي يتم إدارتها بطريقة منسقة للحصول على منافع غير متوفرة من خلال إدارتها بشكل فردي"،<sup>4</sup> ويعتمد أي برنامج على استراتيجية محددة للأعمال أو على جزء من خطة العمل وهو غالباً نشاط يتم على مراحل وله أهداف محددة ومواعيد نهائية، والاعتماد المتبادل بين المشاريع جميعها يعد جزء لا يتجزأ من البرنامج.<sup>5</sup>

إذن البرنامج عبارة عن مجموعة من المشاريع، والتي يجب أن تكتمل في ترتيب محدد لكي يعتبر البرنامج كاملاً، ولأن البرامج تشمل مشاريع متعددة فهي أكثر نطاقاً من مشروع واحد، وعلى عكس المشاريع يمكن أن يكون للبرامج العديد من الأهداف،<sup>6</sup> وتتيح البرامج فرصة تقسيم العمل إلى مجموعة من المشاريع المتداخلة التي يعتمد بعضها على بعض، وأسلوب البرامج يتيح فصل أجزاء العمل الكبرى إلى أجزاء يمكن إدارتها بسهولة باعتبارها مشاريع متميزة ومنفصلة دون أن تفقد العلاقة الجوهرية والأساسية بين المشاريع لتحقيق أهداف البرامج المرجوة.<sup>7</sup>

وبالتالي يمكن تعريف إدارة البرنامج على أنها: "استغلال إدارة المشروع وعملياتها الكامنة فيها في إدارة مجموعة من المشاريع المتداخلة بفعالية وبشكل هيكلي ومنظم لتحقيق بعض الغايات والأهداف المحددة تحديداً واضحاً والتي تكون بمثابة مطالب استراتيجية"، فإدارة البرنامج تهتم في المقام الأول بتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط الأعمال، ونظراً لأن إدارة البرنامج تنطوي على تكوين نظرة عامة للعديد من المشاريع التي يعتمد بعضها على البعض والتي تتفاعل جميعها مع المواعيد المختلفة، فإن إدارة البرنامج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المؤسسة؛<sup>8</sup> والهدف الأساسي من إدارة البرنامج هو ضمان أن جميع المشاريع التي تشكل كلاً متكاملًا تؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب بغض النظر عن أداء أي مشروع منفرد بذاته.

1 - تريفور إل. يونج، مرجع سابق، ص: 29.

2 - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، مرجع سابق، ص: 199.

3 - تريفور إل. يونج، مرجع سابق، ص: 33.

4 - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 09.

5 - تريفور إل. يونج، مرجع سابق، ص: 29.

6 - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 06/07.

7 - تريفور إل. يونج، مرجع سابق، ص: 32.

8 - المرجع نفسه، ص: 35.

باعتبار إدارة المشاريع تمثل الانضباط والتركيز على المهام والوقت والجودة والأفراد والهيكل، فإن إدارة البرامج (مشاريع متعددة) تختلف عن ذلك، ولعل أهم الاختلافات بينهما هو تخصيص الموارد للمهام ضمن إدارة المشاريع بينما تخصيص المهام للموارد ضمن إدارة البرامج، أي مدى أهمية المشروع لتنفيذ مهمة معينة، أي التركيز على مشروع/مهمة بدلاً من الموارد/المهام، فتهتم إدارة البرامج بتحديد أولويات الموارد وتقاسمها عبر مجموعة من المشاريع، وتزداد صعوبة تحديد هذه الأولويات إذا كانت المشاريع ذات أحجام مختلفة وأوقات تنفيذ متفاوتة وتتطلب مهارات متعددة،<sup>1</sup> فينبغي أن تدار الجهود كمحفظة مشاريع بدلاً من أن تدار كبرنامج.

**3. إدارة محافظ المشاريع:** مصطلح محفظة يستخدم بكثرة في العديد من المؤسسات المتنوعة، وبالتالي فإن هذا المصطلح قد يعني معانٍ مختلفة، فمن المسلم به أنه هناك أنواع كثيرة من المحافظ، فعلى سبيل المثال في الصناعة المالية، فالمحفظة عبارة عن مجموعة من الأدوات الاستثمارية (أسهم وسندات وصناديق مشتركة وغيرها)؛ بينما نحن نستعمل مصطلح المحفظة ضمن إدارة المشاريع والذي يعني جمع مجموعة من المشاريع أو مجموعة من البرامج أو مزيج بينهما والتي تشترك في مجموعة من الخصائص والتي تشكل محفظة مشاريع، وتعكس محفظة المشاريع الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة أو التي تخطط لها والتي تتماشى مع الأهداف والغايات الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الاستثمارية وتخصيص الموارد.<sup>2</sup>

إن تشير محافظ المشاريع إلى المشاريع والبرامج ومحافظ المشاريع الفرعية والعمليات التي تدار كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وليس بالضرورة أن تكون المشاريع أو البرامج التابعة لمحفظة المشاريع مترابطة أو متصلة اتصالاً مباشراً،<sup>3</sup> والمشاريع التي تشكل محفظة المشاريع قد يجمعها مصدر تمويل واحد أو مرتبطة بتحقيق الهدف نفسه أو تستخدم نفس مجموعة الموارد،<sup>4</sup> ومهما كانت المشاريع المختارة ضمن محفظة واحدة، فإن إدارة هذه المحفظة تتكون من خمسة مراحل: الإنشاء، التقييم، تحديد الأولويات، الاختيار، الإدارة، وتشمل إدارة محافظ المشاريع على وضع استراتيجية للمحفظة وتحديد أنواع المشاريع التي يمكن إدراجها وتقييم المشاريع المقترحة وترتيب أولوياتها وإنشاء محفظة متوازنة تمكن من تحقيق الأهداف الاستثمارية، ومراقبة أداء المحفظة وتعديل محتوياتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Gerrit van der WALDT, "Establishing a Management by Projects approach for service delivery", Journal for Public Administration and Management, Vol. 36, No. 4, 2001, P: 297.

<sup>2</sup> - Oliver MOMČILOVIĆ et al, "Organizational Context Of Project Portfolio Management", Annals Of The University Of Oradea Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #3, <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmte/>, December 2014, P: 192/193.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>4</sup> - Robert K. WY SOCKI, Op. cit, P: 07.

<sup>5</sup> - Ibid, P: 488.

والملاحظ أن الخاصية الرئيسية هي وجود رابط أو عناصر مشتركة بين هذه المشاريع التي تشكل المحفظة الواحدة؛ وبغض النظر عن الطريقة التي يتم من خلالها تحديد هذا الرابط، فهناك شيء واحد يكاد يكون مؤكداً، أي كانت المشاريع المختارة ضمن محفظة واحدة فهي تشترك في خصائص مماثلة، وأياً كانت الموارد المتاحة لتنفيذ تلك المشاريع لن تكون كافية لتلبية جميع طلبات هذه المشاريع، ويجب أن تكون هناك بعض الخيارات والتفضيلات، وهنا يظهر الدور الذي تتولى فيه إدارة محفظة المشاريع هذه المهمة.

وتهدف إدارة محافظ المشاريع إلى الإدارة المركزية لمحفظة مشاريع واحدة أو أكثر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتركز إدارة محافظ المشاريع على التأكد من أن المشاريع والبرامج تتم مراجعتها لتحديد أولويات تخصيص الموارد، وأن إدارة هذه المحافظ تتسق مع استراتيجيات المؤسسة وتتوافق معها،<sup>1</sup> إذ تهتم إدارة المشاريع وإدارة البرامج بالقيام بتنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة، بينما إدارة المحافظ تهتم بالقيام بالعمل الصحيح.

يجب اختيار المشاريع التي تساهم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والتي تكون عن طريق محافظ المشاريع والبرامج التي تضم هذه المشاريع، ولكن هذا الاختيار لا يكفي لتحقيق النجاح، فلا بد من المواءمة بين استراتيجية المؤسسة وأهداف المشروع.

### المطلب الثاني: مواءمة استراتيجية المؤسسة مع أهداف المشروع

تعتبر المشاريع أدوات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن يساهم كل مشروع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فمن خلال المشاريع المنجزة تحتاج المؤسسات لتطوير تقاطع واضح بين استراتيجية المؤسسة وأهداف المشروع، وبالتالي فتبرز إمكانية وجود فجوة محتملة بين استراتيجية المؤسسة والمشاريع المختارة، ونتيجة لذلك لا يتم فهم واستيعاب العلاقة الموجودة بين أهداف المشروع واستراتيجية المؤسسة من طرف فريق المشروع، وبالتالي التصرف على نحو يضر بالمؤسسة؛ هذا الأمر يجعل من عملية المواءمة بين المشاريع واستراتيجية المؤسسة أكثر أهمية لتحقيق النجاح، والتي تعتبر مهمة صعبة تتطلب الاهتمام المستمر، وهذا ما نحاول تبينه من خلال هذا المطلب.

**1. تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:** تتمثل أول خطوة من تحديد التوجه الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الكيفية التي ستعزز بها أو تحد من قدرة المؤسسة على الأداء، والذي يعرف بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، حيث يتمثل التحليل الداخلي (عناصر ضمن سيطرة فريق المشروع) من طرح نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة، ويتألف التحليل الخارجي (العناصر التي لا يتحكم فيها فريق المشروع) من الفرص والتهديدات التي يطرحها

<sup>1</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 10.

المنافسون والموردون والعملاء والهيئات التنظيمية والتكنولوجيا وما إلى ذلك، فالتحليل الاستراتيجي السليم يؤدي إلى تحديد اتجاه المؤسسة.<sup>1</sup>

مع التحليل الاستراتيجي والرؤية والرسالة يتمكن القادة من وضع الأهداف الاستراتيجية، التي ينبغي أن تكون وسيلة لتحقيق الرؤية والمهمة، حيث تصف هذه الأهداف النتائج المرجوة إلى جانب المقاييس لتحديد الأداء، والمشاريع التي يتم اختيارها يجب أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف، فينبغي أن تركز هذه الأهداف على القرارات المتعلقة بالمشاريع المختارة وكيفية تحديد أولوياتها، لأنها تعبر عن التركيز التنظيمي؛ ولقد ذكر العديد من الباحثين والكتاب أنه لكي تكون الأهداف فعالة ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وقائمة على النتائج، أي مبدأ سمارت (SMART).<sup>2</sup>

**2. تحديد استراتيجية وأهداف المؤسسة:** قال شومبيتر (Schumpeter) وهو أول من تكلم عن الابتكار أن: "الابتكار ضروري لبقاء المؤسسة"، ومن خلال الاستراتيجية تقوم المؤسسات بتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ونتيجة لذلك تكتسب المشاريع أهمية متزايدة في سعي المؤسسة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الطموحة؛<sup>3</sup> وينبغي وضع الاستراتيجية قبل اختيار المشاريع ومحفظتها، وعلاوة على ذلك يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية محدودة نسبياً.<sup>4</sup>

فاستراتيجية المؤسسة وسيلة لتوضيح كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتتمثل المرحلة الأولى في إنشاء وصياغة استراتيجية المؤسسات انطلاقاً من مهمتها الأساسية ورؤيتها وأهدافها؛ وتأتي المرحلة الثانية والتي تتمثل في تحويل استراتيجية الوحدات على محافظ وبرامج ومشاريع، وعادة يتم تتبع هذه الاستراتيجية من خلال استراتيجيات الوحدات والأقسام والتي ينتهي تمثيلها إلى مجموعة من المحافظ والبرامج والمشاريع، حيث تصبح هذه الآلية هي وسيلة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية المعتمدة.<sup>5</sup>

**3. وضع استراتيجية محافظ المشاريع والبرامج:** في الماضي كان ينظر إلى موازنة إدارة المشروع مع الاستراتيجية تنطوي على اختيار المشروع ومشاهدته كجزء من عملية الموازنة، لكن في الوقت الحالي يضاف إلى ذلك إدارة محافظ المشاريع وهو مفهوم آخر لضمان موازنة استراتيجية إدارة المشاريع مع استراتيجية المؤسسة، والتي تعتبر عملية ديناميكية لتحديث وتنقيح قائمة المشاريع النشطة.

وتتمثل الخطوة الأولى في إدارة محافظ المشاريع في تحديد استراتيجية المحفظة، والتي تعتبر استراتيجية استثمار، وبمجرد وضع هذه الأخيرة يكون للمؤسسة هيكل لاختيار الفرص الاستثمارية التي سوف تقدم في شكل مقترحات للمشاريع، والذي يعتبر نوع من مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يقر

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 28.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 31.

<sup>3</sup> - Monique AUBRY, Brian HOBBS, Denis THULLIER, "Project management office: a framework to understand organizational project management", Paper presented at PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada, 2006, <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-framework-organizational-pm-8013>, see on 27/07/2017.

<sup>4</sup> - Anna JERBRANT, Op. cit, P: 37.

<sup>5</sup> - Peter W. G. MORRIS, Jeffrey K. PINTO, "The Wiley Guide to Managing Projects", 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2004, P: 177-181.



فيه مدير المحفظة أو فريق إدارتها كيف ستخصص ميزانية المشروع مقارنة بالمشاريع الاستثمارية الأخرى.<sup>1</sup>

كما يعتبر وضع استراتيجية فعالة للبرامج أو المشاريع الرئيسية انطلاقة من استراتيجية المؤسسة مروراً باستراتيجية المحفظة نشاطاً معقداً، إذ يتم تحديد أهداف واستراتيجيات البرامج والتي تتواءم مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويتم وضع أهداف واستراتيجية المشاريع الفردية ومواءمتها مع برامج كل منها.<sup>2</sup>

حيث تعتبر المشاريع داخل البرامج أو محافظ المشاريع وسائل لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وغالباً ما يكون ذلك في سياق خطة استراتيجية؛ وعلى الرغم من أن مجموعة من المشاريع داخل برنامج يمكن أن يكون لها فوائد منفصلة، فإنها يمكن أن تسهم أيضاً في تحقيق فوائد هذا البرنامج وأهداف محفظة المشاريع والخطة الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

فالمؤسسات التي تستخدم عملية اختيار المشاريع الاستراتيجية لمواءمة هذه المشاريع مع أهدافها تجد أنها تميل إلى أن تكون أكثر نجاحاً في استكمال مشاريعها واستخلاص الفوائد المتوقعة منها، وإدارة المحافظ التي تضم العديد من المشاريع تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة عن طريق اختيار المشاريع المناسبة وترتيب أولويات العمل وتقديم الموارد اللازمة، والهدف من إدارة محفظة المشاريع هو تحقيق أقصى حد ممكن من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يقاس نجاح المشروع بمقدار مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

في ظل إطار البرامج ومحافظ المشاريع، تكون المشاريع وسيلة لتحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها.<sup>5</sup> فلا يتم اتخاذ قرارات إدارة المحافظ من فراغ، فتتصل هذه القرارات عادة بمشاريع أخرى وعوامل عديدة، مثل التمويل المتاح ومخصصات الموارد، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون المشروع متناسباً تماماً مع المشاريع الأخرى داخل المحفظة ومع الخطة الاستراتيجية، ويمكن أن يستند اختيار المشاريع إلى إنجاز مشاريع أخرى من شأنها أن تنتشر الموارد اللازمة للمشاريع الجديدة.<sup>6</sup>

**4. اختيار المشاريع المناسبة:** بعد أن تكون المؤسسة قد حددت مهمتها وأهدافها الاستراتيجية، فإن محاولة ربط مشاريع المؤسسة بأهدافها ضرب من الخيال، لأنه لن تكون هناك نتيجة، بل يجب أن يتم اختيار المشاريع التي تتوافق مع أهداف واستراتيجية المؤسسة، وأول خطوة لعملية المواءمة، اختيار المشاريع التي تتوافق وتتماشى مع استراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup> - Robert K. WYSOCKI, Op. cit, P: 490.

<sup>2</sup> - Peter W. G. MORRIS, Jeffrey K. PINTO, Op. cit, P: 178-186.

<sup>3</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 10.

<sup>4</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 31/32.

<sup>5</sup> - معهد إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>6</sup> - Harold KERZNER, "Project management: best practices: achieving global excellence", Op. cit, P: 482.

تحتاج المؤسسات لتحديد الأولويات بين المشاريع المحتملة وأفضل طريقة للقيام بذلك هي تحديد المشاريع الأفضل لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ويحتاج لاختيار المشاريع إلى التأكد من فهم الأولويات التنظيمية الشاملة، والفهم المشترك يسهل تحديد الأولويات بين المشاريع المحتملة.<sup>1</sup> تعتبر عملية اختيار مشروع، بمثابة تقييم المشاريع المقترحة أو مجموعة من المشاريع، ثم يتم اختيار تنفيذ البعض منها، بحيث يتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذها، وتعتبر هذه العملية في الاختيار بين البدائل المتنافسة، وفي مواجهة هذه الاختلافات فاختيار مشروع ما من بين مجموعة من المشاريع يعتبر مهمة صعبة واختيار عدد من المشاريع المختلفة والتي تشكل محفظة المشاريع يكون أكثر تعقيداً.<sup>2</sup>

وبمجرد تحديد المشاريع المحتملة، فإن الخطوة التالية هي وضع وصف موجز لكل مشروع محتمل، حيث يحتاج فريق القيادة الذي سيختار المشاريع إلى ترتيبها حسب الأولوية لفهم طبيعتها المشاريع، وكثيراً ما يلخص أي مشروع في بيان موجز عن العمل يصف المنتجات أو الخدمات أو النتائج التي سيقدمها، وكلما كان المشروع مهم فإنه يلخص بوصفه حالة عمل والحصول على المعلومات الضرورية لتحديد فيما إذا كان يستحق الاستثمار المطلوب.<sup>3</sup>

يتم اختيار المشاريع عموماً كأداة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، وتعتبر إدارة المشاريع وسيلة هامة للتأكد من أن المشاريع هي تماماً على نفس المسار مع الاستراتيجيات، وبالتالي فإن المواءمة بين إدارة المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية تساعد المؤسسات على التركيز على المشاريع بشكل صحيح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>4</sup>

ينبغي أن توفر الاستراتيجية الأرضية الأساسية لإدارة المشاريع، وغالباً ما يكون مدير محفظة المشاريع أو البرنامج هو الذي يحدد التوافق أو أوجه التعارض المحتملة بين الاستراتيجية وأهداف المشروع ومن ثم ينقلها إلى مدير المشروع؛ وإذا كانت أهداف المشروع متعارضة مع الاستراتيجية المعمول بها، فإنه يتعين على مدير المشروع توثيق وتحديد مثل هذا التعارض في أقرب وقت ممكن في المشروع.

### المطلب الثالث: أدوات اتخاذ القرار من أجل اختيار المشاريع

تتطلب عملية اختيار المشاريع أن تتماشى المشاريع المختارة مع أهداف واستراتيجية المؤسسة، والذي يعتبر في الواقع أهم أداة لاختيار المشاريع، هذا الاختيار المنسق للمشاريع يضمن تحديد الأولويات

<sup>1</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 10.

<sup>2</sup> - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., "Project Management a Managerial Approach", Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, 2012, P: 44.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 37.

<sup>4</sup> - Ramin ANSARI, Eghbal SHAKERI, Ali RADDADI, "Framework for Aligning Project Management with Organizational Strategies", Journal of Management in Engineering, Vol. 31, No. 4, 2014, P: 01.

والانساق بين هذه المشاريع المتعددة المتضاربة والمختارة وفقاً للاستراتيجية، وهناك عدة أدوات لاختيار المشاريع بشكل منهجي، إما لاتخاذ قرار اختيار المشاريع بصفة مباشرة أو على الأقل المساعدة في اتخاذها، فالمشاريع من وجهة نظر المؤسسة استثمارات، ولذلك ينبغي أن يفضي الاختيار السليم إلى مجموعة من المشاريع التي تسهم بشكل جماعي في نجاح المؤسسة؛ وأن اتخاذ القرار بخصوص قبول المشروع المقترح أو رفضه يتم على ضوء تقييم نتائج الجدوى التفصيلية للمشروع، فدراسات الجدوى الاقتصادية لأي مشروع يعتبر أمراً حيوياً وضرورياً للتأكد من أنه مفيد.

**1. دراسة الجدوى:** تعني دراسات الجدوى في مفهومها البسيط، تقرير مدى صلاحية وجاذبية المشروع محل الدراسة للتنفيذ، والتي تعتبر بمثابة تقرير مفصل يتناول وصف لفكرة المشروع وتحليل لكافة الأنشطة المختلفة فيه، بحث توفر للقائم بالمشروع أساس منطقي يمكن من اتخاذ القرار بالتنفيذ من عدمه، فأى مشروع يمر بالعديد من الخطوات التي تبدأ بفكرة المشروع إلى أن تنتهي باتخاذ القرار بتنفيذه وتشغيله ومتابعة وتقييم أداءه،<sup>1</sup> ويمكن تعريف الجدوى الاقتصادية للمشروع على أنها: الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع أو المشاريع المقترحة والتي قد تكون إما بشكل دراسات أولية (قانونية أو تسويقية أو مالية)، أو دراسات فنية وتفصيلية والتي من خلالها يمكن التوصل إلى اختيار بديل أو فرصة استثمارية مقترحة، بحيث يُتاح لصاحب القرار الاستثماري أن يتخذ قراره بما يتلاءم والأهداف التي يرغب في تحقيقها، فالهدف النهائي من دراسة الجدوى الوصول إلى قرار استثماري رشيد.<sup>2</sup>

وتحتوي دراسة الجدوى على عملية التحليل التي تهدف إلى تحديد الحاجات والتمتطلبات والتوقعات المطلوبة من قبل أصحاب المصالح، ويشارك أصحاب المصالح بدراسة الجدوى للمشروع لأن مصالحهم يمكن أن تتأثر بشكل أو بآخر عند إنجاز المشروع بصورة كاملة،<sup>3</sup> ويتم الاعتماد على العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها للمساعدة في اختيار المشاريع، الذي يعتبر من أهم القرارات المرتبطة بالمشروع،<sup>4</sup> فالاختيار الصحيح للمشاريع الاستثمارية أمر بالغ الأهمية لبقاء واستمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

**2. نماذج اختيار المشاريع:** فاختيار إحدى هذه النماذج لاستعمالها في تقييم واختيار المشاريع يعتمد على فلسفة ورغبات الإدارة العليا للمؤسسة، وتستخدم عادة ثلاثة مناهج مختلفة لاختيار المشاريع والتي تأخذ بعين الاعتبار العوامل المالية وغير المالية عند اختيار المشاريع، أولاً تستخدم بعض المؤسسات التحليل غير المالي كوسيلة أساسية لتحديد المشاريع التي يتم اختيارها؛ وثانياً تستخدم بعض المؤسسات النماذج المالية كأدوات فحص لتأهيل المشاريع؛ وثالثاً النموذج المتعدد أو نموذج التقييط ( Scoring Model)؛ والشئ المشترك بين هذه الطرق الثلاثة هو أنها تساعد في قرار اختيار المشاريع.

## 1.2 النموذج غير المالي: هذا النموذج يعتبر تقليدي ويضم الطرق التالية:<sup>5</sup>

1 - محمد عبد حسين أبو سمرة، "إدارة المشروعات"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص: 54/53.  
2 - محمد دياب، "دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع"، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2009، ص: 23.  
3 - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 161.  
4 - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., Op. cit, P: 45.  
5 - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., Op. cit, P: 47/48.

- البقرة المقدسة (The Sacred Cow): في هذه الحالة يقترح المشروع من طرف مسؤول كبير وقوي بالمؤسسة، ومهما كان المشروع سيظل قائماً إلى أن يختتم بنجاح، أو حتى يعترف هذا المسؤول بفكرة فشل هذا المشروع ويأمر بإنهائه.

- الضرورة العملية (The Operating Necessity): يتم الاعتماد على هذا المعيار في حالة إذا كان هذا المشروع ضروري للحفاظ على استمرار النظام (المؤسسة).

- الضرورة التنافسية (The Competitive Necessity): بناء على الرغبة في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في سوق معين، يتم تنفيذ هذا المشروع.

- نموذج مقارنة المنفعة (Comparative Benefit Model): عندما يكون للمؤسسة العديد من المشاريع المقترحة للتنفيذ، وليس هناك للمؤسسة طريقة رسمية للاختيار، فيخضع الاختيار لآراء لجنة الاختيار التي تفضل مشروع على آخر باعتبار أن تنفيذ بعض المشاريع يفيد أكثر من تنفيذ الأخرى؛ يستخدم هذا النموذج عندما لا تعتمد المؤسسة على نموذج رسمي لاختيار المشاريع.

- نموذج Q-فرز (Q-Sort): بالاعتماد على هذا النموذج يتم تقسيم المشاريع إلى ثلاث مجموعات، جيدة وعادية وسيئة وفقاً للمزايا النسبية، ويتم ترتيب المشاريع ضمن كل فئة من الأفضل إلى الأسوأ، وبعد ذلك اختيار المشاريع حسب ترتيب الأفضلية، على الرغم من أنها عادة ما يتم تقييمها مالياً قبل الاختيار النهائي.

ولكن الغالبية العظمى من المؤسسات لا تستخدم هذه النماذج لتقييم المشاريع واختيارها، بل تستخدم معيار الربحية باعتباره المقياس الوحيد المقبول أو ما يعرف بالنموذج المالي.

**2.2 النموذج المالي:** ويسمى كذلك نموذج تحليل التكلفة-العائد، والذي يعبر عن استعمال أدوات التحليل المالي لتحديد الفوائد التي يوفرها المشروع مقابل تكاليفه، حيث تتم مقارنة التكاليف المتوقعة للمشروع مع المنافع المتوقعة منه، وتوجد عدة أدوات تستعمل في اتخاذ قرارات اختيار المشاريع منها:

- **فترة الاسترداد (Payback Period):** والتي يمكن حسابها بقسمة المبلغ الأولي المستثمر على صافي التدفقات النقدية السنوية المقدرة للمشروع، وهذه النسبة تمثل عدد السنوات المطلوبة للمشروع لسداد المبلغ الأولي المستثمر، وتفترض هذه الطريقة أن التدفقات النقدية سوف تستمر لفترة طويلة على الأقل بما فيه الكفاية لتسديد المبلغ المستثمر وتتجاهل أي مبالغ نقدية خارجة عن فترة الاسترداد،<sup>1</sup> وتكون فترة الاسترداد الأقصر هي الأكثر ملائمة،<sup>2</sup> وهذا النموذج الأبسط والأكثر استخداماً، حيث

<sup>1</sup> - Ibid, P: 51.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 37.

- يلجأ البعض لهذا النموذج للتخلص من المشاريع ذات الخطر المرتفع وغير المعتادة والتي لها فترة سداد طويلة، كما لا يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود ولا يعتبر الربحية.<sup>1</sup>
- **صافي القيمة الحالية (NPV):** يعتبر صافي القيمة الحالية نموذج الحد الأدنى المطلوب من معدل العائد، ويستخدم لحساب القيمة الحالية لجميع صافي التدفقات النقدية الداخلة،<sup>2</sup> وهو النموذج الأكثر قبولاً على نطاق واسع، فإذا كانت القيمة الحالية الصافية موجبة، فيمكن للمؤسسة أن تتوقع كسب المال من المشروع،<sup>3</sup> والتي تكون سالبة في بداية المشروع، وإذا كان المشروع ناجحاً فإن التدفقات النقدية سوف تصبح إيجابية ويكون المشروع مقبولاً إذا كان مجموع صافي القيم الحالية لجميع التقديرات للتدفقات النقدية على طول حياة المشروع إيجابياً.<sup>4</sup>
- **معدل العائد على الاستثمار (ROI):** معظم المؤسسات ترغب في اختيار المشاريع التي لها عائد إيجابي على الاستثمار، والعائد على الاستثمار هو المبلغ الإضافي المكتسب بعد استرداد التكاليف؛ غير أن حساب عائد الاستثمار يتطلب توافر كمية كبيرة من البيانات الدقيقة والتي لا تتوفر أحياناً لمدير المشروع، كما ينبغي النظر في العديد من المتغيرات واتخاذ القرار بشأن العوامل التي يؤخذ بعين الاعتبار وتلك التي يتم تجاهلها.<sup>5</sup>
- **معدل العائد الداخلي (IRR):** يعبر عن النسبة المئوية للعائد المتوقع على الاستثمار، يجب أن تكون هذه النسبة موجبة، والعائد المتوقع الأعلى هو الأكثر ملائمة،<sup>6</sup> فعندما يكون لدينا مجموعة من التدفقات النقدية الداخلية ومجموعة من التدفقات النقدية الخارجية، فإن معدل العائد الداخلي هو معدل الخصم الذي يعادل القيم الحالية للمجموعتين من التدفقات.<sup>7</sup>
- النماذج المالية هي الطريقة المفضلة بالنسبة لمعظم المديرين، وهذه النماذج مناسبة عندما يكون هناك مستوى عالٍ من الثقة مرتبط بتقديرات التدفقات النقدية المستقبلية، وأياً من النماذج المالية لا يضمن المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه مفيد جداً لكنه لا يكفي، وهذا يتطلب النظر في معايير أخرى تتجاوز العائد المالي المباشر.

<sup>1</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, Op. cit, P: 37.

<sup>2</sup> - Ibid, P: 37.

<sup>3</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 36.

<sup>4</sup> - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., Op. cit, P: 51.

<sup>5</sup> - Jessica KEYES, "Implementing the project management balanced scorecard", CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2011, P: 49.

<sup>6</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 37.

<sup>7</sup> - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., Op. cit, P: 53.

