



العنوان:

تقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين
المؤشرات المالية وغير المالية
دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية -TINDAL بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف:

تمار توفيق

إعداد الطالبة:

طوبينة ليلي

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
زاوش رضا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
تمار توفيق	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا
عسلي نور الدين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2012 - 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

"رَبِّ أَفْرِغْ عَلَيَّ مِنْ نِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحَاتِكَ ضَاءً
وَأَصْلِحْ لِي فِي خَيْرِي إِنْ تَبَّتْ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ."

الأحقاف الآية 15

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع شكرها، أحمده تعالى عند هذا المقام وفي هذا المقام أثني عليه الخير كله ولا أحصي ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وأصلي وأسلم على نور القلوب وضياؤها حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم.

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل

ونخص بالذكر: الأستاذ المشرف تمار توفيق الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت لنا خير معين في

البحث، كما نشكره على جديته في العمل وتمني له التوفيق.

كما تقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم واثمين هذا البحث

إلى كل أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر كل عمال مؤسسة تيندال

كما لا ننسى طاقم مكتبة باب الجامعة

وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة أو دعاء كريم

إهداء

إله النزي لو جاز العجود لعبر اللهم لمجرد طمأ إله من كونا مني إنعانة إله من لأبصر
بحبهما والدي الحبيب

إله السمعة التي أنارت طريقني وسهلت لي دربي ونزحت أتموا لك إله المرأة التي حرمت نفسها
فخلة راسمة في سبيل نريني إله التي تبكي للاحتزانني ونعاني لفرحتني إله رمز الوفاء والابخلص
الحبيبة أظال اللهم في عمرها فطينة

إله رمز القلب الواسع الذي كمال إله من تقاسموا معي حملوا الحياة ومرها إله من كانوا لي سند
في حياتي إله نور قلبي وسرور فؤادي وضياء عيني وأسأل اللهم طم السلامة وحسن الاستقامة
إله الأمانة، حمزة، وإله جدي وجدني، نواره، اللهم حمدة، المعرنة، أظال اللهم في عمرهم
وجوهرة قلبي، سمية، حبيبة، وكنتكوت البيت إسحاق

وإله من طم مكانة في قلبي حمي رسيرو زوجته حديدية وابنتهما مريح، إله خال خالد ومحمد وحماني
وخالتي وأولادهم إله نجوم نألت في سمانتي: سمية، باينة، سرفينة، جهبا، لوزنة، نعيبة كريمة،
إسمها، دروة، نبيلة، فائزة، الحمد مراد، بلال لفرح...

وإله كل من نسام قلبي لن نسام قلبي.

ليلى

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: مدخل للأداء من حيث القياس والتقييم
4	تمهيد.....
5	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
5	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.....
8	المطلب الثاني: أهمية الأداء وميادينه.....
10	المطلب الثالث: مكونات الأداء ومؤشراته.....
18	المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....
18	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء.....
20	المطلب الثاني: أنواع مقاييس الأداء وخصائصها.....
22	المطلب الثالث: كيفية قياس الأداء وبناء أنظمته.....
28	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....
28	المطلب الأول: مفهوم، أنواع وأهمية تقييم الأداء.....
31	المطلب الثاني: أهداف و مزايا تقييم الأداء ومؤشراته.....
39	المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتقييم الأداء ومراحل عملياته.....
44	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: المؤشرات المالية وغير المالية
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: المؤشرات المالية.....
47	المطلب الأول: مفهوم المؤشرات المالية.....
47	المطلب الثاني: أقسام المؤشرات المالية واختيارها.....
57	المطلب الثالث: مشكلة اختيار المؤشرات المالية.....
58	المبحث الثاني: التحليل المالي وحدود استخدام النسب المالية.....

58	المطلب الأول: مفهوم، أنواع وأدوات التحليل المالي.....
63	المطلب الثاني: محددات التحليل المالي وأهدافه.....
64	المطلب الثالث: تحليل، حساب النسب المالية وتفسير مدلولها والحدود والانتقادات الموجهة إلى استخدامها.....
70	المبحث الثالث: المؤشرات غير المالية.....
70	المطلب الأول: مفهوم المؤشرات غير المالية.....
70	المطلب الثاني: أنواع المؤشرات غير المالية.....
79	المطلب الثالث: الإيجابيات والمعوقات الموجهة إلى استخدام المؤشرات غير المالية.....
81	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية - تيندال - بالمسيلة
83	تمهيد.....
84	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة تيندال.....
84	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تيندال.....
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
90	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.....
90	المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة.....
93	المبحث الثاني: استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة.....
93	المطلب الأول: حساب رأس المال العامل.....
94	المطلب الثاني: حساب المؤشرات المالية.....
99	المبحث الثالث: استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء المؤسسة.....
99	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية للبيانات الشخصية.....
104	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية لقياس الرضا الوظيفي.....
110	خلاصة الفصل.....
112	الخاتمة.....
114	قائمة المراجع.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مثلث الأداء	01
20	مزيج مقاييس الأداء	02
21	الترابط بين مقاييس المدخلات والمخرجات والمحصلات	03
24	العلاقة بين الفاعلية والكفاءة	04
27	مراحل تطور أنظمة قياس الأداء	05
41	مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة	06
61	الشكل النموذجي لقائمة المركز المالي	07
62	الشكل النموذجي لقائمة الدخل	08
76	تكاليف المنتج وقيمة الجودة	09
87	شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	10

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء	01
75	المقارنة بين أبعاد الجودة للسلعة والخدمة	02
99	توزيع العينة وفقا للجنس	03
100	توزيع العينة وفقا للعمر	04
101	توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي	05
102	توزيع العينة وفقا لسنوات العمل	06
102	توزيع العينة وفقا للمقر	07
103	توزيع العينة وفقا للراتب الشهري	08
104	توزيع العينة وفقا للرضا عن الرؤساء	09
105	توزيع العينة وفقا للرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم	10
106	توزيع العينة وفقا للرضا عن الإحساس بالأمان في العمل	11
107	توزيع العينة وفقا للرضا عن الراتب الشهري	12
108	توزيع العينة وفقا للرضا عن التدريب والترقية	13
109	توزيع العينة وفقا للرضا عن نظام العمل	14

مَقَامَةُ عَامَّةٍ

مقدمة عامة:

شهدت الفترة الزمنية منذ بداية الثورة الصناعية وحتى الآن العديد من المتغيرات البيئية التي كان لها دور جوهري في التأثير على أداء الشركات الصناعية ومن ثم في تشكيل الملامح أو السمات الرئيسية لبيئة التصنيع الحديثة.

وفي ظل التحديات الدولية المعاصرة التي أوجدتها العولمة الاقتصادية من حيث انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض والتغيرات التكنولوجية السريعة في مجال الانتاج والتصنيع والخدمات، حدثت تطورات عديدة أهمها المنافسة العالمية، مما دفع المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن طرق وأساليب تحسين الأداء ليس فقط من خلال اعتمادها على المؤشرات المالية وإنما ضرورة البحث عن طريقة من أجل التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

أولاً: إشكالية البحث

من خلال ماسبق تم تبلور إشكالتنا الرئيسية في:

ماهي المؤشرات المالية وغير المالية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية المكاملة بينها في تقييم أدائها؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المؤشرات المالية التي يمكن للمؤسسة استخدامها في تقييم أدائها؟
- فيما تكمن حدود استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء؟
- ماهي المؤشرات غير المالية التي يمكن للمؤسسة استخدامها في تقييم أدائها؟
- فيما تكمن حدود استخدام المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء؟
- كيف يتم استخدام التكامل بين المؤشر المالي وغير المالي في مؤسسة صناعية ممثلة في مؤسسة TINDAL بالمسيلة؟

ثانياً: فرضيات البحث.

وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية ارتأينا صياغة الفرضية العامة في النحو:

- تمثل النسب المالية وحساب رأس المال العامل المؤشرات المالية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استخدامها في التكامل مع المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء والمتمثلة أساساً في رضا العاملين وجودة المنتج والمسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات غير المالية وإبراز أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء.
- تسليط الضوء على مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لتقييم الأداء وفقاً للمؤشرات غير المالية



رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع أسباب اختيار الموضوع لسببين ذاتي وموضوعي كالاتي:

أ- السبب الذاتي: يتمثل في:

- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لتقييم أداء المؤسسات الصناعية من خلال التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية

- الإهتمام بالموضوع لأنه من تخصص مراقبة التسيير

ب- السبب الموضوعي: يتمثل في:

- الإشارة إلى الدراسات السابقة.

خامساً: منهج البحث

نظراً لطبيعة الموضوع والمصادر المستقاة منها المعلومات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة.

سادساً: صعوبات البحث

واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث فيما يتعلق بالجانب النظري وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المتخصصة المتعلقة بالمؤشرات غير المالية، أما في الجانب التطبيقي وجدنا صعوبة إيجاد مؤسسة صناعية تستخدم تقييم الأداء وفقاً للتكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية.

سابعاً: تقسيمات البحث

تم تقسيم أطوار هذا البحث إلى ثلاث فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول:

تم تناول فيه مدخل للأداء من حيث القياس والتقييم وهنا نتطرق إلى ماهية الأداء وماهية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

تم تناول فيه المؤشرات المالية وغير المالية وهنا نتطرق إلى ماهية المؤشرات المالية والتحليل المالي وحدود استخدام النسب المالية وماهية المؤشرات غير المالية.

الفصل الثالث:

تم محاولة التطبيق الميداني لتقييم الأداء من خلال التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في المؤسسة الصناعية الممثلة في مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية-TINDAL- بالمسيلة.

الفصل الأول

مجال الإكراه من حيث القياس

والتفسير

تمهيد:

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسب أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة، وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

إن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح إلزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئتها في عملية قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، وهذا ليس متوقف على عملية القياس والتقييم في حد ذاتها كعملية، ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها مع كل المتغيرات، و بناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وفضلاً عن كونه فهو يمثل البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

لذلك تناولنا من خلال هذا المبحث: مفهوم الأداء وأنواعه، أهميته وميادينه، وبالإضافة إلى مكوناته ومؤثراته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

أولاً: مفهوم الأداء

على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة، لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء في أبسط صورة يمثل: "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".¹

- الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

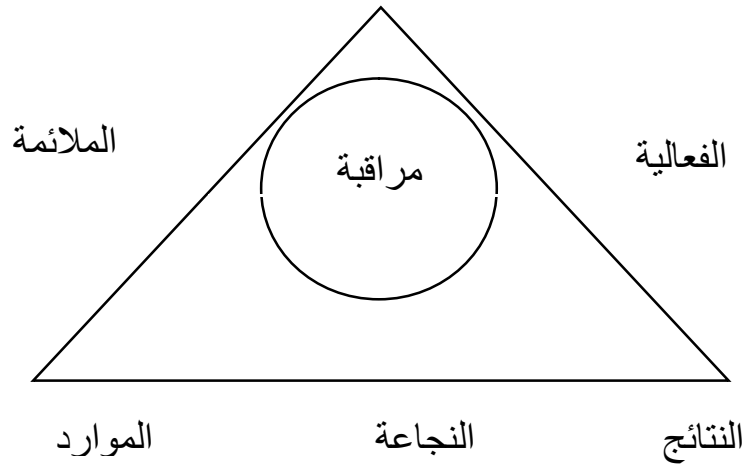
- يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر التالية: نتائج - موارد - أهداف والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:³

¹ خالد محمد بي حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 383.

² زاي عائشة، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 42 - 43.

³ ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 13.

الشكل رقم 01: مثلث الأداء



Source : H. Loining et autres, **Le contrôle de gestion organisation** ,outils, et pratiques, 3^{eme} édition, 2008, p 6.

- الأداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية، بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن والاستثمار بحصة سوقية جيدة، تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع¹.

- هو النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"².

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 72.

² طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

- الأداء هو "مستوى تحقيق الأهداف"¹ وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، هذا التعريف يحدد الأداء في نسبة إنجاز الأهداف، أي أن الأداء هو الفعالية، وهذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد أين الأداء في مثل هذه الحالة؟

مما سبق ذكره نستنتج أن أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، إذا الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

ثانيا: أنواع الأداء

تتمثل أنواع الأداء حسب المعايير في الآتي²:

1- حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب معيار الشمولية إلى قسمين أداء كلي وأداء جزئي:

أ- **الأداء الكلي**: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمول، تحقيق الأرباح والنمو... إلخ.

