

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير. غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحرير الأسواق واتساعها إلى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة وأسس وعناصر الأداء.

من جهة أخرى فقد أترث كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية وضوح المفاهيم والمسميات التي تمهد الطريق أمام عملية التقييم، سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة بعض الأسس النظرية لمفهوم الأداء والتطور الذي عرفه مع مرور الزمن، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء باعتبارها السبب الرئيسي لوجود مفهوم الأداء وفي الأخير سوف نقوم بعرض كل من الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنسعى من خلال هذا المبحث لمعالجة مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولته ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن.

1. تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل والأنجع في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية "*Parformer*" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "*To Perform*" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة¹. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرت البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في

¹ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.2, sur : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le : 15/05/2013.

دراسة الأداء من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى¹. وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضاً من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.

يعبر العديد من الكتاب والباحثين عن الأداء المؤسسي من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية². ويشير كل من B. Doriath et C. Goujet إلى أن هذا التعريف يعتبر شاملاً، وهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء هي³:

- أن الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز: ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.

- يعبر الأداء عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

- يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوماً إيجابياً غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح. وفي هذا الإطار يقول Y. Pesqueux أنه لا يمكن القول عن الأداء أنه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة⁴.

ومن خلال هذا التعريف السابق يظهر لنا أن الأداء يعتبر مفهوماً نسبياً (عبارة عن نتيجة لمقارنة)، متعدد (نظراً لتعدد الأهداف)، وذاتياً (يرتبط بالشخص أو المتعامل الذي يقوم بعملية التقييم).

1 حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 81.

2 Karim Said, Martine Maadani, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation, 2009, P.28.

3 Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P.172.

4 Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, Paris, 2004, P. 8, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>, Consulté Le : 16/05/2013.

من جهة أخرى تُعرّف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية.

أما P. Lorino فإنه يلخص مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما:²

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم ويساعد على تحسين التوليفة (قيمة/تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداءً كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضهما البعض. وتعبّر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

من جهته يرى A. Chandler أن الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية. وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التمتع في الأسواق الجيدة.³

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.

¹ نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص.31.

² Philippe Lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, PP. 4-8.

³ Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, P. 15, sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>, Consulté Le : 17/05/2013.

2. تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها:

1.2. الفعالية

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبيراً من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف أشكالها.

ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة¹، وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

ونظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M. Kalika مقاربة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمات تشمل كل من : الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية والفعالية التنظيمية².

ويتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات كمعدل بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وكذلك جودة المنتجات والخدمات. أما الفعالية الاجتماعية فترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس من خلال مؤشرات كمدى ملائمة مناخ العمل، ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة. في حين يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات كدرجة مرونة الهيكل التنظيمي، جودة تدفق المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

¹ Brigitte Doriath et Christian Goujet, Op.cit., P. 172.

² Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995, PP. 336-342.

2.2. الكفاءة

تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل¹. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثلية باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة². واللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}} / \frac{\text{(المخرجات)}}{\text{(المدخلات)}}$$

وضمن نفس السياق يقول M. Kalika أن الكفاءة تُقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تُقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أنّ مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس³.

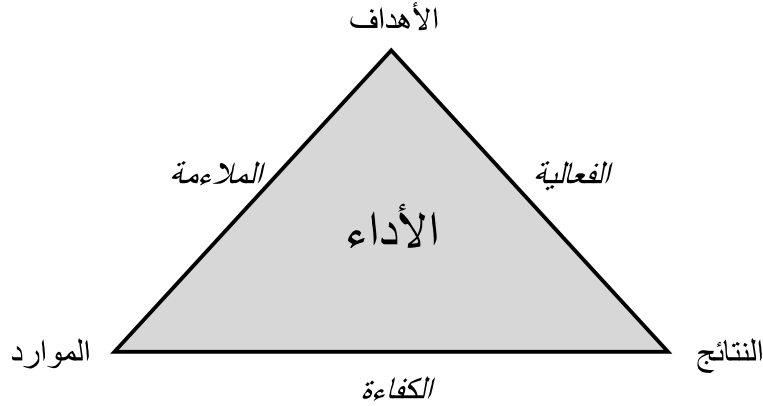
ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الأداء، الفعالية والكفاءة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Brigitte Doriath et Christian Goujet, Op.cit., P. 173.

² حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص.

³ Michael Kalika, Op.cit., P. 328.

