

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران 1 - أحمد بن بلة  
كلية العلوم الإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

## محاضرة تفاعلية

# قياس الفعالية التنظيمية عبر مؤشرات الأداء الرئيسي (KPIs)

ماستر 1 - اتصال تنظيمي

إعداد وتقديم  
الأستاذة: كروش نوال

السنة الجامعية 2025 / 2026

انقر على فهرس المحتويات للتنقل التفاعلي

## فهرس المحاضرة - تنقل سريع

انقر على أي محور للانتقال إليه مباشرة

- 1 أهداف المحاضرة
- 2 الخريطة الذهنية التفاعلية
- 3 مقدمة المحاضرة
- 4 المحور الأول: التأسيس المفاهيمي للفعالية
- 5 المحور الثاني: هندسة المؤشرات ومعايير SMART
- 6 المحور الثالث: تصنيف وتمييط مؤشرات الأداء
- 7 المحور الرابع: بطاقة الأداء المتوازن BSC
- 8 خاتمة المحاضرة وقائمة المراجع

## أهداف المحاضرة

تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطالب/الباحث من:

01 تأصيل المفاهيم الإدارية المرتبطة بالفعالية والكفاءة والإنتاجية.

02 فهم الأنطولوجيا الخاصة بمؤشرات الأداء KPIs ومعايير صياغتها العلمية.

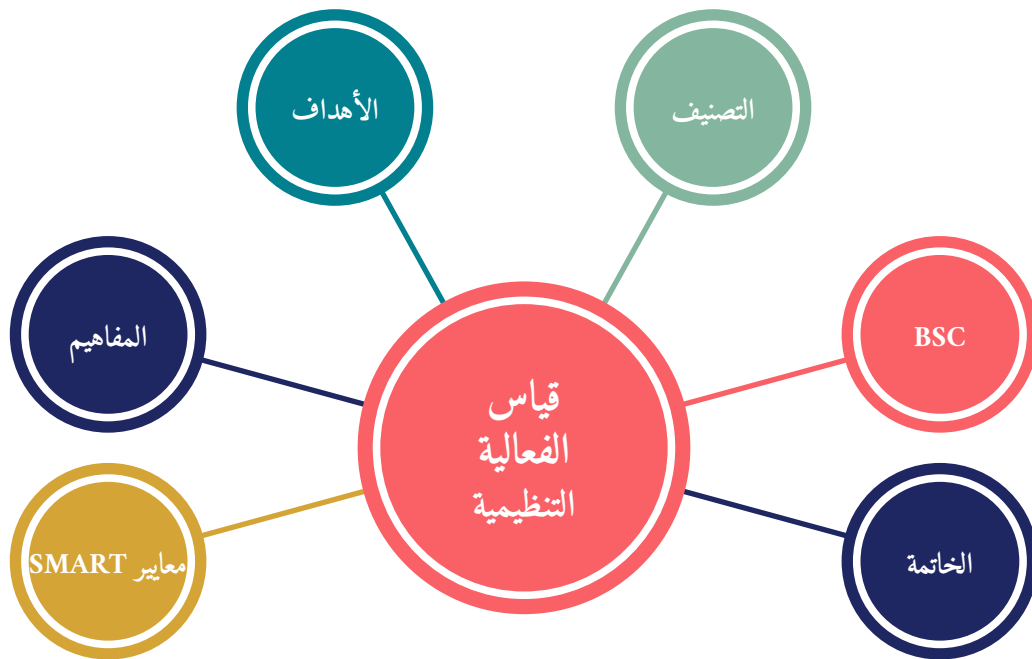
03 تحليل العلاقة الارتباطية بين القياس الكمي وتحقيق الرؤية الاستراتيجية.

04 تطبيق نماذج القياس الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن في بيئات عمل مختلفة.

الفعالية ليست رفاهية إدارية، بل ضرورة استراتيجية للبقاء

## الخريطة الذهنية للمحاضرة

انقر على أي فرع للانتقال إلى محتواه



هذه الخريطة تفاعلية — انقر على أي فرع للانتقال إليه

## مقدمة المحاضرة

تمثل الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness) المحصلة النهائية لقدرة المؤسسة على المواءمة بين مواردها وأهدافها الكبرى. وفي ظل التحولات الرقمية وضغوط العولمة، لم يعد التقييم القائم على الحدس الإداري كافياً للحفاظ على الميزة التنافسية. ومن هنا، برزت مؤشرات الأداء الرئيسي (KPIs) كأدوات قياس حيوية تسمح بترجمة الاستراتيجيات المجردة إلى أرقام وقيم قابلة للمتابعة والتقييم (Parmenter, 2015). إن القياس ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لضمان أن كل جهد يبذل داخل المنظمة يصب في اتجاه تحقيق الفعالية المنشودة.