ب- **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

إلا أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية فدراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة أداء على مستوى مختلف وظائفها.

¹Burland et autres, dictionnaire de gestion, édition Foucher, sans Ann édition., Paris, 1995, p 271.

²زاي عائشة، مرجع سابق ص 43-44.

2- حسب معيار الطبيعة:

تنقسم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية، تقنية وسياسية... إلخ، وهنا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي فيعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى لتكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي أو على النظام السياسي القائم لصالحها.

المطلب الثاني: أهمية الأداء وميادينه

أولا: أهمية الأداء

يتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، والناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.¹

¹ خالد محمد بني حمدان ، مرجع سابق ، ص384.

ثانيا: ميادين الأداء

تتمثل ميادين الأداء في أربعة ميادين هي كالتالي:

أ- ميدان الأداء المالي

يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال، يرى بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمة.

إن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. إن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المنظمة، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لدراسة وبحث الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية، فالنسبة المالية هي أدوات التشخيص الأساسية في التحليل المالي، والتي تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام.¹

ب- ميدان الأداء المالي وغير المالي (العمليات)

يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء، كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أعداء عمليات المنظمة، إن تضمين الأداء لمحاور تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنه.²

ج- ميدان الفاعلية التنظيمية

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف الأطراف ويؤيد ذلك استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 42-43.

² المرجع نفسه، ص 44-45.

³ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 389.

د- ميدان الكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار للرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فعال.¹

المطلب الثالث: مكونات الأداء ومؤشراته

أولاً: مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف.

1- الكفاءة في الأداء: يعني هذا المصطلح ما يعنيه فعل "أشياء على نحو صحيح" أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام، أي بالاستغلال العقلاني لها مثلاً مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنحزة بتكلفة الموارد التي استلزمتهما، فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).²

هي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع، على سبيل المثال فإن ترك أرصدة مالية عاطلة في البنك دون استغلال أو وجود عمالة فائضة دون عمل فعلي يؤدونه، أو وجود عوادم إنتاج أكثر من اللازم بسبب سوء تصميم المنتج أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها، كل ذلك يعتبر أمثلة لنقص الكفاءة. ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد، ومن ثم فإن المدير الكفء هو المدير الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة، ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب وقت العمل بالكامل ويضم نظم الإنتاج بما يكفل أقل قدر من العوادم، ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 46.

² ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص 13-14.

³ علي شريف، الإدارة المعاصرة، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، 2000، ص 29.

2- الفعالية في الأداء

قد تعني ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد له.¹

إن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، فالمدير الذي يدخل سوقا جديدة في وقت وصول هذا السوق إلى أعلى درجات التوسع سوق يخرج منه خاسرا، عندما يبدأ في الانخفاض بعكس مدير آخر يغزو سوقا في بداية توسعه، حيث يتمتع حينئذ بميزة تنافسية تميزه عن منافسيه.²

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الأداء

قد يظهر كلاهما مرادفا للآخر إلا أنهما في الحقيقة مختلفان، من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا، فقد نقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات، أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر مسبقا، وتجدد الإشارة إلى أنه يمكن أن نجد³:

- مسؤولا فعالا وغير كفاء: أي نجاح في تحقيق الأهداف التي أسندت له، كن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له.

- مسؤولا غير فعال ولكنه كفاء: لم يتجاوز المتاح له من الموارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق كل المنتظر منه، أي التزام بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة.

¹ ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 14.

² علي شريف، مرجع سابق، 29.

³ ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 15.

4- الإنتاجية في الأداء

تعددت تعاريف الإنتاجية، إذ يمكن تبيانها حسب العناصر الآتية¹:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

- كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

وما يلاحظ على هذين التعريفين أن الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة، غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات

ثانيا: مؤشرات الأداء

تتمثل مؤشرات الأداء في مايلي²:

1 - وضع المواصفات

إن من الضروري وضع مواصفات للجودة في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المنظمة من الحكم على أدائها وإنجازاتها سواء أثناء مرحلة التطبيق أو بعدها.

ويعطي نظام المواصفات والمقاييس العديد من الجوانب الإدارية والفنية في المنظمة من أهمها:

1.1 مواصفات تصميم المنتج: يقوم قسم التصميم التابع لدائرة العمليات عادة بوضع التصميم الرئيسية لكل منتج من منتجات المنظمة، كما يقوم القسم المعني كذلك بتحديد مواصفات الجودة المطلوبة، بالتعاون مع دوائر

¹ المرجع نفسه، ص 16 .

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006 ، ص ص 218- 220.

الجودة والإنتاج والتسويق والمشتريات، وقد يتم الاستعانة ببعض المستشارين والمهندسين الفنيين من خارج المنظمة في هذا المجال.

2.1 مواصفات المواد المشتراة: يتمثل قرار الشراء السليم في شراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة، وهذا لا يعني بالضرورة شراء تلك المواد بأعلى جودة ممكنة، حيث أن الشراء يتم بغرض تلبية متطلبات معينة، فالجودة هي الجودة المطلوبة والتي تتناسب مع جودة المنتج الجاهز.

ويمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية:

أ. التدرج: تقوم الكثير من المؤسسات بتحديد المواصفات التي ينبغي توفرها في المنتج، بحيث يكون هناك تجانسا في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن.

ب. العلامات التجارية: تعبر العلامة التجارية عن خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف بحيث يتم الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ومن أجل حماية هذه الشهرة أو العلامة فإن على المنظمة أن تستمر في الإنتاج بنفس المواصفات.

ج. المواصفات الخاصة: تستخدم المنظمة الطريقة التي تناسبها من طرق تحديد المواصفات الخاصة كما يلي:

- **التوصيف الكيماوي:** تستخدم المواصفات الكيماوية لتحديد مستويات الجودة للعديد من المواد كالمعادن والدهان والزيوت والمعلبات، حيث يتم تحديد المواصفات المطلوب توفرها في المواد المشتراة بشكل مسبق.
- **توصيف الأداء:** يتم توصيف المواد وفقا لهذه الطريقة على أساس تحديد ما هو مطلوب أن يؤديه الصنف، دون الأخذ بعين الاعتبار خصائص مكوناته ويستخدم هذا الأسلوب للتعبير عن مستوى الجودة من السلع الفنية، ولكنه يعتبر أسلوبا نموذجيا عند شراء المعدات الحربية كالصواريخ أو المعدات المستخدمة في الاكتشافات والبحث والتنقيب، أو تلك التي تستخدم في الاتصالات الإلكترونية، إذ يستطيع المشتري أن يحدد الغرض من الاستخدام فقط، ولكنه لا يحدد طريقة الصنع أو المواد التي تدخل في الإنتاج.
- **العينات:** وفقا لهذه الطريقة فإن المنظمة تطلب من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بغية دراسة مدى مطابقة العينة المرسله للمواصفات المطلوبة، ومهما اختلفت طريقة اختيار العينة إلا أن الشرط الأساسي في هذا الاختيار أن تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلا صحيحا.

3.1 مواصفات عمليات الإنتاج: يتم في هذا الجانب وضع مواصفات للعمليات الإنتاجية كطريقة الأداء أو النتائج أو معدلات التالف أو غير ذلك، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات القياسية والمواصفات التي تم تنفيذها، وتصحيح هذه الانحرافات. ويعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساسي في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل ضبط الإنتاج أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة ومقارنة المواصفات الفعلية، بالمواصفات الموضوعية من قبل، والعمل على اكتشاف الانحرافات وإزالتها وكذلك استبعاد المنتجات المعيبة المكتشفة أثناء سير العمليات الإنتاجية، حتى لا تظهر في المراحل النهائية من العملية الإنتاجية.

4.1 مواصفات المنتج: يتم وضع مواصفات المنتج طبقاً لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته بحيث تحقق هذه المواصفات رضا العميل وسعادته، كما تحدد المواصفات الفنية طريقة تغليف المنتج بحيث لا يتأثر المنتج بالظروف الطبيعية المحيطة، كما تحدد مواصفات أسلوب التخزين وطريقة النقل والمناولة.

2- إجراء القياس

يمكن اعتبار نظام القياسات كأى نظام آخر، حيث يمر هذا النظام من خلال مراحل متعددة كالتصميم والتحليل والتطوير والتنفيذ والتقييم، والهدف من إجراء هذه القياسات هو دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعية.

لقد تم استخدام وسائل وأجهزة قياس حديثة ومتطورة وسهلة الاستعمال ورخيصة فيما يتعلق بتكلفة الشراء، كذلك بتكلفة إجراء القياسات مقارنة مع الوسائل والأجهزة التي كانت تستخدم في السابق، وقد تطورت درجة الدقة في أجهزة القياس إلى درجة عالية في الفترة الأخيرة وأصبحت نسبة الخطأ في عملية القياس قليلة جداً. إن الإصدار الأخير من مواصفات نظام إدارة الجودة قد اشترط في البند (8.2) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات وهي:

1.2 رضا العميل: ينبغي على المنظمة استخدام مقاييس معينة لتوفير معلومات حول ما يهم العميل والعناية بتصميم وتطبيق الأساليب المتبعة في القياس وخاصة قياس طبيعة وتكرار طلبات العميل بالإضافة إلى رضا العميل والقيمة التي يكتسبها.

2.2 التدقيق الداخلي: إجراء التدقيق الداخلي لأجل تحديد مدى التطابق مع المواصفات والتأكد من فعالية النظام.

3.2 مراقبة وقياس العمليات: تستخدم المنظمة للمقاييس في إدارة عملياتها على أن تكون مناسبة لهذه العمليات بحيث تساعد العاملين على فهم وتحسين الأداء.

4.2 مراقبة وقياس المنتج: ينبغي على المنظمة مراقبة وقياس خصائص المنتج الذي تنتجه بهدف التحقق من تلبية متطلبات العملاء، وذلك ضمن معايير القبول التي تضعها المنظمة.

3- مؤشرات الإنتاجية

حظيت الدراسات المتعلقة بالإنتاجية ومؤشراتها بالاهتمام الكبير من جانب إدارة المنظمة ومساهميها وعمالها، فهذه الدراسات تهم إدارة المنظمة لكي تتمكن من تقييم معدلات الأداء سواء بالنسبة للمنظمة ككل أو بالنسبة إلى دائرة من دوائرها، وسوف نقوم باستعراض مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية.

1.3 الإنتاجية: تمثل الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات من أي عملية أو أي قسم من أقسام المنظمة، وبعبارة أخرى هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، من هذا التعريف يتبين أن هناك فرق بين مفهوم الإنتاج ومفهوم الإنتاجية، فالإنتاج يمثل قيمة أو كمية المخرجات فقط بدون النظر إلى المدخلات، بعكس مفهوم الإنتاجية والذي يمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات فزيادة عدد العاملين أو الآلات أو المواد الخام قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج، لكنه ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهناك مفهومان رئيسيان فيما يتعلق بمقاييس الإنتاجية:

- **الإنتاجية الكلية:** الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات ككل، وبالتالي يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات من مواد وعمالة وآلات وغيرها}}$$

- الإنتاجية الجزئية: يمكن تعريف الإنتاجية الجزئية على أنها العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج، يعبر عن الإنتاجية الجزئية بعدة معادلات وفقا للعناصر الداخلة في المعادلة، فمن أهم المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{إنتاجية الدينار من رأس المال المستثمر}$$

2.3 الكفاءة: تعكس كفاءة إدارة المنظمة مدى نجاح هذه الإدارة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المنظمة ناجحة في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، كلما كانت أكثر كفاءة.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100$$

3.3 الفعالية : تتعلق الفعالية بأهداف المنظمة ونتائجها، وبالتالي يمكن تعريف الفعالية على أنها نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة، وذلك حسب الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

4- وسائل تحسين الإنتاجية

حتى تتمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية فيها، فهناك العديد من الوسائل التي تتبعها المنظمة لتلخص فيما يلي:

1.4 الوسائل التقليدية: تشمل الوسائل التقليدية الوسائل الخمسة المعروفة فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية والتي من خلالها يمكن التحكم في قيمة المخرجات والمدخلات لكي تتمكن من التحكم في الإنتاجية.