الشكل رقم (01): مثلث الأداء



Source : Stéphane Jacquet, Op.cit., P. 4.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
- أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا.

وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هناك أيضا بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية والكفاءة وبذلك مع الأداء من أهمها:

- **الإنتاجية:** وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات¹. لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 33.

- **الجودة:** وتتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وبذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنهم فيما يتعلق بالنوعية، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

3. تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وبعدم السكونية في محتواها المعرفي¹، حيث عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين أنه لطالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف². غير أنه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم.

ولقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على إثر ظهور التسويق كعلم وفن وتطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم فإداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة. وهنا يرى كل من K. Said et M. Maadani أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المنظمة³. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصراً جديداً يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك يُنظر

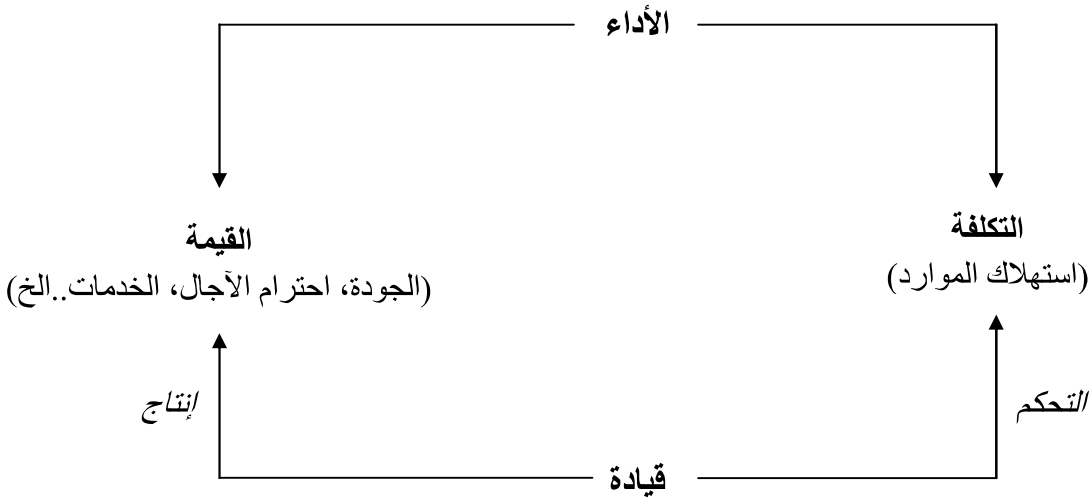
¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009، ص. 221.

² Françoise Giroud et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, P. 66.

³ Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 29.

للأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة / تكلفة)، ويمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(02): متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة / قيمة)



Source : Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 69.

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن مفهوم الأداء يشمل كلا من التكلفة والقيمة، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من أجل الاستجابة لطالبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة، ومن خلال تلبية احتياجاتهم وطلبات هؤلاء الزبائن يظهر بُعد القيمة في أنشطة المؤسسة. وبذلك فإذا كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هؤلاء الزبائن مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من البقاء والنمو. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين بعدي الأداء (القيمة والتكلفة)، حيث أن الاهتمام بالقيمة على حساب التكلفة أو العكس سوف يضع المؤسسة في وضع خطير.

المطلب الثاني: أنواع الأداء، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الأداء والتطورات التي شهدتها سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة أنواع الأداء ومختلف العوامل التي تؤثر فيه.

1. أنواع الأداء

مما سبق يتضح لنا أنه لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة وإنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يرى B. Sogbossi أنه يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية¹ تشمل كل من الأداء الاجتماعي-الاقتصادي، الأداء الإستراتيجي والأداء التنافسي.

1.1. الأداء الاجتماعي الاقتصادي

ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

1.1.1. الأداء الاقتصادي

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها²، حيث يُعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، العمل، التكنولوجيا...). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.

2.1.1. الأداء الاجتماعي

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة³. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما اقتصر اهتمام المؤسسة بالأداء الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، وبذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال

¹ Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 24, 2010, P. 118.

² Ibid, P. 119.

³ Cherif Lahlou, Op.cit., P. 16.

الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها¹.

3.1.1. الأداء التنظيمي

يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تُنظَّم وتُهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك. وفي هذا الإطار يشير M. Kalika إلى أن هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية²، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. ويقدم الباحث أربع عوامل لقياس الفعالية التنظيمية تشمل كل من احترام الهيكل الرسمي، العلاقة بين المصالح، نوعية انتقال المعلومة ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

2.1. الأداء الإستراتيجي

ويعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات وقياس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أي يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية³. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد.

