

استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية Exploring Performance Measurement Practices In Algerian Organizations

نبيل شنن^{1*}، عبد الرؤوف حجاج²

¹ جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر (nabilchenene@gmail.com)

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر (abderraouf.hadjadj@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018؛ تاريخ القبول: 2018؛ تاريخ النشر: 01 جوان 2018

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تلك الممارسات وذلك من خلال معرفة تأثير كل من حجم المؤسسة والثقافة التنظيمية والإتجاه الإستراتيجي وقطاع النشاط على ممارسات قياس الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من 68 مؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية تتبنى بشكل كبير ممارسات تقليدية لقياس الأداء في حين يوجد تبني ضعيف للممارسات الحديثة. كما أظهرت النتائج أن ممارسات قياس الأداء تتأثر فقط بالحجم، في حين أن الإتجاه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وقطاع النشاط ليس لهم تأثير على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: قياس اداء، اتجاه استراتيجي، ثقافة تنظيمية، حجم، قطاع النشاط.

Abstract: The study aimed to explore the performance measurement practices in Algerian organizations (institutions), in addition to studying the impact of the contingency factors on these practices by knowing the effect of size, organizational culture, strategic direction and the type of industry on performance measurement practices. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data, which was distributed to a sample of 68 organizations. The study found that Algerian organizations adopt largely traditional performance measurement practices while there is a weak adoption of modern practices. The results also showed that performance measurement practices are affected only by size, while the strategic direction, organizational culture and type of industry have no impact on performance measurement practices in Algerian organizations.

Keywords: Performance Measurement, Strategic Direction, Organizational Culture, Industry, Size.

* المؤلف المرسل.

تمهيد :

على الرغم من أن البحث في مجال قياس الأداء ليس بالجديد، إلا أنه حظي باهتمام متزايد من طرف الأكاديميين والمهنيين في السنوات الأخيرة، فالتغير الشديد في بيئة الأعمال أصبح يتطلب أدوات وأنظمة قياس جديدة تعكس هذا التغير، ورغم التحديات التي يواجهها مجال قياس الأداء استمرت الدعوات للثورة الصريحة في هذا المجال، حيث أشار **Eccles** بشكل صريح إلى ما يسميه "ثورة" في قياس الأداء والتي كانت نتيجة لقرار "التحول من التعامل مع الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى معاملتها باعتبارها مقياس من مجموعة أوسع من المقاييس".¹ فقد أشار **Neely** إلى أن ثورة قياس الأداء موضوعية، مدفوعة بالعديد من التطورات في بيئة الأعمال مثل الطبيعة المتغيرة للعمل، الأدوار التنظيمية، المطالب الخارجية، زيادة المنافسة، مبادرات التحسين الخاصة، وقوة تكنولوجيا المعلومات وجوائز الجودة.²

المداخل التقليدية لقياس الأداء لم تعد تعكس مختلف التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال كما أنها أصبحت لا تبرز بشكل واضح مختلف التغيرات في الأداء واتجاهات التحسين فيه مما عرضها للعديد من الانتقادات والمشاكل، بالتالي دفعت ثورة قياس الأداء العديد من المؤسسات لتبني أدوات وأنظمة جديدة لقياس الأداء سعياً لتدعيم عمليات التغيير الحاصلة في المؤسسات كعملية استجابة وتكيف مع التغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

إشكالية الدراسة: استجابة للضغوطات والتحديات التي تفرضها التغيرات في بيئة الأعمال، تعمل المؤسسات على تبني واستخدام العديد من الأدوات والمنهجيات التي تسمح لها بمواجهة هذه التحديات ولضمان البقاء والاستمرارية، ومن بين هذه المنهجيات قياس الأداء. يظهر المسح النظري والتطبيقي لأدبيات الأداء وجود عدد كبير من أدوات قياس الأداء التي يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها، كما توجد العديد من العمليات والتوجيهات لكيفية تصميم أنظمة قياس الأداء، وبالرغم مما سبق إلا أن المعرفة قليلة حول ممارسات قياس الأداء في بيئة الأعمال الجزائرية. وتسهم هذه الدراسة في المناقشة الحالية لقياس الأداء في سياق المؤسسات الجزائرية. لذا فالإشكالية التي تسعى هذه الدراسة لمحاولة معالجتها تتمثل في: **ما هو واقع ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية؟**

ومن هذا المنطلق ترجمت الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- هل تطبق المؤسسات الجزائرية مداخل واضحة لقياس أدائها؟
- ماهي أدوار أنظمة وأدوات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية؟
- ماهي العوامل الموقفية التي لها تأثير أساسي على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير لنوع القطاع على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير لحجم المؤسسة على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والمتمثل في تحديد ممارسات قياس الأداء والعوامل الموقفية المؤثرة على هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية وتتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يسلط الضوء على موضوع مهم للمؤسسات وهو قياس الأداء والدور الذي يلعبه في مساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح والبقاء، كما تتجلى أهمية الدراسة في إدراك أفضل لممارسات قياس الأداء والعوامل المؤثرة على فعالية نظام قياس الأداء.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى التقصي في مدى تبني واستخدام المؤسسات الجزائرية لممارسات قياس الأداء، سعياً إلى إظهار الأدوات الأكثر استخداماً والأدوار التي تؤديها، كما تسعى إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية في تبني ممارسات قياس الأداء.

الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات موضوع استكشاف ممارسات قياس الأداء والعوامل المؤثرة في هذه الممارسات، ومن أهم الدراسات نذكر ما يلي:

- دراسة **Kaveh Asiaei و Ruzita Jusoh (2014)**، هدفت الدراسة إلى اختبار تجريبي للارتباط بين عنصر من عناصر أنظمة المحاسبة الإدارية وهو نظام قياس الأداء وبعض العوامل السياقية وهي الثقافة التنظيمية ونوع الصناعة وحجم الشركة من منظور النظرية الموقفية. وقد أجريت الدراسة في إيران من خلال مسح لعينة من 128 شركة مدرجة في بورصة طهران. تكشف نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والحجم هما العاملان المساهمان في استخدام بعض أنظمة قياس الأداء في المؤسسات محل الدراسة، كما تلقي

هذه الدراسة الضوء على الطريقة التي قد يدرك بها الممارسون والمؤسسات الأسبقيات المحورية لاستخدام فعال لنظام قياس الأداء سعياً لتحقيق الاستفادة الكاملة من تطبيق نظام قياس الأداء.³