**3.2 النموذج المتعدد:** ونظراً لعدم وجود معيار واحد يمكن أن يعكس الأهمية الاستراتيجية، فتتطلب إدارة المحافظ نماذج فحص متعددة المعايير، وغالباً ما تضم هذه النماذج معايير فردية يتم النظر من خلالها إلى المشاريع التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصفة أكبر.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ضمان أن المشاريع المختارة منطقية من الناحية المالية، نحتاج إلى معايير أخرى للنظر فيها، وتساعد أداة تسمى نموذج تسجيل النقاط على تحديد المشاريع المحتملة وتحديد أولوياتها، وهي مفيدة عندما تكون هناك مشاريع متعددة للاختيار فيما بينها؛ والمعايير المحتملة ينبغي أن تشمل مدى تناسب المشروع المحتمل مع التخطيط الاستراتيجي، وتشمل كذلك بنود مثل المخاطر والتوقيت والموارد اللازمة وغيرها، هذه العملية يقوم بها فريق القيادة العليا بالمؤسسة لتحديد المشترك لهذه المعايير التي سيتم استخدامها في تحديد واختيار المشاريع.<sup>2</sup>

ويوجد نموذجين متعددي المعايير والنموذج الأكثر استعمالاً نموذج القائمة المرجعية، والذي يستخدم في الأساس قائمة من الأسئلة لمراجعة المشاريع المحتملة وتحديد قبولها أو رفضها، حيث يسمح هذا النموذج بمرونة كبيرة في الاختيار من بين العديد من أنواع المشاريع المختلفة، وتتمثل أوجه القصور الرئيسية في هذا النموذج في أنها تقبل في الإجابة على الأهمية النسبية أو قيمة المشروع المحتمل للمؤسسة، ولا يمكن المقارنة بين المشاريع المحتملة الأخرى، فترتيب المشاريع حسب أهميتها أمر صعب إن لم يكن مستحيلاً، وللتغلب على هذه العيوب يوصي الخبراء باستخدام نموذج التقييم المتعدد المرجح لتحديد المشاريع، والتي تسمى كذلك نماذج الترجيح متعددة الأوزان، حيث تكون المعايير المختارة في هذا النموذج مدعومة بقيم مرجحة لتقييم المشاريع المقترحة والتي يجب أن تعكس عوامل النجاح، وعادة ما تضم معايير نوعية وكمية، ويتم تعيين النقاط لكل معيار للمشروع استناداً إلى أهميته للمشروع قيد التقييم، وباستعمال هذا النموذج يمكن مقارنة المشاريع باستخدام النتيجة المرجحة، وتعتبر المشاريع الأفضل ذات الأعلى نقاط.<sup>3</sup>

اختيار المشروع هي عملية منهجية يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ أو تقييم مجموعة من المشاريع من أجل اختيار إحداها أو بعضها للتنفيذ،<sup>4</sup> وهنا تبرز أهمية اختيار المشروع وتطبيق معايير علمية وموضوعية في عملية اتخاذ القرار للمفاضلة بين هذه المشاريع.

قبل النظر في أنواع النماذج التي تساعد على اتخاذ القرار بشأن أي مشروع، فلا يمكن نسيان أن النماذج لا تتخذ القرارات بل الأفراد، فجميع النماذج مهما كانت متطورة، فهي مجرد تمثيل جزئي للواقع وفي حقيقة الأمر الواقع معقد جداً، فلا يمكن لأي نموذج أن يحقق قراراً مثالياً؛ غير أنه لاختيار أي نموذج للمساعدة في اتخاذ قرارات اختيار المشاريع، يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص التي

<sup>1</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, Op. cit, P: 39.

<sup>2</sup> - Timothy J. KLOPPENBORG, Op. cit, P: 38.

<sup>3</sup> - Erik W. LARSON, Clifford F. GRAY, Op. cit, P: 39/40.

<sup>4</sup> - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص: 47.

تجعله أفضل بديل، وقبل كل شيء يجب أن تقيم المشاريع المحتملة حسب درجة تحقيقها لأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تطوير استراتيجية المشروع

عادة يبدأ تنفيذ المشروع بعد أن يتم إنشاء خطة المشروع، وتشمل الخطة عادة نطاق المشروع ووقت التسليم والقيود والموارد والأنشطة الواجب تنفيذها، وعلى الرغم من ذلك فإن معظم المشاريع تبدأ كجزء من استراتيجية المؤسسة وأنها بحاجة إلى دعم هذه الاستراتيجية، كما يجب ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أنشطة هذا المشروع من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي يجب وضع استراتيجية المشروع قبل تسطير أهداف المشروع والتي تكون مستوحاة من استراتيجية المؤسسة، ويجب وضعها قبل القيام بعملية التخطيط، فعلى مستوى المشروع يقوم مدير المشروع وفريق المشروع بصياغة وإدارة استراتيجية مناسبة للمشروع استناداً إلى الأهداف المحددة للمشروع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

لقد درس شينهار سنة 2004 أكثر من 120 مشروعاً وخلص إلى أن هناك حاجة كبيرة إلى تطوير استراتيجية المشروع، حيث قال: "حتى يتمكن مدير المشروع من قيادة المشروع، يحتاج إلى استراتيجية المشروع"،<sup>2</sup> فمن المسلم به على نطاق واسع أن استراتيجية المشروع هي ممارسة هامة لإدارة المشاريع، والتي ترتبط بشكل منهجي بتعريف المشروع وتطويره وعلاقته بأهداف واستراتيجية المؤسسة.

**1. تعريف استراتيجية المشروع:** استراتيجية المشروع مصطلح حديث، فدور المشاريع يكون على المستوى التنفيذي وموجه ذاتياً ضمن سياق استراتيجية المؤسسة، ويمكن تعريف استراتيجية المشروع على أنها: "اتجاه المشروع والذي يسهم في نجاحه ضمن بيئته"، ويقصد باتجاه المشروع، الأهداف والخطط والمبادئ التوجيهية والوسائل والأساليب والأدوات، والتي تشمل القدرة على التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في مسار المشروع، وقد يتغير "اتجاه المشروع" وعناصره، مما يوحي بأن المشروع واستراتيجيته في ديناميكية مستمرة.<sup>3</sup>

استراتيجية المشروع خطة ثابتة وصریحة يتم صياغتها في بداية المشروع، وقد تكون هذه الاستراتيجية متوافقة مع استراتيجية المؤسسة، لكن بعض المشاريع تحتاج إلى تشكيل استراتيجيتها حتى وإن لم تتوافق بشكل متطابق مع استراتيجية المؤسسة،<sup>4</sup> وبالتالي استراتيجية المشروع أمر بالغ الأهمية لنجاح جميع أنواع المشاريع، ويعد تطوير استراتيجية المشروع من المهام الرئيسية أثناء تخطيط المشروع،

<sup>1</sup> - Jack R. MEREDITH, Samuel J. MANTEL, Jr., Op. cit, P: 46.

<sup>2</sup> - Peerasit PATANAKUL, Aaron SHENHAR, Dragan MILOŠEVIĆ, "Why different projects need different strategies", Paper presented at PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada, 2006.

<sup>3</sup> - Karlos ARTTO et al, "What is project strategy?", International Journal of Project Management 26, 2008, P: 08.

<sup>4</sup> - Karlos ARTTO et al, "Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1, Iss. 1, 2008, P: 50.

وبما أن استراتيجية المؤسسة تتعلق بتطلعاتها لتحقيق مكانة مرغوبة ضمن بيئتها التنافسية، فإن استراتيجية المشروع تتعلق بتطلعات المشروع لتحقيق المكانة المرغوبة ضمن بيئة أصحاب المصالح المتنافسين، بالإضافة إلى ذلك فإن تطوير استراتيجية المشروع هي المرحلة التي يتم فيها تقييم مخاطر المشروع ويتم تحليل طرق تنفيذ المشروع المحددة، ويعتمد النجاح المحقق خلال المراحل اللاحقة من المشروع اعتماداً كبيراً على مستوى الجهد المبذول خلال هذه المرحلة.<sup>1</sup>

**2. طرق اختيار استراتيجية المشروع:** الأبحاث الحالية حول استراتيجية المشاريع لا تفترض على وجه التحديد أن يكون للمشروع استراتيجية تختلف عن استراتيجية المؤسسة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المشروع؛ وتوجد طريقتين لتطوير استراتيجية المشروع.

**1.2 الطريقة الأولى:** لقد تم تحديد ثلاثة مسارات مهيمنة على إدارة المشاريع:<sup>2</sup> فالمسار الأول والأكثر هيمنة ينظر إلى المشاريع على أنها تابعة للمؤسسة الأم، حيث تستمد استراتيجية المشروع من استراتيجيات المؤسسة الأكثر أهمية، وفي الغالب استراتيجية المشروع في هذه الحالة عبارة عن خطة ثابتة أو أهداف محدد سلفاً للمشروع، أما في المسار الثاني فاعتبرت المشاريع مؤسسات مستقلة ذات علاقة مع المؤسسة الأم، وفي هذه الحالة يتم تطوير استراتيجية المشروع ووضع الخطط المستقبلية مستقلة عن السياق التنظيمي المحيط بها، بينما ضمن المسار الثالث اعتبرت المشاريع مؤسسات مستقلة ولا تخضع لسلطة ولا علاقة لها بأي مؤسسة، وفي هذه الحالة تتفاعل المشاريع مع بيئتها غير المؤكدة والمعقدة وتتكيف مع التغييرات الجارية بوصفها كيانات لها الاستراتيجية الخاصة بها، ويشمل هذا المسار بشكل معمق دراسات حول مجموعة المشاريع الكبيرة التي تناقش بالاعتماد على إدارة المشاريع الاستراتيجية المتعلقة بقضايا النجاح والفشل، بدلاً من استراتيجيات المشاريع.

حيث صياغة استراتيجية المشروع في المسار الأول تكون من القمة إلى القاعدة، أي بدءاً من استراتيجية المؤسسة الأم، فلا يسمح للمشروع بتشكيل استراتيجية مستقلة واستراتيجية المشروع صورة عن استراتيجية المؤسسة ويتم الاعتماد على المشروع في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛ بينما في المسار الثاني، فاستراتيجية المشروع تركز على مفهومين، الأول يُحمّل المشروع مسؤولية كبيرة تجاه الأعمال المنوطة به والمتوقع منه تنفيذها، وبالتالي فالمشروع مصرح له بموارده والقيام بتنفيذه بشكل مستقل، والثاني ينظر إلى استراتيجية المشروع على أنها استراتيجية تنفيذ المشاريع، حيث تقتصر سلطة المشروع على استراتيجيات مستقلة في تنفيذ المشاريع وإدارتها ولكن ليس في المحتوى الفعلي الذي يتوقع من المشروع تنفيذه؛ وفي المسار الثالث ينظر إلى المشروع على أنه كيان مستقل تماماً يتمركز في بيئة تنظيمية معقدة مع العديد من أصحاب المصالح الأقوياء، وتتعلق استراتيجية المشروع الخاصة ضمن هذا المسار

<sup>1</sup> - Li-Ren YANG, "Implementation of project strategy to improve new product development performance", International Journal of Project Management, Vol. 30, Iss. 7, 2012, P: 760.

<sup>2</sup> - Karlos ARTTO et al, "What is project strategy?", Op. cit, P: 05/06.



بتكليف المشروع مع بيئته، لأن استراتيجية المشروع هنا ذات مصدر ذاتي وأنها مرتبطة بهيكل الإدارة الخاص بالمشروع.

**2.2 الطريقة الثانية:** ضمن هذه الطريقة يتضح لنا أنه هناك أربعة خيارات لتطوير استراتيجية المشروع:<sup>1</sup> فالخيار الأول يتمثل في كون المشروع يعمل في بيئة منخفضة التعقيد وعدد قليل من أصحاب المصالح ومستوى منخفض من اتخاذ القرارات، ويسمى هذا النوع من المشاريع بالمشاريع التابعة للمؤسسة، وبالتالي المنطق هنا القيام بالمواءمة مع استراتيجية المؤسسة واتباع المبادئ التوجيهية التي وضعتها المؤسسة؛ والخيار الثاني يتمثل في كون المشروع يعمل ضمن بيئة منخفضة التعقيد وعدد قليل من أصحاب المصالح ولكن مستوى عالي من اتخاذ القرارات، أي استقلالية اتخاذ القرارات، ففي هذا النوع من المشاريع تختلف استراتيجية المشروع عن استراتيجية المؤسسة، فبفضل استقلالية المشروع يمكن أن يقرر أهدافه واتجاهه وطريقة التنفيذ بشكل مستقل عن المؤسسة؛ ويعمل النوع الثالث من المشاريع ضمن بيئة عالية التعقيد وعدد كبير من أصحاب المصالح، وتتمتع هذه المشاريع بمستوى منخفض من حيث الاستقلال الذاتي، وطريقة العمل ضمن هذا النوع تتطلب القيام بعملية التفاوض للوصول إلى تحديد شبكة من أهداف المصالح المتعددين ذوي المتطلبات المتباينة؛ أما النوع الرابع والأخير فيتميز بدرجة عالية من تعقيد البيئة وعدد كبير من أصحاب المصالح، ودرجة عالية من الاستقلال الذاتي فيما يتعلق بمختلف أصحاب المصالح، ويتم تطوير استراتيجية المشروع ضمن هذا السياق من خلال التطوير المشترك لمختلف أصحاب المصالح.

من خلال ما تقدم يتضح أن كل مشروع يجب أن ينفذ في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإدارة المشروع تقوم على المزوجة بين القرارات العملية والقرارات الاستراتيجية التي تضمن توافق أهداف المشروع مع أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن هذه المزوجة تتطلب تنظيم مؤقت خاص يعرف بتطوير استراتيجية المشروع والتي تهدف إلى قيادة المشروع بصفة مستقلة خارج تنظيم المؤسسة.

صار في الوقت الحالي نهج إدارة المشاريع هو القاعدة وليس الاستثناء، فالمشاريع هي أدوات لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتبدأ الإدارة الفعالة للمشروع باختيار المشاريع ذات الأولوية التي تدعم رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية وترتيب أولوياتها، وهذا يعزز توافق الآراء بشأن المشاريع ذات الأولوية العليا، ويؤدي ذلك إلى اختيار مجموعة من المشاريع التي توازن بين الفرص والتهديدات، وتوفير استخدام أفضل للموارد، ومن شأن هذه العملية تمكين المؤسسة من دمج أهدافها واستراتيجيتها مع مجموعة من المشاريع المختارة للتنفيذ.

<sup>1</sup> - Karlos ARTTO et al, "Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects", Op. cit, P: 53.

## خلاصة الفصل الثالث

بقاء واستمرارية أي مؤسسة مرهون بمدى تنفيذ المشاريع، فالمشاريع هي المحرك الذي يقود الابتكار والتغيير، بتحويل الأفكار والاستراتيجيات إلى منتجات وخدمات جديدة، مما يجعل المؤسسات أفضل وأكثر تنافسية، ويبدأ كل مشروع بفكرة أو رؤية أو فرصة عمل، وهي نقطة البداية التي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المؤسسة؛ ولما كان المشروع مجهود يتم القيام به بغرض تحقيق إنجاز هدف محدد ولمرة واحدة، هذا المفهوم يقودنا إلى التطور الذي عرفه مجال الإدارة وظهور إدارة المشاريع فرع جديد من الإدارة سمي بإدارة المشاريع.

إدارة المشاريع هي حقاً موجه المستقبل ويتم الاعتراف بها على نطاق واسع كعملية إدارية رئيسية ذات كفاءة مهنية خاصة ومعايير معرفية، فتنقل إدارة المشروع من الخصوصية إلى المجرى العام ومن الخيار الإداري أو التنظيمي إلى الطريقة التي تدار بها المؤسسة، فتطورت إدارة المشاريع من فلسفة إدارية تقتصر على عدد قليل من المجالات الوظيفية إلى نظام متكامل لإدارة مشاريع المؤسسة ككل، والانتقال من المشروع الواحد إلى المشاريع المتعددة ومن إدارة المشاريع إلى الإدارة بالمشاريع من خلال إدارة البرامج ومحافظ المشاريع.

ومع كل هذا وللأسف أصبح فشل المشاريع الاتجاه الرئيسي، كما أن بعض المشاريع تلغى قبل إكمالها؛ حيث تركز النظرة التقليدية على القيد الثلاثي لقياس نجاح المشروع، بينما اعتبر هذا القيد فيما بعد نجاح لإدارة المشروع وليس نجاح المشروع، فنجاح المشروع يقاس بمدى تحقيق أهدافه، والضغط المتزايد على المؤسسات لتحقيق الأهداف من خلال المشاريع أجبرها على النظر إلى النجاح على الجمع بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع، بينما تركز النظرة الحديثة على نهج استراتيجي والذي ينظر إلى نجاح المشروع من منظور استراتيجي، أي مدى تحقيق تنفيذ المشروع لاستراتيجية وأهداف البرنامج ومحفظة المشاريع والمؤسسة ككل.

وفي الوقت الحالي مهما كانت نتائج المشروع فإنها تواجه المنافسة، فإدارة المشروع يجب أن تركز كذلك على كيفية خلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية، حيث أن استراتيجية المشروع تحدد كيفية خلق أفضل ميزة تنافسية لضمان النجاح.

وفي الفصل الموالي نحاول رصد آراء وتوجهات المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال إدارة المشاريع حول مفهوم نجاح المشاريع ومدى إمكانية الاستفادة من منهج بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم مدى نجاح إدارة المشاريع.

## الفصل الرابع

استقراء واقع مدى إمكانية استخدام  
منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس  
وتقييم أداء مشاريع المؤسسات  
الجزائرية

## الفصل الرابع: استقراء واقع مدى إمكانية استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية

### تمهيد:

من المعروف أنه لا تخلو أي مؤسسة من مشاريع تعمل على تطويرها وتساعد على بقائها، سواءً كانت هذه المشاريع تنفذ لحاجة المؤسسة الخاصة أو لحاجة عملائها (زبائنهم)، فإنها تحتاج إلى إدارة هذه المشاريع بالطرق التي تضمن هذه المشاريع، الأمر الذي يعتبر نجاح للمؤسسة كذلك. والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تنفيذ مشاريعها بنجاح؛ غير أن الواقع الذي تشهده المؤسسات الجزائرية عكس ذلك، فأغلب المشاريع تلقى الفشل وذلك راجع للعديد من الأسباب، ولمعرفة هذه الأسباب وواقع المؤسسات الجزائرية في هذا المجال، يجب القيام بدراسات من أجل الوقوف على الأسباب الحقيقية لفشل مشاريعها.

وتحتل مؤسسات تنفيذ مشاريع البناء والأشغال العمومية والري مكانة هامة ضمن قطاع المؤسسات الجزائرية، حيث أن جل نشاط هذه المؤسسات عبارة عن تنفيذ مشاريع، وبالتالي فهذه المؤسسات تحتاج إلى الأدوات والأساليب التي بدورها تمكن هذه المؤسسات الجزائرية من قياس وتقييم أداء إدارة المشاريع التي تعمل على تنفيذها. لكن بمجرد القيام بالدراسة النظرية قد لا تعم فائدتها بشكل كامل ما لم نقف على الأسباب الحقيقية التي تجعل مشاريع المؤسسات الجزائرية تتصف بالفشل في أدائها؛ وبالتالي اقتراح الطرق والأساليب الإدارية المناسبة للوصول إلى تنفيذ مشاريع ناجحة.

ولذلك فإن القيام بالدراسة الميدانية إلى جانب الدراسة النظرية يهدف إلى استقراء الواقع الحالي للمؤسسات الجزائرية وكيفية تقييم أداء إدارة مشاريعها من خلال دراسة عينة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية والتي تقوم بتنفيذ مشاريع البناء والأشغال العمومية والري بالجزائر، وذلك من أجل التوصل إلى أهم النتائج التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الجزائرية على تنفيذ مشاريعها بنجاح، ومن ثم العمل على بناء الأداة المناسبة بالاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن التي من خلالها تستطيع هذه المؤسسات من قياس وتقييم أداء إدارة مشاريعها، ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل الارتباط والانحدار واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: مشروع تصميم وبناء بطاقة أداء المشروع

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعد منهجية الدراسة وطريقة اجرائها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من هذه الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ حيث نتناول هنا وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ونختتم هذا المبحث بتحليل ومدى مصداقيتها وثباتها؛ وذلك من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول: طبيعة الدراسة ونموذجها

المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

### المطلب الأول: طبيعة الدراسة ونموذجها

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع المتناول والأهداف المراد الوصول إليها، واختيار منهج دراسة مناسب هو مرحلة أساسية في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها نحو إكمال أي الدراسة، ومنهجية البحث هي جميع الخطوات الضرورية التي يجب اتباعها في جمع وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة؛ وفي هذا المطلب الخاص بالإطار المنهجي للبحث، سيتم التطرق إلى منهج البحث العلمي المستخدم وفرضيات ومنهج الدراسة وحدودها.

**1. منهج الدراسة:** إن الطريق الذي يقودنا إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عدد من القواعد العامة يسمى المنهج، ولكن من الضروري أن يتناسب هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، فتحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها؛ واعتماداً على طبيعة وأهداف هذه الدراسة والأسئلة التي نسعى للإجابة عنها، والمتمثلة في الكشف عن العلاقة التي تربط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المشاريع، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة صفة العمق والشمولية.

ومن هنا تقدم هذه الدراسة وصفاً لاتجاهات مسؤولي المشاريع فيما يتعلق بإدارة مشاريعهم وقياس وتقييم أدائها، للوصول إلى نتائج لمعالجة إشكالية الدراسة وتحديد الوسائل المناسبة لمعالجتها، ثم بعد ذلك تقديم التوصيات والاقتراحات التي يؤمل أن تؤدي إلى تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشاريع. وذلك في محاولة للوصول إلى تعميمات ذات معنى مما يزيد من رصيد المعرفة عن الموضوع قيد الدراسة.

**2. فرضيات الدراسة ونموذجها:** تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية لتقرر الدراسة الميدانية من هذه الدراسة قبولها أو رفضها لكونها تشكل إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة، والتي تم صياغتها كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** المقاييس المستعملة حالياً لقياس وتقييم أداء المشاريع هي المقاييس الثلاثة المتعلقة بالتكلفة والوقت والجودة، مقاييس تقييم نجاح إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** مقاييس الأداء المالية التقليدية لم تعد كافية لقياس أداء المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وقياس أداء وإدارة المشاريع بصفة خاصة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** إن استخدام مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية مع بعضها يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها بسبب علاقات التكامل والترابط فيما بينها؛ والتي تنفرع إلى الفرضيات الثانوية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** بطاقة الأداء المتوازن تعتبر الأنسب في قيادة وتقييم أداء وإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية لجمعها بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في أربعة محاور متكاملة فيما بينها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع ومدى نجاح إدارة المشروع (القيد الثلاثي: الوقت والتكلفة والجودة)

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع ومدى نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع).

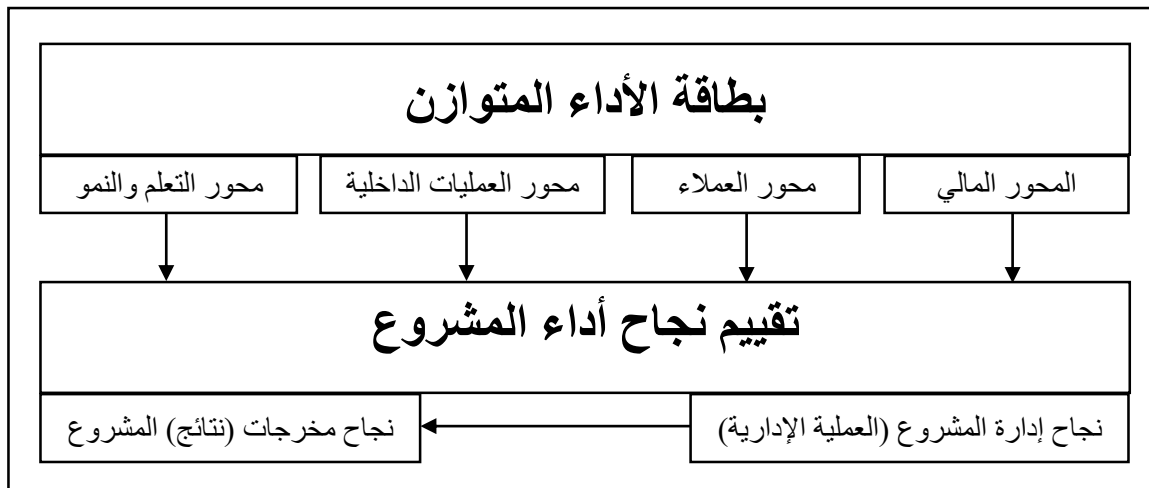
2. **مصادر جمع المعلومات:** لإجراء اختبار هذه الفرضيات والتحقق من صحتها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، ومن أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة؛ فقد اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع للمعلومات هما:

1.2. **المصادر الثانوية:** فقد تم تناول هذا الجانب من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، وهي التي تزود الباحث بالبيانات غير المباشرة عن الموضوع، وتمثلت هذه المصادر في الإنتاج العلمي من الكتب والمقالات والدوريات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وذلك لتقديم تغطية وافية لموضوع الدراسة.

2.2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة الميدانية والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على أفراد العينة المستهدفة.

وبالاعتماد على ما سبق يمكن وضع تصور لنموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (4 - 1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

4. **حدود الدراسة:** حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مدراء المؤسسات ومحافظ المشاريع والبرامج والمشاريع ومسؤولي المشاريع.
- **الحدود المكانية:** مؤسسات البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية على مستوى كامل التراب الوطني
- **الحدود الزمنية:** جرت الدراسة الميدانية لهذا البحث من بداية أفريل 2018 واستمرت إلى غاية بداية جوان 2018.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تقييم نجاح أداء المشاريع بشقيه نجاح أداء العملية الإدارية (إدارة المشروع) ونجاح أداء نتائج المشروع (مخرجات المشروع)،

- مدى إمكانية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) من طرف هذه المؤسسات في قياس وتقييم نجاح مشاريعها.
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
  - النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: والتي تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف مجتمع الدراسة.
  - اختبار ستودنت T (T test)، حيث يتم استخدامه في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد، وقد استخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد اعتبرت قيمة هذا الاختبار باستعمال سلم ليكرت درجة الحياد التي هي (3.00)، كقيمة اختبار T للمجتمع.
  - معامل الانحدار البسيط ( $\beta$ )، حيث يقوم بتحديد قيمة واتجاه العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة
  - اختبار فيشر F (F test)، حيث يتم استخدامه للتأكد من معنوية قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والذي بلغت قيمته الجدولية (F Tab) لحجم العينة 80 قيمة (4.00).

### المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة

بعد تحديد الباحث لمشكلة الدراسة وفرضياتها، وقبل تحديد أداة الدراسة وجمع المعطيات، لابد من تحديد مجتمع الدراسة؛ وإذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب إلى الواقع وأكثر دقة، ولكن قد يجد الباحث صعوبة في التعامل مع كل أفراد مجتمع الدراسة لعدة أسباب، مما يضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة تدعى عينة الدراسة.

**1. مجتمع الدراسة:** هو مصطلح يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة المدروسة، أي جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع المفردات أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة؛ وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الدراسة المستهدف يتكون من مديري المشاريع لمؤسسات البناء والأشغال العمومية والري والمسجلة في الموقع الرسمي للغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (<http://elmouchir.caci.dz>) والبالغ عددها 2621 مؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم (1-4) أدناه.



الجدول رقم (4 - 1): مؤسسات مجتمع الدراسة

العدد	نوع المؤسسات	الفرع
593	بناء العمارات	البناء وإعادة تأهيل المباني والبالغ عددها: 1448
64	بناء العمارات للمشاريع الكبيرة	
111	بناء الهياكل المعدنية	
71	بناء منشآت الخشب وغيرها من المواد الخفيفة	
14	تأهيل وإعادة تأهيل المواقع	
594	أعمال البناء في المباني الحكومية الثانوية	
27	البنية التحتية للنقل الجوي	الأشغال العمومية والبالغ عددها: 584
29	البنية التحتية للسكك الحديدية وصيانتها	
26	البنية التحتية للمنشآت البحرية وصيانتها	
276	البنية التحتية للطرق وصيانتها	
222	أعمال الحفر والطرق الجانبية	
17	البنى التحتية للاتصالات	الخدمات والبالغ عددها: 584
97	البنى التحتية للكهرباء	
17	البنى التحتية للغاز	
182	البنى التحتية للري	
271	المعالجة البيئية وتجميل الأماكن	
<b>المجموع الكلي: 2621 مؤسسة</b>		

**المصدر:** موقع المشير (<http://elmouchir.caci.dz>)، تاريخ الاطلاع: 05 أفريل 2018.

عندما يكون مجتمع الدراسة صغيراً بطبيعته أو يستطيع الباحث احتواء جميع مفرداته، فالدراسة يجب أن تشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة وتسمى تلك الطريقة طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة؛ بينما في حالة مجتمع الدراسة كبير جداً، كما هو الحال مع مجتمع هذه الدراسة، ونظراً لصعوبة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، ذهب الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة، والتي تسمى طريقة العينة.

**2. عينة الدراسة:** اختيار عينة الدراسة يعني أن الباحث لا يستطيع القيام بدراسة شاملة لمجتمع الدراسة بكامله؛ فبعد تحديد معالم المجتمع، قام الباحث باختيار عينة مناسبة تمهيداً لتطبيق الدراسة عليها؛ وعينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، تمثل عناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج هذه العينة على المجتمع بأكمله، إذ أن عينة الدراسة يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة له.

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة مجتمع الدراسة بكامله، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد

تمثيلها لخصائص مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع الدراسة الأصلي، لذلك تعد عينة الدراسة وسيلة تسهل عمل الباحث وتزوده بنتائج أكثر دقة، ومنه فحجم العينة من العناصر الأكثر أهمية في اختيار عينة الدراسة، لأنه يؤثر على نتائج الدراسة ودقتها، ولذلك ينبغي أخذ حجم العينة بعين الاعتبار، وقد تم الاعتماد على طريقة كيرجيسي ومورقان (Krejcie & Morgan) في تحديد حجم العينة كما يوضحه الملحق رقم (01).