3.1. الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص. 219.

² Michel Kalika, Op.cit., P. 340.

³ عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص. 6، على: <http://labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf>، في: 2013/06/02.

التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يُميّز قطاعها الذي تنشط فيه¹. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقّة التحكم في التكنولوجيا...الخ².

وبذلك فإن الأداء التنافسي يرتكز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدراتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها .

بعد التطرق لمختلف أنواع الأداء، ينبغي الإشارة إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر إماما وشمولية تهدف إلى أخذ المسؤولية تجاه المجتمع بعين الاعتبار مما أدى إلى بروز نوع جديد من الأداء أطلق عليه اسم الأداء الشامل.

4.1. الأداء الشامل

إن مؤسسات اليوم لا تعتبر كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالمجتمع والبيئة التي تعمل فيها، فهي تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية معقدة تعرضها للعديد من الضغوطات أغلبها اجتماعية، حيث أشار كل من K. Said et M. Maadani أنه ابتداءً من عام 1960 عرف عدد الشكاوي الاجتماعية المقدمة ضد المؤسسات ارتفاعاً معتبراً مما دفع المؤسسات نحو الاهتمام أكثر بمسؤوليتها الاجتماعية³. ومع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من جهة وتطور مفهوم الأداء الاجتماعي من جهة أخرى نشأ مفهوم جديد سمي بالأداء الشامل للمؤسسات، حيث يقول M. Essid ضمن هذا الإطار أن المسؤولية

¹ Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit., P. 118.

² حسين حساني، مرجع سابق، ص. 17.

³ Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 31.

الاجتماعية للمؤسسات تعتبر المكون والسبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل¹.

ويعرّف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي...الخ، حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة وذلك دون إهمال نمو المؤسسة وتطويرها خدمة للملاك والمساهمين².

كما يعرف أيضا على أنه تجميع لكل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي³، وهو التعريف الذي يتفق عليه العديد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الشامل هو الأداء الذي يجمع ويدمج الأبعاد الثلاثة التالية⁴:

- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بمؤشرات تستخدم الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- البعد الاجتماعي: ويرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعّالة.
- البعد البيئي: ويرتكز على المساهمة الفعّالة للمؤسسة في تطوير وتنمية بيئتها.

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الأداء الشامل يرتبط بكل من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذلك إشباع رغبات أصحاب المصالح، ويوضح الشكل الموالي معنى الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

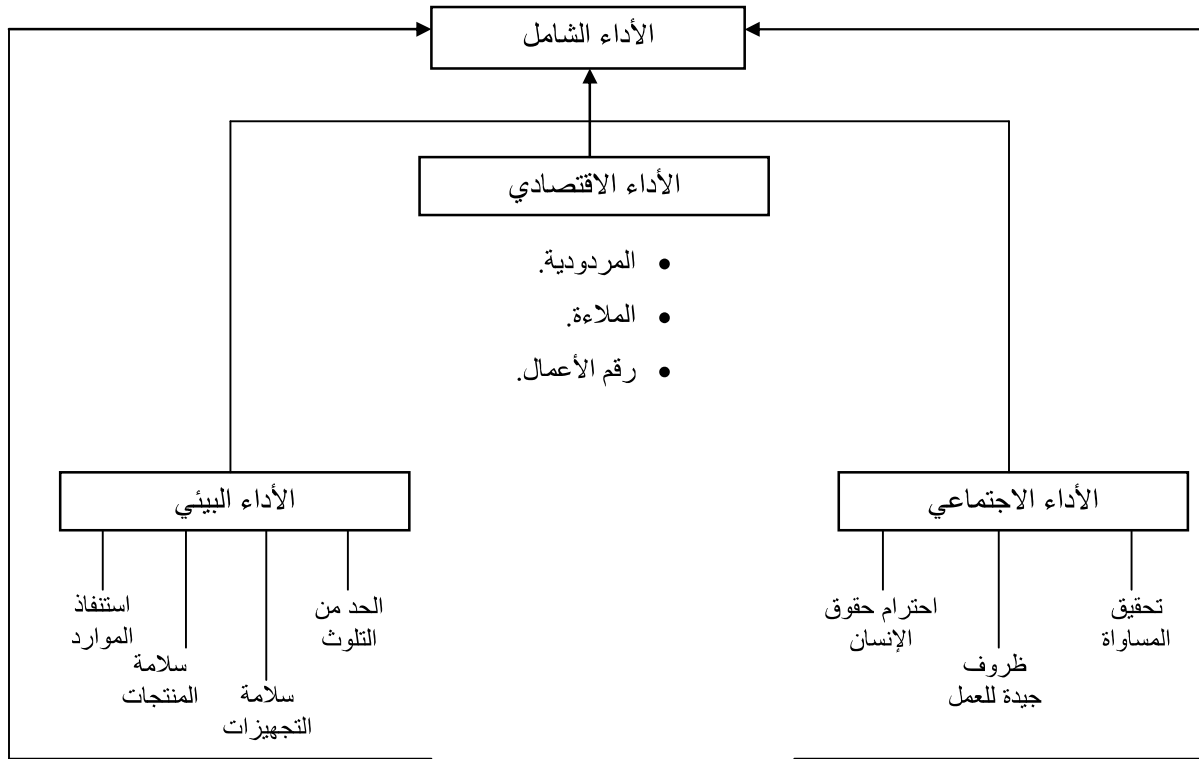
¹ Moez Essid, Les Mécanismes de Contrôle de La Performance Globale, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Centre de recherche en pilotage économique et Social des Organisations, Université Paris-Sud, 2006, P. 81.

² مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011، ص. 105.

³ Christophe Germain, Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage, Semaine sociale Lamy, N. 1186, 2004, P. 38.

⁴ Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 2004, P. 10.

الشكل رقم (03): الأداء الشامل في المؤسسة



- الخفض في التكاليف من خلال تندية التبذير.
- الخفض في خطر وقوع الحوادث.
- الفوز بحصص سوقية.
- فرص لخلق منتجات جديدة.

- الخفض في احتمالات حدوث إضرابات أو مقاطعات.
- الرفع في مستوى تحفيز العاملين.
- سهولة توظيف الإطارات.

Source : Moez Essid, Op.cit., P. 85

من خلال الشكل السابق تتضح لنا المرتكزات الثلاثة التي يقوم عليها الأداء الشامل، حيث يبين الشكل كيفية ارتباط كل نوع من أنواع الأداء بالأداء الشامل للمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن التقييم العادل للأداء يقتضي مراعاة كل مكونات الأداء الشامل وتحقيق أهدافه. وتتبلور أهم أهداف الأداء على المستوى الاقتصادي في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة وزيادة المبيعات والرفع في المردودية لضمان حقوق المساهمين والملاك. أما على المستوى الاجتماعي فتتمثل أهم الأهداف في الاهتمام بالعاملين من خلال توفير كافة العوامل الممكنة لخلق حالة من الرضا وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي وكل هذا في إطار تحقيق سعادة ورفاهية الإنسان. كما تتبلور الأهداف على المستوى

البيئي في الإسهام في حماية البيئة والحفاظ عليها من خلال الحد من التلوث والاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والموارد الخام.

2. علاقة أداء المؤسسة بأصحاب المصالح

لقد اتضح أن بقاء واستمرار المؤسسات في وقتنا الحالي لم يعد يعتمد على الخصائص والجوانب المالية لهذه المؤسسات فقط، وإنما أصبح مرهونا بمدى قدرتها على إرضاء كافة أصحاب المصالح دون نسيان الاهتمام بصورتها تجاه المجتمع. وبذلك فلم تعد مسؤولية المؤسسات تقتصر على المساهمين فحسب وإنما اتسعت لتشمل كافة الأطراف من عملاء، موردون، عمال... الخ وهو السياق الذي نشأ فيه مفهوم الأداء الشامل¹، ويرى A. Fernandez أنه من الضروري الإحاطة بمختلف العلاقات التي تربط الأداء بأصحاب المصالح والتي تتجلى في²:

1.2. علاقة الأداء بالمساهمين

إن الحاجة المتزايدة لمؤسسات اليوم إلى التطور والتقدم قد دفعتها إلى البحث عن كافة الموارد المالية من أجل دعم وتعزيز نموها الاقتصادي، ومن جهة أخرى فقد أدت الضغوطات الناتجة عن اللجوء إلى أسواق المال إلى إعادة النظر في دور ومهام المسيرين من أجل ضمان استمرار مؤسساتهم حيث أصبح هدفهم الأساسي يتمثل في تعظيم القيمة بالنسبة للمساهمين. وبذلك وحسب السوق المالي فإن أداء المؤسسة يرتبط بمدى قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين.

2.2. علاقة الأداء بالعملاء

لقد أصبح العملاء محور تركيز كافة المنظمات في وقتنا الحالي، حيث أصبح تحقيق رضاهم ضرورة يعتمد عليها مصير المؤسسة.