- دراسة **Zahirul Hoque (2004)**، تهدف الدراسة في ظل النظرية الموقفية إلى المساهمة في الأدبيات التي تبحث في محددات وآثار مقياس الأداء من خلال التقصي في دور اختيار مقياس الأداء على العلاقة بين الأولويات الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي بالأداء. ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات تم تنفيذ مسح حيث وزع استبيان على 52 شركة صناعية نيوزيلاندية، وتم تطبيق نموذج تحليل المسار. وقد كشفت النتائج وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين الأولويات الإستراتيجية لإدارة الأداء من خلال استعمال مرتفع للمقياس غير المالية لأجل تقييم الأداء. في حين لم تجد الدراسة أي دليل على وجود علاقة مهمة بين عدم التأكد البيئي الأداء من خلال استعمال مقياس الأداء غير المالية.⁴

- دراسة **Nadia Abu و Catalin Nicolae Abu (2012)**، هدفت الدراسة إلى تقصي وتحليل وجود واستعمال تقنيات المحاسبة الإدارية في الوحدات الرومانية من خلال الاعتماد على النظرية الموقفية، تم الاعتماد على استبانة وزعت على عينة من 109 مستجوب، سعياً لتحديد العوامل ذات العلاقة بوجود واستعمال تقنيات المحاسبة الإدارية في ظل سياق تخضع فيه الممارسات التنظيمية للتباين وندرة الموارد والتدريب وعدم التأكد. تشير النتائج إلى أن أغلب العوامل المهمة هي نوع رأس المال والحجم. تبني واستعمال تقنيات المحاسبة الإدارية عادة يرتبط بوجود رأس المال الأجنبي الذي يعد سمة تميز بيئة الأعمال الرومانية، في حين يوجد تأثير منخفض للبيئة والمنافسة على ممارسات المحاسبة الإدارية في الوحدات الرومانية.⁵

- دراسة **Ezekiel Oluwagbemiga Oyerogba (2015)**، تهدف الدراسة إلى البحث في ممارسات المحاسبة الإدارية في الاقتصادي النامي مع الإشارة للمؤسسات الصناعية النيجيرية المدرجة في البورصة. أهداف الدراسة تتمثل في التقصي في مستوى تبني تقنيات المحاسبة الإدارية الجديدة، تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار ممارسات المحاسبة الإدارية في المؤسسات الصناعية ومدى تأثير ممارسات المحاسبة الإدارية بهذه العوامل. تم اختيار عينة عشوائية من 148 مؤسسة صناعية نيجيرية، وأظهرت النتائج أن أدوات مثل تحليل التكلفة - الحجم - الربح، التكلفة الحدية، المعدل المحاسبي للعائد، صافي القيمة الحالية والمعدل الداخلي للعائد هي الأدوات الأكثر بروزاً في المؤسسات عينة الدراسة، بينما الإدارة بالأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن لم يتم تبنيها من طرف المؤسسات المبحوثة. كما كشفت النتائج أن العوامل الداخلية مثل حجم الشركة، هيكل الشركة، تطوير قدرات الموارد البشرية والعوامل الخارجية مثل البنية التحتية والمنافسة التي هي عوامل تؤثر بشكل كبير في اختيار ممارسات المحاسبة الإدارية في الاقتصادات النامية.⁶

أولاً- الإطار المفاهيمي حول قياس الأداء

يوجد اهتمام كبير بقياس الأداء، بحكم كونه الجزء المهيمن في أدبيات الأداء، حيث تطور هذا الحقل المعرفي بشكل كبير من خلال سعي الأكاديميين والممارسين إلى تطوير وتبني أنظمة ومنهجيات جديدة لقياس الأداء وهذا من أجل التنفيذ الجيد لأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها. فقياس الأداء كان دائماً موضوع مثير بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه في تحسين الجودة والإنتاجية.

1. مفهوم وأهمية قياس الأداء:

أدب قياس الأداء بدأ يتجمع مع الأعمال المبكرة حول الرقابة الإستراتيجية حيث أولي اهتمام بتطوير معايير الأداء القصيرة الأجل كرقابات إستراتيجية ترتبط بوضوح بتحقيق الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل. كنتيجة لذلك، وضع تأكيد كبير حول ماذا نقيس وكيف نحقق التوافق الاستراتيجي من خلال هذه المقاييس لضمان أن جميع من في المؤسسة لهم هدف مشترك وهذه كانت نقطة الانطلاق لإدراك أن قياس الأداء والإدارة الإستراتيجية هما وجهان لنفس العملة.⁷

اختلفت المفاهيم حول قياس الأداء، حيث باستطلاع الأدبيات يمكن أن نجد تشكيلة واسعة من المفاهيم لقياس الأداء. فمثلاً يعرف **Neely** وآخرون قياس الأداء بكونه عملية تكميم كل من كفاءة وفعالية الأنشطة.⁸ في حين ترى **Rose** أن قياس الأداء "هو لغة التقدم في المؤسسات، فهو يشير إلى أين تتواجد المؤسسة وأين ستتوجه، فهو بمثابة دليل على ما إذا المؤسسة في طريقها لتحقيق غاياتها، وهو أيضاً أداة سلوكية قوية، حيث أنه يوصل للموظف ما المهم وما الذي يهتم بتحقيق غايات المؤسسة."⁹ كما أن **Jessica Keyes** تعرف قياس الأداء بأنه "عملية تقييم التقدم نحو تحقيق غايات محددة مسبقاً، تتضمن معلومات عن كفاءة استخدام الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات (مخرجات)."¹⁰ في حين **Beata Mattias** فيعرفه بأنه "عملية جمع وحساب وتقديم تركيبات كمية لأغراض إدارية لتتبع، ورصد وتحسين الأداء التنظيمي. فقياس الأداء ينظر له كعملية قياس كاملة من الجمع إلى الاستعمال النهائي في العمل الإداري."¹¹

يعرف **عبد الرحيم محمد** قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.¹² أما **طاهر محسن ووائل صبحي** بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً."¹³ وباستعراضهم للعديد من الأدبيات حول قياس الأداء يرى **Mike Bourne** وآخرون أن:¹⁴

- قياس الأداء يشير إلى استعمال مجموعة متعددة الأبعاد من مقاييس الأداء. حيث تتضمن كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، تتضمن كل من المقاييس الداخلية والخارجية للأداء وكثيراً ما تتضمن كل من المقاييس التي تحدد ما الذي تحقق بالإضافة إلى المقاييس التي تستعمل للمساعدة على التنبؤ بالمستقبل.
 - قياس الأداء لا يمكن أن يعمل في عزلة. قياس الأداء يتلائم فقط ضمن إطار مرجعي يمكن من خلاله الحكم على كفاءة وفعالية النشاط.
 - قياس الأداء له تأثير على البيئة التي يشتغل فيها. بداية لماذا القياس، تقرير ما الذي يقاس، كيف نقيس وما هو المستهدف الذي سيكون، كل التصرفات التي تؤثر على الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
 - قياس الأداء يستعمل الآن لتقييم تأثير الأنشطة على أصحاب المصلحة بالمؤسسة التي يقاس أداؤها.
- في الإدارة تتكرر مقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" سواء كان ذلك صائباً أم لا، في بيئة متغيرة باستمرار، من عصر التسويق في الستينات إلى عصر المبادرات الخاصة بالجوودة في الثمانينات إلى عصر خدمة العميل في التسعينات، فإن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء.¹⁵ وفي ظل متطلبات التحسين التي لا تنتهي في كل شيء، توجد أسباب واضحة تجعل من عملية قياس الأداء في مؤسسات الأعمال بلغة الأهمية، حتى ولو لم تكن نقيس دائماً، فنحن نميل للقياس غالباً.