ولقد تم انشاء هذا الجدول بالاعتماد على المعادلة الآتية:

$$n = \frac{\chi^2 NP(1 - P)}{[\delta^2(N - 1) + \chi^2 P(1 - P)]}$$

حيث:

**n**: حجم العينة

**N**: حجم المجتمع

**P**: نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (0.50)، لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن

**$\delta^2$** : درجة الدقة المرغوبة واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (0.05)،

**$\chi^2$** : القيمة عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة المرغوب الذي اعتبره كيرجيسي ومورجان مساوياً (0.05)، وبالتالي فإن قيمة ( $\chi^2$ ) الجدولية تساوي (3.841).

وباستخدام المعادلة أعلاه نجد أن حجم العينة يكون: 336؛ كما يمكن الاعتماد على الموقع الإلكتروني (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>) الذي يعطيك مباشرة حجم العينة بعد إدخال حجم مجتمع الدراسة كما يوضحه الملحق رقم (02).

### المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

تحتاج كل دراسة إلى أداة أو مجموعة من الأدوات بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، وبذلك الوصول إلى حقائق علمية للمشكلة محل الدراسة، وتعتبر أداة الدراسة المعيار الذي يقوم من خلاله الباحث بحل مشكلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع المتناول والأهداف المراد الوصول إليها، ويعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة البيانات الشخصية ووجهات النظر حول استقراء واقع وأراء قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع، بغية التأكد من فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة.

تعتبر أداة الدراسة المعيار الذي يقوم الباحث من خلاله بحل مشكلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وقد يختار الباحث أداة الدراسة من بين العديد من الأدوات، حيث أن طبيعة فرضيات الدراسة

هي التي تتحكم في اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة التي سوف يستعملها الباحث، فبعد تحديد عينة الدراسة يقوم الباحث باختيار أداة الدراسة المناسبة.

وقد يختار الباحث أداة الدراسة من بين العديد من الأدوات، حيث أن طبيعة فرضيات الدراسة هي التي تتحكم في اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة التي سوف يستعملها الباحث، فاختيار أداة الدراسة لا يخضع لرغبة الباحث في استخدام أداة دون غيرها، بل يخضع لنوع وطبيعة المعلومات المراد جمعها أو الحصول عليها، كما يمكن استخدام أكثر من أداة في دراسة واحدة وهذا بحسب متطلبات كل دراسة؛ فبعد تحديد منهج الدراسة يقوم الباحث باختيار أداة الدراسة المناسبة، وكان اختيارنا لأداة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة.

تحتاج كل دراسة إلى أداة أو مجموعة من الأدوات بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة وبذلك الوصول إلى الحقائق العلمية للمشكلة محل الدراسة.

واختيار أداة الدراسة لا يخضع لرغبة الباحث في استخدام أداة دون غيرها بل يخضع لنوع وطبيعة المعلومات المراد جمعها أو الحصول عليها، كما يمكن استخدام أكثر من أداة في دراسة واحدة وهذا بحسب متطلبات كل دراسة، فقد اختيارنا أداة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة.

وتتمثل أداة الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في أداة الاستبيان، حيث تعتبر أداة لجمع المعلومات، لاستعمالها في عملية الوصف أو المقارنة أو لشرح سلوك معين، وتعتمد الدراسات الاستقصائية على التحليل الكمي، إذ يتم جمع وتحليل البيانات من عدد كبير من المستجوبين، والتي تعتبر طريقة مناسبة للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات؛ فالسبب الرئيس للاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى هو الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات؛ فتعتبر هذه الأداة من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة وجهات النظر حول استقراء واقع وأراء المسؤولين حول تقييم أداء إدارة المشاريع، بغية التأكد من فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة.

وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والمتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، فقد تم تصميم نموذج الاستبيان الموجه إلى مدراء المؤسسات ومدراء محافظ المشاريع ومدراء البرامج ومدراء المشاريع ومسؤولي المشاريع، للتعرف على آرائهم حول واقع تقييم أداء إدارة المشاريع بالمؤسسة التي يعملون بها، وكذلك للتعرف على مدى إمكانية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة المشاريع؛ وقد اشتملت أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) على ثلاثة أقسام:

**1. القسم الأول:** وضم هذا القسم البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لمفردات الدراسة وكذا معلومات حول المؤسسة التي ينتمون إليها، وكانت هذه المتغيرات هي: المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع، والعمر، والمستوى التعليمي، ونطاق الإشراف، وعمر المؤسسة، ونوع المؤسسة، والطرق المستعملة من طرف المؤسسة في تقييم أدائها، وعدد المشاريع المنجزة من طرف المؤسسة، وعدد المشاريع الناجحة، وعلى أي أساس تقوم المؤسسة باختيار مشاريعها.

حيث كان الهدف من هذه الأسئلة هو معرفة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى معلومات تتعلق بالمؤسسة نفسها التي ينتمون إليها أفراد العينة، ومعلومات حول عدد المشاريع المنجزة من طرف هذه المؤسسات وكيفية اختيارها، وعدد المشاريع التي منها تعتبر ناجحة في نظرهم وكيفية تقييم نجاحها.

**2. القسم الثاني:** وهو عبارة عن نظرة مسؤولي المشاريع إلى طرق وأساليب ومقاييس تقييم نجاح أداء المشاريع بالمؤسسات التي ينتمون إليها، والموزعة على محورين فرعيين:

- **المحور الأول:** يضم معلومات حول نجاح العملية الإدارية لإدارة المشروع، أي قياس وتقييم مدى نجاح العملية الإدارية للمشروع، والغرض من أسئلة هذا المحور هو تحليل نظرة أفراد العينة إلى كيفية تقييم نجاح إدارة المشاريع (العملية الإدارية) من طرف المؤسسات التي ينتمون إليها.
- **المحور الثاني:** يضم معلومات حول نجاح نتائج المشروع (مخرجات المشروع)، أي قياس وتقييم مدى نجاح مخرجات أو نتائج المشروع، والغرض من أسئلة هذا المحور هو تحليل نظرة أفراد العينة إلى كيفية تقييم نجاح مخرجات المشاريع (نتائج المشروع) من طرف المؤسسات التي ينتمون إليها.

**3. القسم الثالث:** وهو عبارة عن مدى إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تحديد مدى نجاح المشاريع والموزعة على المحاور الأربعة الآتية:

- **المحور الأول:** المحور المالي، والغرض من أسئلة هذا المحور هو معرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تقييم نجاح المشاريع بالاعتماد على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن
  - **المحور الثاني:** محور العملاء (الزبائن)، والغرض من أسئلة هذا المحور هو معرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تقييم نجاح المشاريع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن
  - **المحور الثالث:** محور العمليات الداخلية، والغرض من أسئلة هذا المحور هو معرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تقييم نجاح المشاريع بالاعتماد على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
  - **المحور الرابع:** محور التعلم والنمو، والغرض من أسئلة هذا المحور هو معرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تقييم نجاح المشاريع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
- وتجدر الإشارة أن كل محور من المحاور المذكورة سابقاً يحتوي على سبعة (07) أسئلة (عبارات)، أي في المجموع 42 عبارة ضمن جميع المحاور، وذلك قبل القيام بعملية دراسة صدق وثبات أداة الدراسة.

وقد تبيننا في إعداد الاستبيان النوع المغلق من الأسئلة للإجابة عليها، والذي يتطلب من المستجوبين تحديد استجاباتهم إزاء مجموعة من العبارات تتضمنها محاور قائمة الاستبيان لقياس اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي الدرجات الخمس لقياس درجة استخدام هذه العبارات؛ ويحدد أفراد الدراسة مفردات الدراسة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي كما يلي:

#### الجدول رقم (4 - 2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
موافق تماماً	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم استخراج المدى بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} = 1 - 5 = 4 \text{ ويمثل أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس.}$$

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0,8 \text{ وتمثل طول كل فئة من الفئات الخمس للمقياس.}$$

ويمكن تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

#### الجدول رقم (4 - 3): المقياس المعتمد في تكميم أجوبة المستجوبين

من 1 إلى 1,80	من 1,80 إلى 2,60	من 2,60 إلى 3,40	من 3,40 إلى 4,20	من 4,20 إلى 5
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحث.

وقبل توزيع الاستبيان بالشكل النهائي، لابد من اختبار هذا الاستبيان والذي يعرف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وهذا ما سوف نناقشه في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تتمثل وحدة تحليل الدراسة الحالية في مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليكية الجزائرية، ويتم جمع بيانات الدراسة الميدانية من طرف فئة الإطارات المشرفة على إدارة المشاريع والممثلين في: مدراء المؤسسات، ومدراء محافظ المشاريع، ومدراء البرامج، ومدراء ومسؤولي المشاريع؛ ويعود سبب اختيار هؤلاء المسؤولين دون غيرهم من مسؤولي الوظائف الإدارية الأخرى، حرصاً منا على ضمان فهم هذه الفئة للعبارات الواردة ضمن استبيان هذه الدراسة.

**1. اختبار الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان) أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وُضعت لأجل قياسه، ويعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بتصميم الاستبانة، فبعد تصميم أداة الاستبيان لابد من اختبار مدى صدقها، أي أن هذه الأداة تقيس فعلاً الظاهرة التي وضعت

من أجلها، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الأهداف التي وُضعت من أجل قياسها.

**1.1. اختبار صدق الاتساق الخارجي (الظاهري):** يقصد بالصدق الظاهري، عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، يتراوح عددهم من 10 إلى 12 محكم، يزيد أو ينقص، حسب الحاجة؛ ولقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، والبالغ عددهم عشرة (10) أساتذة مختصين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمطلعين على كيفية تصميم الاستبانة من حملة شهادة الدكتوراه وأساتذة التعليم العالي؛ وقد طلب من هؤلاء المحكمين إبداء الرأي حول صياغة ومدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى مناسبتها للمحور الذي وضعت فيه؛ ومدى كفاءتها في الإجابة على فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً ومناسباً من تعديلات على هذه العبارات أو حذفها في حالة عدم تلائمها مع المحور الذي تنتمي إليه، وإضافة عبارات أكثر خدمة للمحور الذي تنتمي إليه وللإجابة على فرضيات الدراسة، لتزداد أداة الدراسة وضوحاً وأكثر شمولاً؛ وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

وعلى ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء كافة التعديلات، وقد ركزت تلك التعديلات على حذف عدد من العبارات نظراً لطول أداة الدراسة وتكرار بعض الأسئلة والبعض الآخر الذي لا فائدة منه، وذلك تخفيفاً من طول قائمة الأسئلة من ناحية وتركيزاً على موضوع الدراسة من ناحية أخرى؛ وبناءً على توجيهات المحكمين، فقد تم حذف عبارتين (02) من محور نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية)، وعبارتين من المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن (02) وعبارة واحدة (01) من محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، ليصبح العدد الكلي لعبارات الاستبيان هو 37 عبارة.

وبعد تعديل الاستبيان وفقاً لما جاءت به توجيهات المحكمين، والتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالدراسة الاستطلاعية الاختبارية، والتي تعتبر جزءاً تكميلي لعملية بناء أداة الاستبيان في شكلها النهائي، وتهدف بشكل أساسي لتقييم أداة الاستبيان والرفع من أدائها، وذلك من خلال اختبارها ميدانياً في سبيل اكتشاف نقاط ضعفها والعمل على تقويمها؛ حيث يتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية ومعامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لجميع أداة الدراسة من ناحية أخرى، كما يتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

ويشير العديد من الباحثين على غرار كوبر وإيموري (Cooper & Emory) أن حجم العينة المناسب لإجراء الدراسة الاستطلاعية الاختبارية في حالة عينة الدراسة تفوق المئة (100)، هو أكثر من ثلاثين (30) مستجوب؛ وفي دراستنا فإن حجم العينة بلغ 336، وقد تم توزيع 50 نسخة استبيان على عينة استطلاعية من مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية والواقعة

بالجزائر العاصمة وسط ولاية بومرداس ووسط ولاية تيبازة وسط لقربها إلينا، حيث تم الاعتماد في عملية توزيع وجمع الاستبانات على الانتقال الشخصي للمؤسسات القريبة لتسريع عملية استرجاعها، وتم توزيع الاستبيان للدراسة الاستطلاعية بداية من ماي 2018 واستمرت العملية لمدة 10 أيام؛ وقد تم استرجاع 34 نسخة من الاستبيان خلال هذه الفترة في حالة جيدة للقيام بالدراسة الاختبارية عليها، وهو عدد كافٍ لإجراء الدراسة الاختبارية للاستبيان.

**2.1. اختبار صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم قياس الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) لكل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه والواردة في الجدول رقم (4-4).

ويتضح من الجدول رقم (4-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها كل محور تتمثل فيما يلي:

1. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية) ما بين (0,370) و(0,757) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01) و(0,05).
2. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع) ما بين (0,324) و(0,794) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01) و(0,05).
3. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن ما بين (0,534) و(0,748) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01).
4. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ما بين (0,585) و(0,820) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01).
5. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ما بين (0,542) و(0,766) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01).
6. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ما بين (0,611) و(0,856) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0,01).

الجدول رقم (4-4): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	محور نجاح إدارة المشروع
/	/	**0,750	**0,735	**0,607	**0,757	*0,370	معامل الارتباط	
07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	محور نجاح مخرجات المشروع
**0,648	**0,678	**0,794	**0,749	**0,769	**0,536	*0,324	معامل الارتباط	
07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	المحور المالي
/	/	**0,698	**0,748	**0,534	**0,712	**0,572	معامل الارتباط	
07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	محور العملاء
/	**0,585	**0,599	**0,820	**0,768	**0,621	**0,687	معامل الارتباط	
07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	محور العمليات الداخلية
**0,615	**0,651	**0,766	**0,680	**0,648	**0,542	**0,649	معامل الارتباط	
07	06	05	04	03	02	01	رقم العبارة	محور التعلم والنمو
**0,760	**0,836	**0,792	**0,856	**0,856	**0,780	**0,611	معامل الارتباط	

\*\* - دال عند مستوي دلالة (0,01).

\* - دال عند مستوي دلالة (0,05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستخدام برنامج SPSS.

ويتضح من خلال الجدول رقم (4-4) كذلك أن معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحاور والدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.324) و(0.856)، حيث يتضح من خلال النتائج أن جميع معاملات



الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وهذا يشير إلى أن جميع عبارات المحاور التي تنتمي إليها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي؛ مما يشير إلى تحقق الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).

**3.1 اختبار الصدق البنائي:** يقصد بالصدق البنائي، قياس مدى تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. لمعرفة الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه كل محور ويبين الجدول رقم (4-5) معاملات الارتباط بين محوري نجاح إدارة المشروع ونجاح في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يعتبر أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور (بعد) من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات المحاور.

**الجدول رقم (4 - 5): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان**

الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	محور نجاح	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
معامل الارتباط	**0,604	**0,696	**0,601	**0,697	**0,748	**0,664

\*\* - دال عند مستوي دلالة (0,01).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بالصدق البنائي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.601) و(0.748) وهي معاملات إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي نستنتج أن جميع محاور الاستبيان تتميز بالصدق البنائي.

**2. اختبار الثبات:** الثبات يعنى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال متساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة؛ يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان النتيجة نفسها تقريباً فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعنى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أو المجتمع مرات عدة خلال فترة زمنية معينة.

ولقياس الثبات يمكن استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) أو طريقة التجزئة النصفية (Split-Half coefficient method)، ونحن نختار ضمن هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ؛ حيث يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ؛ ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر

والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، والعكس إذا كان هناك ثبات تام، فتكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح؛ وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً؛ وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تساوي أو تفوق (0.6) أي 60% على الأقل قيمة مقبولة للحكم على أداة الدراسة (الاستبيان) بالصدق والثبات؛ ويمكن الاعتماد على الجدول رقم (4-6) في تحديد مدى ثبات المحاور من عدمه.

#### الجدول رقم (4-6): قوة الثبات وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ

مجال معامل ألفا كرونباخ	أقل من 0.6	بين 0.6 و0.7	بين 0.7 و0.8	بين 0.8 و0.9	أكثر من 0.9
قوة الاتساق الداخلي	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

حيث يوضح الجدول رقم (4-7) معاملات الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل.

#### الجدول رقم (4-7): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	حجم العينة	معامل الثبات	الحالة
محور نجاح إدارة المشروع	05	34	0.658	مقبول
محور نجاح مخرجات المشروع	07	34	0.755	جيد
المحور المالي	05	34	0.662	مقبول
محور العملاء	06	34	0.761	جيد
محور العمليات الداخلية للمشروع	07	34	0.772	جيد
محور التعلم والنمو	07	34	0.897	جيد جداً
الاجمالي	37	34	0.890	جيد جداً

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) أن كافة محاور استبيان الدراسة تحظى بالثبات، والذي يتراوح بين مقبول وجيد جداً وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت أقل قيمة لمعامل الثبات (0.658) وهو معامل مقبول لجميع عبارات محور نجاح إدارة المشروع وأعلى قيمة له كانت (0.897) وهو معامل مرتفع (جيد جداً) لجميع عبارات محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل ثبات أداة الدراسة لجميع العبارات (الاتجاه العام للأداة) بلغ قيمة (0.890)، وهو مرتفع جداً، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة (الاستبيان) عند تطبيقها.

من خلال ما سبق نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتميز بالصدق والثبات وهذا ما يزيد من كفاءة أدائها عند توزيعها على عينة الدراسة؛ ولقد شرعنا في توزيع الاستبيان يوم 10 ماي 2018،

وذلك بأرسال الاستبيان في صيغته الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني لمجموعة المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية، من خلال موقع المشير التابع للغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة.

وللعلم يقدر متوسط المدة الزمنية التي تتطلبها عملية الإجابة على الاستبانة من 05 إلى 10 دقائق؛ كما تجدر الإشارة أن الاستبيان النهائي المزمع توزيعه موجود باللغتين، العربية والفرنسية في الملحق رقم (03)؛ وقد تم الاعتماد على جدول زمني لمتابعة توزيع واسترجاع الاستبيانات، وذلك بعد عشرة أيام من تاريخ أول إرسال إلى مؤسسات عينة الدراسة، حيث يتم تذكير هذه المؤسسات بالاستبيان المرسل إليها، كما جاء التذكير الثالث والأخير كذلك بعد عشرة أيام من الإرسال الثاني، وبالتالي كانت المدة المحددة لتوزيع واسترجاع الاستبيانات بشهر كامل بداية من 10 ماي 2018 إلى غاية 10 جوان 2018، حيث تم استرجاع 80 استجابة من أصل 336 استبيان مرسل، وهذا ما يمثل نسبة استجابة تقدر بحوالي: 24% فقط.

### **المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

بعد الانتهاء من استرجاع الاستبيانات ومراجعتها ظاهرياً وإحصائياً، تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS 22) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها؛ إذ يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة وذلك من خلال استعراض أهم وأبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة ومن تم تحليل وتفسير ومناقشة هذه النتائج على ضوء ما تم التوصل إليه؛ وهذا ما سيتم التعرض له من خلال هذا المبحث الذي يضم المطالب الآتية:

**المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة**

**المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص مؤسسات عينة الدراسة**

**المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بكيفية تقييم نجاح المشاريع**

**المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن**

### **المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة**

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة الميدانية والتي يتوقع أن يكون لها تأثير على عينة الدراسة نحو كيفية قياس وتقييم أداء إدارة المشاريع وهي: المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع، والعمر، والمستوى التعليمي، ونطاق الاشراف، وسوف نتطرق إلى كل عنصر على حدة.

1. **المسمى الوظيفي:** لقد تم اختيار المسميات الوظيفية والتي لها علاقة بإدارة المشاريع ضمن أي مؤسسة، والتي تتمثل في: مدير المؤسسة ومدير محافظة المشاريع ومدير البرنامج ومدير المشروع وأخيرا مسؤول عن مشروع، ويوضح الجدول رقم (4-8) النتائج.

**الجدول رقم (4 - 8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي**

المسمى الوظيفي	مدير المؤسسة	مدير المشاريع	مدير برنامج	مدير مشروع	مسؤول عن مشروع	المجموع
التكرار	54	02	02	08	14	80
النسبة %	67.5	2.5	2.5	10	17.5	100

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-8) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المسمى الوظيفي، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة من رتبة مدير المؤسسة بنسبة (67.5%)، ثم يليهم مسؤولو المشاريع بنسبة (17.5%) وفي المرتبة الثالثة مديرو المشاريع بنسبة (10%)، بينما في المرتبة الرابعة والخامسة مديرو محافظ المشاريع ومديرو البرامج بنسبة (2.5%).

2. **عدد سنوات الخبرة ضمن مجال إدارة المشاريع:** يوضح الجدول رقم (4-9) توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم ضمن مجال إدارة المشاريع والتي قسمت إلى خمسة مجالات زمنية كالآتي:

**الجدول رقم (4 - 9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع**

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	بين 10 و 15 سنة	بين 15 و 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	15	25	55	06	11	80
النسبة %	18.8	32.5	27.5	7.5	13.8	100

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-9) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب عدد سنوات الخبرة ضمن مجال إدارة المشاريع، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة هم من أصحاب مدة الخبرة ما 5 و 10 سنوات بنسبة (32.5%)، تليها فئة أصحاب مدة الخبرة ما بين 10 و 15 سنة بنسبة (27.5%)، بينما في المرتبة الثالثة فئة مدة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (18.8%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة مدة الخبرة الأكثر من 20 سنة بنسبة (13.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة أصحاب الخبرة ما بين 15 و 20 سنة بنسبة (7.5%).

3. **عمر أفراد العينة:** يوضح الجدول رقم (4-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، والذي قسم إلى خمس فئات عمرية كالآتي:

**الجدول رقم (4- 10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر**

عمر أفراد العينة	أقل من 25 سنة	بين 26 و 35 سنة	بين 36 و 45 سنة	بين 46 و 55 سنة	أكثر من 55 سنة	المجموع
التكرار	02	25	32	10	11	80
النسبة %	2.5	31.5	40	12.5	13.8	100

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-10) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الفئات العمرية، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة هم من أصحاب الفئة العمرية ما بين 36 سنة و 45 سنة بنسبة (40%)، ثم تلاهم أصحاب الفئة العمرية ما بين 26 سنة و 35 سنة بنسبة بلغت (31.5%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية لأكثر من 55 سنة بنسبة بلغت (13.8%)، ثم تلاهم أصحاب الفئة العمرية ما بين 46 و 55 سنة بنسبة بلغت (12.5%)، وأخيراً أصحاب الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة بلغت (2.5%).

**4. المستوى التعليمي لأفراد العينة:** لقد تم إدراج المستويات التعليمية انطلاقاً من شهادة البكالوريا وصولاً إلى أعلى شهادة ممكنة وهي شهادة الدكتوراه، هذا بالإضافة إلى إضافة خانة أخرى تحسباً لأي شهادة أخرى، والتي هي موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4- 11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	بكالوريا	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	ماجستير	دكتوراه	شهادة أخرى	المجموع
التكرار	10	15	32	10	05	01	07	80
النسبة %	12.5	18.8	40	12.5	6.3	1.3	8.8	100

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-11) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المستوى التعليمي، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة (40%)، ثم تليهم فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة (18.8%)، ثم من الحاصلين على شهادة الماستر والبكالوريا بنفس النسبة التي كانت (12.5%)، وفي المرتبة الخامسة نجد فئة شهادات أخرى بنسبة (8.8%)، بينما نجد فرد واحد من أفراد عينة الدراسة متحصل على شهادة الدكتوراه بنسبة (1.3%).

**5. نطاق الإشراف:** لقد تم تقسيم نطاق الإشراف إلى 5 فئات أدناها أقل من 5 أشخاص وأعلىها أكثر من 50 شخص، وكانت النتائج لأفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 12): توزيع أفراد العينة حسب نطاق الإشراف

نطاق الإشراف	أقل من 5 أشخاص	بين 5 و10 أشخاص	بين 10 و20 شخص	بين 20 و50 شخص	أكثر من 50 شخص	المجموع
التكرار	14	23	17	13	13	80
النسبة %	17.5	28.7	21.3	16.3	16.3	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-12) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب نطاق الإشراف، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة هم من أصحاب نطاق الإشراف الأقل ما بين 5 و10 أشخاص بنسبة (28.7%)، يليهم فئة أصحاب نطاق الإشراف ما بين 10 و20 شخصاً بنسبة (21.3%)، وفي المرتبة الثالثة نجد فئة أصحاب نطاق الإشراف الأقل من 5 أشخاص بنسبة (17.5%)، وأخيراً نجد فئة أصحاب نطاق الإشراف بين 20 و50 شخصاً وبنفس النسبة مع فئة نطاق الإشراف الأكثر من 50 شخصاً بنسبة (16.3%).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يتميزون بالخصائص التالية: مدراء المؤسسات، تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات، تتراوح أعمارهم ما بين 36 و45 سنة، معظمهم متحصلون على شهادة مهندس دولة، يشرفون على أفراد يتراوح عددهم من 5 إلى 10 أفراد.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص مؤسسات عينة الدراسة

بالإضافة إلى معلومات حول أفراد عينة الدراسة هناك معلومات حول المؤسسات نفسها التي ينتمي إليها المستجيب والتي تمثلت في: عمر ونوع المؤسسة والطريقة المستعملة في تقييم أدائها وعدد المشاريع المنجزة وعدد المشاريع التي تعتبر ناجحة، وسوف نتطرق إلى كل عنصر على حدة.

1. عمر المؤسسة: انطلاقاً من هذا السؤال سوف يتم طرح الأسئلة حول المؤسسات نفسها لعينة الدراسة، حيث يعالج هذا السؤال عمر المؤسسة، ولقد تم تقسيم عمر مؤسسات عينة الدراسة إلى 5 فئات عمرية حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 13): توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

عمر المؤسسة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	بين 10 و20 سنة	بين 20 و50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	19	23	26	10	02	80
النسبة %	23.8	28.7	32.5	12.5	2.5	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (13-4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب عمر المؤسسة التي ينتمون إليها، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة هم من فئة أصحاب عمر المؤسسة ما بين 10 و 20 سنة من النشاط بنسبة (32.5%)، ثم تأتي فئة أفراد العينة الذين ينتمون إلى مؤسسات عمر نشاطها يتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة (28.7%)، وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة أفراد العينة الذين ينتمون إلى المؤسسات التي يتراوح عمر نشاطها أقل من 5 سنوات بنسبة (23.8%)، أما المرتبة الرابعة فاحتلتها فئة الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات يتراوح عمر نشاطها من 20 إلى 50 سنة بنسبة (12.5%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسات التي يفوق عمرها 50 سنة بنسبة (2.5%).

2. نوع المؤسسة: لقد تم إدراج أنواع المؤسسات وفق القانون الجزائري لتصنيف المؤسسات، حيث نجد 5 أصناف للمؤسسات الجزائرية، والمبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-14): توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة التي ينتمون إليها

نوع المؤسسة	EURL	SNC	SCS	SPA	SARL	المجموع
التكرار	23	02	02	10	43	80
النسبة %	28.7	2.5	2.5	12.5	53.8	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (14-4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى نوع المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) بنسبة (53.8%)، تليها فئة الأفراد الذين ينتمون إلى نوع المؤسسات ذات الفرد الواحد (EURL) بنسبة (28.7%)، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة الأفراد الذين ينتمون إلى نوع مؤسسات المساهمة (SPA) بنسبة (12.5%)، وفي الأخير جاءت فئتي الأفراد الذين ينتمون إلى نوعي المؤسسات، شركة التضامن (SNC) ومؤسسة التوصية البسيطة (SCS) بنفس النسبة (2.5%).

3. الطريقة المستعملة من طرف المؤسسة في قياس وتقييم أدائها: ضمن هذا السؤال لقد تم إدراج أربع (04) طرق مستعملة من طرف المؤسسات في قياس وتقييم أدائها والتي هي: لوحة القيادة والمقارنة المرجعية والإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة؛ هذا بالإضافة إلى فتح المجال لإدراج أي طريقة لم يتم ذكرها من طرفنا بإضافة خانة تحتوي على طرق أخرى، لفتح المجال أمام أفراد العينة لإدراج الطرق أو الطريقة التي يستعملونها في قياس وتقييم أداء مؤسساتهم، كما يمكن لأي مؤسسة استعمال أكثر من طريقة في قياس وتقييم أدائها، وكانت النتائج موضحة ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 15): الطرق المستعملة من طرف مؤسسات عينة الدراسة في قياس وتقييم أدائها

المجموع	طرق أخرى	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة بالأهداف	المقارنة المرجعية	لوحة القيادة	الطرق المستعملة
106	02	23	46	09	26	التكرار
132.5	2.5	28.7	57.5	11.3	32.5	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-15) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الطرق المستعملة في قياس وتقييم أداء المؤسسة التي ينتمون إليها، واتضح من خلاله أن معظم مؤسسات عينة الدراسة تستعمل طريقة الإدارة بالأهداف في قياس وتقييم أدائها بنسبة (57.5%)، تليها طريقة لوحة القيادة بنسبة (32.5%)، متبوعة بطريقة إدارة الجودة الشاملة بنسبة (28.7%)، كما جاءت طريقة المقارنة المرجعية في المرتبة الرابعة من الاستعمال في قياس وتقييم أداء مؤسسات عينة الدراسة بنسبة (11.3%)؛ كما تستعمل مؤسسات عينة الدراسة طرق أخرى في قياس وتقييم أدائها بنسبة (2.5%)، والتي تمثلت في طريقتين:

- تقييم الأداء من خلال التحفيز ونظام دفع العلاوات.

- تقييم الأداء من خلال أنشطة المبيعات.