- انخفاض تكلفة المدخلات.
- زيادة قيمة المخرجات.
- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.
- ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات.
- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات.

2.4 برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

يقدر برنامج تحسين الإنتاجية القائم على العنصر البشري والمسمى (هابي) مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف العظم لعملية التحول الاستراتيجي ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة.

لذلك تناولنا من خلال هذا المبحث: مفهوم وأهمية قياس الأداء، أنواع مقاييس الأداء وخصائصها، بالإضافة إلى كيفية قياسه وبناء أنظمتها

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء

- يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.¹

- تقليدياً فإن قياس الأداء والمؤشرات مستمدة من معلومات محاسبة التكاليف وغالباً ما تقوم على مبادئ قديمة وتعسفية، ومن المسلم به حالياً أن المنظمة يجب أن يقاس أداءها بأكثر من مجرد مؤشرات مالية، وهذا هو جوهر مبدأ سجل النتائج المتوازن.²

- القياس هو "تحديد أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين في استخدام الطرق التحريبية التي قد تكون أولاً تكون ذات دلالة".³

- قياس الأداء هو الطريقة الأساسية للرقابة على العاملين في المنظمة ويعني الطريقة التي تحدد بها المنظمة مستوى المطلوب إنجازها من كل فرد.⁴

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 69.

² إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، **Six .Sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، عمان، 2009، ص 177.

³ George langlois , et autres , **les principes du management**, édition deconomica. 8^{eme} édition, Paris, 1985, P493.

⁴ علي شريف، مرجع سابق، ص 409 .

- قياس الأداء هو أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرة المنظمة على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية¹.

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة.

ثانياً: أهمية قياس الأداء

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:²

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج، فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه.

- يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويجفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

- إن قياس أداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

- القياس يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

- إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2008، ص 276.

² طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 70 - 71.

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها.

المطلب الثاني: أنواع مقاييس الأداء وخصائصها

إن مقاييس الأداء هي الأدوات والأساليب التي تعطي المنظمة وتبين لها مدى النجاح المتحقق لإنجاز الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.

توجد ثلاثة مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء تتمثل في:¹

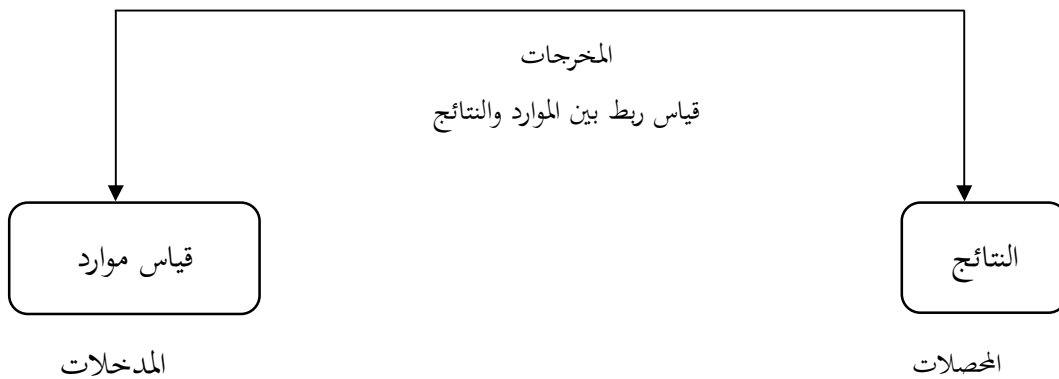
1- مقاييس المدخلات :

وتمثل القاعدة الأساسية التي تركز إليه القياسات الأخرى، فالموارد المالية والبشرية تمثل مدخلات من المفترض أن يتم قياسها لغرض معرفة انعكاساتها على النتائج النهائية.

2- مقاييس المخرجات:

وتمثل النتائج الظاهرة من خلال استخدام المدخلات ضمن برنامج معين وكما هو موضح بالشكل:

الشكل رقم 02: مزيج مقاييس الأداء.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 2، مرجع سابق، ص 117.

وهنا مقاييس عديدة، يمكن أن تمثل محتوى هذا النوع من أنواع المقاييس.

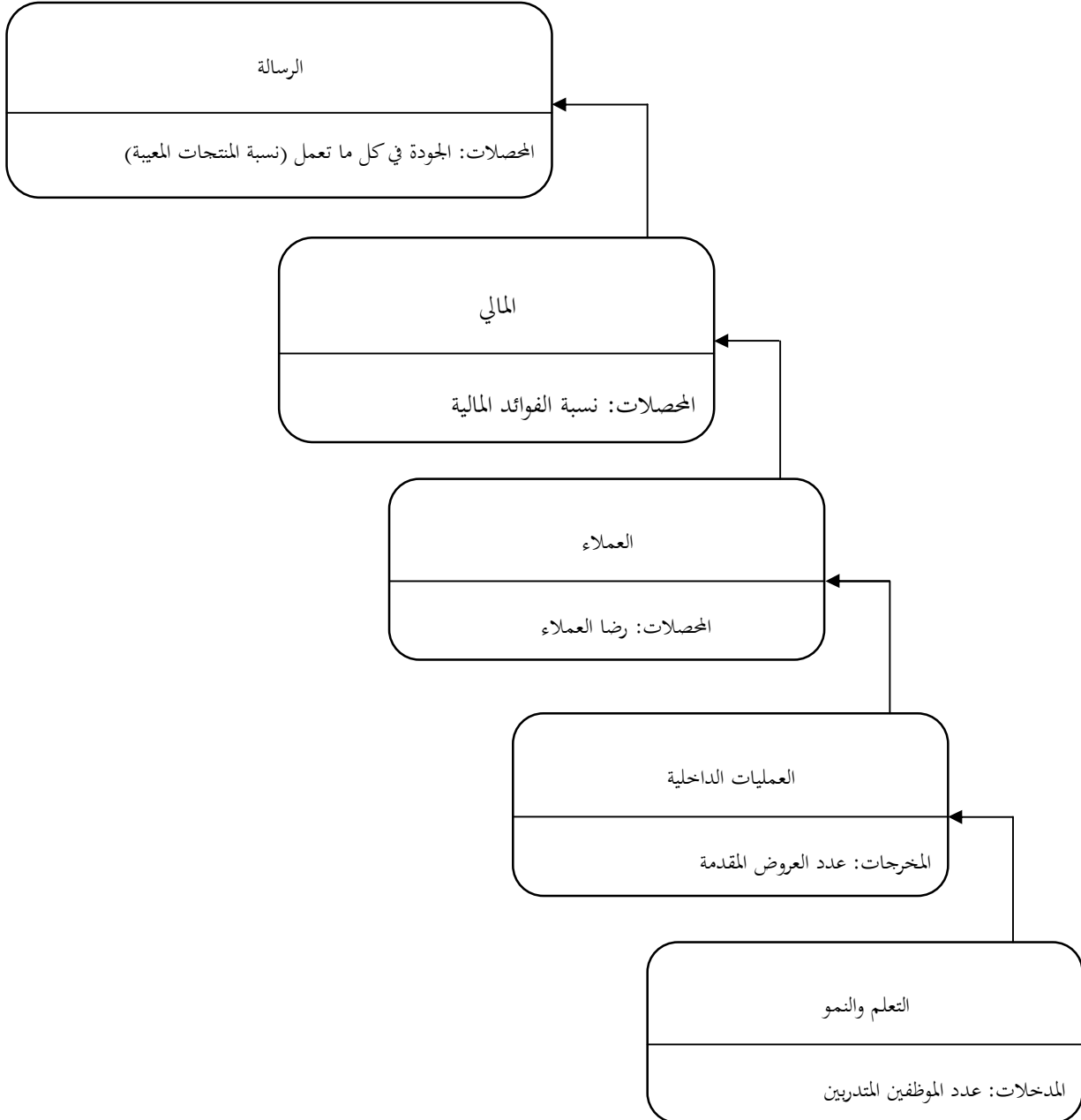
3- مقاييس المحصلات

والتي تصف أفضل النتائج المحققة لمنظمة الأعمال، فإذا كانت مقاييس المدخلات والمخرجات توضح الجهود المنفقة، فإن مقاييس المحصلات هي العوائد التي يحصل عليها المساهمون كنتيجة نهائية لعمليات المنظمة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 116 - 118.

المختلفة، في حين فإن مقاييس المدخلات والمخرجات تتمثل في تركيز داخلي على البرامج بطريقة تعطي من خلالها مقاييس المخرجات الانتقال من النشاط إلى النتيجة والشكل التالي يوضح الترابط بين الأنواع الثلاثة من مقاييس الأداء المذكورة سابقا:

الشكل رقم 03 : الترابط بين مقاييس المدخلات والمخرجات والمحصلات



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 2، مرجع سابق ، ص11.

المطلب الثالث: كيفية قياس الأداء وبناء أنظمته

أولاً: كيفية قياس الأداء

القياس ومثل أي نظام إداري يحتاج إلى مراحل التصميم والتنفيذ والتقييم والمراجعة. النظام يجب أن يكون مصمماً لقياس التقدم وبدون ذلك فلن يساهم في دورة التحسين، من المهم التقدم في خمسة مجالات رئيسية هي¹:

1- الفاعلية :

يمكن تعريفها بالنسبة من المخرجات الفعلية مقسومة على المخرجات المتوقعة:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

مما تقدم يتضح بأن الفاعلية تتعلق بمخرجات العملية وتنفيذ الأهداف يجب تنفيذ ما تم التعهد به، قياس الفاعلية يجب أن يعكس ما إذا كانت المنظمة المجموعة أو مسؤولي العمليات قد نجحوا في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الصواب يمكن أن تشمل هذه القياسات:

- الجودة مثل درجة المنتجات أو مستوى الخدمات.
- الكمية مثل: الأطنان، الدفعات عدد غرف النوم المنظفة.
- الالتزام بالوقت: مثل سرعة الاستجابة، وقت التحضير للمنتج، وقت الدورة.
- التكاليف أو السعر مثل: تكلفة الوحدة.

2- الكفاءة :

تأخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة فعلياً}}{\text{الموارد المخطط استخدامها}} \times 100$$

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 182-184.

ومن الواضح أن هذه القضية تتعلق بمدخلات العملية وقياس أداء نظام إدارة العملية، وبالطبع من الممكن استخدام الموارد بكفاءة، بينما تكون العملية غير فاعلة.

3- الإنتاجية :

ينبغي تصميم قياس الإنتاجية باتخاذ تدابير ترمي إلى ربط عملية المخرجات بالمدخلات:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وهنا يمكن التعبير عن الإنتاجية الفعلية أو المتوقعة:

$$\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استهلاكها}} = \text{الإنتاجية المتوقعة}$$

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المواد المستخدمة فعلياً}} = \text{الإنتاجية الفعلية}$$

4- الجودة:

وقد تشمل قياس الجودة أشياء بسيطة مثل عدد العيوب أو معدلات الأخطاء، النسبة خارج المواصفات، الدفعات خارج وقت التسليم، أو بشكل أعم تكاليف النوعية الرديئة، عندما تشمل هذه القياسات تكاليف إيجابية مثل منع تردي النوعية، فهي توفر قدر من القياسات المتوازنة لكلف الجودة.

ينبغي أن يشير قياس الجودة أيضاً إلى تدابير إيجابية مثل القيام بعمل جيد من حيث إرضاء العميل، تنفيذ الأهداف، وما إذا كانت التصاميم، النظم، وحلول لمشاكل تكفي بالمتطلبات. هذه في الحقيقة قياسات صوت الزبائن.

5- الأثر:

قياسات التأثير يجب أن تؤدي إلى مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة بما في ذلك مراقبة التحسين بمرور الزمن، إدارة القيمة المضافة تتطلب تأشير وإزالة جميع النفايات غير المضافة للقيمة، بما في ذلك الوقت، القيمة

المضافة، هي ببساطة قيمة المبيعات (أو غيرها من مقاييس العائدات) مطروح منها مجموع تكاليف المدخلات وتقدم مقياسا جيدا مباشرا في تحسين العملية على أداء النشاط الاقتصادي، النسبة ذات العلاقة بها هي النسبة المئوية على القيمة المضافة هو مؤشر المالية الآخر يمكن استخدامه.