يخدم القياس العديد من الأغراض الحيوية، والمدى الذي يخدم فيه هذه الأغراض هو المدى الذي تدرك فيه المؤسسات قيمته الحقيقية. وبالرغم من أن مبادرات قياس الأداء واسعة الانتشار في مؤسسات اليوم، لا تزال العديد من المؤسسات ليس لهم إدراك واضح حول الحاجة لقياس الأداء. قدم **Fiorenzo Franceschini** وآخرون العديد من الأسباب التي تدعو إلى تبني قياس الأداء من بينها:¹⁶

- قياس الأداء يوفر مدخل مهيكلاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية والغايات والأداء؛
- القياس يركز الانتباه على ما الذي يجب إنجازه ويجبر المؤسسات على حشد الوقت والموارد والطاقة لتحقيق الأهداف، والقياس يوفر التغذية العكسية عن التقدم نحو الأهداف؛
- قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين الموظفين بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها وأصحاب المصلحة. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء تخلق مناخ جديد (الإدارة المتوجهة نحو النتائج)، يؤثر على كل مجالات المؤسسات؛
- قياس الأداء يساعد على تبرير البرامج وتكاليها، فالقياسات تقدم دليل على الأداء الجيد للبرنامج والتأثيرات المستدامة على النتائج الإيجابية، من أجل دعم عمليات اتخاذ القرار.

2. نظام قياس الأداء:

يوجد اختلاف كبير حول تعريف نظام قياس الأداء. فأنظمة قياس الأداء تعتبر كجزء مكمل لنظام الرقابة الإدارية للمؤسسة. فنجد مثلاً أن **Neely** وآخرون يعرفون نظام قياس الأداء كمجموعة من الأوزان تستعمل لتكميم كل من كفاءة وفعالية الأنشطة.¹⁷ في حين يشير **Tangen** إلى أن نظام قياس الأداء الناجح "عبارة عن مجموعة من مقاييس الأداء (أي أوزان تستعمل لتكميم كفاءة وفعالية النشاط) التي تزود المؤسسة بمعلومات مفيدة تساعدها على إدارة، مراقبة، تخطيط وإنجاز الأنشطة المؤسسية."¹⁸

عرف نظام قياس الأداء من طرف **Andrew Taylor** و **Margaret Taylor** بأنه ذلك النظام "الذي يوفر رؤية موجزة عن الأداء من خلال مجموعة من الأوزان (مالية و/أو غير مالية) التي توجه وتدعم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة. هذا يتم من خلاله جمع ومعالجة وتحليل المعلومات حول الأداء، وإيصالها في شكل نظرة عامة موجزة لتيسير مراجعة وتحسين نشر الإستراتيجية ورفعها بالعمليات الرئيسية في المؤسسة."¹⁹

يعرف **Salvador** و **Forza** نظام قياس الأداء بأنه نظام المعلومات الذي يدعم المدراء في عملية إدارة الأداء التي تؤدي وظيفتين أساسيتين: الأولى، تكمن في تمكين وبناء هيكل الاتصال بين كل الوحدات التنظيمية (أفراد، فرق، عمليات، وظائف... الخ) المشتركة في وضع الأهداف. الثانية، هي التي تجمع، تعالج، تقدم وتوزع المعلومات حول أداء الأفراد، النشاطات، العمليات، المنتجات، وحدات عمل... الخ.²⁰ أما **Christopher** وآخرون فيعرفون نظام قياس الأداء الإستراتيجي بأنه "النظام الذي يترجم إستراتيجيات الأعمال إلى نتائج قابلة للإنجاز. فهي تدمج مقاييس مالية، إستراتيجية، وتشغيلية لتحديد كيف ستفي المؤسسة بمسئولياتها."²¹

نظام قياس الأداء الإستراتيجي حسب **Xavier Gimbert** وآخرون هو مجموعة فرعية لأنظمة قياس الأداء، تعرف بشكل محدد مثل أنظمة قياس الأداء التي تدعم عمليات اتخاذ القرارات من خلال سلسلة من الميزات الخاصة مثل: مكاملة إستراتيجية المدى الطويل والغايات التشغيلية؛ توفر مقاييس الأداء في نطاق المنظورات المتعددة؛ توفر تسلسل للغايات؛ الأوزان؛ المستهدفات؛ خطط النشاط لكل منظور؛ ووجود العلاقات السببية الواضحة بين الغايات و/أو بين مقاييس الأداء.²²

نظام قياس الأداء هو نظام المعلومات الذي يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم معلومات حول الأداء. يختلف أبعاده ومكوناته وذلك سعيا لدعم اتخاذ القرارات المناسبة من أجل التحسين المستمر. ونظام قياس الأداء الفعال يجب أن يتميز بالعديد من الخصائص توجزها **Jessica Keyes** فيما يلي:²³