4. عدد المشاريع المنجزة من طرف المؤسسة: ضمن هذا السؤال الذي يعالج عدد المشاريع المنجزة أو المنفذة من طرف المؤسسة التي ينتمون إليها أفراد العينة، فقد تم تقسيم عدد المشاريع المنجزة إلى 5 فئات، أدناها أقل من 10 مشاريع وأعلىها أكثر من 500 مشروع موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 16): عدد المشاريع المنجزة من طرف مؤسسات عينة الدراسة

المجموع	أكثر من 500 مشروع	بين 100 و 500 مشروع	بين 50 و 100 مشروع	بين 10 و 50 مشروع	أقل من 10 مشاريع	عدد المشاريع المنجزة
80	03	07	17	31	22	التكرار
100	3.8	8.8	21.3	38.8	27.5	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-16) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب عدد المشاريع المنجزة من طرف المؤسسة التي ينتمون إليها، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات كان عدد المشاريع المنجزة من طرفها يتراوح ما بين 10 و 50 مشروع بنسبة (38.8%)، تليها فئة الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات قامت بإنجاز أقل من 10 مشاريع بنسبة



(27.5%)، متبوعة بفئة الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات قامت بتنفيذ ما بين 50 و100 مشروع بنسبة (21.3%)، وجاءت في المرتبة الرابعة فئة الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات قامت بتنفيذ ما بين 100 و500 مشروع بنسبة (8.8%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات قام بإنجاز أكثر من 500 مشروع بنسبة (3.8%).

5. عدد المشاريع الناجحة المنجزة من طرف المؤسسة: بعدما تعرفنا على عدد المشاريع المنفذة من طرف مؤسسات عينة الدراسة، جاء الوقت للتعلم أكثر بمعرفة عدد المشاريع التي تم إنجازها بنجاح من طرف هذه المؤسسات، حيث تم تقسيم عدد المشاريع الناجحة إلى 5 فئات حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-17): عدد المشاريع الناجحة المنجزة من طرف مؤسسات عينة الدراسة

عدد المشاريع الناجحة	أقل من 10 مشاريع	بين 10 و50 مشروع	بين 50 و100 مشروع	بين 100 و500 مشروع	أكثر من 500 مشروع	المجموع
التكرار	24	34	13	09	00	80
النسبة %	30	42.5	16.3	11.3	00	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-17) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق عدد المشاريع المنفذة بنجاح من وجهة نظر أفراد العينة، واتضح من خلاله أن معظم أفراد العينة هم من فئة المؤسسات التي قامت بتنفيذ مشاريع ناجحة تتراوح بين 10 و50 مشروعاً بنسبة (42.5%)، تليها المؤسسات التي قامت بتنفيذ مشاريع ضمن فئة أقل من 10 مشاريع بنسبة (30%)، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة المؤسسات التي قامت بتنفيذ مشاريع ناجحة يتراوح عددها ما بين 50 و100 مشروع بنسبة (16.3%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فئة المؤسسات التي قامت بتنفيذ مشاريع ناجحة ما بين 100 و500 مشروع بنسبة (11.3%).

من خلال مقارنة عدد المشاريع المنجزة وعدد المشاريع المنجزة بنجاح من طرف مؤسسات عينة الدراسة، نجد أنه هناك دائماً فرق بين نسبة المشاريع المنجزة والمنجزة بنجاح، وهذا يدل على أنه هناك دائماً مشاريع قد تتعرض للفشل أو عدم النجاح، وهذا يرجع إلى عدة أسباب طبعاً، قد يكون في طريقة التنفيذ مثلاً أو في طريقة تقييم نجاح أو في طريقة اختيار هذه المشاريع منذ البداية.

6. على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار مشاريعها: ضمن هذا السؤال نحاول معرفة الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات عينة الدراسة باختيار مشاريعها، وقد تم إدراج عدة خيارات يمكن لأفراد العينة الاختيار منها، وتجدر الإشارة أنه يمكن لأي مؤسسة أن تقوم باختيار مشاريعها بالاعتماد على عدة أسس وليس أساس واحد، بالإضافة إلى ترك حرية إدراج أي أسس أخرى تقوم أي مؤسسة باختيار مشاريعها على أساسها وذلك ضمن خانة أسس أخرى، وذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 18): أساس اختيار المشاريع من طرف مؤسسات عينة الدراسة

المجموع	أسس أخرى	قدرة الأفراد	طلب العملاء	قدرة المؤسسة	أساس استراتيجي	أساس مالي	أساس اختيار مشاريع المؤسسة
143	03	16	26	41	22	35	التكرار
178.8	3.8	20	32.5	51.2	27.5	43.8	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-18) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب أسس اختيار المشاريع من طرف المؤسسات التي ينتمون إليها، واتضح من خلاله الأساس الأكثر استخداماً في اختيار مشاريع مؤسسات عينة الدراسة هو قدرة المؤسسة على التنفيذ بنسبة (51.2%)، يليه الاختيار على أساس المالي بنسبة (43.8%)، ويأتي في المرتبة الثالثة الاختيار على أساس طلب العملاء بنسبة (32.5%)، يليه الاختيار على أساس استراتيجي بنسبة (27.5%)، وجاء في المرتبة الخامسة الاختيار على أساس قدرة الأفراد بنسبة (20%)، وأحتل المرتبة الأخيرة الاختيار بالاعتماد على أسس أخرى بنسبة (3.8%)، حيث تم إدراج ثلاثة أسس أخرى من طرف أفراد عينة الدراسة والتي هي:

- على أساس موقع تنفيذ المشروع.
- على أساس الدليل المرجعي للمخطط المتبع
- على أساس القدرة على التحدي في الانجاز.

بالنسبة للمؤسسات عينة الدراسة فمعظمهم يتميزون بالخصائص التالية: عمر نشاطها يتراوح بين 10 و 20 سنة، معظمهم من نوع المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، وتعتبر الإدارة بالأهداف الطريقة الأكثر استعمالاً من طرفهم في قياس وتقييم الأداء، كما أن عدد المشاريع المنجزة والتي تعتبر ناجحة يتراوح ما بين 10 و 50 مشروع، ويتم الاعتماد بصفة أكبر على قدرة المؤسسة على التنفيذ في اختيار مشاريع مؤسسات عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بكيفية تقييم نجاح المشاريع

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تبيان الطريقة التي يتم بها تقييم مؤسسات البناء والأشغال العمومية والهيدروليك للمشاريع التي يقومون بتنفيذها، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة التي من خلالها نستطيع تحديد الاتجاه العام لكيفية تقييم نجاح المشاريع، وبالتالي من خلال الإجابات يمكننا معرفة فيما إذا كانوا يقيمون مشاريعهم بفعالية، أو يمكن إسداء بعض النصائح التي من شأنها أن تساعدهم على تقييم نجاح هذه المشاريع.

1. تحليل عبارات محور نجاح إدارة المشاريع (العملية الإدارية): يهتم هذا المحور بكيفية تقييم مؤسسات عينة الدراسة لنجاح المشروع من وجهة نظر نجاح العملية الإدارية أي نجاح إدارة المشروع يضم هذا المحور (05) عبارات.

والجدول رقم (4-19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية).

الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test)

لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	اختبار T T test	مستوى الدلالة	الملاحظة	الترتيب
العبارة 01	4.11	0.656	غالباً	15.170	0.000	العبارة محققة	03
العبارة 02	4.38	0.753	دائماً	16.340	0.000	العبارة محققة	02
العبارة 03	4.10	0.976	غالباً	10.084	0.000	العبارة محققة	05
العبارة 04	4.44	0.709	دائماً	18.140	0.000	العبارة محققة	01
العبارة 05	4.34	0.927	دائماً	12.905	0.000	العبارة محققة	04
نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية)	4.27	0.465	دائماً	24.493	0.000	نجاح إدارة المشروع له أثر قوي في تقييم نجاح المشروع بالنسبة لمؤسسات عينة الدراسة	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر العملية الإدارية أي نجاح إدارة المشروع، وكذا اختبار T (T test)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.44) و(4.10) والانحرافات المعيارية بين (0.976) و(0.656)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (18.140) و(10.084).

كما يوضح الجدول رقم (4-19) العبارات التي تمثل (دائماً) لعدد (03) من العبارات التي شملها محور نجاح عملية إدارة المشروع وترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي كان كالاتي:

1. نجاح المشروع يعني تنفيذ المشروع بالجودة المطلوبة.
2. نجاح المشروع يعني إتمام المشروع في الوقت المحدد.
3. نجاح المشروع يعني رضا الملاك والمساهمين عن نتائج المشروع حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.44) وأدنى متوسط حسابي (4.34)

ويوضح الجدول رقم (19-4) كذلك العبارات التي تمثل (غالباً) لعدد (02) من العبارات التي يحتويها محور نجاح عملية إدارة المشروع وترتيبها حسب المتوسط الحسابي كان كالاتي:

1. نجاح المشروع يعني تحقيق مردود مالي.

2. نجاح المشروع يعني إتمام المشروع في حدود تكلفته.

حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.11) وأدنى متوسط حسابي (4.10)

ويدل تحليل بيانات محور نجاح إدارة المشروع أن عناصر قياس وتقييم أداء إدارة المشاريع المعتمدة من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (دائماً) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور نجاح إدارة المشروع (4.27)، بينما انحرافه المعياري كان (0.465)، واختبار T كان (24.493)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح إدارة المشاريع لهذه المؤسسات.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T أفضل من الاعتماد على المتوسطات الحسابية فقط، لأنه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحرافات المعيارية، وهي كلها عبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالاتي:

1. نجاح المشروع يعني تنفيذ المشروع بالجودة المطلوبة.

2. نجاح المشروع يعني إتمام المشروع في الوقت المحدد.

3. نجاح المشروع يعني تحقيق مردود مالي.

4. نجاح المشروع يعني رضا الملاك والمساهمين عن نتائج المشروع

5. نجاح المشروع يعني إتمام المشروع في حدود تكلفته.

وهذا يدل على أن تنفيذ المشروع بالجودة المطلوبة هو الذي يسيطر على كيفية تقييم نجاح إدارة المشروع من وجهة نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة، يليها إتمام المشروع في الوقت المحدد، ثم في المرتبة الثالثة تحقيق مردود مالي، الذي يقود بالضرورة إلى رضا الملاك والمساهمين، إلا أنه نجد في آخر الترتيب تنفيذ المشروع في حدود تكلفته؛ ومنه نستنتج أن تقييم نجاح إدارة المشروع من وجهة نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة يتفق مع القيد الثلاثي التقليدي، الوقت والتكلفة والجودة.

2. تحليل عبارات محور نجاح مخرجات المشاريع (نتائج المشاريع): يهتم هذا المحور بكيفية تقييم مؤسسات عينة الدراسة لنجاح المشروع من وجهة نظر نجاح نتائج المشروع أي مخرجات المشروع، يضم هذا المحور (07) عبارات.

والجدول رقم (20-4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test)

لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع).

الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test)

لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع)

الترتيب	الملاحظة	مستوى الدلالة	اختبار T test	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
03	العبارة محققة	0.000	17.340	دائماً	0.722	4.40	العبارة 01
07	العبارة محققة	0.000	9.971	غالباً	0.863	3.96	العبارة 02
04	العبارة محققة	0.000	17.166	دائماً	0.742	4.43	العبارة 03
01	العبارة محققة	0.000	20.169	دائماً	0.632	4.43	العبارة 04
05	العبارة محققة	0.000	15.522	دائماً	0.756	4.31	العبارة 05
02	العبارة محققة	0.000	18.701	دائماً	0.711	4.49	العبارة 06
06	العبارة محققة	0.000	11.814	دائماً	0.927	4.23	العبارة 07
نجاح مخرجات المشروع في المؤسسات محل الدراسة		0.000	26.878	دائماً	0.440	4.32	نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من جهة مخرجات المشروع أي تقييم نجاح نتائج المشروع، وكذا اختبار T (T test)؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.49) و(3.96) والانحرافات المعيارية بين (0.927) و(0.632)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (20.169) و(9.971).

كما يوضح الجدول رقم (4-20) العبارات التي تمثل (دائماً) لعدد (06) من العبارات التي شملها محور نجاح مخرجات المشروع، حيث كان ترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالاتي:

1. نجاح المشروع يعني زيادة قيمة المؤسسة.
  2. نجاح المشروع يعني تحقيق أهداف المؤسسة.
  3. نجاح المشروع يعني تنفيذ استراتيجية المؤسسة بنجاح.
  4. نجاح المشروع يعني رضا العملاء عن نتائج المشروع.
  5. نجاح المشروع يعني تطوير المؤسسة.
  6. نجاح المشروع يعني زيادة الحصة السوقية.
- حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.49) وأدنى متوسط حسابي (4.23)

ويوضح الجدول رقم (20-4) كذلك العبارات التي تمثل (غالباً) لعدد (01) من العبارات التي يحتويها محور نجاح مخرجات إدارة المشروع وهي:

- نجاح المشروع يعني رضا أفراد فريق المشروع عن نتائج المشروع.

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96).

ويدل تحليل بيانات محور نجاح مخرجات المشروع، أن عناصر قياس وتقييم أداء مخرجات (نتائج) المشاريع المعتمدة من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (دائماً) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحوّر نجاح مخرجات المشروع (4.32)، بينما انحرافه المعياري كان (0.440)، وكان اختبار T (26.878)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح مخرجات المشاريع لهذه المؤسسات.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T، الذي هو أفضل من ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكونه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحراف المعياري، أن كل العبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

1. نجاح المشروع يعني تنفيذ استراتيجية المؤسسة بنجاح.
2. نجاح المشروع يعني زيادة قيمة المؤسسة.
3. نجاح المشروع يعني رضا العملاء عن نتائج المشروع.
4. نجاح المشروع يعني تحقيق أهداف المؤسسة.
5. نجاح المشروع يعني تطوير المؤسسة.
6. نجاح المشروع يعني زيادة الحصة السوقية.
7. نجاح المشروع يعني رضا أفراد فريق المشروع عن نتائج المشروع.

وهذا يدل على أن أفراد مؤسسات عينة الدراسة يهتمون في تقييم نجاح مخرجات مشاريع المؤسسة بتنفيذ استراتيجيتها في المرتبة الأولى وزيادة قيمتها، وكذا تحقيق رضا عملائها، إلا أنه آخر شيء تفكر فيه في تقييم نجاح مخرجات مشاريعها هو رضا أفرادها الذين يقومون بتنفيذ هذه المشاريع.

#### المطلب الرابع: تحليل نتائج الخاصة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن

سوف نتطرق ضمن هذا المطلب إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم نجاح مشاريعها، وذلك بالاعتماد على المحاور الأربعة الأساسية، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.

1. تحليل عبارات المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن والتي تساهم في نجاح المشروع: يهتم هذا المحور بتقييم نجاح المشروع بشقيه أي نجاح إدارة المشروع ونجاح مخرجات المشروع من وجهة نظر مالية بحتة، ويضم هذا المحور (05) عبارات.

والجدول رقم (4-21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test) لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	اختبار T T test	مستوى الدلالة	الملاحظة	الترتيب
العبارة 01	4.23	0.729	موافق تماماً	15.036	0.000	العبارة محققة	03
العبارة 02	4.00	0.811	موافق	11.024	0.000	العبارة محققة	04
العبارة 03	4.46	0.615	موافق تماماً	21.267	0.000	العبارة محققة	01
العبارة 04	3.69	0.963	موافق	6.389	0.000	العبارة محققة	05
العبارة 05	4.38	0.663	موافق تماماً	18.543	0.000	العبارة محققة	02
المحور المالي	4.15	0.455	موافق	22.603	0.000	يساهم المحور المالي في تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول إمكانية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر مالية بالاعتماد على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا اختبار T (T test)؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.46) و(3.69) والانحرافات المعيارية بين (0.963) و(0.615)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (21.267) و(6.389).

كما يوضح الجدول رقم (4-21) العبارات التي تمثل (موافق تماماً) لعدد (03) من العبارات التي شملها المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، والتي كان ترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالاتي:

1. تنفيذ المشروع بالتكلفة المسطرة والجودة المطلوب وفي الوقت المحدد.

2. جذب استثمارات ومشاريع جديدة.

3. تحقيق عائد عالي على الاستثمار.

حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.46) وأدنى متوسط حسابي (3.23) ويوضح الجدول رقم (21-4) كذلك العبارات التي تمثل (موافق) لعدد (02) من العبارات التي يحتويها المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، والتي كان ترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

1. تلبية متطلبات الملاك والمساهمين.

2. تكاليف المشروع مقارنة مع تكاليف مشاريع مشابهة ومماثلة.

حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.00) وأدنى متوسط حسابي (3.69)

ويدل تحليل بيانات المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن بصفة كلية؛ أن عناصر قياس وتقييم أداء نجاح المشاريع بالاعتماد على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (موافق) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المالي (4.15)، بينما انحرافه المعياري كان (0.455)، وكان اختبار T (22.603)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح المشاريع لهذه المؤسسات بالاعتماد على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T، الذي هو أفضل من ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكونه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحراف المعياري، أن كل العبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

1. تنفيذ المشروع بالتكلفة المسطرة والجودة المطلوب وفي الوقت المحدد.

2. جذب استثمارات ومشاريع جديدة.

3. تحقيق عائد عالي على الاستثمار.

4. تلبية متطلبات الملاك والمساهمين.

5. تكاليف المشروع مقارنة مع تكاليف مشاريع مشابهة ومماثلة.

وهذا يدل على أن أفراد مؤسسات عينة الدراسة يهتمون في تقييم نجاح مشاريع المؤسسة بتحقيق القيد الثلاثي التقليدي، الوقت والتكلفة والجودة؛ وهذا يعتبر منطقياً باعتبار هذه المؤسسات نشاطها الأولي تنفيذ مشاريع للغير، تليها في المرتبة الثانية جذب استثمارات ومشاريع جديدة من أجل الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات، وكنتيجة لذلك جاءت في المرتبة الثالثة عبارة تحقيق عائد عالي على الاستثمار، الذي يقود بطبيعة الحال إلى تلبية متطلبات الملاك والمساهمين، كما جاءت عبارة مقارنة التكاليف للمشروع الحالي مع مشاريع مشابهة ومماثلة في المرتبة الأخيرة لكون كل مشروع حالة فريدة من نوعها حتى ولو بدا ظاهرياً مشابه لمشروع ما.



2. تحليل عبارات محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن والتي تساهم في نجاح المشروع: يهتم هذا المحور بتقييم نجاح مشاريع المؤسسة من وجهة نظر العملاء، أي تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، يضم هذا المحور (06) عبارات.

والجدول رقم (4-22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test) لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	اختبار T T test	مستوى الدلالة	الملاحظة	الترتيب
العبارة 01	4.34	0.810	موافق تماماً	14.761	0.000	العبارة محققة	06
العبارة 02	4.49	0.693	موافق تماماً	19.186	0.000	العبارة محققة	04
العبارة 03	4.34	0.635	موافق تماماً	18.830	0.000	العبارة محققة	05
العبارة 04	4.41	0.567	موافق تماماً	22.286	0.000	العبارة محققة	02
العبارة 05	4.43	0.569	موافق تماماً	22.412	0.000	العبارة محققة	01
العبارة 06	4.49	0.616	موافق تماماً	21.595	0.000	العبارة محققة	03
محور العملاء	4.42	0.412	موافق تماماً	30.671	0.000	يساهم محور العملاء في تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول إمكانية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر العملاء بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا اختبار T (T test)؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.49) و(4.34) والانحرافات المعيارية بين (0.810) و(0.567)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (22.412) و(14.761).

كما يوضح الجدول رقم (4-22) أن جميع العبارات التي شملها محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن تمثل (موافق تماماً)، وترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

1. الاهتمام بجودة مخرجات المشروع.

2. الاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها.

3. تطوير ومتابعة العلاقات مع العملاء.

4. تقديم الأفضل للعملاء.

5. تلبية حاجات ورغبات العملاء.

6. التعرف على آراء العملاء حول مخرجات المشروع.

حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.49) وأدنى متوسط حسابي (4.34)

ويدل تحليل بيانات محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بصفة كلية؛ أن عناصر قياس وتقييم أداء نجاح المشاريع بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (موافق تماماً) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المالي (4.42)، بينما انحرافه المعياري كان (0.412)، وكان اختبار T (30.671)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح المشاريع لهذه المؤسسات بالاعتماد على محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T، الذي هو أفضل من ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكونه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحراف المعياري، أن كل العبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

1. تطوير ومتابعة العلاقات مع العملاء.

2. تقديم الأفضل للعملاء.

3. الاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها.

4. الاهتمام بجودة مخرجات المشروع.

5. التعرف على آراء العملاء حول مخرجات المشروع.

6. تلبية حاجات ورغبات العملاء.

وهذا يدل على أن أفراد مؤسسات عينة الدراسة يهتمون في تقييم نجاح مشاريع المؤسسة بتطوير علاقات جيدة مع عملائها، وهذا يدل على وعي أفراد مؤسسات عينة الدراسة بأهمية هذا الأمر لاستمرار تدفق طلبات هؤلاء العملاء من أجل تنفيذ مشاريع مستقبلية، وهذا من خلال محاولة دائماً تقديم الأفضل لهم من خلال الاستماع لشكاويهم والعمل على حلها والاهتمام بجودة مخرجات المشاريع المنفذة، ولك من خلال التعرف على آراء العملاء حول مخرجات المشاريع بصفة مستمرة، مما يؤدي في الأخير إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء وبالتالي نجاح تقييم المشروع من وجهة نظر العملاء.

3. تحليل عبارات محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تساهم في نجاح المشروع:

يهتم هذا المحور بتقييم نجاح مشاريع المؤسسة من وجهة العمليات الداخلية التي يقوم بها أفراد فريق المشروع عند القيام بتنفيذ مشاريع المؤسسة، أي تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، يضم هذا المحور (07) عبارات.

والجدول رقم (23-4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test) لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	اختبار T test	مستوى الدلالة	الملاحظة	الترتيب
العبارة 01	4.61	0.515	موافق تماماً	27.982	0.000	العبارة محققة	02
العبارة 02	4.45	0.571	موافق تماماً	22.694	0.000	العبارة محققة	05
العبارة 03	4.51	0.551	موافق تماماً	24.551	0.000	العبارة محققة	04
العبارة 04	4.29	0.640	موافق تماماً	17.985	0.000	العبارة محققة	07
العبارة 05	4.45	0.593	موافق تماماً	21.863	0.000	العبارة محققة	06
العبارة 06	4.55	0.549	موافق تماماً	25.258	0.000	العبارة محققة	03
العبارة 07	4.60	0.493	موافق تماماً	29.029	0.000	العبارة محققة	01
محور العمليات الداخلية	4.46	0.358	موافق تماماً	37.427	0.000	يساهم محور العمليات الداخلية في تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (23-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول إمكانية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر العمليات الداخلية التي يقوم بها أفراد فريق المشروع من أجل تنفيذ مشاريع المؤسسة، أي بالاعتماد على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا اختبار T (T test)؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.61) و(4.29) والانحرافات المعيارية بين (0.640) و(0.493)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (29.029) و(17.985).

كما يوضح الجدول رقم (23-4) أن جميع العبارات التي شملها محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تمثل (موافق تماماً)، وترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالاتي:

1. الالتزام بالجدول الزمني والتسليم في الوقت المحدد.
2. تطوير أنظمة المؤسسة التي تساعد على تنفيذ المشروع.
3. العمل على تحسين جودة المشروع.

4. الاتصالات وإبلاغ المعلومات بسرعة ودقة وفعالية لأفراد فريق المشروع.
  5. الالتزام بدورة حياة المشروع (البدء والاختيار، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، الإغلاق).
  6. رصد مخاطر المشروع وتطوير حلول وأساليب لتفاديها أو الاستفادة منها.
  7. الاهتمام بمتطلبات الموارد بدراسة قدرات الموردين واختيار الأفضل.
- حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.61) وأدنى متوسط حسابي (4.29)
- ويدل تحليل بيانات محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن بصفة كلية؛ أن عناصر قياس وتقييم أداء نجاح المشاريع بالاعتماد على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (موافق تماماً) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المالي (4.46)، بينما انحرافه المعياري كان (0.358)، وكان اختبار T (37.427)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح المشاريع لهذه المؤسسات بالاعتماد على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T، الذي هو أفضل من ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكونه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحراف المعياري، أن كل العبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

1. تطوير أنظمة المؤسسة التي تساعد على تنفيذ المشروع.
  2. الالتزام بالجدول الزمني والتسليم في الوقت المحدد.
  3. العمل على تحسين جودة المشروع.
  4. الاتصالات وإبلاغ المعلومات بسرعة ودقة وفعالية لأفراد فريق المشروع.
  5. الالتزام بدورة حياة المشروع (البدء والاختيار، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، الإغلاق).
  6. رصد مخاطر المشروع وتطوير حلول وأساليب لتفاديها أو الاستفادة منها.
  7. الاهتمام بمتطلبات الموارد بدراسة قدرات الموردين واختيار الأفضل.
- وهذا يدل على أن أفراد مؤسسات عينة الدراسة يهتمون في تقييم نجاح مشاريع المؤسسة بتطوير أنظمة المؤسسة التي تساعد على تنفيذ المشاريع باعتبار أن جل نشاطها عبارة عن تنفيذ مشاريع للغير، كما أن الالتزام بالجدول الزمني من أولويات هذه المؤسسات، لأن عدم تسليم المشاريع في الوقت المحدد ينجر عنه عدة مخاطر كزيادة التكلفة وعدم الحصول على مشاريع جديدة لتنفيذها، هذا الالتزام بالجدول الزمني لا يجب أن يخل بجودة مخرجات المشروع، حيث يجب العمل على تحسينها لتوافق وتتعدى متطلبات العملاء، وذلك من خلال إدارة الاتصالات التي تعتبر الشريان الحيوي لنقل واستقبال المعلومات من طرف أفراد فريق المشروع، وهذا يؤدي بالضرورة إلى الالتزام بدورة حياة المشروع التي يمكن أن تختلف في عدد مراحلها من مؤسسة إلى أخرى، لكن جوهرها يبقى ثابت، كما لا ننسى أن كل مشروع

معرض لمجموعة من المخاطر، هذه المخاطر قد تكون سلبية أو إيجابية على المشروع، فيجب رصدها لنقادي السلبي منها واستغلال الإيجابي لصالح المؤسسة ومشاريعها، كما يتم الاهتمام بمتطلبات الموارد لكونها تدخل ضمن تقييم جودة المشروع في حد ذاته؛ وكل هذا يضمن نجاح المشروع من وجهة نظر العمليات الداخلية، هذه العمليات التي يجب القيام بها من طرف أفراد فريق المشروع لضمان نجاحه.

4. تحليل عبارات محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن والتي تساهم في نجاح المشروع: يهتم هذا المحور بتقييم نجاح مشاريع المؤسسة من وجهة عمليات التعلم والنمو التي تقوم بها مؤسسات عينة الدراسة لفائدة أفراد فريق المشروع عند القيام بتنفيذ مشاريع المؤسسة، أي تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، ويضم هذا المحور (07) عبارات.

والجدول رقم (4-24) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T (T test) لإجابات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T (T test) لإجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول كيفية تقييم نجاح المشروع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	الملاحظة	مستوى الدلالة	اختبار T test	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
07	العبارة محققة	0.000	16.848	موافق تماماً	0.670	4.26	العبارة 01
01	العبارة محققة	0.000	23.799	موافق تماماً	0.573	4.53	العبارة 02
03	العبارة محققة	0.000	20.745	موافق تماماً	0.636	4.48	العبارة 03
06	العبارة محققة	0.000	18.365	موافق تماماً	0.688	4.41	العبارة 04
05	العبارة محققة	0.000	18.753	موافق تماماً	0.632	4.33	العبارة 05
02	العبارة محققة	0.000	21.645	موافق تماماً	0.635	4.54	العبارة 06
04	العبارة محققة	0.000	19.973	موافق تماماً	0.655	4.46	العبارة 07
	يساهم محور التعلم والنمو في تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة	0.000	27.898	موافق تماماً	0.458	4.43	محور التعلم والنمو

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوجهات نظر أفراد مؤسسات عينة الدراسة حول إمكانية تقييم نجاح المشروع من وجهة نظر عمليات التعلم والنمو التي تقوم بها مؤسسات عينة الدراسة لفائدة أفراد فريق المشروع من أجل تنفيذ مشاريع المؤسسة، أي بالاعتماد

على محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا اختبار T (T test)؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.54) و(4.26) والانحرافات المعيارية بين (0.688) و(0.573)، بينما قيمة اختبار T فقد تراوحت بين (23.799) و(16.848).

كما يوضح الجدول رقم (24-4) أن جميع العبارات التي شملها محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن تمثل (موافق تماماً)، وترتيبها حسب المتوسط الحسابي كالآتي:

1. الاحتفاظ بالأفراد ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم والعمل على تحفيزهم.

2. الاستعداد للمستقبل بتوثيق الدروس المستفادة وتطبيقها على المشاريع الجديدة.

3. تقدير إبداعات وابتكارات أفراد فرق المشاريع وتشجيعهم عليها وتطبيقها.

4. التطوير والتحسين المستمر للإجراءات والأدوات.

5. توفير بيئة ملائمة للإبداع وللابتكار لأفراد فرق المشاريع

6. تطوير الهيكل التنظيمي الملائم.

7. القيام ببرامج تدريبية لفائدة أفراد فرق المشاريع.

حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.54) وأدنى متوسط حسابي (4.26)

ويدل تحليل بيانات محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بصفة كلية؛ أن عناصر قياس وتقييم أداء نجاح المشاريع بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسات عينة الدراسة كانت بصفة دائمة (موافق تماماً) في مجملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المالي (4.43)، بينما انحرافه المعياري كان (0.458)، وكان اختبار T (27.898)، مما يدل على أن هذه العبارات لها تأثير قوي على تقييم نجاح المشاريع لهذه المؤسسات بالاعتماد على محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

كما يتضح من خلال ترتيب العبارات حسب اختبار T، الذي هو أفضل من ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكونه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الانحراف المعياري، أن كل العبارات محققة حسب هذا الاختبار، حيث جاء ترتيب العبارات كالآتي:

1. الاستعداد للمستقبل بتوثيق الدروس المستفادة وتطبيقها على المشاريع الجديدة.