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة}}{\text{القيمة المضافة}} = \text{النسبة المئوية على القيمة المضافة}$$

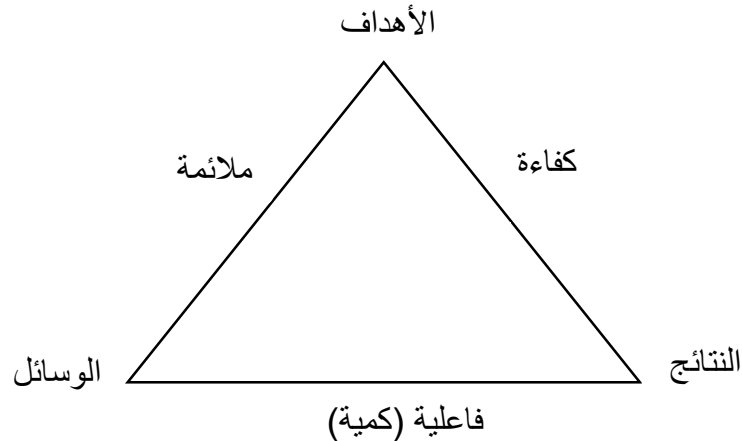
إن التأكيد ينصب على حقيقة قياس الكفاءة ويعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

● مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

● سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

تبدو العلاقة بين الفاعلية والكفاءة كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة وليست كفوءة أو العكس، لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فاعلة وكفوءة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة قضايا الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: العلاقة بين الفاعلية والكفاءة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 48. نقلا عن

Gibert.P, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, les édition d'organisation, Paris,

1980, p53.

ثانياً: بناء أنظمة قياس الأداء

تحقق أنظمة قياس الأداء، النجاح عندما يكون هنالك توافق بين إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء فيها، وكذلك عندما يحاول مدراء الإدارة العليا إيصال رؤية ورسالة المنظمة ونشر قيمها ومبادئها التشغيلية إلى العاملين والمتعاملين الخارجيين.

حيث أن مقاييس الأداء تبعث بالحياة إلى رسالة المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها من خلال توفير جانب التركيز الذي يفسح المجال أمام جميع العاملين لمعرفة مساهماتهم في نجاح المنظمة وتوقعات المتعاملين معها.

إن التطور التاريخي المتراكم لفترات زمنية طويلة جعل من أنظمة قياس الأداء متعددة ومتنوعة، ونجد اليوم في عالم الأعمال أن هناك أنظمة قياس تتصف بالخصوصية وتتفرد فيها منظمات دون غيرها، وربما تمثل نقطة أساسية لمثل هذه المنظمات. ومع هذا التنوع الكبير في أنظمة القياس وتطورها، إلا أنه يمكن وضع هذه الأنظمة في إطار توجيهين أساسيين يستند إليهما أي نظام من أنظمة القياس، فهناك أنظمة القياس ذات التوجه التقليدي والتي تتمثل فيها خصائص معينة، وهناك أنظمة قياس ذات توجهات أكثر حداثة انبثقت عن التطور الحاصل في أنظمة القياس التقليدية ويلخص الجدول تطور أنظمة قياس الأداء وفق هذين المنظورين:¹

الجدول رقم 01: التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء

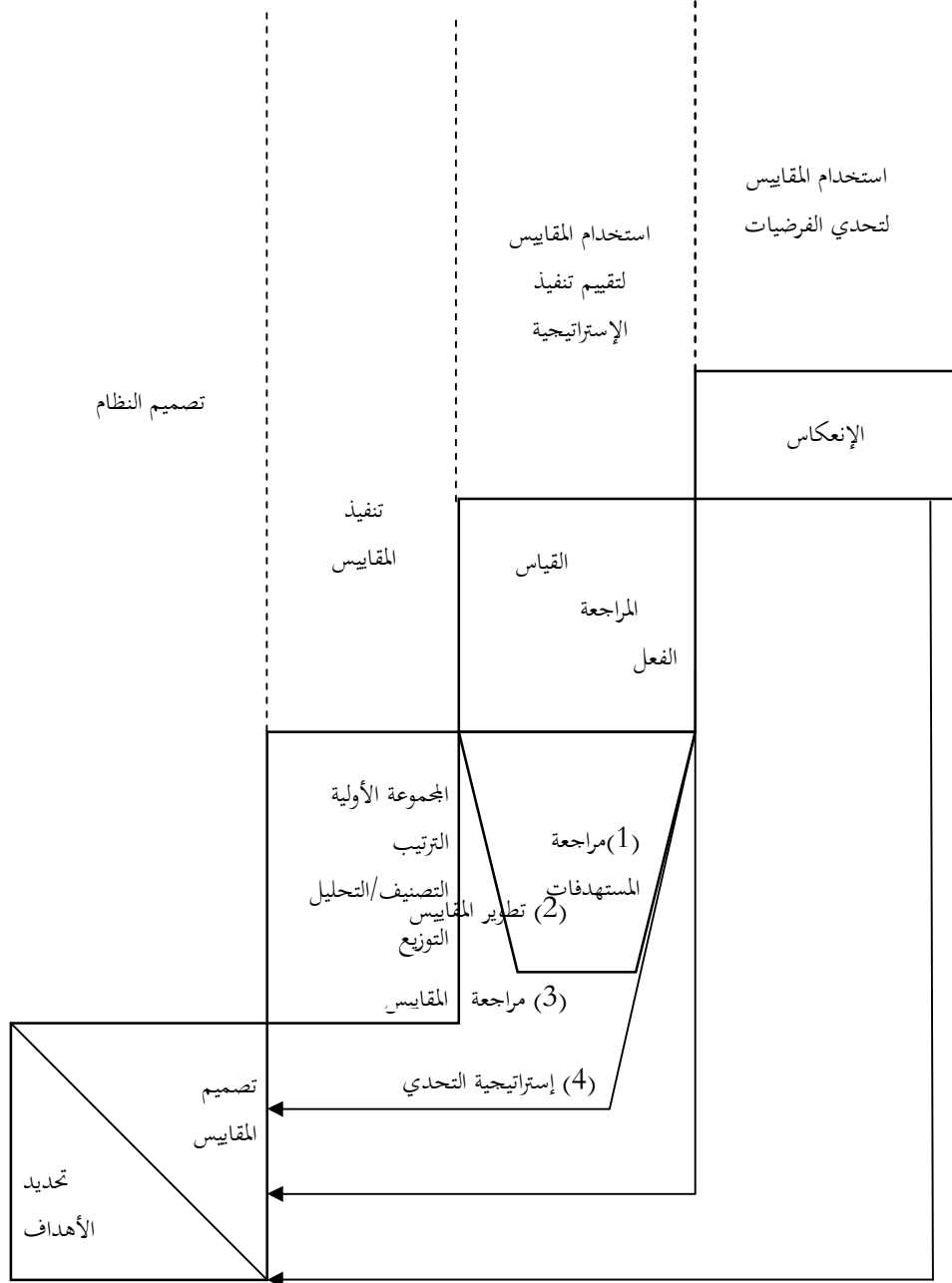
أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة/الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المؤشرات الفردية	شائعة في مؤشرات الفريق
شائعة في المؤشرات الوظيفية	شائعة في المؤشرات العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والإحتواء/التغلغل

المصدر: هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 4

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 99 – 100.

إن التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء رافقه تطور في أساليب قياس الأداء، والشكل التالي يبين المراحل التي مر بها تطور أنظمة قياس الأداء.¹

الشكل رقم 09: مراحل تطور أنظمة قياس الأداء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص101.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 100-101.

إن صفة تكامل نظام قياس الأداء تجعل من الممكن لمقاييس الأداء أن تكون بمثابة العوامل الفاعلية باتجاه التغيير، وتعبير آخر فإن المقاييس يجب أن تحمل تلك الرسالة المناطة بها.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غايتها وأهدافها التي سطرها، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وتعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة.

لذلك تناولنا من خلال هذا المبحث: مفهوم تقييم الأداء وأنواعه وأهميته ومزايا تقييمه ومؤشراته والقواعد الأساسية لتقييمه بالإضافة إلى مراحل عملته.

المطلب الأول: مفهوم و أنواع تقييم الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم حول استخدام كلمتي التقييم والتقوم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادف لكلمة التقوم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما. هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:

- عملية تقييم الأداء تنعكس في صورة مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية وتطورها بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها.¹
- النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.²

¹ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 42.

² عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011، ص 183.

- تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.¹
- تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله وتقييم مسلكه، وتقدير مدى كفاءته لعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا ومستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة مع مراعاة أن يحقق أهداف المنظمة لتحقيق رغبات وما ينشد إليه القرار في المنظمة.²
- هو الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.³
- هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل.⁴
- هو عملية من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها⁵

¹ عيادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال في مراقبة التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 30.

² طاهر محمود الكلاكده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 183 - 186.

³ المرجع نفسه ص 184 .

⁴ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 118 .

⁵ عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع عرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 12.

ثانيا: أنواع تقييم الأداء

يمكن تصنيف التقييم بالنسبة لطبيعة موضوعه إلى ما يلي:¹

أ. **التقييم المادي الفني:** ويشمل تقييم وتقييم الآلات والمعدات والأجهزة والأبنية... إلخ وتحديد قدرتها الإنتاجية وتكاليف صيانتها.

ب. **التقييم الإداري الوظيفي:** ويشمل تقييم وتقييم أداء وسلوك العاملين وبرامج العمل وأنظمتهم المختلفة.

ج. **التقييم المعنوي:** ويتناول هذا النوع من التقييم شهرة المنظمة وموقعها الاجتماعي وتحابوب العاملين والمتعاملين معها ومدى انتشارها في مجال نشاطها وفي الأسواق.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²

- عملية تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا
- يمكن للمنظمة أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته
- يمكن للمنظمة أن تحدد المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزعماء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- يمكن للمنظمة أن تعرف مستوى أداء الموظف وتمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 203.

² مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 102-103.

المطلب الثاني: أهداف ومزايا تقييم الأداء ومؤشراته

أولاً: أهداف ومزايا تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:¹

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن طريق الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع، فصناعة، قطاع وصولاً للتقويم الشامل أعلاه.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتفديرات غير الواقعية.

ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء الصناعي على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها على القياس والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب، وهناك عدد كبير من المؤشرات العامة التحليلية التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المنشآت ويمكن تقسيمها إلى:

1. مؤشرات الإنتاج.

2. مؤشرات الإنتاجية.

3. المؤشرات المالية.

¹ مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

4. مؤشرات المبيعات وكفاءة الإدارة.

5. مؤشرات اقتصادية أخرى.

1. مؤشرات الإنتاج:

وتختص مؤشرات الإنتاج بالجوانب المتعلقة بالإنتاج، حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية، ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وكذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المتحققة من قبل المؤسسة الصناعية ومن أهم هذه المؤشرات هي:¹

$$1.1 \text{ نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية لدى المؤسسة والعكس صحيح.

$$2.1 \text{ نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع النسبة السابقة، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج. ومنه المؤشرات الدالة على مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية هي:

$$\text{نسبة استغلال الطاقة المتاحة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالأسعار المخططة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة خلال الفترة المعنية.

$$\text{نسبة استغلال التصميمية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية التصميمية بالأسعار المخططة}} \times 100$$

¹ مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دون ذكر دار النشر، 2009، ص 121.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى استغلال الطاقة التصميمية خلال الفترة المعنية، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى الاستغلال للطاقة الإنتاجية، وبالتالي ارتفاع كفاءة الأداء لدى المؤسسة ويمكن أيضا قياس ما يسمى بنسبة التشغيل للطاقة الإنتاجية والتي تقاس بقسمة قيمة الطاقة المتاحة على الطاقة التصميمية للفترة المعنية، ويعتبر مؤشر الطاقة الإنتاجية من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء لأنه يعكس ما يتوفر للوحدة الإنتاجية من قدرة إنتاجية على النجاح في استغلال هذه القدرة من قبل المؤسسة الصناعية.