- هيكل تصوري مطلوب لقياس وإدارة الأداء. كل مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، تحتاج مدخل واضح ومتناسك لقياس الأداء، يكون مفهوماً من طرف كل المستويات في المؤسسة، ويدعم الأهداف ومجموعة النتائج؛
- الاتصالات الداخلية والخارجية الفعالة لمفاتيح لقياس الأداء الناجح. الاتصال الفعال مع الموظفين، المسؤولين عن العملية، العملاء، المساهمين أساساً للتطوير والانتشار الناجح لأنظمة قياس وإدارة الأداء؛
- المسؤولية عن النتائج يجب أن تحدد بوضوح وتفهم جيداً. المؤسسات ذات الأداء العالي تحدد بشكل واضح ما هو المطلوب للنجاح وضمان أن كل المدراء والموظفين يدركون ما هم مسؤولون عنه لتحقيق الغايات التنظيمية؛
- أنظمة قياس الأداء يجب أن تزود صانعي القرار بالتفكير، ليس فقط جمع لبيانات. فمقاييس الأداء يجب أن تحدد البيانات التي تتعلق بالغايات والأهداف الإستراتيجية، والتي تقدم في الوقت المناسب معلومات موجزة ومناسبة للاستعمال من طرف صانعي القرار لتقييم التقدم في تحقيق الغايات المحددة مسبقاً؛
- التعويضات والمكافآت يجب أن تربط بقياس الأداء. تعويضات ومكافآت الأداء يجب أن تربط بمقاييس خاصة للنجاح من خلال ربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء. مثل هذا الربط يرسل رسالة واضحة وغير غامضة للمؤسسة عما هو مهم؛
- أنظمة قياس الأداء يجب أن تكون إيجابية، وليست تأديبية. أكثر أنظمة قياس الأداء نجاحاً ليست أنظمة "عقاب"، لكن أنظمة "تعلم" فهي تساعد المؤسسة على تحديد ماذا تعمل - وما لا تعمل - لكي تستمر مع الذي يعمل بشكل جيد وتحسن وتصلح أو تغير الذي لا يعمل بشكل جيد؛
- النتائج والتقدم نحو التزامات البرنامج يجب أن يتم تشاركتها بشكل مفتوح مع الموظفين، العملاء، وأصحاب المصلحة.
- معلومات نظام قياس الأداء يجب أن يتم تشاركتها بشكل مفتوح وواسع مع الموظفين، العملاء، ومختلف أصحاب المصلحة.

3. استخدامات وأدوار نظام قياس الأداء:

أنظمة قياس الأداء تزود المدراء بأليات فعالة لتحسين وتعزيز التوافق الاستراتيجي من خلال تسهيل ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي يجب أن تتسلسل ضمن كافة البناء التنظيمي للمؤسسة، وتشير العديد من الدراسات أن أنظمة قياس الأداء تلعب أدوراً عديدة في المؤسسات، فهي تركز على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة بأكملها، بالإضافة إلى أنها تسعى لإعطاء التغذية العكسية للإدارة العليا لأجل أغراض التعلم والتحسين. حيث أن نظام قياس الأداء يعنى كنظام معلومات يمكن أن يستعمل كنظام تشخيصي أو تفاعلي، كنظام تشخيصي يستعمل للتعزيز والرصد والمكافأة على انجاز غايات خاصة؛ أما كنظام تفاعلي فهو يستعمل لتحفيز التعلم التنظيمي واطهار أفكار واستراتيجيات جديدة.²⁴

يقترح **Jean-François Henri** أربع أدوار لنظام قياس الأداء، تتمثل فيما يلي:²⁵

- **المراقبة:** إجابة على السؤال "كيف أفعال؟" حيث يتم وضع الغايات مسبقاً، قياس المخرجات، مقارنة الغايات والمخرجات وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الأنشطة التصحيحية إذا تطلب الأمر، فالمعلومات التي تم جمعها تستخدم لإعداد التقرير والافصاح الخارجي.
- **تركيز الاهتمام:** إشارات توجب على السؤال، "ماهي المشاكل التي يجب النظر فيها؟" هي نماذج أرسلت من الإدارة العليا، بواسطة مقاييس الأداء، إلى كامل المؤسسة، هذه الإشارات تنقل وجهة نظر الإدارة العليا لجميع من في المؤسسة، وعوامل النجاح الأساسية وظروف عدم التأكد، فنظام قياس الأداء يعمل على تعزيز الحوار التنظيمي، وكآلية تشجع الوضعيات الخاصة وتعكس تصور معين للرسالة المؤسسية وتشير الإشارات المرسله للأهداف الثانوية والرئيسية التي يجب تركيز الاهتمام عليها.
- **اتخاذ القرار الاستراتيجي:** سعياً للإجابة على السؤال: "من عديد البدائل، ما هو البديل الأفضل عقلانية؟" يهتم القرار الاستراتيجي بالقضايا غير الروتينية، فالإدارة العليا يجب عليها أن تدير القضايا الإستراتيجية باستمرار وتطلب المعلومات لدعم عملياتها التحليلية المتعلقة بالقضايا التي تتولى فيها زمام المبادرة أو لاستكشاف الأفكار المقترحة من طرف الآخرين.

- **إضفاء الشرعية:** أنظمة قياس الأداء تستعمل لتبرير الأنشطة أو القرارات الماضية التي اتخذت تحت ظروف عدم التأكد، فالشرعة تستعمل لتبرير واثبات الأنشطة الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى تأكيد المصلحة الذاتية وممارسة القوة، فمن خلال توفير التأثيرات تستعمل أنظمة قياس الأداء لتعزيز شرعية الأنشطة التنظيمية حيث لها القدرة على تأسيس السلطة والحفاظ على المصداقية.
- قدمت **Franco-Santos وآخرون** تصنيفاً آخر لأدوار أنظمة قياس الأداء من خلال مراجعة واسعة لأدبيات قياس الأداء، حيث حددوا سبعة عشر دوراً يمكن أن تلعبها أنظمة قياس الأداء في المؤسسات. هذه الأدوار بوبت إلى خمس فئات تتمثل في:²⁶
 - **قياس الأداء:** هذه الفئة تضم دور رصد التقدم وقياس الأداء وتقييم الأداء؛
 - **الإدارة الإستراتيجية:** هذه الفئة تشمل أدوار التخطيط، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، وتركيز الانتباه؛
 - **الاتصال:** يشمل أدوار الاتصالات الداخلية والخارجية، القياس المقارن، والالتزام بالتعليمات؛
 - **التأثير على السلوك:** هذه الفئة تضم أدوار المكافأة والتعويض، إدارة العلاقات والمراقبة؛
 - **التعلم والتحسين:** تشمل على أدوار التغذية العكسية، تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء.
- يرى **Jennifer Grafton وآخرون** أن أنظمة قياس الأداء تستعمل من خلال دورين أساسيين لتيسير اتخاذ القرارات هما الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة بالتغذية الأمامية. وذلك كما يلي:

أ. **الرقابة بالتغذية الأمامية:** يتجسد استعمال التغذية الأمامية في استعمال مقاييس الأداء كوسيلة لتحذير المدراء للمستقبل من خلال إيصال الإستراتيجية وتطوير الغايات وخطط النشاط.²⁷ فمقياس الأداء ينظر له كمصدر حرج للابلاغ عن وضع الغايات وتطوير الإستراتيجية، فعندما نستعمل مقاييس الأداء لإدراك وضعنا التنافسي، مما يسهل للمؤسسة اتخاذ عن علم بعض القرارات المستتيرة حول غاياتها وأهدافها واستراتيجياتها هذا ما يعرف بالرقابة بالتغذية الأمامية.²⁸ وتندرج تحت هذا الدور الأدوار الفرعية التالية:

1. وضع غايات الأداء لوحدة الأعمال و/أو موظفي وحدة الأعمال؛
2. يرشد تنفيذ الإستراتيجية؛
3. تطوير خطط النشاط؛
4. إيصال الجوانب المهمة لإستراتيجية وحدة الأعمال.