2. الاحتفاظ بالأفراد ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم والعمل على تحفيزهم.

3. تقدير إبداعات وابتكارات أفراد فرق المشاريع وتشجيعهم عليها وتطبيقها.

4. التطوير والتحسين المستمر للإجراءات والأدوات.

5. تطوير الهيكل التنظيمي الملائم.

6. توفير بيئة ملائمة للإبداع وللابتكار لأفراد فرق المشاريع

7. القيام ببرامج تدريبية لفائدة أفراد فرق المشاريع.

وهذا الترتيب يدل على أن أفراد مؤسسات عينة الدراسة يهتمون في تقييم نجاح مشاريع المؤسسة بالاستعداد للمستقبل بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتوظيفها على تنفيذ المشاريع المستقبلية، هذا بمحاولة تحفيز والاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرة ضمن مجال نشاط المؤسسة في تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال تقدير ابداعاتهم وتشجيعهم عليها والحث على مواصلة الابداع والابتكار الذي من دونه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر، وهذا ليس فقط على المستوى الفردي، بل يجب أن تقوم المؤسسة بتطوير إجراءاتها وأدواتها وهيكلها التنظيمي لتتماشى مع التطورات الحاصلة ضمن مجال إدارة وتنفيذ المشاريع، دون أن ننسى توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار من خلال القيام بتنفيذ برامج تدريبية لفائدة أفراد المؤسسة القائمين على تنفيذ مشاريعها؛ هذه معظم العمليات التي يجب على المؤسسات القيام بها لفائدة أفرادها من وجهة نظر عمليات التعلم والنمو لضمان نجاح مشاريعها.

من خلال كل ما سبق يتضح أنه يمكن الاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم نجاح مشاريع المؤسسة.

### المبحث الثالث: تحليل الارتباط والانحدار واختبار فرضيات الدراسة

تشمل كل دراسة ميدانية على متغيرات، هذه المتغيرات قد تكون رئيسية وقد تكون فرعية، وفي دراستنا هذه نعتبر كل من نجاح المشروع واستعمال بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم مدى نجاح أداء مشاريع مؤسسات عينة الدراسة متغيرين رئيسيين؛ حيث أنه نظرياً وافترضياً توجد علاقة بين الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء وزيادة مستوى دقة تقييم مدى نجاح مشاريع المؤسسة، وبهدف الإحاطة الجيدة بهذه العلاقة بين هذين المتغيرين، جاء هذا المبحث للقيام بعملية تحليل الارتباط والانحدار لأجوبة أفراد مؤسسات عينة الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية مسبقاً الرئيسة والفرعية؛ وذلك بهدف جعل هذه الدراسة أكثر تمثيلاً للواقع وأكثر قابلية للتعميم على المجتمع المدروس، وللتطرق لكل ما ذكر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: اختبار فرضية اعتماد المؤسسات الجزائرية على تقييم أداء مشاريعها مالياً فقط  
المطلب الثاني: اختبار فرضية أن تقييم أداء المشاريع الجزائرية مالياً فقط لم يعد كافٍ للتقييم  
المطلب الثالث: اختبار فرضية أن تقييم أداء المشاريع الجزائرية غير المالي يساهم في نجاحها  
المطلب الرابع: اختبار فرضية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يساهم في نجاح المشروع

المطلب الأول: اختبار فرضية اعتماد المؤسسات الجزائرية على تقييم أداء مشاريعها مالياً  
تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أن المقاييس المستعملة حالياً لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية هي المقاييس الثلاثة المتعلقة بالتكلفة والوقت والجودة (مقاييس مالية)، أي مقاييس أداء إدارة المشروع؛ حيث تدرس هذه الفرضية اقتصار استعمال مؤسسات عينة الدراسة على المقاييس

المالية (الوقت والتكلفة والجودة) فقط لقياس وتقييم أداء المشروع؛ والتي يطلق عليها مقاييس العملية الإدارية، أي قياس وتقييم عملية إدارة المشروع؛ والجدول رقم (25-4) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-25): تحليل الانحدار الخطي لأثر تقييم نجاح إدارة المشروع على تقييم نجاح

#### المشروع ككل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$
أداء إدارة المشروع	تقييم أداء المشروع ككل	0.755	0.569	103.168	4.00	0.00	0.598

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (25-4) تأثير نجاح إدارة المشروع على مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية) على تقييم نجاح المشروع ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.755) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.569)، وهذا يفسر أن ما قيمة (56.9%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح المشروع ككل ناتجة عن تقييم نجاح إدارة هذا المشروع؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار ( $\beta$ ) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.598)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام في نجاح إدارة المشروع يساهم في نجاح أداء المشروع ككل بقيمة (59.8%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (103.168) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استعمال المقاييس المالية المتعلقة بالعملاء وتقييم نجاح المشروع.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضية أن تقييم أداء المشاريع الجزائرية مالياً لم يعد كافٍ للتقييم

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن المقاييس المستعملة حالياً لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية والتي تعرف بمقاييس القيد الثلاثي المتعلقة بالتكلفة والوقت والجودة (مقاييس مالية)، أي مقاييس أداء إدارة المشروع؛ لم تعد كافية لقياس وتقييم أداء المشروع ككل؛ حيث تدرس هذه الفرضية إمكانية اعتماد مؤسسات عينة الدراسة على مقاييس تقييم أداء مخرجات المشروع والتي تعتبر مقاييس غير مالية لقياس وتقييم أداء المشروع؛ والتي يطلق عليها مقاييس أداء مخرجات المشروع، أي قياس



وتقييم أداء نتائج المشروع؛ والجدول رقم (26-4) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-26): تحليل الانحدار الخطي لأثر تقييم نجاح مخرجات المشروع على تقييم نجاح المشروع ككل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$
أداء مخرجات المشروع	تقييم أداء المشروع ككل	0.868	0.754	239.101	4.00	0.00	0.729

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (26-4) تأثير نجاح مخرجات المشروع على مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنجاح مخرجات المشروع (نتائج) على تقييم نجاح المشروع ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.868) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.754)، وهذا يفسر أن ما قيمة (75.4%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح المشروع ككل ناتجة عن تقييم نجاح مخرجات هذا المشروع؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار ( $\beta$ ) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.729)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام في نجاح إدارة المشروع يساهم في نجاح أداء المشروع ككل بقيمة (72.9%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (239.101) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تقييم أداء مخرجات (نتائج) المشروع التي تعتبر مقاييس غير مالية وتقييم أداء المشروع ككل؛ وبالتالي فالمقاييس المالية لم تعد كافية لقياس وتقييم أداء مشاريع مؤسسات عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضية تقييم أداء المشاريع الجزائرية غير المالي يساهم في نجاحها

تنص الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على أن استخدام مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية مع بعضها يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها بسبب علاقات التكامل والترابط فيما بينها؛ والتي تنفرع إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو ومدى دقة تقييم نجاح المشروع.

وللتحقق من هذه الفرضيات، تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار البسيط واختبار فيشر، لاختبار كل فرضية فرعية على حدة كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تدرس هذه الفرضية الفرعية إمكانية وجود علاقة بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء وزيادة دقة تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة، والجدول رقم (4-27) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-27): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة

بالعملاء على تقييم نجاح المشروع

معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة Sig*	قيمة اختبار F الجدولية	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.429	0.00	4.00	23.425	0.231	0.481	تقييم أداء المشروع	مقاييس الأداء غير المالية المتعلقة بالعملاء

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-27) تأثير استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء في قياس وتقييم مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء على تقييم نجاح المشروع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.481) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.231)، وهذا يفسر أن ما قيمة (23.1%) من التغيرات الحاصلة في تقييم نجاح المشروع ناتجة عن استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار ( $\beta$ ) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.429)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء في تقييم مدى نجاح المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (42.9%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (23.425) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab)

البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استعمال المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء وتقييم نجاح المشروع.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تدرس هذه الفرضية الفرعية إمكانية وجود علاقة بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية وزيادة دقة تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة، والجدول رقم (4-28) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4 - 28): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة

بالعمليات الداخلية على تقييم نجاح المشروع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$
مقاييس الأداء غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية	تقييم أداء المشروع	0.438	0.192	18.536	4.00	0.00	0.452

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-28) تأثير استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية في قياس وتقييم مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية على تقييم نجاح المشروع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.438) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.192)، وهذا يفسر أن ما قيمة (19.2%) من التغيرات الحاصلة في تقييم نجاح المشروع ناتجة عن استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار ( $\beta$ ) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.452)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء في تقييم مدى نجاح المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (45.2%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (18.536) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استعمال المقاييس غير المالية المتعلقة بالعمليات الداخلية وتقييم نجاح المشروع.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تدرس هذه الفرضية الفرعية إمكانية وجود علاقة بين استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو وزيادة دقة تقييم نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة، والجدول رقم (4-29) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-29): تحليل الارتباط والانحدار لأثر استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو على تقييم نجاح المشروع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$
مقاييس الأداء غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو	تقييم أداء المشروع	0.308	0.095	8.186	4.00	0.05	0.381

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS. يوضح الجدول رقم (4-29) تأثير استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو في قياس وتقييم مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو على تقييم نجاح المشروع، إذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.308) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.095)، وهذا يفسر أن ما قيمة (9.5%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح المشروع ناتجة عن استخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار ( $\beta$ ) الموجب والمعنوي احصائياً قيمة (0.381)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو في تقييم مدى نجاح المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (38.1%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (8.186) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استعمال المقاييس غير المالية المتعلقة بالتعلم والنمو وتقييم نجاح المشروع. ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثالثة محققة أي: إن استخدام مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية مع بعضها يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم نجاح أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها بسبب علاقات التكامل والترابط فيما بينها.

**المطلب الرابع: اختبار فرضية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يساهم في نجاح المشروع**  
تنص الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر الأنسب في قيادة وتقييم أداء وإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية لجمعها بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في أربعة محاور (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) متكاملة فيما بينها؛ والتي تنفرع إلى الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع ومدى نجاح إدارة المشروع (القيد الثلاثي: الوقت والتكلفة والجودة)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المشاريع ومدى نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع).

وللتحقق من هذين الفرضيتين، تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار البسيط واختبار فيشر، لاختبار كل فرضية فرعية على حدة كالآتي:

**1. الفرضية الفرعية الأولى:** تدرس هذه الفرضية الفرعية إمكانية وجود علاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء إدارة المشاريع وزيادة دقة تقييم أداء مشاريع مؤسسات عينة الدراسة، والجدول رقم (4-30) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

**الجدول رقم (4-30): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء**

#### إدارة المشروع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار β
بطاقة الأداء المتوازن	تقييم أداء إدارة المشروع	0.419	0.176	16.625	4.00	0.00	0.662

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS. يوضح الجدول رقم (4-30) تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم مدى نجاح إدارة مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم نجاح إدارة المشروع، إذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.419) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.176)، وهذا يفسر أن ما قيمة (17.6%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح إدارة المشروع ناتجة عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار (β) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.662)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

في تقييم مدى نجاح إدارة المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (66.2%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (16.625) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم نجاح إدارة المشروع.

**1. الفرضية الفرعية الثانية:** تدرس هذه الفرضية الفرعية إمكانية وجود علاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء مخرجات (نتائج) المشاريع وزيادة دقة تقييم أداء مشاريع مؤسسات عينة الدراسة، والجدول رقم (4-31) يبين الاختبارات الإحصائية المطبقة على هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-31): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء

#### مخرجات المشروع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار β
بطاقة الأداء المتوازن	تقييم أداء نتائج المشروع	0.392	0.154	14.151	4.00	0.00	0.585

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-31) تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم مدى نجاح مخرجات مشاريع مؤسسات عينة الدراسة؛ إذ أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم نجاح نتائج المشروع، إذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.392) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.154)، وهذا يفسر أن ما قيمة (15.4%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح مخرجات المشروع ناتجة عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار (β) الموجب والمعنوي إحصائياً قيمة (0.662)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مدى نجاح مخرجات المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (66.2%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (14.151) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم نجاح نتائج المشروع.

ويمكن التأكد من الفرضية الرابعة بشكل كلي أي أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المشروع الذي يضم أداء إدارة المشروع وأداء مخرجات المشروع بالقيام بتحليل معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار البسيط واختبار فيشر، لاختبار هذه الفرضية، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-32): تحليل الانحدار الخطي لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء

#### المشروع ككل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	قيمة اختبار F الجدولية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار β
بطاقة الأداء المتوازن	تقييم أداء المشروع ككل	0.493	0.243	24.989	4.00	0.00	0.617

\* - دال عند مستوى دلالة (0,05).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية المستخرجة باستعمال برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-32) تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم مدى نجاح مشاريع مؤسسات عينة الدراسة بصفة كلية؛ إذ أظهر التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم نجاح المشروع، إذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.493) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ قيمة (0.243)، وهذا يفسر أن ما قيمة (24.3%) من التغييرات الحاصلة في تقييم نجاح مخرجات المشروع ناتجة عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا التقييم؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار (β) الموجب والمعنوي احصائياً قيمة (0.617)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مدى نجاح المشروع يؤدي إلى زيادة دقة التقييم بقيمة (61.7%)؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر (F) المحسوبة والتي بلغت (24.989) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00) بالمقارنة مع قيمة اختبار فيشر الجدولية (F Tab) البالغة (4.00)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم نجاح المشروع ككل؛ وهذا ما تؤكد الفرضيتين الفرعيتين السابقتين.

ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الرابعة محققة أي: إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تضم المقاييس المالية بالإضافة إلى المقاييس غير المالية الموزعة على أربعة محاور (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم نجاح أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية بشقيه سواء أداء إدارة المشروع أو نجاح مخرجات المشروع أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها.

إن النظرة المتفحصة لنتائج اختبار فرضيات هذه الدراسة، تدل على منطوية النتائج المتوصل إليها وانسجامها إلى حد بعيد مع أدبيات موضوع هذه الدراسة أي تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (26-4) والجدول (4-25) أن معامل تأثير المقاييس غير المالية المتمثلة في مقاييس أداء مخرجات المشروع بلغ (0.729) وهو أكبر من تأثير المقاييس المالية التقليدية المتمثلة في مقاييس أداء إدارة المشروع الذي بلغ (0.598)؛ وهذا ما يعزز ما خلصت إليه الفرضيات السابقة الذكر لهذه الدراسة؛ حيث من شأن هذا أن يفسر قوة العلاقة الموجودة بين أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تضم المقاييس المالية والمقاييس غير المالية جنباً إلى جنب وفي تقييم أداء المشروع حيث بلغ معامل التأثير (0.617) حسب الجدول رقم (4-32).

### المبحث الرابع: مشروع تصميم وبناء بطاقة أداء المشروع

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال الدراسات السابقة لعدد من الباحثين مثل نوري وولكر وستيوات وكيز الذين أشاروا إلى أن تكييف منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم وحتى قيادة أداء المشاريع، يوفر إمكانية لتعزيز المقاييس التقليدية لقياس أداء المشروع بالمقاييس المتعلقة بتحقيق أهداف أصحاب المصالح ومميزات المنتج النهائي لمخرجات المشروع؛ يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المشروع، والتي يطلق عليها اسم بطاقة الأداء على المستوى الجزئي أو بطاقة أداء المشروع؛ كما أن بعض الباحثين والممارسين والمديرين قاموا بتطوير بطاقة الأداء المتوازن لتناسب واحتياجاتهم وأغراضهم الخاصة؛ ونحن في هذا المبحث نحاول تطوير بطاقة أداء المشروع من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مراحل بناء بطاقة أداء المشروع

المطلب الثاني: تهيئة بيئة بناء بطاقة أداء المشروع

المطلب الثالث: مكونات (هيكل) بطاقة أداء المشروع

المطلب الرابع: خطوات بناء بطاقة أداء المشروع

#### المطلب الأول: مراحل بناء بطاقة أداء المشروع

انطلاق مشروع بطاقة أداء المشروع يؤدي إلى إنشاء وترتيب الأولويات وإطلاق العديد من المبادرات الاستراتيجية التي تعتبر مشاريع يتم إنجازها لدعم عملية تنفيذها والتي يمكن أن تختلف من حيث الحجم والنطاق والتعقيد من أجل إبقاء الأمور على المسار الصحيح، وتحديد كيفية تقدم تنفيذ الأنشطة؛ إذ يعتبر تطوير بطاقة أداء المشروع، مشروع في حد ذاته؛ فيجب أن يمر بمراحل معينة والتي تتضمن مواعيد محددة وتخصيص للموارد من بدئه وتخطيطه وتنفيذه ومراقبته وإغلاقه، بالإضافة إلى مراجعته.



**1. مرحلة البدء:** والتي يتعين فيها القيام بعملية المواءمة بين رؤية المؤسسة ورؤية المشروع المتمثل في تطوير بطاقة أداء المشروع لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسة وحتى قيادتها؛ حيث ينبع كل مشروع من مشكلة أو حاجة محددة داخل المؤسسة أو خارجها؛ والحاجة هنا هي تطوير أداة لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسة، وقد وقع الاختيار على بطاقة أداء المشروع التي يتم تطويرها بالاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن؛ وبالتالي من المهم تحديد الأهداف الاستراتيجية النهائية للمشروع والمتمثلة في تطوير أداة لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسة والتي يجب أن تكون حلقة وصل بين رؤية واستراتيجية المؤسسة والنتائج المتوقعة للمشروع، ويجب أن تشمل جميع المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ كما يجب أن تحدد مرحلة بدء المشروع تطوير بطاقة أداء المشروع الفجوة بين مكان المؤسسة الحالي وأين تريد أن تكون بعد نهاية هذا المشروع.

فعند القيام بتقييم هذه المرحلة تكون عند نهايتها النتيجة الموافقة أو الرفض على تنفيذ المشروع، فيجب تقييم مخرجات هذه المرحلة فيما إذا تصل إلى النتائج المتوقعة والتي بدورها مرتبطة برؤية المؤسسة، ففي العديد من المشاريع يتم إغفال النتيجة المرجوة من المشروع والتركيز على تنفيذ العمل اليومي لإدارة المشروع، وهذا الإغفال يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النتائج على المدى القصير ولكن الأهداف الطويلة الأجل لا يتم الوصول إليها؛ كما يجب أن يتم تعيين مدير المشروع ضمن هذه المرحلة وإطلاعها على جميع المعلومات المتعلقة بهذا المشروع والذي يقوم بتعيين فريق المشروع ضمن المراحل الآتية.

**2. مرحلة التخطيط:** تكون مرحلة تخطيط المشروع حرجة دائماً، لأن الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل، في هذه المرحلة يتعين على مدير المشروع أن يقرر المبادرات التي يريد تكييفها من أجل الحصول على أهداف المشروع والتي هنا تمثل الحصول على أداة تمكن مدراء المشاريع والقائمين عليها من قياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسة وحتى قيادتها نحو النجاح؛ وهذا يعني ينبغي ذكر ما لذي يجب القيام به؟ ومن يقوم بذلك؟ ومتى يتم القيام به؟ وما هي الموارد اللازمة؟ ويعتمد ذلك على نوع المشروع ونوع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة؛ ولكن من أجل إدارة هذه القضايا يكون من الأمور الأساسية دائماً الفهم الجيد لأهداف المشروع من طرف فريق المشروع وأصحاب مصالح المشروع، وهي الطريقة الوحيدة لبناء أساس قوي للمشروع.

من الملاحظ كذلك أن بيئة الأعمال في الوقت الحالي متغيرة باستمرار، والمطلوب هنا إعادة التقييم بشكل دوري، وإجراء تحليل لكل من المرحلة الحالية والمرحلة السابقة للمشروع؛ ولهذه الأسباب ينبغي أن يكون التركيز الرئيس لمدير المشروع من خلال مرحلة التخطيط على إدارة المخاطر والتغيير وإدارة الاتصالات؛ حيث عند حدوث أي طارئ تكون المؤسسة على أفضل استعداد لإدارته.

والتخطيط الجيد للمشروع يتضمن الفهم الجيد لأهداف المشروع والمؤسسة وأعضاء فريق المشروع وأصحاب المصالح، لأن هذا الفهم يوفر أساس لقياس العمل المنجز والمقارنة مع العمل المخطط، لذلك تعتبر هذه المرحلة بمثابة تطوير علاقة التواصل والتوافق بين فريق المشروع وإطار بطاقة أداء المشروع. ومن أصعب الأمور في هذه المرحلة فهم توقعات العملاء والممثلين هنا في مستخدمي هذه الأداة، هذه التوقعات تشمل التحديد المسبق لنتائج المشروع، ففي تحديد ووضع معايير نجاح المشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار أن توقعات العملاء التي تعتبر العامل الرئيس لنجاح المشروع، فيجب جعل هذه التوقعات كحدود موضوعية يُعتمد عليها خلال القيام بعملية مراقبة وإدارة المشروع لتشملها مرحلة التنفيذ.

**3. مرحلة التنفيذ والمراقبة:** والتي يتم من خلالها القيام بالأنشطة اللازمة والمراقبة المستمرة لعملية التنفيذ لتناسب هذه الأنشطة مع التغييرات التي قد تحدث بسبب النتائج غير المتوقعة؛ فخلال مرحلة التنفيذ يتم تنفيذ مخرجات مرحلة التخطيط؛ ويواجه التقدم في تنفيذ المشروع بالمعايير (القيم المستهدفة) الموضوعية خلال عملية التخطيط ويتم تقييم تطور المشروع؛ ويتم تحديد المشاكل المتعلقة بالمجال المالي والعملاء والتشغيل والنمو لمعرفة الأسباب وتحسين الأداء العام؛ وعلاوة على ذلك فإن التغييرات في البيئة واحتياجات العملاء تجعل مدير المشروع يتكيف مع المواقف الجديدة ويتم تنفيذ خطة إدارة المخاطر والتغيير التي تم وضعها في مرحلة التخطيط.

كما تلعب عمليتي المراقبة والتحكم دوراً بارزاً ضمن هذه المرحلة؛ إذ يجب تكييف للمشروع مقارنة استباقية لمعالجة نقاط الضعف المتكررة، بدلاً من تكييف مقارنة تفاعلية تجعل المؤسسة تدير المشروع حسب الأزمة؛ وتتجاهل العديد من فرق المشاريع أهمية ضمان الجودة، بعذر ضيق الوقت، هذا ما يؤدي دائماً إلى ضعف الجودة ونقص التحسن على المدى الطويل، وعندما يكون محور ما ضمن بطاقة أداء المشروع غير محقق فالمشروع بأكمله يعتبر في أزمة.

ويتأثر المشروع من جراء رؤية العملاء قصيرة الأجل من خلال النطاق والوقت والتكلفة والجودة، وهذه التغييرات يمكن أن تخلق مشاكل لم تكن متوقعة خلال مرحلة التخطيط، وهذا الأمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في بطاقة أداء المشروع وهو بتحديد عدد وحجم التغييرات المطلوبة مع تحليل الأسباب الجذرية المتسببة في طلب هذا التغييرات، وهذا ما يوضح فيما إذا كان تعريف المشروع كان خطأً أو أن العميل لم يبين بوضوح احتياجاته من مخرجات المشروع.

**4. مرحلة الإغلاق:** والتي يتم فيها تسليم بطاقة أداء المشروع وحفظ الدروس المستفادة أثناء تطويرها من أجل تطوير أفضل ممارسات المؤسسة، وهي المرحلة النهائية عند اكتمال المشروع، وضمنها من المهم جمع ومراجعة جميع الوثائق وتقديم تقرير نهائي عن المشروع؛ وهذا يسمح بتجميع جميع الدروس المستفادة في مجملها للاستخدام في المستقبل والمساعدة على تطوير أفضل ممارسات للمؤسسة؛ ويتم

نشر كل هذه المعلومات في قاعدة المعرفة للمؤسسة من أجل تطوير خبرات مديرو المشاريع داخل المؤسسة والتي تكون مفيدة جداً للمشاريع القادمة.

فمن خلال هذه المرحلة يتم مراجعة جميع المحاور والأهداف والمقاييس المتضمنة في بطاقة أداء المشروع وتوثيقها في تقرير الانتهاء من المشروع بالإضافة إلى توثيق أفضل الممارسات والدروس المستفادة ونتائج المشروع، وتُنشر هذه المعلومات في قاعدة المعرفة للمؤسسة من أجل إيصالها لمدراء مشاريع أخرى كجزء من التعلم المستمر للمؤسسة، كما يتم ضبط بطاقة الأداء للمشروع قبل تطبيقها على مشاريع مستقبلية.

### المطلب الثاني: تهيئة بيئة بناء بطاقة أداء المشروع

هناك العديد من مجموعات أصحاب المصالح المختلفة والمشاركة في مشروع ما (الملاك، العملاء، المستخدمين النهائيين، المدير، فريق المشروع، وما إلى ذلك)، لذلك فإن لكل مجموعة من أصحاب المصالح أهداف وغايات مختلفة لتقييم نتائج المشروع.

تعتبر المشاريع في بيئة الأعمال وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية، وينبغي أن ترتبط أهداف المشروع مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ وتتفاوت طبيعة المشاريع مع نوع الأهداف التي يحاول تحقيقها، فيتعين اختيار عمليات إدارة المشاريع بحيث تتناسب مع طبيعة المشروع.

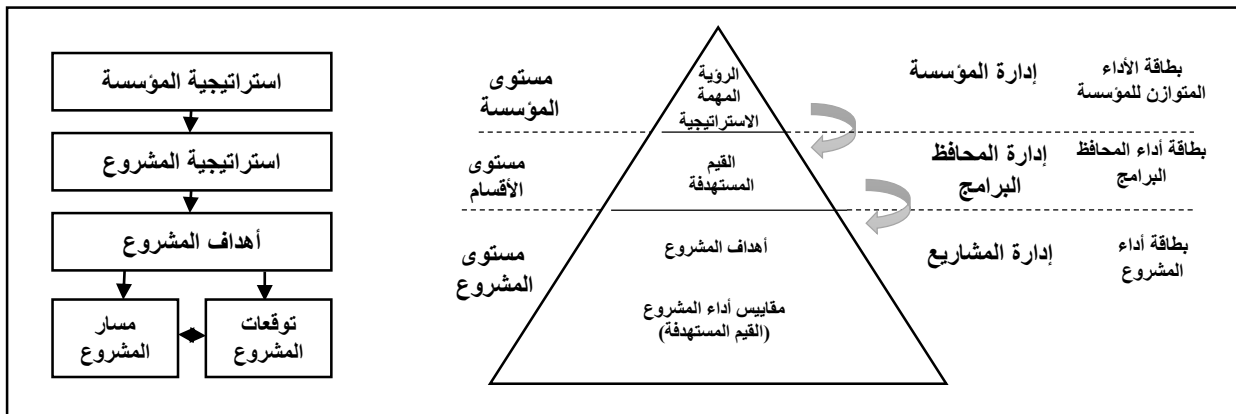
**1. مواءمة المشروع مع الأهداف الاستراتيجية:** إدارة محفظة المشاريع هي الجسر الذي يربط إدارة المشروع باستراتيجية المؤسسة، فلا يمكن تنفيذ استراتيجية المؤسسة دون إدارة محافظ المشاريع ولا يمكن تنفيذ إدارة المحافظ بدون إدارة المشاريع الممتازة؛ فعندما يستخدم المديرين أهدافهم المدرجة في بطاقة أداء المشروع كأساس لتحديد المشاريع التي يتم اختيارها وإعطائها الأولوية، فالنتيجة النهائية أن تلك المشاريع فقط هي التي تتحرك نحو تحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل.

تعتبر بطاقة أداء المشروع أن المشاريع هي وسيلة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، فبدلاً من قياس المشاريع ومقارنتها مع بعضها البعض لتحديد إذا كان هناك عائد أكبر، فإن الخطوة الأولى تكون تحديد ما إذا كان هذا المشروع يحرك المؤسسة في الاتجاه الذي تريده؛ حيث أنه ليس من الضروري أن تكون جميع المشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها في وقت معين أن تقدم عائد مالي، بل هناك بعض المشاريع التي يجب تنفيذها للحفاظ على الكفاءة التشغيلية من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية، فلا ينبغي التعامل مع هذه المشاريع كاستثناءات، بل ينبغي الاعتراف بها وتوفير الموارد لها وتنفيذها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

قد يكون عند هذه النقطة، الاعتماد على بطاقة أداء المشروع في عملية اختيار المشاريع الحالية، بدلاً من العمل على تنفيذها بالطريقة الصحيحة، أي إذا تم اختيار المشروع وربطه باستراتيجية المؤسسة بدلاً من تقييمه وتنفيذه بالشكل الصحيح، فإن النتيجة النهائية ستكون مشاريع تظهر فقط على

أنها مرتبطة بالاستراتيجية في الظاهر فقط، وبالتالي لا يوجد تغيير حقيقي في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، بل يجب تطوير بطاقة أداء المشروع التي تكون مبنية على مبدأ خلق القيمة والتي تساعد فريق المشروع على أداء مهامهم بشكل أفضل، لكي يكون ربط هذه المشاريع باستراتيجية المؤسسة ناجح. وبالنسبة لمديري المشاريع فإن بطاقة أداء المشروع تعتبر أداة لا تقدر بثمن والتي تسمح لهم بربط المشروع بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها باستخدام مبدأ السبب والنتيجة، فتعتبر لغة مشتركة بين مدير المشروع ومديري الإدارة العليا للتفكير معاً حول ما يمكن القيام به لدعم وتحسين أداء المؤسسة. حيث تنقل استراتيجية المؤسسة إلى المشروع على ثلاث مستويات، المستوى الأول محافظ المشاريع والمستوى الثاني البرامج والمستوى الثالث المشاريع وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-2): التكامل بين أهداف المشروع واستراتيجية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ونلاحظ من خلال الشكل رقم (2-4) كيفية اشتقاق أهداف المشروع انطلاقاً من أهداف المؤسسة واستراتيجيتها؛ فيمكن أن تُستمد أهداف المشروع من أهداف واستراتيجية المؤسسة وذلك باتباع العديد من الخطوات اعتماداً على هيكل المؤسسة، وأهداف المحفظة والبرامج والمشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها. **2. مواءمة المشروع مع الأهداف المالية:** النتيجة النهائية لأي مشروع هي إما منتج أو خدمة، ومن الممكن جداً قياس النتيجة النهائية من وجهة نظر مالية؛ معظم المؤسسات ترغب في اختيار المشاريع التي لها عائد إيجابي على الاستثمار، والعائد على الاستثمار أو عائد الاستثمار كما هو معروف والأكثر شيوعاً هو المبلغ الإضافي المكتسب بعد استرداد التكاليف؛ فعند اختيار المشاريع بالاعتماد على بطاقة أداء المشروع لا يجب النظر إلى العائد المالي على مستوى المشروع، بل يجب النظر إلى هذا العائد على المستوى الكلي، أي على مستوى البرنامج ومحفظة المشاريع التي ينتمي إليها، وبالتالي على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

**3. مواءمة المشروع مع أهداف العملاء:** هناك ثلاثة مصادر رئيسة للتمايز لتحقيق أهداف العملاء:

- ابتكار المنتجات: خلق منتجات وخدمات جديدة تحافظ على المنافسين.
- العلاقة الجيدة مع العملاء: تطوير المعرفة الجيدة لاحتياجات العملاء وطرق تلبية احتياجاتهم.