3.1 مؤشر القيمة المضافة

حيث أن القيمة الإجمالية للإنتاج تتضمن قيمة المواد الأولية في الإنتاج (والتي قد تكون منتجة محليا أي أنها تمثل نشاطا اقتصاديا وطنيا أو قد تكون مستوردة من الخارج بصلصة إلى النشاط الاقتصادي الوطني)، وعليه فإن تضمينها مع قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط الصناعي ولذلك يفضل البعض قياس الإنتاج الصافي أي القيمة المضافة والتي يتم التوصل إليها بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الاقتصادية للإنتاج، وتمثل القيمة المضافة الزيادة الصافية في الدخل أو الزيادة في الناتج القومي (الدخل) الذي تصفه الوحدة الإنتاجية، كما تمثل القيمة المضافة أيضا مجموع عوائد عوامل الإنتاج كالأجور والأرباح والفوائد والريع (الإيجار) وتأتي أهمية هذا المؤشر أيضا من أنه يمثل المردود الاقتصادي للنشاط الاقتصادي، كما أنه يستبعد أي إسراف محتمل أو هدر في استخدام المواد الخام في عملية الإنتاج.

ويمكن قياس المقدار المطلق للقيمة المضافة أو نسبة تطورها خلال فترة زمنية كما يأتي:

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المحققة}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، فكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة.

$$\text{نسبة تطور القيمة المضافة الإجمالية} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المحققة للسنة الحالية}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في القيمة المضافة في السنة الحالية بالمقارنة مع النسبة السابقة.

2. مؤشرات الإنتاجية:

رغم أهمية مؤشر القيمة المضافة في عملية تقييم الأداء إلا أنه يعكس فقط القيمة المضافة للإنتاج الصافي ولا يبين مقدار العمل المبذول أو مقدار رأس المال المستخدم في تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي فإن هذا المؤشر لا يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد.

أما مؤشر الإنتاجية فإنه يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن هنا تأتي أهمية الإنتاجية بالنسبة لمختلف الأنظمة الاجتماعية.

وهناك مقاييس مختلفة للإنتاجية منها مقاييس كلية تقيس العلاقة بين الإنتاج وبين عوامل الإنتاج مجتمعة، ومنها مقاييس جزئية تقيس العلاقة بين الإنتاج وبين كل واحد من عوامل الإنتاج منفردة وأهمها:¹

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{1.2 إنتاجية العمل}$$

ويمثل هذا المقياس القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة خلال سنة معينة ويمكن مقارنة مؤشر الإنتاجية هذا بمؤشر الإنتاجية للسنة السابقة، على أن تكون القيمة المضافة بالأسعار الثابتة أو المخططة، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى إنتاجية العمل، ويفضل هنا استخدام القيمة المضافة الصافية وليس الإجمالية ومن جملة المعايير لقياس إنتاجية العمل غير ما ورد أعلاه ما يلي:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (بالوحدات)}}{\text{معدل عدد العاملين في المؤسسة}} = \text{إنتاجية العمل (على مستوى المؤسسة)}$$

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (بالوحدات)}}{\text{معدل عدد العاملين في الإنتاج}} = \text{إنتاجية العمل (على مستوى الإنتاج)}$$

¹ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 124.

وتستخدم المؤشرات أعلاه للدلالة على إنتاجية العامل الواحد على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى خط الإنتاج فقط، على التوالي ويمكن أيضا استخدام ساعات العمل المبذولة بدلا من متوسط عدد العاملين.

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج (بالوحدات)}}{\text{عدد ساعات العمل المبذولة}}$$

2.2 إنتاجية رأس المال الثابت:

وإلى جانب إنتاجية العمل فهناك مؤشر آخر مهم للإنتاجية وهو إنتاجية رأس المال الثابت وهنا يفضل استخدام المكائن والمعدات فقط، بدلا من إجمالي رأس المال الثابت الذي يضم أيضا المباني والإنشاءات وذلك لأهمية المكائن والمعدات في العملية الإنتاجية وأثرها في مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.¹

$$\text{إنتاجية رأس المال الثابت (المكائن والمعدات)} = \frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{قيمة المكائن والمعدات}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل دينار مصروف على المكائن والمعدات .

$$\text{إنتاجية رأس المال الثابت (المكائن والمعدات)} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{قيمة المكائن والمعدات}}$$

ويعكس هذا المؤشر مقدار الدخل المتولد من كل دينار مصروف على المكائن والمعدات، وهنا تكون المؤشرات إما بالأسعار الجارية أو بالأسعار الثابتة، ويفضل الخيار الثاني لأنه يستبعد أثر التغيير في الأسعار ونحصل على القيم الحقيقية للمتغيرات، وعندما تتم المقارنة بمستويات الإنتاجية عبر الزمن فيفضل أن تكون القيم بالأسعار الثابتة، ويمكن استخدام معيار إنتاجية رأس المال والتي تعني الأصول الثابتة زائدا رأس المال العامل كما يلي:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج (القيمة المضافة)}}{\text{رأس المال المستثمر (الأصول الثابتة + رأس المال العامل)}}$$

وهنا يشير المؤشر إلى إنتاجية الدينار المستثمر خلال سنة معينة.

¹ مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 242-243 .

3.2 إنتاجية الأجر

يقيس هذا المؤشر إنتاجية الدينار المصروف على الأجور، أي مقدار الإنتاج المتحقق للدينار المصروف على الأجور وكما يأتي:¹

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{القيمة المضافة (قيمة الإنتاج)}}{\text{مجموع الأجور والرواتب}}$$

وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في الإنتاج أو القيمة المضافة، ويمكن أن يكون كل من الإنتاج والأجور بالأسعار الثابتة أو بالأسعار الجارية.

4.2 إنتاجية المواد

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية}}{\text{قيمة الخامات بالأسعار الجارية}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على كفاءة استخدام الخامات الرئيسية خلال سنة معينة، ويمكن استخدام القيمة المضافة بدلا من قيمة الإنتاج، وعند الحاجة إلى مقارنة التطور الحاصل في الإنتاجية خلال الزمن يفضل احتساب هذا المؤشر بالأسعار الثابتة (الأسعار المخططة للسنة الحالية).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مشاكل كثيرة تخص اختيار وقياس عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال) وكذلك الإنتاج وعلى سبيل المثال فقد يستخدم إجمالي عدد العاملين لقياس مستلزمات العمل لكنه إذا كان للمنشأتين نفس العدد من العاملين ونفس كمية الإنتاج ولكن في أحد المنشأتين يعمل العمال 35 ساعة/الأسبوع، بينما في الأخرى 45 ساعة/الأسبوع فإن إنتاجية العمل ليست متساوية في المنشأتين.

وفي هذه الحالة فإن إجمالي ساعات العمل وليس عدد العاملين سوف يكون أكثر ملائمة لقياس مستخدم العمل.

¹ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 244.

وهناك مشاكل مشابهة بالنسبة إلى قياس إنتاجية رأس المال وقياس رأس المال بشكل عام، فهل تستخدم كلفة الاستبدال لخزينة رأس المال أم كلفتها الأصلية (التاريخية)، وماذا يحصل لو توفرت مكائن أكثر متطورة إلى جانب ذلك هناك مشكلة الاختلاف في نوعية كل من العمل ورأس المال حيث أن وحدات العمل ووحدات رأس المال ليست متجانسة¹.

3. المؤشرات المالية:

إن الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو لتقييم أداء الشركة الصناعية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثمارها. وتصنف المؤشرات المالية إلى عدة أصناف أهمها: الربحية، السيولة، ومؤشرات المديونية ومؤشرات أخرى². وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

4. مؤشرات المبيعات وكفاءة الإدارة:

هنالك عدد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومستوى كفاءة الإدارة في توسيع عمليات البيع ومن أهمها:³

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات وكلما ترتفع هذه النسبة كلما تعكس قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة بهذا الخصوص.

¹ مدحت كاظم القريشي، مرجع سابق، ص 245.

² المرجع نفسه، ص 245.

³ المرجع نفسه، ص 246.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

ويبين هذا المؤشر مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل فترة التخزين للبضاعة الجاهزة} = \frac{\text{قيمة خزانة البضاعة الجاهزة (معدل بداية ونهاية الفترة)}}{\text{معدل قيمة المبيعات اليومية (خلال الفترة)}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى تراكم المخزون من الإنتاج التام ومدى وجود مشاكل تسويق في المنتجات.

$$\text{معدل كلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ويمثل هذا المؤشر نصيب الوحدة المباعة من مصروفات البيع والتوزيع، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل مصاريف ممكنة.

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ويوضح هذا المؤشر نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق المبيعات بأقل قدر من المصاريف الإدارية.

5. مؤشرات اقتصادية أخرى

وتتمثل في:¹

$$\text{درجة التصنيع} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية}}{\text{قيمة الإنتاج بتكلفة عوامل الإنتاج}} \times 100$$

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع درجة التصنيع وتطور مستوى التكنولوجيا في العملية الإنتاجية.

$$\text{مستوى التكنولوجيا} = \frac{\text{قيمة الأصول الثابتة}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويعكس هذا المؤشر كثافة رأس المال أي مقدار المكائن والمعدات والأبنية للعامل الواحد، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما أشار ذلك إلى ارتفاع الكثافة الرأسمالية في المؤسسة، أي حصة العامل من المكائن والأبنية، وتطور مستوى التكنولوجيا.

$$\text{درجة اعتماد المؤسسة على المستلزمات المستوردة} = \frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستوردة}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية الإجمالية}} \times 100$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما أشار ذلك إلى ارتفاع درجة اعتماد المؤسسة على الاستيراد في توفير مستلزمات الإنتاج.

$$\text{درجة المساهمة في التصدير} = \frac{\text{قيمة أو كمية الصادرات}}{\text{قيمة أو كمية الإنتاج الإجمالي}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر دور المؤسسة في التصدير وتوفير العملات الأجنبية.

¹ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 248.

المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتقييم الأداء ومراحل عملياته:

أولاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:¹

1. تحديد الأهداف

إن إجراء تقييم الأداء لأي وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك.

2. وضع الخطة الإنتاجية

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، توضح فيها المواد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها، وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة.

3. تحديد مراكز المسؤولية

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

4. تحديد معايير الأداء

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسيع نشاطات الوحدة الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقييم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر فقد أصبح إلزاماً على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية)، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض.

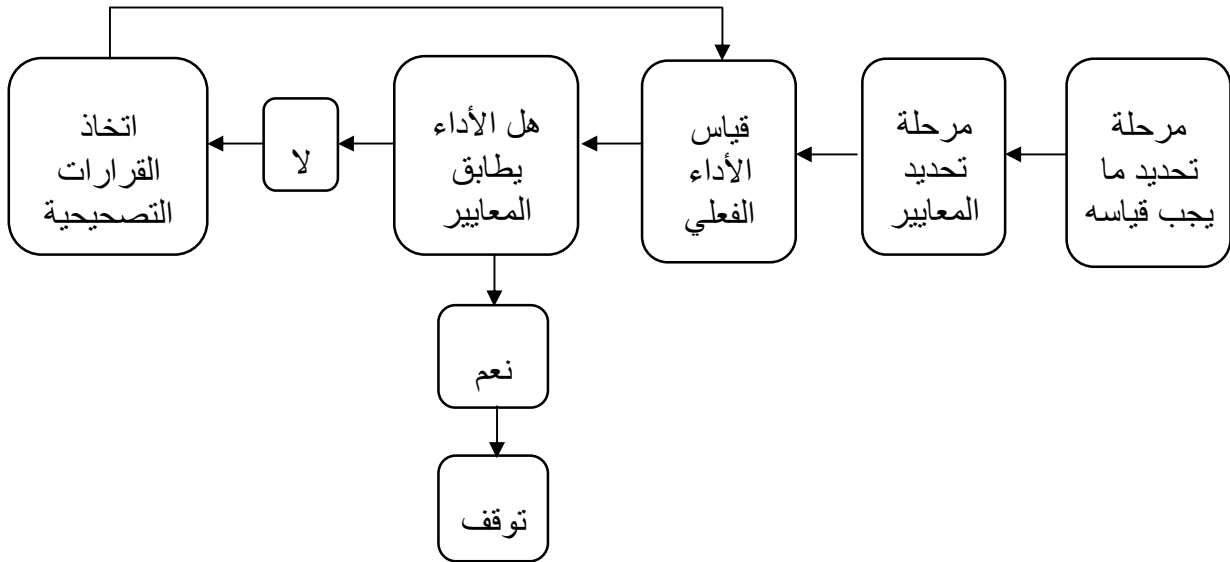
¹ مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص 37 - 38.

ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية (مرتدة) من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج، واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.¹

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: مراحل عملية التقييم والرقابة.



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمن وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 418.

1. تحديد النشاط المراد تقييمه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك تنتقل إلى وضع معايير الأداء.

¹Humbert Hexa Et autres , gestion de l'information, édition foucher , sans Année édition, Paris, 1995, p 20.

2. وضع معايير الأداء

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة، وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

1.2 تصنيفات معايير الأداء

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي:

- **المعايير الكمية:** تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل: حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.
- **المعايير النوعية:** تستخدم النسب للتعبير عنها مثل: نسب المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء العملاء.
- **المعايير الزمنية:** مثل وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- **معايير التكلفة:** مثل: أجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة منح الائتمان، تكلفة نظام الحاسب.

2.2 الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء وهي كالتالي:

- أ- **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- ب- **الارتباط بالنشاط:** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عدم القيمة.
- ج- **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص، سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

د- المرنة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

هـ- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

و- الموثوقية: يتعلق الثبات بالقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

ي- أن يكون عملي: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

3. قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء وخطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن تشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، حيث أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم بين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات والأمطار وعدد التقارير وعدد الأخطاء وعدد العاملين المؤهلين.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي):

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما، أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟

فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما وتحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية المراقبة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل هو أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الجودة والتنافسية.

كما أنه وباعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المؤسسة، فإن ثقافة هؤلاء الأفراد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة، فالثقافة القوية تؤدي في البداية إلى إحراز نتائج باهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التوافق وتغيرات المحيط وانغلقت على نفسها كانت بذلك عائقاً أمام تحسين مستوى الأداء.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة، وهي بذلك تكتسب أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما.

الفصل الثاني

المؤشرات المالية

وتغير المالية

تمهيد:

المنظمة عموماً في إطار سعيها تسعى إلى تحسين أدائها في ظل البيئات المختلفة، وتلجأ إلى اعتماد مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائها من هذه المؤشرات ما هو مالي وغير مالي.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية المؤشرات المالية

المبحث الثاني: التحليل المالي وحدود استخدام النسب المالية

المبحث الثالث: ماهية المؤشرات غير المالية

المبحث الأول: ماهية المؤشرات المالية

يوجد الكثير من المؤشرات المالية التي تستخدم في تقييم المؤسسات الاقتصادية وفي بحثنا هذا تم تسليط الضوء على ثلاث مؤشرات رئيسية وهي مؤشرات السيولة والربحية والمديونية إضافة إلى مؤشرات النشاط ومؤشرات تحليل القوة الإرادية للشركة.

لذلك تناولنا في هذا المبحث: مفهوم المؤشرات المالية وأقسامها إضافة إلى مشكلة اختيار المؤشرات المالية.

المطلب الأول: مفهوم المؤشرات المالية:

لقد تعددت تعريفات المؤشرات المالية وفيما يلي نتطرق لبعضها:

- هي عبارة عن علاقات بين بنود الميزانية فيما بينها أو بين بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل¹.
- تعتبر المؤشرات المالية محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة لذا فإنها تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المؤسسة².
- تمثل العلاقة التي تربط بين مقدارين يمثل أحدهما المقام والآخر البسيط وقد يمثلان هذان المقداران معطيات خام- حسابات الميزانية وتسيير- رأس المال العامل... الخ والتي يمكن أن تكون معرفة بحسابات أقل أو حسابات أكثر تعقيدا³.

المطلب الثاني: أقسام المؤشرات المالية واختيارها:

على الرغم من اختلاف الأهداف التي ينبغي المحللون الماليون تحقيقها فإن المؤشرات المالية المستخدمة في تحليل نشاط المؤسسة يمكن تقسيمها إلى المجموعات الرئيسية الآتية:

أولاً: مجموعة مؤشرات السيولة.

ثانياً: مجموعة مؤشرات الربحية.

ثالثاً: مجموعة مؤشرات المديونية.

¹ محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية: الاستثمار والتمويل- التحليل المالي والأسواق المالية الدولية-، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص155.

² نور عبد الرحمن وآخرون، أهمية التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003- ص43.

³ المرجع نفسه، ص43.

رابعاً: مجموعة مؤشرات النشاط.

خامساً: مؤشرات تحليل القوة الإرادية للشركة (إمكانية الاستثمار).

وتحسب مؤشرات المجموعتين الأوليتين من الميزانية أما مؤشرات باقي المجموعات فتحسب من قائمة الدخل وفي بعض الأحيان من كل قائمة من الدخل والميزانية.

ومن المهم معرفة أن ما من مؤشر واحد يعطينا معلومات كافية يستطيع المحلل بمقتضاها الحكم على الظروف المالية والأداء المالي للمنشأة ولكن يمكن أن يصل إلى ذلك بتحليل مجموعة من المؤشرات، ومن الأهمية أن يأخذ في الاعتبار الظروف الموسمية للمنشأة.

ويجب أن يكون واضحاً أن العبرة ليست بحفظ المؤشرات أو حفظ كيفية تكوينها (البسط والمقام) ولكن العبرة دائماً هي فهم المنطق في تركيب المؤشر والذكاء في فهم العلاقة بين البسط والمقام وكيفية استخدام المؤشر والقصور الذاتي في المؤشرات عموماً وفي المؤشر ذاته، وأن تبقى هذه الحقيقة دائماً في ذهن المحلل ذلك لأن التحليل غير الذكي قد يكون أكثر ضرراً من عدم التحليل وقد راعينا في تكوين مجموعات المؤشرات أن تكون مع الإطار العام لمؤلفنا قسمناها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أولاً: مؤشرات السيولة:

السيولة هي مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها وتعتبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود وللسيولة بعدان الأول، يتمثل في الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقود والبعد الثاني يتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصل إلى نقود.

وعند احتساب هذه المؤشرات يجب أخذ النقاط التالية في الاعتبار¹:

- الأصول المتداولة المستخدمة في حساب هذه المؤشرات هي التي تتحول إلى نقدية خلال السنة المالية فقط.
- تخصم المخصصات المكونة لمواجهة النقص المتوقع في قيم الأصول المتداولة، أي يستخدم صافي الأصول المتداولة.
- الخصوم المتداولة المستخدمة في حساب هذه المؤشرات هي التزامات التي يحل ميعاد سدادها خلال السنة المالية ويعني ذلك أن بعض الخصوم المتداولة بطبيعتها وفقاً للعرف المحاسبي مثل أوراق الدفع، ولكنها تستبعد من حساب هذا المؤشر إذا كانت تستحق الدفع خلال فترة أكبر من السنة المالية، وبالعكس فهناك خصوم

¹ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص 157.

ثابتة أو التزامات طويلة الأجل لكنها تضم في حساب الخصوم المتداولة إذا ما كان ميعاد سدادها يحل أثناء السنة المالية.

ومن الواضح أن الإخلال بهذه الملاحظات يؤدي إلى حساب مؤشرات غير دقيقة أما بتضخيم الأصول المتداولة لن تشارك في سداد الالتزامات أما في تضخيم الخصوم المتداولة بالتزامات طويلة الأجل، وتعدد فيما يلي لأجلهم المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها لقياس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

• نسبة التداول:

وهي عبارة عن نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة وهي من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً، وتستخدم كاختيار أولي وجوهري لمقدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية بسرعة وبدون صعوبات¹.

$$\text{أي: نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة من المؤشرات التقليدية في التحليل المالي والتي تستخدم منذ فترة طويلة لقياس السيولة قصيرة الأجل لأنها تبين مدى إمكان الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مدة زمنية متفقة مع آجال القروض².

ويرى خبراء التحليل المالي أنه إذا كان معدل التداول 1:2 أو 200% فإنه يكون مقبولاً لحماية الدائنين والسبب في الإصرار على أن الأصول المتداولة يجب أن تكون ضعف الخصوم المتداولة هو أن القيمة الدفترية للأصول غالباً ما تقلص إلى 50% عند التصفية على افتراض أنه ليس هناك ديون طويلة الأجل غير أننا بالطبع نعتقد أنه لا يوجد أي أساس علمي يرجح هذا الرأي، إذ أنه نسبة التداول المعيارية تختلف من فرع نشاط إلى فرع آخر وتختلف من منشأة لأخرى بل وتختلف من فترة لأخرى بالمؤسسة، كذلك تتوقف على تركيب هيكل الأصول المتداولة في المؤسسة³.

• نسبة السيولة السريعة:

تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المؤسسة ويرجع ذلك إلى أنه عادة ما تواجه المؤسسة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزون بل إن البعض يرى أن المشاكل النقدية

¹ جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص 111.

² محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص 158.

³ المرجع نفسه ص 158.

التي تواجه المشروعات تكون عادة ناتجة عن فشل الشركة في بيع مخزونها من المنتجات تامة الصنع بقيمة أكبر من تكاليف التصنيع والإنتاج.

لهذه الأسباب قد تهتم الإدارة بالنقدية والأوراق المالية والذمم فقط¹.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة السريعة}$$

$$\frac{\text{نقدية} + \text{الاستثمارات قصيرة الأجل} + \text{الذمم}}{\text{إجمالي الخصوم المتداولة}} =$$

وقد جرى العرف على اعتبار نسبة 100% أو 1:1 نسبة مرضية وملائمة بشكل عام على أساس أن كل دينار من الخصوم المتداولة يقابله ويغطيه دينار من الأصول المتداولة يكمن تحويلها إلى نقدية في فترة قصيرة نسبيا لسداد ما يستحق من التزامات².

● سرعة دوران النقدية:

وهي عبارة عن خارج (حاصل) قسمة المبيعات السنوية على النقدية زائد شبه النقدية وتبين هذه النسبة عدد المرات التي تدورها النقدية عند قيام المؤسسة بعملياتها خلال السنة، وترجع قيمة هذا المقياس إلى اهتمامه بدافع المعاملات عند حيازة النقدية فارتفاع سرعة الدوران يعني الاستخدام الفعال للنقدية لتسهيل المعاملات المختلفة.

وليس هناك نسبة نموذجية لسرعة دوران النقدية ولذا ينبغي القيام بالمقارنات بين المنشآت المماثلة، يضاف إلى ذلك أن التغيرات التي تحدث لهذه النسبة، خلال السنتين تقدم للمدير المالي مقياسا للكفاية في استخدام النقدية ويعبر عنها بالعلاقة³:

$$\frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{النقدية} + \text{شبه النقدية}} = \text{سرعة دوران النقدية}$$

¹ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية-التحليل المالي لمشروعات الأعمال-،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005 ص52.

² محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص158-159.

³ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص114.

• نسبة المخزون إلى صافي رأس المال العامل:

وتظهر هذه النسبة في هذا الجزء من صافي الأصول المتداولة الذي يتمثل في المخزون السلعي والغرض من إيجاد العلاقة بين المخزون وصافي رأس المال العامل هو الإشارة إلى الخسارة المحتملة للمنشأة نتيجة لانخفاض في قيم المخزون ومن ثم فإن انخفاض هذه النسبة يعتبر من صالح المؤسسة ويعبر عنها بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة المخزون إلى صافي رأس المال العامل} = \frac{\text{المخزون}}{\text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}}$$

• التوزيع النسبي لعناصر الأصول المتداولة:

للحصول على هذا التوزيع يتم تحويل كل أصل من الأصول المتداولة إلى نسبة مئوية من مجموع الأصول المتداولة وبهذه الطريقة تظهر الأهمية النسبية لكل أصل من الأصول المتداولة وكذا لكل من الأصول السريعة والأصول البطيئة، وهذا التوزيع يعتبر عملاً مكملًا للنسب المالية السابق مناقشتها ومع بقاء الأشياء الأخرى على حالها تزداد مقدرة المؤسسة على التزاماتها الجارية بيسر وسهولة كلما ارتفعت نسبة ما تملكه من الأصول سريعة التداول².