ب. **الرقابة بالتغذية العكسية:** يتجسد استعمال التغذية العكسية في الاختلاف بين النتائج الفعلية والأهداف المعلنة بالإضافة إلى توليد التعلم من هذه الاختلافات، والتي تشمل تقديم التغذية العكسية الإستراتيجية، المراجعة والتعلم الاستراتيجيان.²⁹ قياس الأداء ينظر له كطريقة لتأسيس أنظمة الرقابة الإستراتيجية ذات الحلقة المغلقة من خلال نشر الغايات والأهداف التنظيمية ذات الأجل القصير في مختلف وحدات الأعمال والوظائف وفرق العمل كما يمكن أن يتضمن التغذية بمعلومات راجعة حول ما إذا نفذت الإستراتيجية كما خططت أو ما إذا النواتج هي تلك المستهدفة، في نظرية الرقابة الكلاسيكية هذه تعرف برقابة التغذية العكسية.³⁰ وتندرج تحت هذا الدور الأدوار الفرعية التالية:

1. تشجيع التعلم التنظيمي؛
2. تحليل تأثير القرارات الماضية؛
3. دفع إلى إعادة النظر في الإستراتيجيات والمستهدفات؛
4. تحديد الحاجة للأنشطة التصحيحية.

ثانياً: الدراسة التطبيقية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم تبني المنهج الاستكشافي حيث أجريت دراسة ميدانية على عينة حجمها 68 مؤسسة مختارة عشوائياً.

1. خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (01) تحليل خصائص المؤسسات عينة الدراسة، حيث توزع حجم المؤسسات كالتالي أقل من 10 عمال بنسبة (30.90%) في حين بلغ نسبة المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل (27.90%) في حين بلغت نسبة المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل وأكثر من 250 عمال (26.50%) و(14.70%) على التوالي، أما فيما يتعلق بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسات عينة الدراسة فقد توزعت العينة كما يلي: أغلبها كانت صناعية بنسبة (44.10%) ثم تلتها الخدمات بنسبة (29.40%) ثم المقاولات بنسبة (26.50%).

بالنسبة لتحليل الموقع الوظيفي للمستجوبين فقد أشارت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت للمالية والمحاسبة بنسبة (41.20%) ثم تلتها التسويق والمبيعات (16.20%) وإدارة الموارد البشرية (14.70%) وإدارة الجودة بنسبة (11.80%)، ارتفاع نسب المستجوبين في المالية والمحاسبة يمكن أن يكون عامل مشجع في الحصول على اجابات موثوقة وهذا لكون طبيعتهم الفكرية والمعرفية تسمح لهم بالتعامل وفهم الأسئلة المضمنة في الاستبيان. لكن ما يلاحظ هو انخفاض نسبة المستجوبين من قسم مراقبة التسيير حيث حصلت على نسبة (5.90%) وهذا يرجع ربما لكون هذا الموقع الوظيفي مندرج تحت المالية والمحاسبة، كما حصلت الإدارة التنفيذية على نسبة (10.30%) وهذه النسبة ربما تعزى إلى حجم المؤسسات الأقل من 10 عمال حيث عادة يكون المالك هو من يشغل الموقع الوظيفي الإدارة التنفيذية.

الجدول رقم (01): الخصائص الأساسية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم	13	19.10
	شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم	25	36.80
	شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد	16	23.50
	شركة تضامن	14	20.60
الحجم	أقل من 10	21	30.90
	من 10 إلى 49	19	27.90
	من 50 إلى 250	18	26.50
	أكثر من 250	10	14.70
القطاع	صناعة	30	44.10
	خدمات	20	29.40
	مقاولات	18	26.50
الموقع الوظيفي	الإدارة التنفيذية	07	10.30
	مراقبة التسيير	04	05.90
	المالية والمحاسبة	28	41.20
	التسويق والمبيعات	11	16.20
	إدارة الموارد البشرية	10	14.70
	إدارة الجودة	08	11.80

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS22

2. آراء المستجوبين حول ممارسات قياس الأداء

متغير ممارسات قياس الأداء تم التعبير عنه من خلال عنصرين أساسيين الأول هو الأدوات المطبقة في المؤسسات الجزائرية والثاني هي الأدوار التي تؤديها كل أداة.

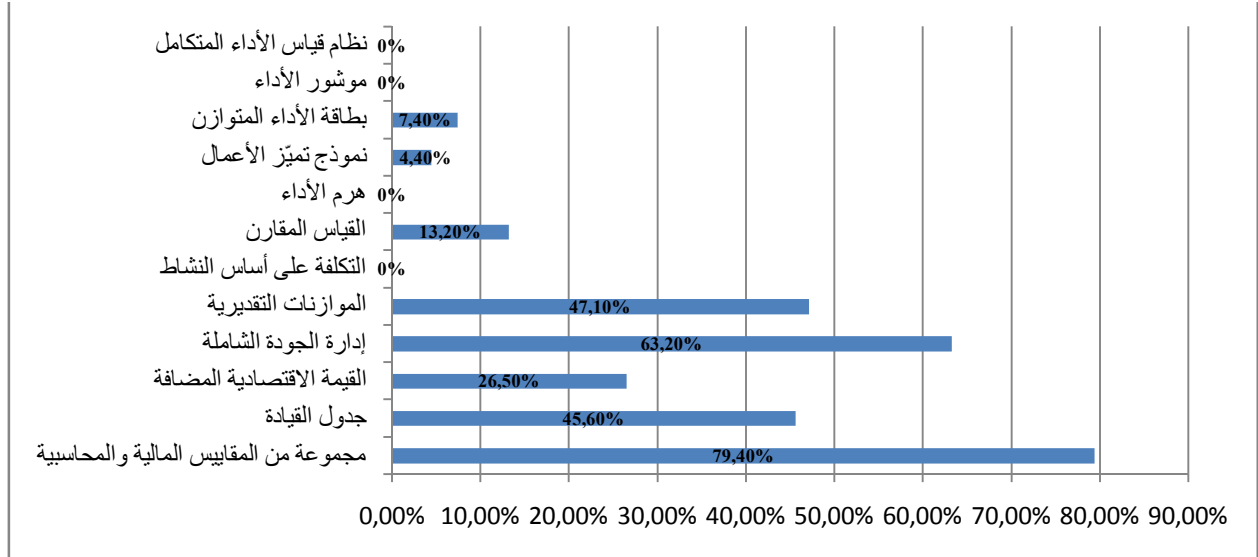
أ. أدوات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية

من أجل تحديد نوع نظام القياس التي تتبناها المؤسسات الجزائرية، قدمت قائمة من 12 أداة من أدوات قياس الأداء وطلب من المؤسسات تحديد ما إذا ما كانت تطبق أي أداة أو سبق وطبقتها أو التي تشكل أساس نظري لنظامها الحالي لقياس الأداء. يظهر الشكل رقم (01) مستويات درجة انتشار بعض أدوات قياس الأداء في المؤسسات المستجوبة.