- التميز التشغيلي: تقديم جودة مقبولة وخصائص المنتج بأقل تكلفة ممكنة.

قد يرغب مديرو المشاريع التفكير في استبدال مصطلح العملاء بمصطلح المستخدمين لمخرجات المشروع، فقد يكون المستخدم النهائي ليس هو العميل؛ وهذا من شأنه توسيع نطاق وجهة نظر العملاء بشكل أفضل ليشمل العملاء الداخليين والخارجيين الذين يستخدمون مخرجات المشروع أو الخدمات التي تم تطويرها نتيجة لتنفيذ المشروع، ومن وجهة المستخدم النهائي تستند قيمة المشروع إلى حد كبير على المدى الذي يساعد المستخدم على القيام بهذه المهمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

**4. مواءمة المشروع مع أهداف العمليات الداخلية:** هناك بالفعل العديد من العمليات التي تجرى في وقت واحد لخلق القيمة، فخلق القيمة ينتج بطريقة أو بأخرى، وتتمثل العمليات الداخلية للمشروع في العمليات التي تسعى إلى التطوير والصيانة والبعض الآخر عبارة عن خدمات الدعم، والهدف هو التعرف على العمليات القليلة والتي تعتبر ذات أهمية لتقديم قيمة مضافة لعملاء المشروع.

كما أن بعض المؤسسات في تنفيذ مشاريعها تستعين بمؤسسات خارجية للقيام بهذه العمليات الأساسية والتي تعتبر ضرورية لنجاح تنفيذ المشروع.

**5. مواءمة المشروع مع أهداف التعلم والنمو:** نركز في مواءمة المشروع مع أهداف التعلم والنمو على أفراد فريق المشروع وكيفية تنفيذهم لأنشطته وكيفية قياس وتقييم أدائهم أو بالأحرى كيفية بناء فرق مشروع ناجح؛ فلن يكون المشروع ناجحاً ما لم يكون الأفراد المناسبون ضمن فريق المشروع وتتم إدارتهم بشكل فعال.

فالسعي لجعل كل فرد يفكر بطريقة إبداعية في السعي لتحقيق نفس الهدف، يعتبر جزء من تكوين الفريق، كما يمكن تحسين قدرات الأفراد بعدة طرق أخرى، كالتدريب وتطوير المزيد من المهارات، كمهارات الاتصال والكشف المبكر عن المخاطر وإدارتها، فالتدريب هو أحد مفاتيح التعلم والنمو ويجب القيام بالعديد من الأشياء حتى نجعل الفريق يعمل معاً بنجاح، حيث يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض، فيحتاج مدير المشروع إلى إرضاء مديريه والمستخدمين النهائيين لمخرجات المشروع وأفراد فريق المشروع، مع التأكد من تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالمواصفات المطلوبة؛ حيث يكون لكل طرف منهم توقعاتهم الخاصة حول نتائج المشروع، إذ يجب العمل على خلق التوازن لتحقيق أهداف جميع الأطراف المشتركة في المشروع؛ بالاعتماد على المهارات المكتسبة والمطورة من طرف أفراد المشروع.

ويمر فريق المشروع بعدة مراحل قبل أن يصل إلى الأداء الأمثل، فعندما يجتمع الفريق لأول مرة يمر عبر المرحلة المشار إليها بمرحلة التشكيل، وعند هذه المرحلة أعضاء الفريق لا يعرفون بعضهم وماذا سيكون دورهم في الفريق، فوحدة الفريق هي المكون الأساسي لأي مشروع، وعلى مدير المشروع القيام بذلك حتى يصل الفريق إلى الأداء الأمثل للمشروع؛ وكل هذه الأمور السابقة الذكر يجب أن تدرج ضمن بطاقة أداء المشروع.

يستخدم منهج بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ويتم وضع الخطط الاستراتيجية في شكل انسيابي ورسم الخريطة الاستراتيجية، وفي نهاية المطاف يتم ترجمة هذه الاستراتيجية إلى محافظ وبرامج ومشاريع التي تركز على تحقيق النتائج على الشكل الفردي والكلي. بطاقة أداء المشروع أكثر بكثير من مجرد إسقاط مجموعة من المقاييس على المحاور الأربعة (المالي والعملاء والعمليات الداخلية للمشروع والتعلم والنمو)، ففي الواقع توفر إطاراً للتحسين والتطوير وتحقيق النجاح.

### المطلب الثالث: مكونات (هيكل) بطاقة أداء المشروع

لتطوير بطاقة أداء المشروع المبنية على منهج بطاقة الأداء المتوازن، فإن النموذج الأصلي الذي وضعه كابلان ونورتن يبقى نفسه، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة للمشروع (خصائص المشروع)، حيث يمكن اعتبار المشروع عبارة عن مؤسسة مؤقتة لديها رؤية واستراتيجية تهدف لتحقيق أهداف المشروع ويتم تنظيم بطاقة أداء المشروع من خلال أربع خطوات: المستويات، وعلاقات السبب والنتيجة، والمؤشرات، والنموذج النهائي؛ حيث يطلق على إيصال (نقل) وتحويل استراتيجية المؤسسة إلى مشاريع مصطلح المستويات؛ ويطلق على إعداد الخريطة الاستراتيجية للمشروع بعلاقة السبب والنتيجة؛ ويطلق على اختيار وتصنيف مقاييس الأداء بالمؤشرات؛ ويطلق على تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمشروع ببساطة أداء المشروع.

**1. محاور بطاقة أداء المشروع:** يعود الفضل إلى بروز بطاقة أداء المشروع إلى الدعوة إلى القياس الاستراتيجي الأكثر ملائمة الذي يعكس ديناميكية المشاريع المتنامية، وهذه الأداة مبنية على مبادئ بطاقة الأداء المتوازن، ومن المقترح أن تكون المحاور المالية والعملاء والعمليات الداخلية للمشروع والتعلم والنمو أبعاداً ضرورية لتقييم نجاح المشروع.

**1.1. المحور المالي للمشروع:** الجانب الرئيسي الذي يتم التحقق منه هو العائدات المكتسبة من نتائج المشروع، حيث يجب أن يجلب المشروع أكبر قدر ممكن من القيمة للمؤسسة، وبالتالي يجب أن تعكس المقاييس المرتبطة بهذا المحور الربحية والنمو وأن تُظهر ما إذا كان المشروع يتبع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فالمشروع يجب أن يجلب قيمة مضافة للمؤسسة من أجل أن يصنف على أنه مشروع ناجح، وقد يبدو المحور المالي الأكثر أهمية، ولكن من الأهمية بمكان إبراز كيف يكون في الغالب نتيجة لما تقوم به المؤسسة في التعامل مع الأمور الأخرى؛ فعند نجاح المحاور الثلاث الأخرى، يكون تأثيرها إيجابياً على المحور المالي.

ويتماشى المحور المالي لأداء المشروع بشكل وثيق مع الجدول الزمني وجدول مراقبة التكاليف، ولذلك ينبغي وضع إطار لقياس الأداء المالي للمشروع في مرحلتي البدء والتخطيط، الذي من شأنه

توفير الإطار الأساسي لتتبع المشروع خلال مرحلة التنفيذ، وفي نهاية المطاف تقييم نجاح المشروع ضمن مرحلة الإغلاق.

**2.1. محور العملاء والمستخدمين النهائيين:** يجب أن يأخذ محور العملاء ضمن بطاقة أداء المشروع بعين الاعتبار القيمة السوقية للمشروع مثلها مثل إرضاء المساهمين، كما يُسلط الضوء على أن المشروع يدار ضمن بيئة واسعة وأن الهدف ليس إرضاء ممول وفريق المشروع فقط، بل تلبية احتياجات العملاء والمستخدمين النهائيين لمخرجات المشروع؛ فعلاقة محور العملاء بالمشروع تذبذو من خلال القيمة السوقية للمشروع عند تسليمه وتمثل نجاح المؤسسة، ومحور العملاء يعكس مدى الاستجابة لمخرجات المشروع؛ ورؤية العملاء تعكس مستوى الخدمة والجودة التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى التكلفة الناتجة، ومن ثم فإن النقطة الرئيسية ضمن هذا المحور هي الموازنة بين نتائج المشروع وتوقعات العملاء التي ليس من السهل دائماً الحصول عليها.

كما يقدر العملاء الطريقة التي يُعاملون بها بقدر ما يقدرون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فتوقعات العملاء غالباً ما تكون أكبر بكثير مما يتحصلون عليه من طرف المؤسسة، فكيف يمكن تسليم المنتجات والخدمات حتى تكون ذات أهمية لهم أو في بعض الأحيان أكثر أهمية عند معرفة لمن وماذا ومتى وأين ولماذا يتم تسليمها.

**3.1. محور العمليات الداخلية للمشروع:** هو تقييم أي شيء يمكن أن يؤثر على تطوير المشروع ومخرجاته، ومن المهم هنا إنشاء خرائط لكل عملية ولكل نشاط مشترك في المشروع، بالإضافة إلى دعم عملية التحسين المستمر، كما يشمل جميع الكفاءات الأساسية لأعضاء فريق المشروع بالإضافة إلى العوامل التي تحدد دورة حياة المشروع؛ حيث يتعين على مدير المشروع التركيز على المجالات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج للمشروع وللمؤسسة ككل، ويتضمن هذا المحور ما تم تحديده خلال مرحلة التخطيط للمشروع ومن أجل السماح لمدير المشروع بتقييم الوقت والأداء والتكاليف الناتجة عن دورة حياة المشروع.

هذه العمليات قد تكون فريدة من نوعها أو مألوفة، ولا شك أن تكيف هذه العمليات مع المشروع الحالي، ومع ذلك قد يكون من الضروري تغيير بعض العمليات أو تعديلها بسبب الطبيعة الفريدة للمشروع؛ وتشمل هذه العمليات، عمليات الدمج وإدارة المخاطر والاتصالات والمشتريات وإدارة الجودة.

**4.1. محور التعلم والنمو (الاستعداد للمستقبل):** المحور الرابع لبطاقة أداء المشروع هو محور التعلم والنمو، والذي يجعل مدير المشروع يفكر فيه بأنه يتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات التي يجب أن يحصل عليها فريق المشروع من أجل تطوير محور العمليات الداخلية لدعم أهداف محور العملاء والمحور المالي، والذي ينطوي كذلك على كيفية تخزين المعلومات وقواعد البيانات للخبرات من المشاريع السابقة وتسطير طرق أفضل لاستغلال ما هو معروف في تنفيذ ما هو قادم، فبطاقة أداء المشروع تهدف إلى ضمان أن فهم الجميع لما تحاول المؤسسة تحقيقه من خلال تنفيذ أي مشروع.

فيركز هذا المحور على القدرات المعرفية التي يمكن أن تحدث نتيجة تنفيذ المشروع، حيث تمثل أي معرفة ناتجة فرصة لتعزيز قدرات المؤسسة، وهو يشير إلى المكاسب والمزايا وفرص خلق القيمة التي اكتسبت من عملية تنفيذ المشروع، والفرص المتاحة للتعليم وممارسات تعزيز المعرفة والتعلم داخل المشروع، حيث أن تعزيز التعلم والمعرفة والتفاسم أمر ضروري حتى يتم تصوير النظرة الاستراتيجية ضمن كل مشروع.

وبما أنه في كثير من الأحيان يتم اختيار أفراد فريق المشروع بسبب مجموعة من المهارات التي يمتلكونها بالفعل؛ وهذا المحور يتلاءم بشكل وثيق مع تطوير الأفراد فضلاً عن المعرفة التنظيمية التي تكون كنتيجة لنتائج المشروع بدلاً من التدريب والتعليم الرسميين، لذلك تركز بطاقة أداء المشروع على الدروس الفردية والتنظيمية المستفادة طوال دورة حياة المشروع.

حيث يوفر أي مشروع فرصة فريدة لتعلم مهارات جديدة حتى وإن تعرض هذا المشروع للفشل، فهو بهذا الفشل يوفر فرصة للتعليم من الأخطاء الماضية، وفي هذا الصدد يقول كارل بوبر (Karl Popper): "إن المعرفة لا تتقدم من خلال النجاح فقط وإنما من خلال الفشل كذلك"؛ ويتم اكتساب خبرات ومعلومات ذات قيمة خلال فترة المشروع، وخلال لحظة إغلاق المشروع ينبغي توثيق الدروس المستفادة خلال فترة المشروع وتوزيعها على كافة الأفراد للاستفادة منها؛ ويمكن تلخيص هذه المحاور في الشكل الآتي.

#### الشكل رقم (4-3): نموذج بطاقة أداء المشروع

محور التعلم والنمو	محور العمليات الداخلية للمشروع	محور العملاء	المحور المالي
المشاركة في التطوير	الإدماج أو الدمج والتكامل	الجودة	الجدول الزمني
إدارة المعرفة	إدارة المخاطر	رضا العملاء	ميزانية المشروع
أفضل الممارسات	إدارة الاتصالات	العلاقات مع العملاء	القيمة المكتسبة
الإبداع والابتكار	إدارة المشتريات	تكرار التعامل مع المؤسسة	معدل العائد على الاستثمار
الدروس المستفادة	إدارة التغيير	القيمة (الحصة) السوقية	فترة الاسترداد

**المصدر:** من إعداد الباحث.

يمثل الشكل رقم (3-4) نموذج عام لبطاقة أداء المشروع؛ حيث يظهر المحور المالي من خلال دراسة كيف يبدو المشروع في نظر المساهمين وإذا كانت نتيجة المشروع تولد الإيرادات المتوقعة، ويظهر محور العملاء من خلال القيمة السوقية لتسليم المشروع، ويتضمن محور العمليات الداخلية الخطط التي تظهر عند القيام بعملية التخطيط للمشاريع والمتعلقة بالتكامل والمخاطر والاتصالات والمشتريات؛ بينما يظهر محور التعلم والابتكار والنمو من خلال التعلم والابتكار وإدارة المعرفة لتحقيق التحسين المستمر من الدروس المستفادة.

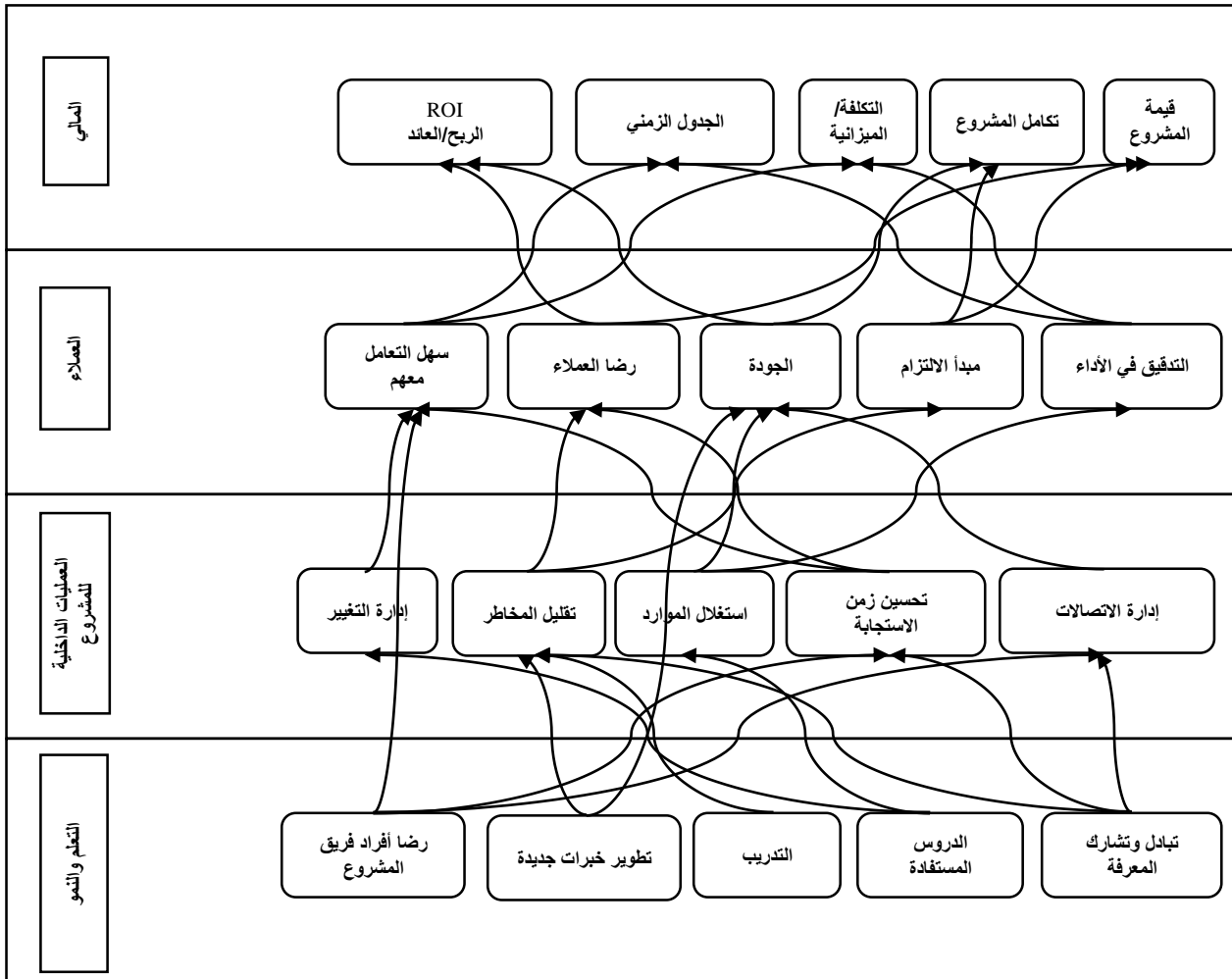
2. أهداف محاور بطاقة أداء المشروع ورسم الخريطة الاستراتيجية: تترجم بطاقة أداء المشروع رؤية المشروع إلى مجموعة من أهداف الأداء موزعة على المحاور الأربعة، إلا أن البعض يقوم بتعديل أو



إضافة إلى هذه المحاور، كما يتم الحفاظ على بعض الأهداف لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الرؤية ويتم إدراج أهداف أخرى لقياس الدوافع الطويلة الأجل للنجاح.

الأهداف الأساسية لأي مشروع واضحة؛ إتمام المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالمواصفات المطلوبة؛ ومع ذلك، هناك العديد من الأهداف الخفية التي يمكن تجاهلها دون قصد في حالة عدم رسم الخريطة الاستراتيجية للمشروع؛ وكما هو الحال فإن بطاقة الأداء المصممة بشكل جيد، تدل على وجود درجة عالية من الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة؛ ويتم إعداد الخريطة الاستراتيجية للمشروع من خلال تحديد علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المشروع الموزعة على المحاور الأربعة، حيث تعد الخريطة الاستراتيجية للمشروع عنصراً مهماً لكل من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وللمشروع، وتعتبر الأساس لقياس جميع مؤشرات المجالات الوظيفية؛ ولتطوير الخريطة الاستراتيجية للمشروع يجب إشراك جميع أفراد فريق المشروع بسبب أهميتها في عملية التخطيط للمشروع، حيث بعد تصميم الخريطة الاستراتيجية للمشروع يتم تحديد مقاييس أداء المشروع؛ مثلما يوضحه الشكل رقم (4-4)، وهذا ما يضمن مراقبة فعالة للمشروع.

الشكل رقم (4 - 4): الخريطة الاستراتيجية للمشروع



المصدر: من إعداد الباحث.

وتخدم الخريطة الاستراتيجية ثلاثة أغراض: توضيح الأهداف، واكتشاف العلاقات، وإقامة الهياكل الهرمية، فهي عبارة عن خريطة شاملة واضحة المعالم وهي ممارسة هامة في الاستخدام الفعال لتقييم وإدارة المشاريع وحتى قيادتها.

**3. المقاييس (المؤشرات) والقيم المستهدفة:** ينبغي على أي هدف ضمن أي محور من محاور بطاقة الأداء أن يكون مدعماً بمقياس واحد على الأقل والذي يشير إلى أداء المشروع إزاء هذا الهدف؛ كما ينبغي تحديد المقاييس بدقة، بما في ذلك الأفراد القائمين على عملية القياس وطرق القياس ومصدر البيانات والفترة الزمنية للقياس، وإذا كان القياس الكمي ممكناً وواقعياً ينبغي عندئذ تشجيع استخدامه؛ ومن المهم أن ندرك أن المقاييس قد لا تكون مثالية من أول مرة، فإدارة الأداء هي عملية تطويرية تتطلب تعديلات واكتساب الخبرة في استخدام مقاييس الأداء؛ كما أن القيم المستهدفة هي عبارة عن قيم يتم وضعها من طرف القائمين على عملية القياس ومقارنة النتائج المتحصل عليها من عملية القياس بهذه القيم، لمعرفة مدى تحقيقها من عدمه.

فتدور بطاقة الأداء على المقاييس التي تتضمنها محاورها، فإضافة إلى المقاييس المشار إليها من قبل الباحثين والممارسين يمكن إدراج مجموعة من المقاييس الخاصة بكل مشروع وبكل حالة؛ ويمكن الاعتماد على بعض المقاييس الآتية:

#### • المحور المالي:

- الوقت المحدد
- الميزانية المحددة
- الفرق بين الميزانية الابتدائية والميزانية الختامية
- تكاليف المشروع بالمقارنة مع مشاريع مماثلة
- القيمة المكتسبة (الربح)
- فترة الاسترداد
- معدل العائد على الاستثمار

#### • محور العملاء:

- جودة المشروع
- رضا العملاء
- شكاوى العملاء
- الحصة السوقية
- تطوير ومتابعة العلاقات مع العملاء

#### • محور العمليات الداخلية للمشروع:

- إدارة الاحتياجات من الموارد
- معدل إلغاء المشاريع
- إحصائيات إدارة المخاطر
- مدى استخدام الوقت المخصص للطوارئ
- عدد التغييرات التي تم القيام بها فيما يخص نطاق المشروع المناسب

#### • محور التعلم والنمو:

- قدرات كل فرد من أفراد الفريق وتحسينها من خلال المشروع
- التطوير أو التحسين المستمر في الإجراءات والأدوات
- تطوير أفكار مبتكرة
- تحديد أفضل الممارسات
- الدروس المستفادة وتطبيقها
- الإنجازات الإيجابية وآثار على المؤسسة

ولهذا الغرض ينبغي النظر في جميع المقاييس القابلة للقياس الكمي ضمن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع والمدرجة ضمن بطاقة أداء المشروع، وكذلك المقاييس النوعية المستفادة من الدروس السابقة، حيث في كل مرحلة يمكن أن يكون عامل واحد أو أكثر هو المؤشر الأساسي الذي يجب أن يحدده ويختاره مدير المشروع، وهذا الاختيار يعتمد على أهداف واستراتيجية المؤسسة وأهداف المشروع.

#### المطلب الرابع: خطوات بناء بطاقة أداء المشروع

تتمثل الخطوة الأولى في بناء بطاقة أداء المشروع في رسم الخريطة الاستراتيجية، وتتمثل الخطوة الأولى لرسم الخارطة الاستراتيجية في تحديد أهداف ومقاييس الأداء لكل محور، ويتم الربط بين هذه الأهداف بعلاقة السبب والنتيجة.

فالتسلسل التي يستخدم عند بناء بطاقة الأداء المتوازن والمقترح في الأصل من طرف كلا من كابلان ونورتين والذي يبدأ برسم الخريطة الاستراتيجية، بالاعتماد على مبدأ السبب والنتيجة؛ وإذا أردنا تطبيق هذه المنهجية في سياق المشروع يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من التغييرات الهامة:

- في سياق المشروع يجب أن يتغير دور بطاقة الأداء المتوازن من دور قياس الإنجاز الكلي للأهداف الاستراتيجية إلى قياس النتائج المحددة للمشروع، ومقارنتها مع النتائج المتوقعة من المشروع على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

- بدلاً من التركيز على رسم الخريطة الاستراتيجية للمشروع فقط، يجب التأكد من أن الخريطة الاستراتيجية للمشروع أن تتقاطع مع الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، وكذلك التأكد من أن هاذين

الخريطين الاستراتيجيتين تتقارب كنتيجة لهذا التقاطع، واستخدام بطاقة أداء المشروع كأداة لقيادة المشروع.

- يجب تعديل هذا المنهج ليتلاءم وقياس الإنجازات والأهداف الخاصة بالمشروع، خلافاً لقياس النتائج الخاصة بالمؤسسة، والعمل على المقاربة بين المقاييس الخاصة بالمشروع وصولاً إلى المقاييس الخاصة بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

فعدت تمييز وفهم وتطبيق الاختلافات السابقة بين المشروع والمؤسسة، تبقى الخطوات الأساسية للمنهجية الأصلية هي نفسها كما أوضحها كلا من كابلان ونورتن، ويمكن الاعتماد على الخطوات الآتية:

**1. تحديد أهداف المشروع:** الأهداف هي النتيجة الاستراتيجية المتوقعة من المشروع وهي مدرجة ضمن ميثاق المشروع، والأساس المنطقي لأهمية المشروع يكمن في تحقيق هدف المشروع، وتحدد أهداف المشروع معالم وحدود المشروع وتوفير السياق للمتطلبات أو أهداف مختلف أصحاب المصالح.

**2. تحديد أصحاب المصالح في المشروع:** إذ غالباً ما يكون هذا النشاط مفروغاً منه، وجدير بالاهتمام لأن أي إغفال قد يؤثر على تصور وقبول نتائج المشروع، وبالنظر إلى نطاق وأهداف المشروع يمكن تحديد الأفراد والجماعات التي قد تتأثر أو تكون لها مصلحة في العملية والنتائج، ويمكن أن يقسم أصحاب المصالح إلى داخليين وخارجيين، وعموماً يتمثل أصحاب المصالح الرئيسيين في الراعي للمشروع والعميل والمستخدم النهائي وفريق المشروع، وقد يكون لكل منها احتياجات وأولويات وتوجهات مختلفة حول كيفية عرض المشروع ككل أو جزئياً، ولذلك يصبح من المهم تحديد ما هو مهم بالنسبة لهم لتحديد مجموعة من متطلبات تلبية المشروع، واستمرار مشاركة وإدارة هذه المجموعات المتنوعة ضروري للمساعدة على ضمان أداء مُرضي.

**3. محاذاة أهداف المشروع:** بعد تحديد أصحاب المصالح يتم ترتيب أهداف المشروع حسب الأولوية، وهذا الترتيب يتضمن وضع هذه الأهداف ضمن محاور بطاقة أداء المشروع كما هو الحال عند بناء بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، حيث يجب ضمان وجود ترابط بين هذه الأهداف من محور إلى آخر، وبعد ذلك يتم تحديد المقاييس التي تعمل على قياس هذه الأهداف.

**4. تحديد المقاييس:** هذه المقاييس قد تكون كمية أو نوعية مرتبطة بكل هدف، ويتم تطوير هذه المقاييس عن طريق إشراك أصحاب المصالح، بالإضافة إلى استشارة الخبراء لتحديد أفضل السبل لتقييم إنجاز أهداف المشروع.

**5. مراجعة المؤشرات:** يتم مراجعة الأهداف والمقاييس وفقاً لمعايير الجودة، ويقوم فريق المشروع بدراسة قائمة المؤشرات واستعراضها مقابل أهداف المشروع، وتشكل القائمة المتفق عليها أساس نظام القياس للمشروع.

6. **تنفيذ نظام القياس:** تتطوي هذه المرحلة على وضع نظام القياس قيد التنفيذ، ومن المتوقع أن يحدث بعض التنقيح والتعديل عليه طوال فترة المشروع؛ ويجب أن يقوم بعملية القياس أعضاء فريق المشروع الذين يقومون بتنفيذ العمل، وذلك من أجل أن تكون المعلومات المتحصل عليها مفيدة أولاً لفريق المشروع من أجل معرفة حالة التقدم في تنفيذ المشروع والقدرة على القيام بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود الانحرافات، وثانياً للموظفين الإداريين للمؤسسة من أجل التقييم وتقديم الدعم والمساعدة في حالة الاحتياج لهما.

7. **التحكم في أداء المشروع:** تشكل هذه الخطوة جزءاً من نشاط مراقبة المشروع، حيث يتم استخدام خط الأساس لقياس الأداء ويتم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ويتم تطبيق الدروس المستفادة منها وتوثيق الدروس الجديدة.