ثانياً: مؤشرات الربحية

نسب الربحية تقيس نجاح المؤسسة في تحقيق عائد على المبيعات أو الاستثمارات، وبالتالي فإن هذه النسب تعبر عن الأداء الكلي للمنشأة³.

الربحية تمثل صافي نتيجة الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات والقرارات ونسب الربحية تقدم بعض المعلومات عن كيفية تشغيل الشركة وأهمية هذه النسب تكمن في أنها تظهر الناتج المشترك للعناصر السابق الإشارة إليها من سيولة وإدارة للأصول والائتمان وخلافه وتركز هذه النسب على العلاقة بين مفردات قائمة الربح وأرقام الميزانية العمومية وتتمثل في النسب التالية⁴:

¹ جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق، ص ص114-115.

² المرجع نفسه، ص115.

³ عبد الوهاب يوسف أحمد ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص96.

⁴ كمال الدين الدهراوي ، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الدار الجامعية، بيروت ، 2005 ص ص214-215.

- نسبة هامش الربح إلى المبيعات: ويحسب كالاتي

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ويمثل هذا الرقم العائد الذي يأتي به كل جنيه من مرحلته الخاصة بالبيع والتحصيل فكلما زاد هذا الهامش كلما زاد إمكانية تحقيق الأرباح الصافية ولقياس القدرة على تحقيق العائد على الأموال المستثمرة نقوم بحساب المعدل التالي:

$$\frac{\text{الربح قبل الفوائد أو الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ولبيان العائد المتاح أو المساهمين العاديين فإننا نقوم بحساب النسبة الآتية:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على إجمالي الأصول}$$

ولحساب العائد على حقوق المساهمين العادية فإننا نقوم بقسمة صافي الربح بعد طرح المدفوعات للأسهم الممتازة على حقوق الملكية العادية.

$$\frac{\text{صافي الربح - المدفوعات للأسهم الممتازة}}{\text{حقوق الملكية العادية}} =$$

ثالثاً: مؤشرات تحليل المديونية

تعتمد المؤسسة في تمويلها على موارد ذاتية وموارد خارجية وهذه المؤشرات تهدف إلى تحليل سياسة التمويل في المشروع والمتاجرة على رأس المال وتقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل إجمالي أصولها ومعنى آخر فإنها تبين رأس المال الذي ساهم به المالكون بالمقارنة إلى التمويل الخارجي الذي ساهم به الدائنين في مجموع أصول المؤسسة¹.

ومن هذه النسب:

(إجمالي الديون / إجمالي الأصول)

(إجمالي الديون / إجمالي حقوق الملكية)

¹ مصطفى كمال السيد طابيل، القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، دون ذكر دار النشر، دون ذكر المكان، 1999، ص 90.

(الديون طويلة الأجل/ إجمالي حقوق الملكية)

رابعاً: مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأصول (مؤشرات النشاط)

تقيس مؤشرات استخدام الأصول مدى كفاءة إدارة الشركة في توليد المبيعات من الأصول وتعتبر إدارة الشركة وحملة أسهمها هم أكثر المهتمين بهذه المجموعة من المؤشرات وتكتشف هذه المؤشرات عما إذا كان الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم وفيما يلي نتناول أهم مؤشرات النشاط وأكثرها شيوعاً¹.

● معدل دوران مجموع الأصول:

يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الأصول وليس هناك معدل نمطي يمكن للمحلل استخدامه، بل يختلف هذا المعدل من صناعة لأخرى ولذا ينبغي القيام بعملية المقارنة، فإذا وجد أن معدل الشركة أكبر من معدل الصناعة التي تنتمي إليها فإن ذلك يشير إما إلى الاستثمار في الأصول أو الاستغلال الكبير لهذه الأصول إما في حالة انخفاض معدل الشركة عن معدل الصناعة فإن ذلك يعتبر دليلاً على عدم استغلال الأصول، أي هناك زيادة لا داعي لها، ويحسب هذا المعدل كالآتي:

صافي المبيعات/متوسط مجموع الأصول

● معدل دوران الأصول الثابتة:

وهذا المعدل يشبه سابقه إلى حد كبير، فارتفاع معدل الشركة بمقارنته بمعدل الصناعة يعني شدة استغلال الشركة لأصولها الثابتة مما قد يعني ضرورة زيادة الاستثمار فيها، أما لو كان المعدل منخفضاً فعادة ما يعني الاستثمار الزائد عن الحاجة ويحسب هذا المعدل بالطريقة: صافي المبيعات/ صافي الأصول الثابتة.

● معدل دوران رأس المال الدائر (النقدي):

ويحسب هذا المعدل عن طريق قسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة بعد خصم الأوراق المالية، يعتبر هذا المعدل مكملًا للمعدلات الثلاثة السابقة ولكن يركز على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ونظراً لعدم وجود معدل نمطي فيجب مقارنته بمعدل الصناعة كما هو الحال بالنسبة للمعدلات السابقة ويستخرج هذا المعدل كالآتي:

صافي المبيعات/ متوسط مجموع الأصول المتداولة (رأس المال الدائر)

¹ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص 173.

خامسا: مؤشرات تحليل القوة الإرادية للشركة:

يستخدم العديد من المؤشرات التحليلية لقياس القوة الإرادية أو العائد المحقق على كل دينار مستثمر في الشركة ولكن يعتبر معدل العائد على الأموال المستثمرة أهم هذه المؤشرات النسبية لأن يعتمد في حسابه على البيانات المالية الفعلية التي تتضمنها القوائم المالية.

ويستخدم معدل العائد على الأموال المستثمرة لقياس القوة الإرادية لأنه يرتبط بصافي إيرادات المبيعات من ناحية وبإجمالي الأموال المستثمرة في الأصول من ناحية أخرى.

ويعتبر معدل العائد على الأموال المستثمرة من أهم المؤشرات المالية التي يتمكن من الحكم على مستوى ربحية عمليات الشركة وعلى كفاءة استغلال الأصول ويرجع الفضل لشركة "DUPONT" ديون الأمريكية في استخدام معدل العائد على الأموال المستثمرة لقياس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح وزيادة القوة الإرادية للأموال المستثمرة أو معدل العائد على الاستثمار كما يلي¹:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وعلى ذلك يتضح أن معدل العائد على الأموال المستثمرة يتكون من مؤشرين هما:

- معدل دوران الأصول:

هذا المعدل يقيس قدرة إدارة الشركة على استخدام الأصول، وفقا لعدد مرات دوران رأس المال المستثمر في عمليات الشركة.

- العائد على صافي المبيعات:

ويهدف إلى قياس القدرة على زيادة الإيرادات من المبيعات إذا:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{معدل دوران الأصول} \times \text{العائد على المبيعات}$$

ويعتبر معدل العائد على الأموال المستثمرة أهم مؤشرات قياس القوة الإرادية للشركة لأن الاتجاه الصعودي له دليل أولى على نجاح إدارة الشركة في تحقيق هدف تعظيم الربح.

¹ محمد سعيد عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص ص 175- 177.

ويمكن تقسيم قدرة إدارة الشركة على زيادة ثروة المساهمين عن طريق نسبة العائد على حق الملكية وكلما اتجهت النسبة نحو الارتفاع فإن ذلك دليل على ارتفاع القدرة التمويلية الذاتية للشركة وبالتبعية ارتفاع القوة الإرادية للأموال المستثمرة ويحسب هذا المؤشر كما يلي: صافي الربح / حق الملكية

وبجانب معدل العائد على الأموال المستثمرة والعائد على حق الملكية، أي توجد عدة مؤشرات مالية أخرى مساعدة يمكن من تفسير العوامل والمتغيرات المؤثرة في زيادة أو نقص القوة الإرادية للأموال المستثمرة.

وتوضح في نفس الوقت الأسباب التي أدت إلى ارتفاع أو انخفاض معدل العائد على الأموال المستثمرة في الشركة وإن كان ذلك لا يتضح بصورة أوضح إلا إذا شمل التحليل المالي عددا من السنوات أو عند المقارنة بين الشركات المماثلة.

وتتمثل المؤشرات المالية المساعدة أو التفسيرية للقوة الإرادية في:

- 1- العائد على إجمالي الأصول.
 - 2- العائد على الأصول التشغيلية.
 - 3- العائد على الأصول الإنتاجية.
 - 4- دليل الحساسية لمعدل العائد على الأموال المستثمرة والذي يعبر عن نسبة إجمالي الأصول لحق الملكية.
- ويتم حساب دليل الحساسية كما يلي:

$$\frac{\text{معدل العائد على حق الملكية}}{\text{معدل العائد على الأموال المستثمرة}}$$

ويمكن حسابه بطريقة أخرى وهي:

$$\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حق الملكية}}$$

وبعد حساب دليل الحساسية تتم مقارنته بالنسبة المعيارية له وهي واحد صحيح ولذلك إذا كانت قيمة الدليل المحسوبة بالسالب، أي أقل من الواحد صحيح، لأن هذا يعني أن الشركة تتعرض لمخاطر مالية وإنتاجية، كما أنه إذا كانت قيمة الدليل المحسوبة أكبر من اثنين فإن هذا يشير إلى وجود اختلاف في هيكل التمويل لزيادة الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية وقد يصاحب ذلك انخفاض قيمة معدل العائد على الأموال المستثمرة، والحالة العكسية الصحيحة.

ملاحظات:

1- رأس المال العامل الصافي:

يعرف صافي رأس المال العامل بأنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة والفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة وأيضاً الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل¹.

ويمكن حسابه بالطريقة التالية:

• من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

• من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

رأس المال العامل الصافي = مجموع الأصول - (الاستثمارات + ديون قصيرة الأجل)

ونميز ثلاث حالات لرأس المال العامل الصافي تساعد في الحكم على الحالة المالية للمؤسسة وهي:

- رأس المال العامل الصافي أكبر من 0 يعني الحالة المالية للمؤسسة جيدة.
- رأس المال العامل الصافي يساوي 0 يعني أنه تم تحقيق توازن مالي أمثل.
- رأس المال العامل الصافي أقل من 0 يعني الحالة المالية للمؤسسة سيئة وتعاني عجزاً مالياً.

2- رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار الإضافي أو الفائض من رؤوس الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة ويمكن حسابه بالمعادلات التالية²:

¹ طارق خليفة وآخرون، طرق و مصادر تمويل الإستثمارات في المؤسسة الإنتاجية، مذكرة تخرج لئيل شهادة ليسانس، فرع المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 180.

² المرجع نفسه، ص 180.

رأس المال العامل الخاص = الديون قصيرة الأجل - رأس المال العامل الصافي

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

رأس المال العامل الخاص = الأصول الخاصة - الأصول الثابتة

3- رأس المال العامل الأجنبي:

هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة الأجنبية المستخدمة في تمويل الأصول المتداولة أي¹:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص

المطلب الثالث: مشكلة اختيار المؤشرات المالية

طالما أن المؤشرات المالية عبارة عن علاقات بين بنود الميزانية فيما بينها أو بين بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل فإنه يمكن للقارئ أن يتصور عدد المؤشرات الممكن تركيبها، وعلى ذلك نجد أحد أساتذة التحليل المالي يعرضون 13 نسبة في الوقت الذي يعرض فيه آخرون ما يزيد عن 50 نسبة وليس عدد الاتفاق ممتد إلى تجميع المؤشرات في مجموعات².

¹ نور عبد الرحمان وآخرون ، مرجع سابق، ص 23.

² محمد سعيد عبد الهادي ، مرجع سابق، ص ص 155-156.

المبحث الثاني: التحليل المالي وحدود استخدام النسب المالية

يعتبر التحليل المالي في محيط إدارة الأعمال موضوع هام من مواضيع الإدارة المالية ولقد ظهرت أهميته في ميدان الإئتمان والاستثمار وانتقلت بعد ذلك إلى الميادين المتنوعة للإدارة المالية كوسيلة من وسائل التخطيط والرقابة ويرتبط بالإدارة المالية وهو الذي يزودها بوسائل التخطيط المالي والرقابة المالية و كذلك الحصول على الأموال بهدف استثمارها .