تظهر النتائج أن (79.40%) المؤسسات المستجوبة تطبق مجموعة من المقاييس المالية والمحاسبية لقياس أدائها، كما يظهر أن إدارة الجودة الشاملة (63.20%)، جدول القيادة (45.60%)، الموازنات التقديرية (47.10%) هي الأدوات الأكثر تطبيقا في المؤسسات الجزائرية، بينما تطبق بنسب منخفضة جدا القياس المقارن (13.20%)، بطاقة الأداء المتوازن (07.40%) ونموذج تميز الأعمال (04.40%). في حين هناك أدوات لا تطبق نهائيا مثل التكلفة على أساس النشاط، هرم الأداء، قياس الأداء المتكامل وموشور الأداء.

من النتائج السابقة يمكن التأكيد واثبات أن المؤسسات الجزائرية تتبنى ممارسات تقليدية لقياس الأداء، في حين قليلة هي المؤسسات التي تتبنى ممارسات حديثة. وهذا ربما يعزى إلى أن أدوات قياس الأداء ظهرت في سياق المؤسسات الغربية وأن المؤسسات الجزائرية على معتادة على هذه الأدوات خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتوقع أن المؤسسات الصغيرة والصغيرة لا تتبنى نظاما رسمية لقياس الأداء بحكم أن المالك هو الذي يقوم بدور الرقابة ولا يحتاج لأدوات قياس ربما تكون معقدة.

الشكل رقم 01: انتشار أنظمة قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثان

ب. أدوار نظام قياس الأداء

الجدول رقم 02: إجابات المؤسسات المستجوبة على أدوار نظام قياس الأداء

البيد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
الإدارة الاستراتيجية	01	التخطيط	3,2500	1,47997	2.13	متوسطة
	02	صياغة الإستراتيجية	1,9559	1,20241		ضعيفة
	03	تنفيذ الإستراتيجية	2,0735	1,20095		ضعيفة
	04	تركيز الانباه	1,9853	1,05791		ضعيفة
قياس الأداء	01	تقييم الأداء	2,8529	1,48891	1.41	متوسطة
	02	رصد التقدم في تحقيق الغايات والأهداف	2,7941	1,40955		متوسطة
الاتصال	01	الاتصالات الداخلية	2,5588	1,28577	2.37	متوسطة
	02	الاتصالات الخارجية	2,0735	1,05542		ضعيفة
	03	القياس المقارن	2,7353	1,27686		متوسطة
	04	الالتزام بالتعليمات	2,1176	1,17853		ضعيفة
التأثير على السلوك	01	المكافآت	2,5441	1,25108	2.56	متوسطة
	02	إدارة العلاقات	2,9853	1,39821		متوسطة
	03	المراقبة	2,1765	1,15824		ضعيفة
التعلم	01	تحسين الأداء	2,1912	1,13634	2.55	ضعيفة
	02	التغذية العكسية	2,0441	1,11213		ضعيفة
	03	تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي	3,4412	1,23847		متوسطة
		أدوار نظام قياس الأداء	2.48		متخفضة	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS22

من خلال الجدول رقم 2 والذي يبين إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات الأدوار التي يؤديها نظام قياس الأداء المنتهج، يتضح أن المتوسط الكلي كان بدرجة موافقة منخفضة ومتوسط حسابي (2.48)، جاء دور تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.23)، ثم تلاه دور التخطيط بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.47) وبدرجة موافقة متوسطة في حين حصل دور صياغة الإستراتيجية على أقل متوسط حسابي قدره (1.95) وانحراف معياري قدره (1.20) ودرجة موافقة منخفضة.

3. آراء المستجوبين حول عبارات محور الاتجاه الاستراتيجي

يشير الجدول رقم (03) إلى إجابات المؤسسات المستجوبة على العبارات المتعلقة بعناصر الاتجاه الاستراتيجي.

الجدول رقم 03: إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات الاتجاه الاستراتيجي

العدد	الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
الرؤية المستقبلية	01	الرؤية المستقبلية للمؤسسة واضحة ومكتوبة وتقرر المسارات التي يراد العمل بها	3,2206	1,24404	2.81	متوسطة
	02	تتفق رؤية المؤسسة التي اعلمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع	3,0147	1,02931		متوسطة
	03	تتصف رؤية المؤسسة التي اعلمل بها التي اعلمل بها بالمرونة والواقعية والتماسك	2,2353	0,84849		متوسطة
الرسالة المؤسسية	01	رسالة المؤسسة مكتوبة وواضحة وتغطي تدعيما لوجيها وطبيعة نشاطها	4,0294	0,82806	3.82	مرتفعة
	02	تمتلك المؤسسة تصورا واضحا لما يجب أن تتميز فيه عن المنافسين وكيفية تحقق هذا التميز	3,9853	0,80098		مرتفعة
	03	تتشر المؤسسة رسالتها بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3,4706	0,85467		متوسطة
الأهداف والغايات	01	يتم ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى غايات وأهداف واضحة ومكتوبة.	3,2500	1,13788	3.13	متوسطة
	02	يشارك في صياغة الأهداف المسؤولين عن تحقيقها وكذا الأطراف ذوو العلاقة	3,2500	1,12469		متوسطة
	03	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير	3,1324	1,18327		متوسطة
	04	تتصف الأهداف باللائمة والواقعية والغالبية للقياس	2,9265	1,13711		متوسطة
		المتوسط الحسابي لمحور الاتجاه الاستراتيجي	3.25			متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS22

من خلال إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات الاتجاه الاستراتيجي يتضح أن المتوسط الكلي كان بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.25)، جاء بعد الرسالة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.82) وبدرجة مرتفعة، ثم تلتها بعد الأهداف والغايات بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (3.13) ثم بعد الرؤية بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (2.81)، وحصلت الفقرة الأولى من بعد الرسالة على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.029) وانحراف معياري قدره (0.828). في حين حصلت الفقرة الرابعة من بعد الأهداف والغايات على أقل متوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف معياري قدره (1.13).