لقد أدى انفتاح وتوسع الأسواق الدولية إلى انقلاب موازين القوة بين المؤسسة وعمالها، وقد نتج عن هذا الانقلاب إعادة هيكلة المؤسسات وتوجيهها نحو الاهتمام بالعميل وبالتسويق. كما أيقنت مؤسسات اليوم أنه من أجل البقاء والنمو يجب عليه بذل جهود كبيرة للحفاظ على حصصها السوقية وتوسيعها، وتتجسد هذه الجهود في الاستجابة لمختلف رغبات

¹ Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 32.

² Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 4eme édition, Edition d'Organisation, Paris 2011, PP. 44-58.

وحاجيات العملاء والرفع من ولائهم للمؤسسة بما يضمن الصمود والتفوق أمام المنافسة. ومن هنا يظهر لنا أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العملاء بالمؤسسة.

3.2. علاقة الأداء بالشركاء

إن مؤسسات اليوم تعمل أكثر فأكثر على إخراج أنشطتها ذات القيمة المضافة العالية وتقديمها إلى الشركاء، حيث تعتبر هذه النشاطات (كالتصميم والإمداد) ذات تأثير إستراتيجي على سلسلة القيمة لهذه المؤسسات، وبذلك يصبح تحسين سلسلة القيمة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الشريك المعني.

وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسة والشركاء تأخذ بعداً آخر ذو طابع إستراتيجي، لذلك يمكن القول أن أداء المؤسسة يرتبط بنوعية وكفاءة الشريك الذي تتعامل معه.

4.2. علاقة الأداء بالعمّال

من أجل الإبداع وخدمة العميل بشكل أفضل فقد أصبح الموظفون يمثلون حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسات الموجهة نحو عملائها، حيث أظهرت هذه المعطيات الجديدة حاجة المؤسسات إلى تحفيز عمّالها بالشكل الذي يسمح لكل موظف بالشعور أنه يتحمل جزء من المسؤولية فيما يتعلق بمستقبل هذه المؤسسة.

من جهة أخرى فقد أصبح تحفيز العمّال يشكل مصدر اهتمام المؤسسات التي تقيس درجة رضا موظفيها، فاشتداد المنافسة في الوقت الحاضر يدفع بهذه الأخيرة إلى السعي جاهدة من أجل كسب ولاء مواردها البشرية والاحتفاظ بهم. وتشير المنظمات التي استطاعت تحقيق مستوى عالي من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية إلى مدى أهمية إدراك العلاقة بين درجة رضا الموظفين ومستوى الأداء في المؤسسة.

5.2. علاقة الأداء بالمجتمع

في السياق الاجتماعي الاقتصادي، فقد أصبح من غير الممكن اليوم أن تنجح المؤسسة من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي فقط دون أخذ المتغيرات الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار. فقد أدت العولمة، حرية وسهولة انتقال المعلومات والضغوطات التي تمارسها البيئة المحيطة إلى زيادة تعقيد عمل ونشاط المؤسسات، وبذلك فقد أصبحت العديد من المتغيرات كحماية البيئة، حقوق العمال، رضا المجتمع... الخ تشكل جزءاً هاماً من إستراتيجيات المؤسسات تسمح لها بالاستمرار في البيئة الاجتماعية، وهنا تظهر بشكل واضح العلاقة التي تربط الأداء في المؤسسة بدرجة مراعاة هذه الأخيرة للعوامل البيئية والاجتماعية.

3. العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية¹.

1.3. العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها². وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية.

1.1.3. العوامل الاقتصادية

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.

2.1.3. العوامل الاجتماعية والثقافية

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء...)

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص. 91.

² نفس المرجع السابق، ص. 91.

والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.

3.1.3. العوامل السياسية والقانونية

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

4.1.3. العوامل التكنولوجية

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

2.3. العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية¹. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

1.2.3. العوامل البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- نظام الأجور والمكافآت.
- مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 92.

2.2.3. العوامل التقنية

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
 - نوعية المنتج وشكله.
 - درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
 - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3.2.3. العوامل التنظيمية

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياساتها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها. غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه، حيث يقول M. Lebas في هذا الإطار أنه "ليس هناك وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه..."¹. لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء و إلى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وسنفضل كذلك في مؤشرات التقييم باعتبارها العنصر الذي تركز عليه عملية تقييم الأداء.

¹ Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, P.4, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf>, consulté le : 10/06/2013.