8. **تقرير عن أداء المشروع:** تشكل الاتصالات جزءاً هاماً من أي نظام للقياس، وبالتالي فإن تقاسم النتائج مع أصحاب المصالح المعنيين يتم على أساس منهج خاص محدد ومتفق عليه أثناء عملية التخطيط.

تعتبر بطاقة أداء المشروع تقنية مطورة لتقييم أداء المشروع والتي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة لأصحاب المصالح في المشروع، وهي توسع اعتبارات المنهج التقليدي والاستفادة من عملية الابتكار والتعلم، وتتضمن إجراءات عملية تطبيق بطاقة أداء المشروع خطوات متعددة تكون أكثر فعالية عند دمجها كجزء من أنشطة تخطيط المشروع والتحكم في أداءه وقيادته، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد أهداف المشروع وأصحاب المصالح ومحاذاة هذه الأهداف وتحديد أولوياتها وتحديد المقاييس ومواءمة هذه المقاييس بالأهداف، ومن هذا يتم اشتقاق نظام القياس، الذي يتم تنفيذه ومراجعته وتعديله على طوال دورة حياة المشروع وإبلاغ نتائج الأداء إلى أصحاب المصالح وفق الخطط الموضوعة.

## خلاصة الفصل الرابع

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مؤسسات البناء والاشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية؛ حيث تمثل المؤسسة وحدة التحليل، في حين يمثل المسؤول العامل الوحدة المستجوبة؛ وتمثلت أداة الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في أداة الاستبيان، الذي يضم ثلاثة أقسام رئيسية، الأول يضم معلومات عامة حول المستجوب ومعلومات عن المؤسسة التي ينتمي إليها، ويضم الثاني معلومات حول كيفية التقييم الحالي للمشاريع من طرف هذه المؤسسات، أما الثالث فيضم معلومات حول وجهة نظر الأفراد المستجوبين لمدى إمكانية اعتماد المؤسسات التي ينتمون إليها بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. ولقد تم التأكد قبل توزيع الاستبيان النهائي على عينة الدراسة من صدقها سواء الظاهري أي الخارجي أو الداخلي وكذا الثبات، بالإضافة إلى القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية المختلفة بغرض تحليل النتائج واختبار الفرضيات وهذا طبعاً بعد توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة واسترجاعها، ولقد تم الاعتماد على القيام بالاختبارات الإحصائية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22).

وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية لم يعد كافٍ لقياس وتقييم أداء المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن الاعتماد على المقاييس غير المالية يساهم في الرفع من نجاح هذه المشاريع؛ ومنه توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تضم إلى جانب مقاييس الأداء المالية مقاييس الأداء غير المالية موزعة على المحاور الأربعة المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو في قياس وتقييم أداء المشاريع من طرف مؤسسات عينة الدراسة يساهم بشكل كبير في نجاح هذه المشاريع. وفي الأخير تم اقتراح نموذج لبناء بطاقة أداء المشروع التي تعتبر أداة مستوحاة من منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم وحتى قيادة أداء المشاريع آخذين بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة للمشاريع.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة أردنا تطوير نموذج لتقييم أداء المشروع والتحقق من نجاحه من خلال الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة وتقييم أداء المشروع وحتى قيادته على طوال مراحل دورة حياة المشروع؛ حيث أن تقييم المشروع من خلال المحاور الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات المشروع الداخلية، والتعلم والابتكار؛ من شأنه أن يؤدي إلى نجاح المشروع لضمان توافق أهداف المشروع ونتائجه مع استراتيجيات المؤسسة؛ فالتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات تتمثل في كيفية التأكد من أن المشاريع المختارة للتنفيذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها، وكيفية التعامل مع العدد المتزايد من المشاريع الجارية، وكيفية جعل هذه المشاريع أكثر نجاحاً.

على المستوى العملي غالباً يستخدم منهج القيد الثلاثي (الوقت والتكلفة والجودة) لتقييم نجاح المشروع، غير أن الكثيرين يعتقدون أن القيد الثلاثي لا يراعي الأبعاد المختلفة لتقييم نجاح هذه المشاريع التي يتعين النظر فيها من أجل التقييم الجيد لأدائها، حيث أن الدراسات الحالية في هذا المجال تبين أن هناك نقصاً حقيقياً في طرق التقييم الأكثر شمولية لنجاح المشروع.

لذلك تم اقتراح تقييم أداء المشاريع بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تضم إلى جانب المقاييس المالية مقاييس غير مالية موزعة على محاورها الأساسية الأربعة، وذلك بدفع المشاريع نحو النجاح والاسهام في خلق وتعظيم قيمة المشروع والمؤسسة ككل.

ويعتمد المبدأ المقترح لاستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن الموجه لقياس وتقييم أداء المؤسسات إلى قياس وتقييم أداء المشاريع، على اعتبار أن المشروع مؤسسة مؤقتة وطبعاً دون نسيان الطبيعة الخاصة للمشاريع، ومن أجل التأكد من فعالية هذا الاقتراح بالإضافة إلى الجانب النظري لهذه الدراسة، تم القيام بدراسة ميدانية استقصائية على مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك الجزائرية لكون جل نشاطها عبارة عن تنفيذ المشاريع، هذا الاستبيان كان مضمونه الأساسي هو كيفية تقييم هذه المؤسسات لمشاريعها ومدى إمكانية الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم هذه المشاريع، فكانت النتيجة أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في قياس وتقييم أداء مشاريع هذه المؤسسات أفضل من الاعتماد على القيد الثلاثي التقليدي لتقييم أداء المشاريع المستعمل من طرف هذه المؤسسات.

**نتائج الدراسة واستنتاجاتها:** لقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

1. تعددت مفاهيم مصطلح الأداء باختلاف جهات نظر الباحثين والكتاب وحتى الممارسين، غير أنه هناك اتفاق ضمني ثابت على حقيقة مفادها أن مصطلح الأداء يقابله مصطلح النجاح في شتى المجالات؛ فنجد الأداء المالي يقابله النجاح المالي، والأداء الفردي يقابله النجاح الفردي والأداء



الاستراتيجي يقابله النجاح الاستراتيجي وأداء المؤسسة يقابله نجاح المؤسسة وأداء المشروع يقابله نجاح المشروع.

2. تستخدم المؤسسات طرق وأدوات لأجل قياس وتقييم أدائها، وذلك حسب رغبتها وإمكانياتها، فنجد العديد من هذه الطرق والأدوات، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: لوحة القيادة، والإدارة بالأهداف، والمقارنة المرجعية، وإدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن؛ هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار قياس وتقييم أداء المؤسسات بالاعتماد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية موزعة على أربعة محاور: المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو؛ حيث كانت المؤسسات في الماضي تعتمد في قياس وتقييم أدائها على المقاييس المالية فقط، الأمر الذي اعتبره كابلان كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها.

3. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة سمات أساسية أهمها بالإضافة إلى أنها أداة للقياس وأداة اتصال، أنها تمثل نظام شامل للإدارة يقوم بقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وليس فقط هذا، فتساهم في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتقود أدائها المستقبلي، وذلك بالاعتماد على تقنية رسم الخرائط الاستراتيجية التي تعتبر أحدث ابتكارات الباحثين المؤسسين لبطاقة الأداء المتوازن كابلان ونورتين.

4. مفهوم نجاح المشروع هو مفهوم استراتيجي متعدد الأبعاد يأخذ في الاعتبار الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل فضلاً عن وجهة نظر جميع أصحاب المصالح.

5. بطاقة أداء المشروع تجمع بين الأهداف الاستراتيجية وقيادة أداء المشروع، والتي تُحوّل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف محددة ومؤشرات تقييمية تقود لتحقيق أهداف المشروع من خلال تقييم الأداء، ويتم تنفيذ المشروع بالتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف المشروع.

6. استخدمت بطاقة المشروع التقليدية لمتابعة المشروع يوماً بعد يوم، في حين بطاقة أداء المشروع المبنية على منهج بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى أبعد من ذلك؛ فتساعد مدير المشروع على القيام بقيادة المشروع نحو الوجهة الاستراتيجية للمشروع والمؤسسة معاً.

7. بطاقة أداء المشروع تخلق الثقة المتبادلة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين فريق المشروع، وتعزز الشفافية فيما يتعلق بالأهداف والمسؤوليات والعمليات والأداء الفعلي، وكذلك تسهم في تجنب التعقيد في بيئة المشروع وتشكل الأساس لنظام الحوافز ونظام اختيار الموارد المبنى على عملية القياس المستمر.

### اختبار الفرضيات:

1. نصت الفرضية الرئيسة الأولى على أن: المقاييس المستعملة حالياً لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات الجزائرية هي المقاييس الثلاث المتعلقة بالتكلفة والوقت والجودة؛ وتؤكد النتائج المتعلقة

بالجانب النظري والجانب التطبيقي هذه الفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي قبول هذه الفرضية، حيث أنه فعلاً من خلال إجراء الدراسة الاستقصائية تبين أن مؤسسات عينة الدراسة يهتمون بتحقيق القيد الثلاثي التقليدي (الوقت والتكلفة والجودة) والذي يعتبر مقياس مالي لتقييم أداء مشاريع هذه المؤسسات.

2. كما نصت الفرضية الرئيسية الثانية أن: مقاييس الأداء المالية التقليدية لم تعد كافية لقياس أداء المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وقياس أداء وإدارة المشاريع بصفة خاصة؛ وهذا ما تؤكد إجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة، حيث أصبح تقييم المشاريع من جهة مالية فقط، يُظهر نجاح المشروع مالياً على المدى القصير، لكن لا يضمن نجاح المشروع من طرف استعمال نتائجه من طرف العملاء ولا نجاحه على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة على المدى البعيد، ولا يضمن كذلك نجاح المشروع من وجهة نظر أفراد فريق المشروع الذين قد لا تتحقق أهدافهم رغم نجاح المشروع من وجهة نظر مالية؛ وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

3. غير أن الفرضية الرئيسية الثالثة نصت على أن: استخدام مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية مع بعضها يعود بالأثر الإيجابي على قياس وتقييم أداء إدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية أكثر فيما لو تم استخدام مقاييس الأداء المالية بمفردها بسبب علاقات التكامل والترابط بينها؛ وهذا ما لمسناه من إجابات أفراد مؤسسات عينة الدراسة، حيث كان تجاوبهم إيجابي مع استعمال المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية في قياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات التي ينتمون إليها وبالتالي صحة هذه الفرضية.

4. ونصت الفرضية الرئيسية الرابعة الأخيرة والتي تمثل جوهر هذه الدراسة أن: بطاقة الأداء المتوازن تعتبر الأنسب في قياس أداء وإدارة مشاريع المؤسسات الجزائرية لجمعها بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في أربعة محاور متكاملة فيما بينها؛ وهذا فعلاً ما تراءى لنا من خلال إجابات أفراد عينة مؤسسات الدراسة حول استعمال محاور بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء مشاريع المؤسسات التي ينتمون إليها، حيث جاءت مؤيدة لهذا الاقتراح، باعتبار هذه المحاور تضم جميع أهداف أصحاب المصالح، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم مدى نجاح أداء المشروع بطريقة متوازنة بين مختلف أصحاب المصالح هؤلاء الذين قد تتعارض وجهة نظرهم لتقييم مدى نجاح المشروع الذين يشتركون فيه؛ وبالتالي تم تأكيد صحة هذه الفرضية.

**توصيات الدراسة:** على ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نقترح عدداً من التوصيات التي نرى أن تطبيقها يكون له الأثر الإيجابي على تقييم نجاح مشاريع مؤسسات البناء والأشغال العمومية والهيدروليك بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة؛ وتتمثل هذه التوصيات في:

1. حتى ولو افترضنا أن المؤسسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، فيمكن استخدامها لتقييم أداء المشاريع التابعة لها، حيث يمكن اعتبار المشروع مؤسسة مؤقتة وتطبق مبادئ بطاقة الأداء المتوازن عليها بتحديد المقاييس والمعايير التي تساعد على ضمان النجاح باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُبقى التنفيذ في الطريق الصحيح.
  2. ولكن بطاقة الأداء الأكثر نجاحاً هي التي تنطلق من أعلى مستوى داخل المؤسسة نزولاً إلى المستويات الدنيا، فيجب أولاً وضع بطاقة الاداء للمؤسسة ككل، ثم على مستوى الأقسام والوحدات نزولاً ووصولاً إلى مستوى المشروع.
  3. إشراك جميع المتشاركين في المشروع عند بناء بطاقة أداء المشروع والقيام بالتطبيق التجريبي الأولى لها قبل التنفيذ الفعلي، وذلك من أجل اكتشاف النقائص وتصحيح الأخطاء المرتكبة وضمان الفهم الشامل والكي لكل من له علاقة بالمشروع.
  4. إشراك العملاء والمستخدمين النهائيين لمخرجات المشروع والاستماع إليهم في بناء بطاقة أداء المشروع، يساهم بشكل كبير في نجاح هذا المشروع.
  5. للقضاء على مقاومة أفراد فريق المشروع للتغيير بإدخال أداة جديدة للتقييم ألا وهي بطاقة أداء المشروع، يجب إشراكهم في عملية البناء والتقييم واقناعهم بتبيان فوائد هذه الأداة ومدى تأثيرها على نتائج العمل الذي يقومون به ومساهمته في تحقيق استراتيجية المؤسسة. كما يجب تبسيط هذا المفهوم لجميع أفراد فريق المشروع، لأن الفهم الجيد يؤدي إلى التنفيذ الجيد.
  6. وينبغي أن تتضمن بطاقة أداء المشروع مقاييس ترتبط بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، باعتبارها أداة ديناميكية تستعمل للتقييم المستمر.
  7. لا يجب ألا يقل عدد المقاييس بطاقة الأداء عن اثنين لكل هدف ولا يتجاوز عشرين مقياساً موزعة على المحاور الأربعة؛ كما يجب أن تُبنى هذه المقاييس على قاعدة تُبين ملخص عن أداء المشروع وليس مجرد أرقام عشوائية؛ والقيام بربط هذه المقاييس بأهداف المؤسسة والتكيف مع التغييرات التي تحدث على مستوى الاستراتيجية؛ وتُلخص جميع المقاييس المستعملة في مقياس واحد يمثل أداء المشروع ككل.
- ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة أداء المشروع، استغراقها لوقت طويل، خصوصاً عندما تكون المشاريع كبيرة أو مطلوب بدئها فوراً، كما أن العثور على الأهداف والمؤشرات الملائمة للقياس والذي يتطلب الالتزام الكامل ومشاركة جميع أصحاب المصالح يعتبر تحدياً كبيراً، بالإضافة إلى مقاومة الأفراد للتغيير عندما يتم تغيير الأساليب المعمول بها، فيحتاج التنفيذ الناجح لبطاقة أداء المشروع لدعم الإدارة العليا أيضاً.

**آفاق الدراسة:** رغم السعي الحثيث للإلمام بكامل جوانب موضوع هذه الدراسة، إلا أننا ندرك أنه هناك دائماً قصوراً ونقصاً في جانب معين من جوانب هذه الدراسة، وعلى ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج واستنتاجات يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تعتبر آفاق بحثية للمهتمين بدراسة جانب من جوانب هذا الموضوع مستقبلاً:

1. بطاقة الأداء المتوازن وزيادة الشفافية وميثاق السلوك المهني بالتطبيق على إدارة المشاريع.
2. إشكالية العلاقة بين الابتكار والتحسين والتطوير وخطر تسريح الأفراد وإتلاف الروح المعنوية لهم بعد انتهاء تنفيذ المشروع من وجهة نظر منهج بطاقة الأداء المتوازن.
3. ثقافة أداء المشروع وثقافة إتقان تنفيذ المشروع، دراسة مقارنة.
4. بطاقة الأداء المتوازن: فرصة للتغيير وليس فرصة للتهديد من وجهة نظر ثقافة المؤسسة.
5. الخريطة الاستراتيجية ومبدأ خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح انطلاقاً من تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة.
6. بطاقة الأداء المتوازن وقياس وتقييم أداء سلسلة التوريد لمشاريع المؤسسة.
7. بطاقة الأداء المتوازن وذكاء الأعمال.
8. تطوير رأس المال البشري عن طريق مبدأ الإدارة بالمشاريع.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب:

1. أبو سمرة محمد عبد حسين، "إدارة المشروعات"، الطبعة الأولى، دار الراجحة، عمان، الأردن، 2010.
2. أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي ظاهر محسن منصور، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
4. إدريس وائل محمد، الغالبي ظاهر محسن، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل عمان الأردن، 2009.
5. بحيري سعد صادق، "إدارة توازن الأداء"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. البكري سونيا محمد، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
7. الجبوري عبد الرحمن، "إدارة المشاريع"، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
8. جيرو فرانسواز وآخرون، ترجمة: وشد وردية، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2007.
9. حمور مرغنى عبد العال، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987.
10. الحناوي محمد صالح، العبد جلال إبراهيم، "الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. خير الدين موسى أحمد، "إدارة المشاريع المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
12. الداهري عبد الوهاب مطر، "تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية"، دار كتاب الحكمة، بغداد، العراق، 1995.
13. دياب محمد، "دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع"، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2009.

14. السلمي علي، "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق"، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
15. شحادة محمد أمين، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، الطبعة الأولى، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، 2006.
16. الصحن عبد الفتاح محمد، سرايا محمد السيد، "الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
17. طالب علاء فرحان، محمد عبد الفتاح جاسم، "أساسيات المقارنة المرجعية"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009.
18. الطائي حميد عبد النبي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. الطيبي خضر مصباح إسماعيل، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
20. العباسي غالب، نور برهان محمد، "إدارة المشاريع"، د ط، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2013.
21. عبد الباقي صلاح محمد، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
22. عبد الوهاب علي محمد، "الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
23. عقيلي عمر وصفي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
24. علي حجازي هيثم، "مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى"، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015.
25. العلي عبد الستار محمد، "إدارة المشروعات العامة"، د ط، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
26. فضالة أبو الفتوح علي، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 1994.
27. الفضل مؤيد، العبيدي محمود، "إدارة المشاريع: منهج كمي"، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.
28. فورسبرغ كيفن، مور هال، كوترمان هوراك، "تخيل إدارة المشاريع"، تعريب: محمد شريف الطرح، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
29. كاسر ناصر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حاصد، عمان، الأردن، 2000.

30. كمال نور الله، "وظائف القائد الإداري"، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992.
31. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
32. ماضي محمد توفيق، "إدارة وجدولة المشاريع، خطوات تخطيط وتنظيم وجدولة مراحل تنفيذ المشروع وكيفية الرقابة عليها"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
33. المصري سعيد محمد، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
34. معهد إدارة المشروعات، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide)"، الطبعة الخامسة، مؤسسة معهد إدارة المشروعات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2013.
35. الموسوي سنان، "الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن، 2004.
36. نصر الله حنا، "مبادئ في العلوم الإدارية"، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
37. الهوري سيد، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، الطبعة الثالثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1988.
38. يانغ تريפור ل.، "الإدارة الناجحة للمشروعات (صنع النجاح)"، ترجمة: هبة عجينة، د ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
39. يونج تريפור إل.، "المرجع في إدارة المشروعات، الدليل العلمي للسياسات والتدابير الفعالة"، الطبعة الثانية، ترجمة: بهاء شاهين، الطبعة العربية الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

#### المذكرات والرسائل والأطروحات:

40. بلعجوز حسين، "الأساليب الحديثة ودورها في تقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2009/2008.
41. بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
42. جبين عبد الوهاب محمد، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمدينة الطائف"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009.



43. دادن عبد الغني، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية (حالة بورصتي الجزائر وباريس)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.
44. العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.
45. عبد الله علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
46. علي مقبل علي أحمد، "استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقييم أداء الشركات المساهمة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010.
47. غوث غادة منصور، "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426هـ.
48. مظهر أحمد محمد، "تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الاعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.

#### المقالات والملتقيات والدوريات:

49. أحمد ميسر إبراهيم، "أخلاقيات الجودة أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking أنموذجاً - مقاربات نظرية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 29، العدد: 88، جامعة الموصل، العراق، 2007.
50. باشا شريف، حامد أحمد عيسون، "تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية"، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، العراق، مارس 1983.
51. برنغل كارل، "مقدمة حول إدارة مخاطر المشاريع"، مجلة مشاركة، العدد 12، أكتوبر 2009.
52. توفيق عمر إقبال، "دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 05، العدد: 10، 2009.

53. الجبوري ميسر إبراهيم أحمد، النعيمي أحمد هاني محمد، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية (نموذج مقترح في التعليم العالي)"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 31، العدد: 95، جامعة الموصل، العراق، 2009.
54. جودة محفوظ أحمد، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008.
55. حجاج عبد الرؤوف، بن رنو أحلام، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015.
56. الحمودة أحمد بن حماد، "تقييم الأداء الوظيفي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
57. الخلايلة محمود، "أثر مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 28، العدد الأول، 2001، ص: 100.
58. دادن عبد الغني، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد رقم: 04، 2006.
59. دحام غني، عوده بلال كامل، "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد 68، التاريخ.
60. دودين أحمد يوسف، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
61. سملاي يحضية، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المجلد: 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 22/23 أبريل 2003.
62. صالح فيصل محمد، سالم عبد الرحمان محمد، "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء"، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 25-27 جويلية 2004.

63. الطراونة محمد أحمد، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات، المجلد: 29، العدد: 01، الأردن، جانفي 2002.
64. العبادي علي رزاق جواد، العبادي هاشم فوزي دباس، "استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 09، العدد: 03، جامعة القادسية، العراق، 2007.
65. العبادي هاشم فوزي دباس، الدعيمي وليد عباس جبر، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)"، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 01، العدد: 16، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
66. عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 28، العدد: 01، 2006.
67. عبد غسان فيصل، حنظل قاسم أحمد، "تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 24، جامعة تكريت، العراق، 2012.
68. عدنان وديع محمد، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، بحوث ومناقشات، تونس، 19-21 جوان 2001.
69. عربيات بشير، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان 2012.
70. العشاوي محمد عبد الفتاح، "إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، ندوة أثر تكنولوجيا المعلومات على التوصيف الوظيفي للعاملين، شرم الشيخ، مصر، 17-21 سبتمبر 2006.
71. العمري هاني عبد الرحمن، "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.

72. الغالبى طاهر محسن منصور، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجى وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية فى منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد: 8، العدد: 29، جانفى 2012.
73. قرومى حميد، "أوجه تحسين الأداء والفعالية فى المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، العدد 08، المركز الجامعى العقيد آكلى محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2010.
74. قريشى محمد جموعى، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد: 03، 2004.
75. كواشى مراد، "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها فى تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة منتورى، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2010.
76. محمد نوال يونس، "دور عمليات إدارة المعرفة فى تعزيز إدارة الأداء دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية فى هيئة التعليم التقنى"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
77. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
78. مزهودة عبد المليك، "المقارنة الاستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا"، المؤتمر العلمى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
79. الموسوى عباس نوار كحيط، "دور المقارنة المرجعية فى ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس التكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 69، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
80. همام أشرف يوسف سليم، الجارحى إبراهيم أبو النور، "إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن فى تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء"، إدارة الأعمال، مجلة المدير الناجح، 2013.

### باللغة الأجنبية:

#### الكتب:

81. **A Fernandez**, "les nouveaux tableaux de bord des décideurs", 2eme Edition, Editions organisation, Paris, France, 2000.
82. **A. J. AXSON David**, "Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world", 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2010, P: 25.

83. **ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine**, "Contrôle de gestion : manuel et application", 2<sup>ème</sup> édition, Éditions DUNOD, Paris, France, 2010.
84. **ALAZARD Claude, SEPARI Sabine**, "Contrôle de Gestion", 5<sup>ème</sup> Edition, Éditions Dunod, Paris, France, 2001.
85. **BARRAUX Jacques**, "Entreprise et performance globale", Editions Economica, Paris, France, 1997.
86. **BELANGER Laurent et al**, "G R H Une Approche Globale et Intégrée", 3<sup>ème</sup> Impression, Editions Gaetan Morin, Quebec, Canada, 1984.
87. **BERRAH Lamia**, "L'indicateur de performance : Concepts & Applications", CEPADUES Editions, Toulouse, France, 2002.
88. **BUYTENDIJK Frank**, "Performance Leadership: The Next Practices to Motivate Your People, Align Stakeholders, and Lead Your Industry", First Edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2009.
89. **CASTELNAU Jacques et al**, "Le pilotage stratégique", Editions d'Organisations, Paris, France, 1999.
90. **CHAI Nan**, "Sustainability performance evaluation system in government, a balanced scorecard approach towards sustainable development", Library of Congress Control, New York, USA, 2009.
91. **DARIATH Brigitte**, "Contrôle de Gestion", Editions Dunod, Paris, France, 2000.
92. **DEL PICO Wayne J.**, "Project control: integrating cost and schedule in construction", First Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2013.
93. **DRUCKER Peter**, "L'avenir du management selon Drucker", Editions Village Mondial, Paris, France, 1999.
94. **E. HUBBARD Edward**, "The diversity scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance", Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2004.
95. **ECOSIP**, "Dialogues autour de la performance en entreprise", Editions Harmattan, Paris, 1999.
96. **FRANCESCHINI Fiorenzo, GALETTO Maurizio, MAISANO Domenico**, "Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH Co. KG, Berlin, Germany, 2007.
97. **GARY Cokins**, "Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)", John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, United States of America, 2004.
98. **GIDO Jack, CLEMENTS James P.**, "Successful Project Management", Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
99. **GIRAUD Françoise et al**, "Contrôle de gestion et Pilotage de la Performance", 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Gualino, Paris, France, 2004.
100. **GUEDJI Norbert**, "Le contrôle de gestion", Éditions d'Organisation, Paris, France, 2000.
101. **H. KESSLER Eric**, "Encyclopedia of management theory", SAGE Publications, Inc., California, USA, 2013.
102. **HANNABARGER Chuck et al**, "Balanced Scorecard Strategy for Dummies®", Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2007.

103. **HUBBARD Edward E.**, "The diversity scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance", Elsevier Butterworth–Heinemann, United States of America, 2004.
104. **JULI Thomas**, "Leadership principles for project success", first Edition, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2011.
105. **KALIKA Michel**, "Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances", Editions Economica, Paris, France, 1995.
106. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
107. **KERZNER Harold**, "Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance", Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2017.
108. **KERZNER Harold**, "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", 10<sup>th</sup> Ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2009.
109. **KERZNER Harold**, "Project management: best practices: achieving global excellence", Second Ed, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America, 2010.
110. **KEYES Jessica**, "Implementing the project management balanced scorecard", CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA, 2011.
111. **KLOPPENBORG Timothy J.**, "Contemporary Project Management Organize/Plan/Perform", Third Edition, Cengage Learning, Stamford, USA, 2015.
112. **L. WEIL Roman, W. MAHER Michael**, "Handbook of cost management", 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America, 2005, P: 658.
113. **LARSON Erik W., GRAY Clifford F.**, "Project Management: The Managerial Process", Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2011.
114. **LARSON Erik W., GRAY Clifford F.**, "Project Management: The Managerial Process", Seventh Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2018.
115. **LEROY Michel**, "Le tableau de bord au service de l'entreprise", Éditions d'Organisation, Paris, France, 2001.
116. **LESTER Albert**, "Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards", Sixth Edition, Elsevier Science Ltd., USA, 2014.
117. **LÖNING Hélène et al**, "Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques", 3<sup>ème</sup> édition, Éditions DUNOD, Paris, France, 2008.
118. **LORINO Philippe**, "Comptes et récits de la performance", Editions d'Organisations, Paris, 1996.
119. **MAADANI Martine, SAID Karim**, "Management et pilotage de la performance", Hachette livre, Paris, France, 2009.
120. **MARTORY Bernard**, "Contrôle de gestion sociale", Editions vuibert, Paris, France, 1999.
121. **MAYLOR Harvey**, "Project Management", Fourth Edition, Pearson Education Limited, Milan, Italy, 2010.
122. **MEREDITH Jack R., MANTEL Samuel J., Jr.**, "Project Management a Managerial Approach", Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, 2012.

123. **MINTZBERG Henry**, "Le management au cœur des organisations", Editions d'Organisations, Paris, 1998.
124. **MORRIS Peter W. G., PINTO Jeffrey K.**, "The Wiley Guide to Managing Projects", 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2004.
125. **MYNATT Jenai et al**, "Encyclopedia of Management", sixth Edition, Gale, Cengage Learning, USA, 2009.
126. **NAIR Mohan**, "Essentials of balanced scorecard", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2004.
127. **NIVEN Paul R.**, "Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2005.
128. **NIVEN Paul R.**, "Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2014.
129. **NIVEN Paul R.**, "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002.
130. **PERSON Ron**, "Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft® Excel®", Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2009.
131. **PHILLIPS Jack J., BOTHELL Timothy W., SNEAD G. Lynne**, "The Project Management Scorecard: Measuring the Success of Project Management Solutions", Butterworth–Heinemann, Elsevier Science, New York, USA, 2002.
132. **PILLOT Gilbert**, "Maîtrise du Contrôle de Gestion : en Schémacolor", 3<sup>ème</sup> Edition, Éditions SEDIFOR, Paris, France, 1985.
133. **PRICE Christopher et al**, "Building Performance Dashboards and Balanced Scorecards with SQL Server® Reporting Services", John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, Canada, 2014.
134. **RICHARDSON Gary L.**, "Project Management Theory and Practice", Second Edition, CRC Press Taylor & Francis Group, NW, USA, 2015.
135. **ROBBINS Stephen, DELENZO David, Traduction : LAVOYER Valerie et Sébastien**, "Management l'essentiel des concepts et des pratique", 4<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson Education, Paris, France, 2006.
136. **ROBINSON Paul**, "High Leadership Performance, Leaders are what leaders do", First Published, Positive Revolution, India, 2009.
137. **SAINT ONGE Sylvie, HAINES Victor**, "gestion des performances au travail", Editions De Boek, 1<sup>ère</sup> Edition, Bruxelles, Belgique, 2007.
138. **SAULOU Jean-Yves**, "Le Tableau de Bord du Décideur", 1<sup>ère</sup> édition, Éditions D'organisation, Paris, France, 1982.
139. **SCHWALBE Kathy**, "Information Technology Project Management", Revised Sixth Edition, Course Technology, Cengage Learning, Boston, USA, 2011.
140. **SELMER Caroline**, "Concevoir le Tableau de Bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision", 1<sup>ère</sup> édition, Éditions Dunod, Paris, France, 1998.
141. **SMITH Ralph F.**, "Business Process Management and the Balanced Scorecard: using processes as strategic drivers", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2007.
142. **VOYE Pierre**, "Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance", 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006.
143. **WESTLAND Jason**, "The Project Management Life Cycle", First Edition, Kogan Page, London, United Kingdom, 2006.