4. آراء المستجوبين حول محور الثقافة التنظيمية

يظهر الجدول رقم (04) إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات الثقافة التنظيمية. تظهر النتائج أن المتوسط الكلي كان بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.22). جاءت الثقافة البيروقراطية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبدرجة مرتفعة ثم تلتها ثقافة العشيرة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدره (3.79)، فثقافة الرسالة بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (2.76) وأخيرا الثقافة التكوينية بدرجة منخفضة ومتوسط حسابي (2.25). حصلت الفقرة الأولى من بعد الثقافة البيروقراطية على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدره (1.01) في حين حصلت الفقرة الثانية من بعد الثقافة التكوينية على أقل متوسط حسابي قدره (2.23) وانحراف معياري قدره (0.94).

الجدول رقم 04: إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات الثقافة التنظيمية

الدرجة الموافقة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الثقافة التنظيمية
مرتفعة	3.79	1,10550	3,8235	مؤسستنا تشدد على الإنسانية والاحترام لكل عضو فيها كالعائلة الكبيرة تماما	01	ثقافة العشرة
مرتفعة		1,05885	3,7941	مؤسستنا تشدد على تطوير الموارد البشرية، ووددة للموظفين وتشجع التعاون بين فرق العمل	02	
مرتفعة		,81254	3,7647	قوة تماسك مؤسستنا هو ولاء الموظفين وتفانيهم وتشدد كثيرا على تعاون الفرق	03	
متوسطة	2.76	1,05136	2,6176	قوة التماسك في مؤسستنا هو التركيز الشديد على أداء العمل وتحقيق المستهدفات	01	ثقافة الرسالة
متوسطة		1,00351	2,9118	كل أعضاء مؤسستنا يولون اهتمام شديدا لأداء العمل والتوجه نحو الانجاز	02	
منخفضة	2.25	0,94388	2,2794	كل أعضاء مؤسستنا يتحلون بروح الإبداع والمعايرة والريادة	01	الثقافة التكيفية
منخفضة		0,94817	2,2353	مؤسستنا تبذل جهود حثيثة للبحث والتطوير على أمل أن تصبح الرائد في الصناعة.	02	
مرتفعة	3.80	1,01211	3,9265	مؤسستنا منظمة بشكل جيد وكل الأعضاء يمثلون مجموعة قواعد العمل لأداء المهام اليومية	01	الثقافة البيروقراطية
مرتفعة		1,07121	3,6765	القوة على تعزيز التماسك مؤسستنا هو التأكيد الشديد على قواعد وسياسات المؤسسة وتحديد العمليات الإدارية العادية.	02	
متوسطة		3.22		المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الثقافة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS22

5. اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية. وبشكل محدد، فإننا نستكشف تأثير العوامل الموقفية كمتغير مستقل (حجم المؤسسة؛ الاتجاه الاستراتيجي؛ الثقافة التنظيمية؛ القطاع) على ممارسات قياس الأداء كمتغير تابع، إذ يظهر الجدول رقم (05) نتائج تحليل الانحدار التي يمكن من خلالها اختبار الفرضيات.

الجدول رقم (05): تحليل تأثير العوامل الموقفية على ممارسات قياس الأداء

		المقاييس المالية والمحاسبية	جدول القيادة	القيمة الاقتصادية المضافة	إدارة الجودة الشاملة	الموازنات التقديرية	القياس المقارن	نموذج تميز الأعمال	بطاقة الأداء المتوازن
الاتجاه الاستراتيجي	R	0,167	0,124	0,077	0,061	0,177	0,011	0,014	0,055
	Sig.	0,001 ^b	0,003 ^b	0,022 ^b	0,043 ^b	0,000 ^b	0,385 ^b	0,345 ^b	0,054 ^b
الثقافة	R	0,034	0,008	0,017	0,023	0,001	0,010	0,003	0,002
	Sig.	0,134 ^p	0,482 ^b	0,293 ^b	0,222 ^b	0,795 ^b	0,413 ^b	0,653 ^b	0,716 ^b
القطاع	R	0,082	0,172	0,0056	0,040	0,138	0,054	0,046	0,046
	Sig.	0,018	0,000 ^b	0,052	0,100 ^b	0,002 ^b	0,056 ^b	0,078 ^b	0,080 ^b
الحجم	R	0,369	0,466	0,310	0,252	0,534	0,324	0,081	0,173
	Sig.	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,016 ^b	0,000 ^b
p<0.05.									

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS22

من خلال الجدول رقم (05) تظهر لنا النتائج التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاتجاه الاستراتيجي على استخدام وتبني أدوات قياس الأداء، حيث يلاحظ عدم وجود قوة تفسيرية للاتجاه الاستراتيجي لاستخدام أدوات قياس الأداء التقليدية، في حين لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاتجاه الاستراتيجي على استخدام الأدوات الحديثة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للثقافة التنظيمية على استخدام وتبني أدوات قياس الأداء، حيث يلاحظ عدم وجود معنوية لتأثير الثقافة التنظيمية على جميع أدوات قياس الأداء. وبالتالي يتم رفض الفرضية الثانية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للقطاع على استخدام وتبني ممارسات قياس الأداء. وبالتالي يتم رفض الفرضية الثالثة.
- للحجم تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المفروضة على استخدام وتبني ممارسات قياس الأداء، إذ أن للحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام كل من مقاييس الأداء المالية والمحاسبية (معامل التحديد (0.60))، وجدول القيادة (معامل التحديد (0.68))، القيمة المضافة (معامل التحديد (0.55))، إدارة الجودة الشاملة (معامل التحديد (0.50))، في حين له قدرة تفسيرية عالية على استخدام الموازنات

التقديرية (معامل التحديد (0.73)) والتي تعد أدوات تقليدية لقياس الأداء. أما بالنسبة للأدوات الحديثة فللحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن في حين له قدرة تفسيرية ضعيفة لاستخدام نموذج تميز الأعمال. وبالتالي يتم قبول الفرضية الرابعة.