”

ما لا يقاس لا يدار، وما لا يدار لا يتحسن

— Peter Drucker

العودة إلى الفهرس

## المحور الأول: التأصيل المفاهيمي للفعالية ومؤشرات الأداء

الفرق بين الكفاءة والفعالية:

### الكفاءة (Efficiency)

الاستخدام الأمثل للمدخلات لتقليل الفاقد والوقت والتكلفة. تركز على: كيف نفعل الأشياء؟

### الفعالية (Effectiveness)

تحقيق الأهداف والمخرجات والأثر المنشود. تركز على: ما الأشياء الصحيحة التي يجب فعلها؟

الفعالية من منظور استراتيجي:

هي المدى الذي تحققه المنظمة من أهدافها المعلنة (Drucker, 2006). فالفعالية الحقيقية تتجلى في صناعة النتائج، لا في إنتاج الأنشطة.

إحصائية محورية

# +20%

أعلى أداء للمنظمات التي تستخدم نظام قياس متكامل  
(Kaplan & Norton, 1996)

العودة إلى الفهرس

## المحور الثاني: هندسة المؤشرات ومعايير SMART

لا يمكن اعتبار كل رقم مؤشر أداء رئيسي؛ فالمؤشر يجب أن يكون حرجا (Critical) للنجاح، وتخضع صياغته لمعايير SMART:

المحدودية - <b>Specific</b> وضوح ما يتم قياسه: زيادة الحصة السوقية، لا تحسين الأداء	<b>S</b>
القياسية - <b>Measurable</b> وجود وحدة قياس واضحة: نسبة، قيمة مالية، زمن	<b>M</b>
القابلية للتحقيق - <b>Achievable</b> هدف طموح لكنه ممكن، لتجنب إحباط الموارد البشرية	<b>A</b>
الارتباط - <b>Relevant</b> ارتباط مباشر بالخطة الاستراتيجية للقسم أو المنظمة	<b>R</b>
الإطار الزمني - <b>Time-bound</b> تحديد موعد للقياس: شهري، ربع سنوي، أو سنوي	<b>T</b>

العودة إلى الفهرس

## المحور الثالث: تصنيف وتمييز مؤشرات الأداء

### المؤشرات القائدة

Leading Indicators

استباقية تقيس المدخلات والعمليات. مثل: عدد الزيارات التسويقية

### المؤشرات اللاحقة

Lagging Indicators

تقيس النتائج التي حدثت بالفعل. مثل: صافي الربح، معدل دوران العمالة

## المحور الرابع: بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton 1996) - BSC)

### المنظور المالي

كيف نخلق قيمة للمساهمين؟  
العائد على الأصول، التدفق النقدي

### منظور العميل

كيف يراونا العملاء؟  
صافي الترويج NPS، الحصة السوقية

### العمليات الداخلية

جودة المنتج، زمن الاستجابة

### التعلم والنمو

كيف تستمر في التحسن؟  
الرضا الوظيفي، استبقاء الكفاءات

العودة إلى الفهرس

## خاتمة المحاضرة

نستخلص أن قياس الفعالية عبر مؤشرات الأداء ليس عملية تقنية فحسب، بل ثقافة تنظيمية تتطلب شفافية البيانات والتزام القيادة العليا. فالفعالية الحقيقية تكمن في قراءة هذه المؤشرات كإشارات تحذيرية أو فرص للتحسين، لا كأرقام جامدة. وبدون نظام قياس منهجي، تظل الإدارة تخبط عشواء في بيئة لا ترحم من لا يملك دليلاً رقمياً على نجاحه.

### قائمة المراجع (APA 7th Ed)

- Drucker, P. F. (2006). The Effective Executive. HarperBusiness.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press.
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). Improving Performance. Jossey-Bass.

شكراً لإصغائكم

الأستاذة كروش نوال • جامعة وهران 1