144. **WYSOCKI Robert K.**, "Effective project management: traditional, adaptive, extreme", Fourth Edition, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, United States of America, 2007.

المذكرات والرسائل والأطروحات:

145. **CARTON Robert B.**, "Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study", PhD Theses, Graduate Faculty, University of Georgia, Athens, Georgia, 2004.
146. **MACEY Shannon**, "An Integrated Model For Performance Management Based On ISO 9000 And Business Excellence Models", Master of Applied Science, Dalhousie University, Canada, 2001.
147. **NIEBECKER Klaus Dieter**, "Collaborative and cross-company project management within the automotive industry using the Balanced Scorecard", PhD Thesis, University of Technology, Sydney, 2009.

المقالات والملتقيات والدوريات:

148. \_\_\_\_\_, "A Manager's guide to performance management", second edition, Improvement and Development Agency, Audit Commission.
149. **ABDEL-MAKSOU Ahmed**, "Non-Financial Performance Measures in the UK Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **ABDEL-MAKSOU Ahmed B.**, **ABDEL-KADER Magdy G.**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007.
150. **ABDEL-MAKSOU Ahmed**, "Performance Measurement Systems at Operational Level", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **ABDEL-MAKSOU Ahmed B.**, **ABDEL-KADER Magdy G.**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007.
151. **ABDEL-MAKSOU Ahmed**, **ASADA Takayuki**, **NAKAGAWA Masaru**, "Non-Financial Performance Measures in Japanese Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **ABDEL-MAKSOU Ahmed B.**, **ABDEL-KADER Magdy G.**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007.
152. **ABDEL-MAKSOU Ahmed**, **CERBIONI Fabrizio**, **RICCERI Federica**, "Non-Financial Performance Measures in the Italian Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **ABDEL-MAKSOU Ahmed B.**, **ABDEL-KADER Magdy G.**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007.
153. **ABDEL-MAKSOU Ahmed**, **POLLANEN Raili**, "Non-Financial Performance Measures in Canadian Manufacturing Firms", IN Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis, Edited By **ABDEL-MAKSOU Ahmed B.**, **ABDEL-**



- KADER Magdy G.**, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 2007.
154. **AHMAD Abd Rahman, RAJUDDIN Muhammad Rashid**, "Barriers to translate strategy into action: balanced scorecard approach", International Conference on Technology management 2006 (ICTM 2006), 4-5 December 2006, Putrajaya, Malaysia.
  155. **ANANTATMULA Vittal S.**, "Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance", Engineering Management Journal, Vol. 22, No. 1, March 2010.
  156. **ANSARI Ramin, SHAKERI Eghbal, RADDADI Ali**, "Framework for Aligning Project Management with Organizational Strategies", Journal of Management in Engineering, Vol. 31, No. 4, 2014.
  157. **ARTTO Karlos et al**, "Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1, Iss. 1, 2008.
  158. **ARTTO Karlos et al**, "What is project strategy?", International Journal of Project Management 26, 2008.
  159. **ATKINSON Anthony A.**, "Bâtir les nouveaux indicateurs de performance", Publication trimestrielle de l'INPED, Gestion et Entreprise, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet 2000, N° : 11/12.
  160. **ATKINSON Helen**, "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", Management Decision, Vol. 44 No. 10, 2006.
  161. **ATKINSON Roger**, "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria", International Journal of Project Management Vol. 17, No. 6, 1999.
  162. **AUBRY Monique, HOBBS Brian, THUILLIER Denis**, "Project management office: a framework to understand organizational project management", Paper presented at PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada, 2006, <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-framework-organizational-pm-8013>, see on 27/07/2017.
  163. **BEHERY Mohamed, JABEEN Fauzia, PARAKANDI Mohammed**, "Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE", International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63, No. 01, 2014.
  164. **BENTO Al, BENTO Regina, WHITE Lourdes F.**, "Validating Cause-And-Effect Relationships in the Balanced Scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 17, Number 3, 2013.
  165. **BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NØRREKLIT Hanne**, "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", Management Accounting Research, Vol. 15, No. 02, 2004.
  166. **BOYNE George A., WALKER Richard M.**, "Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", Public Performance & Management Review, Vol. 26, No. 02, December 2002.
  167. **CARBONE Thomas A., TIPPETT Donald D.**, "Project Risk Management Using the Project Risk FMEA", Engineering Management Journal, Vol. 16, No. 4, December 2004.

168. **COBBOLD Ian, LAWRIE Gavin**, "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002.
169. **COHEN Yuval, ORNOY Hana, KEREN Baruch**, "MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey", Project Management Journal, Vol. 44, No. 3, June 2013.
170. **CURRAN Clive-Steven et al**, "Project leadership skills in cooperative projects", Management Research News, Vol. 32, No. 5, 2009.
171. **DA MOTTA Marta Elisete Ventura et al**, "Research on the knowledge of students of sciences accounting method to balanced scorecard", Business Management Dynamics, Vol.2, No.8, Feb 2013.
172. **DESMOND Celia**, "The Project Management Office", IEEE Engineering Management Review, Vol. 42, No .1, March 2014.
173. **DESOUZA Kevin C., EVARISTO J. Roberto**, "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes", International Journal of Information Management 26, 2006.
174. **DEVINE Kevin, KLOPPENBORG Timothy J., O’CLOCK Priscilla**, "Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach", Journal of Health Care Finance, 36(4), 2010.
175. **ELEYAN Derar, EL-SAWALHI Nabil**, "Project review in the project management: an investigation study on earned value and balanced scorecard", Journal of Statistics & Management Systems, Vol. 13, No. 6, 2010.
176. **FERREIRA A, OTLEY D**, " The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis , Management Accounting Research, Vol. 20, No. 04, 2009.
177. **GIANNOPOULOS George et al**, "The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies", International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 14, 2013.
178. **GICĂ Oana Adriana, MOISESCU Ovidiu Ioan**, "How to Build a Successful Balanced Scorecard", Management & Marketing (Craiova), Vol 5(1), January 2007.
179. **HILL Gerard M.**, "Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum", Information Systems Management, Vol. 21 Issue .4, fall 2004.
180. **HUY Quy**, "Five Reasons Most Companies Fail at Strategy Execution", INSEAD Knowledge, <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-reasons-most-companies-fail-at-strategy-execution-4441>, January 4, 2016, date of consultation: January 25, 2017.
181. **IKA Lavagnon A.**, "Project Success as a Topic in Project Management Journals", Project Management Journal, Vol. 40, No. 04, December 2009.
182. **JEFFERY Peter**, "Project managers and major projects", Project Management, Butterworth & Co (Publishers) Ltd, Vol 3, No 4, November 1985.
183. **JERBRANT Anna**, "A Maturation Model for Project-Based Organisations – With Uncertainty Management as an Ever-Present Multi-Project Management Focus", South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS), Volume 17, Issue 1, 2014.
184. **JIMÉNEZ-JIMÉNEZ Daniel et al**, "Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective", The TQM Journal, Vol. 27, Issue 03, 2015.

185. **JOINER Therese A.**, "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24, No. 06, 2007.
186. **JUGDEV Kam, MÜLLER Ralf**, "A retrospective look at our evolving understanding of project success", Project Management Journal, 36(4), 2005.
187. **K Madegwa Andrew Lihalo**, "Barriers to Strategy Implementation by Mid-Sized Companies in Kenya", Global Journal of Management and Business Research, Volume 13, Issue 12, Version 1.0, 2013.
188. **KAPLAN Robert S.**, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business School Working Paper, No. 10-074, March 2010.
189. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5, September–October 2000.
190. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol 39, No. 1, fall 1996.
191. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review, September–October 1993.
192. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "The Balanced Scorecard Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol.70, USA, 1992.
193. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, March 2001.
194. **KAPLAN Robert S., NORTON David P.**, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, January–February 1996.
195. **KARAYAZ Gamze, GUNGOR Ozge**, "Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey", 46<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)-Wailea, HI, USA, IEEE, 07/01/2013-10/01/2013.
196. **KAYNAK Hale**, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 21, Issue 04, 2003.
197. **KENNY John**, "Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context", Project Management Journal, Vol. 34, No. 1, March 2003.
198. **KLOOT Louise, MARTIN John**, "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", Management Accounting Research, Vol. 11, 2000.
199. **KODAMA Mitsuru**, "Project-Based Organization in the Knowledge-Based Society", Series on Technology Management, Vol. 12, Imperial College Press, London, England, 2007.
200. **KUMAR Pankaja Pradeep**, "Effective Use of Gantt Chart for Managing Large Scale Projects", Cost Engineering, Vol. 47, No. 7, July 2005.
201. **LAWRIE Gavin, KALFF Dirk, ANDERSEN Henrik**, "Balanced Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems", 2GC Conference Paper, Presented at 3<sup>rd</sup> Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France, September 2005.

202. **MACHADO Maria João Cardoso Vieira**, "Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises", Review of Business Management, São Paulo, Vol. 15, No. 46, 2013.
203. **MILLER Kent, BROMILEY Philip**, "Strategic Risk and corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, Vol 33, 1990.
204. **MOMČILOVIĆ Oliver et al**, "Organizational Context Of Project Portfolio Management", Annals Of The University Of Oradea Fascicle of Management and Technological Engineering, Issue #3, <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmte/>, December 2014.
205. **MUNNS A K, BJEIRMI B F**, "The role of project management in achieving project success", International Journal of Project Management, Vol. 14, No. 2, 1996.
206. **NORRIE James, WALKER Derek H. T.**, "a balanced scorecard approach to project management leadership", project management journal, vol. 35, no. 4, December 2004.
207. **PARNABY John, TOWILL Denis R.**, "Exploiting the concept of a manufacturing system part II: Principles and origins of the managing-by-projects engineering change methodology", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 20, No. 8, 2009.
208. **PATANAKUL Peerasit, SHENHAR Aaron, MILOŠEVIĆ Dragan**, "Why different projects need different strategies", Paper presented at PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada, 2006.
209. **PEIMER Sid**, "The 10 reasons why strategy implementation fails", Stratplanning.com, <http://www.stratplanning.com/the-10-reasons-why-strategy-implementation-fails>, Dec 1, 2014, Date of consultation: January 20, 2017.
210. **PINTO Jeffrey K., SLEVIN Dennis P.**, "Critical success factors across the project life cycle", Project Management Journal, Vol. 19, No. 3, 1988.
211. **PUN Kit-Fai**, "Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method", Total Quality Management, Vol. 13, No. 06, 2002.
212. **R Eccles**, "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol 69, 1991.
213. **ROBINS James, F WIERSEMA Margarethe**, "A Resource-Based Approach to The Multi Business firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", Strategic Management Journal, 1995.
214. **RODRIGUES Alexandre, BOWERS John**, "System dynamics in project management: a comparative analysis with traditional methods", System Dynamics Review, Volume 12, Number 2 Summer 1996.
215. **ROUMBOUTSOS Athena, LITINAS Nicolaos**, "Management by Projects in Maritime Organisations", Operational Research. An International Journal. Vol.4, No.3, 2004.
216. **SANJARI Fard Farhad, NUR NAHA Abu Mansor, AZZMAN Mohamed**, "the critical success factors of performance measurement for malaysian smes in manufacturing sectors: a proposed framework", Second International Conference On Business And Economic Research, 2011.

217. **SCHNEIDERMAN Arthur M.**, "Analog Devices: 1986-1992, The First Balanced Scorecard®",  
[http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/BSC\\_INTRO\\_AND\\_CONTENTS.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm), Last modified: August 13, 2006, Date of consultation: 02/12/2016.
218. **SCHNEIER Craig Eric**, "Introduction: Performance Measurement and Management", Human Resource Management, Vol. 30, Number 03, John Wiley & Sons, Inc., 1992.
219. **SHAKED Israel, MICHEL Allen, LEROY Pierre**, "Creating Value Through EVA: Myth or Reality?" Strategy Management Competition, Issue 9, October 1997.
220. **TERZIOVSKI Milé, SAMSON Danny**, "The link between total quality management practice and organisational performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No. 03, 1999.
221. **VIJAYAKUMAR A.**, "Linkage between Market Value Added (MVA) and other Financial Variables: An Analysis in Indian Automobile Industry", Management and Labour Studies, Vol. 33, No. 04, November 2008.
222. **WAITS David**, "Five Barriers to Implementing Strategic Direction", Waits Consulting Group, Inc., <http://www.davidwaits.com/resources/articles/five-barriers-to-implementing-strategic-direction/>, Date of consultation: January 24, 2017.
223. **WALDT Gerrit van der**, "Establishing a Management by Projects approach for service delivery", Journal for Public Administration and Management, Vol. 36, No. 4, 2001.
224. **WARD John, DANIEL Elizabeth M.**, "The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 26, No. 3, 2013.
225. **WILKES John, YIP George, SIMMONS Kevin**, "Performance leadership: managing for flexibility", Journal of Business Strategy, Vol. 32, No. 05, 2011.
226. **YANG Li-Ren**, "Implementation of project strategy to improve new product development performance", International Journal of Project Management, Vol. 30, Iss. 7, 2012.
227. **YONG Yee Cheong, MUSTAFFA Nur Emma**, "Analysis of factors critical to construction project success in Malaysia", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 19, No 5, 2012.
228. **YUN Won-joo, MULHERN Frank**, "Leadership and the Performance of People in Organizations: Enriching Employees and Connecting People", Forum for People Performance Management and Measurement, 2009.

#### المواقع الإلكترونية:

229. [www.performanceforum.org](http://www.performanceforum.org)
230. <http://trimentis.com>
231. [www.davidwaits.com](http://www.davidwaits.com)
232. [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)
233. [www.stratplanning.com](http://www.stratplanning.com)
234. <http://knowledge.insead.edu>
235. [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم (1): جدول اختيار عينة الدراسة

<i>Table for Determining Sample Size of a Known Population</i>									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

*Note: N is Population Size; S is Sample Size* *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

## الملحق رقم (2): الموقع الإلكتروني لحساب حجم العينة

Sample size calculator

What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	<input style="width: 30px;" type="text" value="5"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer <i>yes</i> , while 10% answer <i>no</i> , you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input style="width: 30px;" type="text" value="95"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer <i>yes</i> would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input style="width: 40px;" type="text" value="2621"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input style="width: 30px;" type="text" value="50"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under <b>More information</b> if this is confusing.
Your recommended sample size is	<b>336</b>	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

**Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!**

Alternate scenarios			
With a sample size of	<input style="width: 30px;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="200"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="300"/>
Your margin of error would be	<b>9.61%</b>	<b>6.66%</b>	<b>5.33%</b>
With a confidence level of	<input style="width: 30px;" type="text" value="90"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="95"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="99"/>
Your sample size would need to be	<b>246</b>	<b>336</b>	<b>530</b>

**Save effort, save time. Conduct your survey online with Vovici.**



### الملحق رقم (3): الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية

#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المدرسة العليا للتجارة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض جمع المعلومات لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بالمدرسة العليا للتجارة، والتي هي تحت عنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع".

هذا الاستبيان عبارة عن استقراء لواقع كيفية قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع، ولكونك مسؤول على تنفيذ إحدى مشاريع المؤسسة، فأنت أفضل من يجيب عن أسئلة هذا الاستبيان، الذي لن يأخذ من الوقت إلا الشيء القليل، وستأخذ إجاباتك بعين الاعتبار، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. كل ما نرجوه منك هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة تراها مناسبة، حيث سيكون لإجاباتك الأثر الكبير في الوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً.

أقدم لكم بجزيل الشكر والعرفان لتعاونكم للإجابة على هذا الاستبيان.

الباحث

عبد الحفيظ لعور

المدرسة العليا للتجارة

أولاً: معلومات عامة عن أفراد العينة والمؤسسة التي ينتمون إليها.

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1. المسمى الوظيفي:

مدير المؤسسة	مدير محافظة المشاريع	مدير برنامج	مدير مشروع	مسؤول عن المشروع

2. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع:

أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	بين 10 و 15 سنة	بين 15 و 20 سنة	أكثر من 20 سنة

3. العمر:

أقل من 25 سنة	بين 26 و 35 سنة	بين 36 و 45 سنة	بين 46 و 55 سنة	أكثر من 55 سنة

4. المستوى التعليمي:

بكالوريا	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	ماجستير	دكتوراه	شهادة أخرى

5. نطاق الإشراف:

أقل من 5 أشخاص	بين 5 و 10 أشخاص	بين 10 و 20 أشخاص	بين 20 و 50 أشخاص	أكثر من 50 شخص

6. عمر المؤسسة:

أقل من 05 سنوات	بين 05 و 10 سنوات	بين 10 و 20 سنة	بين 20 و 50 سنة	أكثر من 50 سنة

7. نوع المؤسسة:

مؤسسة ذات الفرد الواحد EURL	شركة تضامن SNC	مؤسسة التوصية البسيطة SCS	مؤسسة مساهمة SPA	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL

8. الطريقة المستعملة من طرف المؤسسة في قياس وتقييم أدائها

لوحة القيادة	المقارنة المرجعية	الإدارة بالأهداف	إدارة الجودة الشاملة	أخرى (أذكرها)

9. عدد المشاريع المنجزة من طرف المؤسسة:

أقل من 10 مشاريع	بين 10 و 50 مشروع	بين 50 و 100 مشروع	بين 100 و 500	أكثر من 500 مشروع

10. عدد المشاريع الناجحة:

أقل من 10 مشاريع	بين 10 و 50 مشروع	بين 50 و 100 مشروع	بين 100 و 500	أكثر من 500 مشروع

11. على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار مشاريعها:

مالي	استراتيجي	قدرة المؤسسة	طلب العملاء	قدرة الأفراد على التنفيذ

ثانياً: معلومات حول تقييم مدى نجاح المشروع

المحور الأول: معلومات حول نجاح إدارة المشروع (العملية الإدارية)

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل نظرة المؤسسة إلى نجاح إدارة المشروع.

المقياس					نجاح العملية الإدارية لإدارة المشروع العبارات	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					نجاح المشروع يعني تحقيق مردود مالي	1
					نجاح المشروع يعني إتمامه في الوقت المحدد	2
					نجاح المشروع يعني إتمامه في حدود تكلفته	3
					نجاح المشروع يعني تنفيذ المشروع بالجودة المطلوبة	4
					نجاح المشروع يعني رضا الملاك والمساهمين عن نتائج المشروع	5

## المحور الثاني: نجاح مخرجات المشروع (نتائج المشروع):

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل نظرة المؤسسة إلى نجاح مخرجات المشروع.

المقياس					نجاح مخرجات (نتائج) المشروع العبارات	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					1 نجاح المشروع يعني رضا العملاء عن نتائج المشروع	
					2 نجاح المشروع يعني رضا أفراد فريق المشروع عن نتائج المشروع	
					3 نجاح المشروع يعني تحقيق أهداف المؤسسة	
					4 نجاح المشروع يعني تنفيذ استراتيجية المؤسسة بنجاح	
					5 نجاح المشروع يعني تطوير المؤسسة	
					6 نجاح المشروع يعني زيادة قيمة المؤسسة	
					7 نجاح المشروع يعني زيادة الحصة السوقية	

ثالثاً: معلومات حول مدى إمكانية استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروع.  
بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): هي طريقة لتقييم أداء المؤسسة تدمج كلاً من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية موزعة على أربعة محاور: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.  
المحور المالي: فضلاً عن علامة (X) في الخانة التي تشمل المحور المالي وتساهم في نجاح المشروع.

المقياس					المحور المالي العبارات	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					1 تحقيق عائد عالي على الاستثمار	
					2 تلبية متطلبات الملاك والمساهمين	
					3 تنفيذ المشروع بالتكلفة المسطرة والجودة المطلوب وفي الوقت المحدد	
					4 مقارنة تكاليف المشروع مقارنة مع تكاليف مشاريع مشابهة ومائلة	
					5 جذب استثمارات ومشاريع جديدة	

## محور العملاء:

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة التي تشمل محور العملاء وتساهم في نجاح المشروع.

المقياس					محور العملاء العبارات
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					1 تلبية حاجات ورغبات العملاء
					2 الاهتمام بجودة مخرجات المشروع
					3 التعرف على آراء العملاء حول مخرجات المشروع
					4 تقديم الأفضل للعملاء
					5 تطوير ومتابعة العلاقات مع العملاء
					6 الاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها

## العمليات الداخلية:

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة التي تشمل محور العمليات الداخلية للمشروع وتساهم في نجاح المشروع.

المقياس					محور العمليات الداخلية العبارات
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					1 الالتزام بالجدول الزمني والتسليم في الوقت المحدد
					2 الالتزام بدورة حياة المشروع (البدء والاختيار، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، الإغلاق)
					3 الاتصالات وإبلاغ المعلومات بسرعة ودقة وفعالية لأفراد فريق المشروع
					4 الاهتمام بمتطلبات الموارد بدراسة قدرات الموردين واختيار الأفضل
					5 رصد مخاطر المشروع وتطوير حلول وأساليب لتفاديها أو الاستفادة منها
					6 العمل على تحسين جودة المشروع
					7 تطوير أنظمة المؤسسة التي تساعد على تنفيذ المشروع

## محور التعلم والنمو :

فضلاً ضع علامة (X) في الخانة التي تشمل محور التعلم والنمو وتساهم في نجاح المشروع

المقياس					محور التعلم والنمو العبارات	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					القيام ببرامج تدريبية لفائدة أفراد فرق المشاريع	1
					الاستعداد للمستقبل بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتطبيقها على المشاريع الجديدة	2
					تقدير إبداعات وابتكارات أفراد فرق المشاريع وتشجيعهم عليها وتطبيقها	3
					توفير بيئة ملائمة للإبداع وللابتكار لأفراد فرق المشاريع	4
					تطوير الهيكل التنظيمي الملائم	5
					الاحتفاظ بالأفراد ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم والعمل على تحفيزهم	6
					التطوير والتحسين المستمر للإجراءات والأدوات	7

هَكَذَا لَكُمْ مَرَّةً أُخْرَى عَلَى حَسَن تَعَاوُنِكُمْ وَعَلَى وَفْقِكُمْ الْوَعْدِ

وَتَقْبَلُوا مِنِّي كُلَّ عِبَارَاتِ الْاِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Nous sommes heureux de vous présenter ce questionnaire dans le but de recueillir des informations devant servir à une thèse de doctorat (en sciences de gestion, Option Management, à l'École supérieure de commerce), intitulé : "Le rôle de Balanced Scorecard dans l'évaluation de la gestion des projets".

Ce questionnaire est une simulation de la réalité et la façon d'évaluation de la performance de gestion des projets, Parce que vous êtes responsable de la mise en œuvre de l'un des projets de l'entreprise. Vous êtes le mieux Placé pour répondre à ce questionnaire qui ne prendra que peu de temps.

Je vous prie de lire chaque axe et de répondre par un (X) devant chaque énoncé que vous jugez approprié. Votre réponse aura un grand nous sera très utile dans l'accomplissement de ce travail.

Merci infiniment pour votre collaboration.

**Abdelhafid LAOUAR**

**I. Des informations générales relatives aux membres de l'échantillon et l'institution à laquelle ils appartiennent.**

Veillez cocher (X) dans le champ approprié :

**1. Titre du poste:**

Directeur de l'entreprise	Directeur de portefeuille	Directeur de programme	Directeur de projet	responsable de projet

**2. Années d'expérience en gestion de projet:**

Moins de 5 ans	De 5 à 10 ans	De 10 à 15 ans	De 15 à 20 ans	Plus de 20 ans

**3. Âge:**

Moins de 25 ans	De 26 à 35 ans	De 36 à 45 ans	De 46 à 55 ans	Plus de 55 ans

**4. Niveau d'éducation:**

Baccalauréat	Licence	Ingénieur	Master	Magistère	PhD	Autre diplôme

**5. Portée de la supervision :**

Moins de 5 personnes	Entre 5 et 10 personnes	Entre 10 et 20 personnes	Entre 20 et 50 personnes	Plus de 50 personnes

**6. Age de l'entreprise :**

Moins de 5 ans	De 5 à 10 ans	De 10 à 20 ans	De 20 à 50 ans	Plus de 50 ans

**7. Type d'entreprise:**

EURL	SNC	SCS	SPA	SARL

**8. La méthode utilisée par l'entreprise pour mesurer et évaluer sa performance**

Tableau de bord	Benchmarking	Gestion par objectif	Gestion de la qualité totale	autre

**9. Nombre de projets réalisés par l'entreprise :**

Moins de 10 projets	Entre 10 et 50 projets	Entre 50 et 100 projets	Entre 100 et 500 projets	Plus de 500 projets



### 10. Nombre de projets réussis:

Moins de 10 projets	Entre 10 et 50 projets	Entre 50 et 100 projets	Entre 100 et 500 projets	Plus de 500 projets

### 11. Sur quelle base l'entreprise choisit ses projets

Financière	Stratégique	La capacité de l'entreprise	Demande des clients	Capacité des individus à la mise en œuvre	autre

### II. Le succès du projet :

Veillez cocher (X) dans la case qui représente le point de vue de l'entreprise sur le succès du projet.

**1. Le premier axe :** Informations sur le succès de la gestion de projet (processus administratif)

le succès de la gestion de projet		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
1	Le succès du projet signifie atteindre les rendements financiers requis					
2	Le succès du projet signifie qu'il est achevé dans les délais impartis					
3	Le succès du projet signifie son achèvement au meilleur coût					
4	Le succès du projet signifie la mise en œuvre du projet avec la qualité requise					
5	Le succès du projet signifie la satisfaction des actionnaires relativement aux résultats arrêtés					

**2. Le deuxième axe :** Informations relatives au succès des réalisations du projet (résultats du projet)

le succès du résultat du projet		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
1	Le succès du projet signifie la satisfaction du client des résultats atteints					
2	Le succès du projet signifie la satisfaction des membres de l'équipe du projet des résultats atteints					
3	Le succès du projet signifie la réalisation de ses objectifs					
4	Le succès du projet signifie la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise avec succès					
5	Le succès du projet signifie le développement de l'entreprise					
6	Le succès du projet signifie le développement de la valeur de l'entreprise					
7	Le succès du projet signifie l'accroissement de la part de marché					

### III. **Balanced Scorecard**

Des informations concernant la mesure dans laquelle les axes du Balanced Scorecard peuvent être utilisés pour évaluer la performance du projet.

Balanced Scorecard : c'est une méthode d'évaluation des performances de l'institution qui intègre des mesures financières et non-financières, réparties en quatre perspectives : perspective financière, perspective clients, perspective processus internes et perspective apprentissage et croissance.

#### 1. **Perspective Financière :**

Veillez cocher (X) dans la case qui comprend l'axe financier et contribuer à la réussite du projet.

<b>Perspective Financière</b>		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	Obtenir des rendements financiers élevés du projet					
2	Répondre aux attentes des propriétaires et des actionnaires					
3	Mettre en œuvre le projet au coût et à la qualité requis, et dans les délais					
4	Comparaison des coûts du projet par rapport à des coûts de projet similaires.					
5	Attirer de nouveaux investissements et projets					

#### 2. **Perspective clients**

Veillez cocher (X) dans la case qui Inculte l'orientation client et qui contribue au succès du projet

<b>perspective clients</b>		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	Répondre aux besoins et désirs des clients					
2	Se soucier de la qualité des résultats du projet					
3	Identifier les commentaires des clients sur les résultats du projet					
4	Garantir ce qu'il y a de meilleur pour les clients					
5	Développer et suivre les relations clients					
6	Accorder toute l'attention aux plaintes des clients et travailler à les résoudre					

### 3. perspective Processus Internes

Veillez cocher (X) dans le champ qui comprend le centre des processus internes du projet et contribuer au succès du projet.

<b>perspective Processus Internes</b>		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
<b>1</b>	Respect du calendrier et de livraison à temps					
<b>2</b>	Respect du cycle de vie du projet (démarrage et choix, planification, mise en œuvre, suivi, clôture)					
<b>3</b>	Communiquer les informations rapidement, précisément et efficacement aux membres de l'équipe de projet					
<b>4</b>	Prêter attention aux besoins en ressources en étudiant les capacités des fournisseurs et en sélectionnant les meilleurs					
<b>5</b>	suivi des risques inhérents au projet et développer des solutions et des méthodes pour les éviter ou en tirer parti					
<b>6</b>	Travailler à l'amélioration de la qualité du projet					
<b>7</b>	Développement des systèmes d'organisation qui aident à la mise en œuvre du projet					

#### 4. perspective apprentissage et croissance

Veillez cocher (X) dans le champ qui comprend l'apprentissage et la croissance et contribuer au succès du projet.

<b>perspective apprentissage et croissance</b>		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	Conduite de programmes de formation pour les membres de l'équipe de projet					
2	tirer les leçons tirées des projets précédents et les appliquer aux nouveaux projets					
3	Apprécier et encourager la créativité et l'innovation chez les membres de l'équipe de projet					
4	Fournir un environnement propice à la créativité et à l'innovation chez les membres de l'équipe de projet					
5	Développer une structure organisationnelle appropriée					
6	Conserver les éléments présentant un fort engagement et leur accorder intérêt et incitations					
7	Amélioration continue des procédures et des outils					

Merci encore pour votre aimable collaboration et pour le temps précieux que vous avez consacré à remplir ce questionnaire

Très cordialement