الخلاصة:

- سعت الدراسة بالاعتماد على منظور النظرية الموقفية إلى بحث واستكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على دور مجموعة من العوامل الموقفية. ويمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:
- فرضيات الدراسة الأربع غير مقبولة بشكل كامل، حيث تم قبول الفرضية الرابعة فقط المتعلقة بتأثير الحجم على ممارسات قياس الأداء في حين تم رفض باقي الفرضيات.
 - أظهرت النتائج أن العامل الموقفى الوحيد المؤثر على ممارسات قياس الأداء هو الحجم، في حين أن باقي العوامل الموقفية ليس لها تأثير على هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية.
 - استخدام وتبني ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ضعيف وخاصة الحديثة منها حيث أن أغلبها تتبنى ممارسات تقليدية لقياس الأداء.
 - أظهرت النتائج أن الأدوات الأكثر استخداما في المؤسسات الجزائرية هي المقاييس المالية والمحاسبية، إدارة الجودة الشاملة، جدول القيادة والموازنات التقليدية والقيمة المضافة، في حين يوجد استخدام منخفض جدا للأدوات الحديثة مثل القياس المقارن، نموذج تميز الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن. في حين ظهرت أدوات لم يتم تبنيها مطلقا في المؤسسات الجزائرية مثل التكلفة على أساس النشاط وهرم الأداء وموشور الأداء ونظام قياس الأداء المتكامل.
 - تظهر النتائج أن الأدوار الخمس الأولى الأكثر أهمية التي من أجلها تستخدم وتتنى المؤسسات الجزائرية أدوات قياس الأداء هي تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي الذي يليه دور التخطيط، إدارة العلاقات، تقييم الأداء، وأخيرا رصد التقدم في تحقيق الغايات والأهداف.
 - بناء على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة بعض من المقترحات:
 - من الضروري أن تولي المؤسسات الجزائرية اهتمام كبير لتنفيذ أدوات قياس الأداء وإبراز الأدوار التي تؤديها قياس الأداء في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها.
 - من الضروري عند استخدام وتبني أدوات قياس الأداء الأخذ بعين الاعتبار تأثير مختلف المتغيرات الموقفية.
 - العمل على بناء وتعزيز ثقافة القياس في المؤسسات الجزائرية، حيث تعد ثقافة الأداء من أكثر القضايا التي تواجه المؤسسات في عصر المعرفة. فمضى استطاعت المؤسسة أن تتبنى الثقافة التي تتقبل القياس كأداة للتحسين والتعلم، مكنها ذلك من تحقيق أهدافها بنجاح.
 - إجراء بحوث ودراسات تعتمد على النظرية الموقفية لدراسة تأثير عوامل موقفية أخرى على تبني وتصميم واختيار أدوات قياس الأداء لم تناو لها الدراسة الحالية مثل عدم التأكد البيئي، الهيكل التنظيمي، المنافسة، التكنولوجيا، الخ...

الهوامش والمراجع :

- 1 Eccles Robert, The performance measurement manifesto, Harvard Business Review, vol 69, N001, 1991, pp. 131-137.
- 2 Andy Neely, The performance measurement revolution: why now and what next?, International Journal of Operations & Production Management, MCB University Press, Vol. 19, No 02, 1999, p210.
- 3 Kaveh Asiaei, Ruzita Jusoh, Determinants of Performance Measurement Practices: Toward a Contingency Framework, International Journal of Management Excellence, TechMind Research, Canada, Volume 2, No.3, February 2014, pp 257-269.
- 4 Zahirul Hoque, A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance, International Business Review, Vol. 13, Issue 04, 2004, pp 485-502.

- 5 Nadia Albu , Catalin Nicolae Albu, Factors Associated with the Adoption and Use of Management Accounting Techniques in Developing Countries: The Case of Romania, Journal of International Financial Management & Accounting, Volume 23, Issue 3, 2012, pp187-276.
- 6 Ezekiel Oluwagbemiga Oyerogba, Management Accounting Practices in the Developing Economies: The Case of Nigeria Listed Companies, The Journal of Accounting and Management, Vol 5, No 02, 2015, pp 76-85.
- 7 Umit S. Bititci, Managing Business Performance, John Wiley & Sons Ltd, 2015, p 18.
- 8 Andy Neely, Mike Gregory, Ken Platts, Performance measurement system design: A literature review and research agenda, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No 12, 2005, p 1229.
- 9 Paolo Taticchi, Andrea Asfaldi, Francesco Sole, Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey, In The Paolo Taticchi, Business Performance Measurement and Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010, p 03.
- 10 Jessica Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2005, p28.
- 11 Mattias Elg, Beata Kollberg, Alternative arguments and directions for studying performance measurement, Total Quality Management, Vol 20, No 04, April 2009, p 410.
- ¹² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء الناشئة والتطور التاريخي والأهمية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، فبراير 2007، ص 499.
- ¹³ طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 487.
- ¹⁴ Mike Bourne et al., **Implementing performance measurement systems: a literature review**, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, 2003, pp.1-24.
- ¹⁵ محمد الحمدي الماضي، مدخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقها على القطاع العمومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، مارس 2006، ص 161.
- ¹⁶ Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano, Management by Measurement- Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer-Verlag, Berlin, Germany , 2007, p 111.
- ¹⁷ Andy Neely, Mike Gregory, Ken Platts, Performance measurement system design: A literature review and research agenda, Op.cit., p 1229.
- ¹⁸ Tangen Stefan , Analysing the requirements of performance measurement systems, Measuring Business Excellence, Vol 09, Issue 04, 2005, p46.
- ¹⁹ Andrew Taylor , Margaret Taylor, Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms, International Journal of Production Research, Vol 52, No 03, 2014, p848.
- ²⁰ Monica Franco-Santos & al., Towards a definition of a business performance measurement system, International Journal of Operations & Production Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 27, No08, 2007, P 788.
- ²¹ Christopher D. et al, Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, Accounting, Organizations and Society Review, Elsevier, Vol 28, 2003, p717.
- ²² Xavier Gimbert et al, The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes, Long Range Planning, Elsevier Ltd, 2010, p 480.
- ²³ Jessica Keyes, Op.cit., pp 05-06.
- ²⁴ Robert Simons, Levers of Control, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1995, P 05.
- ²⁵ Jean-François Henri, Organizational Culture And Performance Measurement Systems, Accounting, Organizations and Society, Elsevier, Vol 31, Issue 01, 2006, pp 80-81.

- 26 Monica Franco-Santos et al., Op.cit., P 788.
27 Jennifer Grafton, Anne M. Lillis , Sally K. Widener, Op.cit., p 697.
28 Umit S. Bititci, Managing Business Performance, John Wiley & Sons, Ltd, 2015, p 18.
29 Jennifer Grafton, Anne M. Lillis , Sally K. Widener, Op.cit., p 697.
30 Umit S. Bititci, Op.cit., p 18.

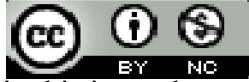
كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نبيل شنن. عبد الرؤوف حجاج (2018). استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية . المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. المجلد 04 (العدد 01). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ص.ص 111-99.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاقتناع 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاقتناع 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.