لذلك تناولنا في هذا المبحث: مفهوم التحليل المالي وأنواعه وأدواته ومحدداته وأهدافه إضافة إلى تحليل، حساب النسب المالية وتفسير مدلولها والحدود والانتقادات الموجهة إلى استخدامها

المطلب الأول : مفهوم وأنواع التحليل المالي وأدواته

أولاً: مفهوم التحليل المالي

- هو عبارة عن دراسة القوائم المالية (الميزانية وحسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر) يعد تبويبها التبويب الملائم مع استخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية (كالنسب والاتجاهات والمتوسطات) بغرض معرفة علاقات الارتباط بين عناصر القوائم المالية، ومدى التغيرات التي طرأت عليها في فترة زمنية معينة وحجم هذه التغيرات ومسبباتها¹.

- التحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمنشأة معينة عن فترة أو فترات ماضية بقصد تقديم معلومات تفيد المؤسسة في الحاضر والمستقبل².

- هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات، في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل³.

ثانياً: أنواع التحليل المالي

تتمثل أنواع التحليل المالي فيما يلي:⁴

- التحليل الرأسي.
- التحليل الأفقي.

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص43.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، دون ذكر المكان، 2004، ص279.

³ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الواروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18.

⁴ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص89.

- استخراج المركز النسبي.
- قصير الأجل أو طويل الأجل.

1- التحليل الرأسي:

ينطوي على دراسة العلاقات الكمية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين وتتصف بالسكون والثبات على تقديم آراء المؤسسة في تلك الفترة واكتشاف نواحي الضعف والقوة ولكن يظل بحاجة لأن يدعم بالتحليل الأفقي وباستخراج المركز المبيعي.

2- التحليل الأفقي:

ويشمل دراسة سلوك كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند زيادة أو نقصاناً بمرور الزمن، وبهذا فهو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت ويستخدم كذلك في حالة النسب المالية.

ويساعد التحليل الأفقي على تحقيق الآتي:

- اكتشاف سلوك النسبية أو أي بند من بنود أي قائمة مالية موضوع الدراسة عبر الزمن.
- تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم إنجاز القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير إلى جذورها.

3- استخراج المركز النسبي:

ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمؤسسة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات المؤسسة عما هو سائد في الصناعة وعندها يمكن للإدارة:

- تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لمثيلاتها.
- تقييم ربحية المؤسسة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثيلاتها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها.

ثالثاً: أدوات التحليل المالي

إن المادة الأولية التي يعالجها المحلل المالي ويستقرئ منها ملاحظاته واستنتاجاته هي المعلومات المستقاة من السجلات المحاسبية للمنشأة وخاصة القوائم المالية لها والتي هي سرد رقمي لنتائج ما حدث خلال فترة زمنية محددة وهذه القوائم هي¹:

1- قائمة المركز المالي أو ما يسميها المحاسبون الميزانية العمومية:

وهذه تصور الأوضاع المالية للمنشأة كما كانت عليه في تاريخ معين.

2- قائمة نتائج الأعمال:

أي قائمة الدخل أو حساب الأرباح والخسائر ويمثل رصيده ما حققته المؤسسة من ربح أو ما تحملته من خسارة خلال فترة زمنية محددة تسمى الفترة المحاسبية ويبين التوصل إلى صافي الربح بطرح مجموع المصاريف من إجمالي الإيرادات وهي أمور تتأثر بوجهة نظر المحاسب بالأساليب المحاسبية المتبعة في الشركة.

و تؤخذ عدة فترات محاسبية بحيث يتمكن المحلل المالي من استقرائها بشكل مفصل مستعملاً أدوات وأساليب التحليل المالي المتنوعة بعد أن يجهزها بشكل تفصيلي إذا ما سمحت له المؤسسة بالاطلاع على سجلاتها وفي ما يلي الشكل التوضيحي لقائمة المركز المالي وقائمة الدخل:

¹ محمد سعيد عبد الهادي ، مرجع سابق، ص92.

الشكل رقم: 07 قائمة المركز المالي للمنشأة

حقوق الملكية			الأصول الثابتة			
رأس المال			أراضي	XX		
+الأرباح			مباني	XX		
-الخسائر			آلات	XX		
-المسحوبات		XXX	سيارات	XX		XXX

خصوم ثابتة		الأصول المتداولة	
قروض طويلة الأجل		بضاعة آخر المدة XXX	
خصوم متداولة		المدنيون	
دائنون		قبض	
أوراق الدفع		الخزينة	XXX
		البنك	
		أصول أخرى	
		تأمينات	
بنك (سحب على المكشوف)		مبالغ مدفوعة مقدما XXX	
خصوم أخرى		إيرادات مستحقة	
تأمينات للغير			
مبالغ مستحقة للغير			
إيرادات مقدمة			

المصدر: عبد السميع الدسوقي، أساسيات المحاسبة المالية، دون ذكر دار النشر، عمان الأردن، 2002، ص120

الشكل رقم: 08 شكل توضيحي لقائمة الدخل للمنشأة

شكل قائمة الدخل
<u>إجمالي المبيعات</u>
مردودات XX
صافي المبيعات XX
مصروفات وتكلفة البضاعة المباعة XX
مصروفات XX
إهلاك XX
تكلفة البضاعة المباعة XX
<u>الربح التشغيلي</u>
الدخل من مصادر أخرى XX
فوائد مدينة XX
الدخل الخاضع للضريبة XX
الضريبة XX
صافي الدخل XXX

المصدر: علي شريف، مرجع سابق، ص12

المطلب الثاني: محددات التحليل المالي وأهدافه

أولاً: محددات التحليل المالي:

نجاح المحلل المالي في الحكم على منشأة ما مرهون بما يلي¹:

- المعلومات المتوفرة لديه وإمكانية تحليلها.
- مدى اهتمامه بالمؤسسة.
- الأخطاء والعيوب المحاسبية في المؤسسة.

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف وآخرون، الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص167-169.

وأهم محددات التحليل المالي ما يلي:

- 1- كلما كانت المعلومات المالية وافية ودقيقة كلما كانت نتائج التحليل المالي أفضل.
- 2- التحليل المالي لا يصل إلى نتائج أكيدة وهو عادة ما يطرح أسئلة أكثر مما يعطي أجوبة.
- 3- قد يركز المحلل المالي على جانب واحد ويهمل الجوانب الأخرى فالمقرض يركز على السيولة والمستثمر يركز على الربحية.
- 4- تفاوت اهتمام المحلل المالي بالمؤسسة وتفاوت عمق التحليل المالي، فالتحليل المالي مثلاً يكون أعمق عند تقدم شركة للبنك للحصول على قرض بمليون دينار من تحديد حساب جاري مدين للشركة لدى البنك بمبلغ 50000 دينار.
- 5- نوعية وكمية المعلومات المتوفرة للمحلل المالي فكلما كانت نوعية المعلومات جيدة ودقيقة كلما كان حكم المحلل أدق على المؤسسة.
- 6- عملية التقدير الشخصي لدى المحلل المالي وخاصة فيما يتعلق بالاستهلاك أو تقدير مخصص للديون المشكوك فيها أو تقدير الشهرة، إن عملية التقدير الشخصي للمحلل تلقي ظلال من الشك على مدى تمثيلها للواقع.
- 7- الاستمرارية في استخدام القواعد المحاسبية من قبل المحلل المالي حيث أن تغير الأسلوب سيؤدي إلى نتائج عكسية.
- 8- محدودية مؤشرات الاتجاه، فإذا تدنت نسب السيولة في الماضي فليس من الضروري أن تستمر في المستقبل.
- 9- عملية الاختصار في المعلومات المالية في القوائم المالية لا تساعد المحلل الخارجي على الاستنتاج الدقيق.
- 10- عند الانتقال من أسلوب إلى آخر يجب أن يشار إلى ذلك في القوائم المالية كالانتقال في تقييم بضاعة آخر المدة من طريقة الوارد أولاً الصادر أولاً إلى طريقة الوارد أخيراً الصادر أولاً.
- 11- تلجأ كثير من المؤسسات إلى تحميل ميزانيتها وهذا ما يعيق عمل المحلل المالي ويحد من قدرته على الحكم بكفاءة على المؤسسة.
- 12- في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية تلجأ المنشآت إلى الاستفادة من رخص الأيدي العاملة فيكون عنصر الأجور عالياً ويقلل من استخدام الآلات بعكس الحال في الصناعات التي تعتمد الآلات المتقدمة.
- 13- القوائم المالية لا تعطي معلومات عن خطط الإدارة في التوسع أو العلاقات مع الموردين.

ثانيا: أهداف التحليل المالي:

- التحليل المالي في حد ذاته وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المشروع المختلفة ومفردات أصوله وخصومه وإيراداته ومصروفاته والهدف من استعمال التحليل المالي هو إثارة الأسئلة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي يستوجب الدراسة لوضع الحلول التي غالبا ما تأتي على شكل سياسات مالية ونتاجية وبيعية وعامة تطبقها المؤسسة¹.
- يعتبر التحليل المالي بالنسب المالية من أهم وأقدم وسائل التحليل المستخدمة في دراسة المركز المالي والائتماني للمشروعات والحكم على نتائج أعمالها²

المطلب الثالث: تحليل حساب النسب المالية وتفسير مدلولها والحدود والانتقادات الموجهة إلى استخدامها

أولا: تحليل النسب المالية:

يعتبر تحليل النسب هو أكثر أدوات التحليل المالي شهرة وأكثرها استخداما على نطاق واسع وفي الوقت نفسه فإنه غالبا ما يساء فهمها وتعبير النسبة عن علاقة رياضية بين كمية وأخرى لذلك فعملية تركيب النسب ذات الدلالة وتفسيرها مسألة معقدة وتمثل النسب أداة تحليل توفر للمحلل المالي في معظم الأحوال مفاتيح استدلال ومعرفة أعراض الظروف الكامنة وإذا ما تم تفسير النسب تفسيراً سليماً فإنها يمكن أن تشير وترشد المحلل إلى مجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستقصاء، لذلك يجب على المحلل أن يكون قادراً على تسوية وضبط الأمور المتصلة أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل، كما يجب عليه أن يتعرف على العوامل المؤثرة على تلك النسب في المستقبل وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية يعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة وهو ما يمثل أصعب جانب في تحليل النسب³.

أ/ العوامل المؤثرة على النسب:

تتأثر النسب خاصة بمنشأة ما بعوامل متعددة مثل ظروف التشغيل الداخلية، ظروف العمل العامة، وضع الصناعة، السياسات الإدارية، المبادئ المحاسبية وفيما يتعلق بالمبادئ المحاسبية على وجه التحديد فإنها تؤدي إلى مقارنات غير موضوعية في حالة قيام المؤسسة بتغيرات محاسبية، لذلك يجب على المحلل أن يتأكد تماما من

¹ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص 88.

² جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 107.

³ طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار والائتمان، الدار الجامعية، عمان، ص 433 - 436.

الأرقام المستخدمة في حساب النسب صالحة ومتسقة ولعل أوضح مثال على ذلك هو ما يتعلق بتسعير المخزون السلعي حيث تستخدم أكثر من طريقة لتسعير المتصرف من المخزون وبالتالي تتأثر تكلفة المبيعات وتكلفة المخزون آخر المدة بحسب الطريقة المستخدمة علما بأن جميع الطرق تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

ب/ تفسير النسب:

تفسير النسب يجب أن يتم دائما بعناية وحرص شديد نظرًا لأن العوامل المؤثرة على البسط قد ترتبط بتلك العوامل المؤثرة على مقام النسبة فعلى سبيل المثال يمكن تحسين نسبة مصاريف التشغيل إلى المبيعات عن طريق خفض التكاليف التي تعمل على تحفيز وتنشيط المبيعات وإذا ترتب على خفض التكاليف خسارة في المبيعات أو تخفيض حصة المؤسسة في السوق فإذا هذا التحسن الظاهر في النسبة قد يكون له في الواقع تأثير عام ضار على الإمكانيات المستقبلية للمنشأة ويجب تفسير النسبة بناء على ذلك.

ويجب إدراك أن الكثير من النسب لها متغيرات هامة ومشاركة مع النسب الأخرى الأمر الذي يجعلها تميل إلى التفاوت والتباين وكذلك التأثير بنفس العوامل، وبالتالي فإنه لا يوجد ما يدعو إلى استخدام النسب المتاحة من أجل تشخيص ظرف معين أن النسبة على غرار معظم العلاقات الأخرى في التحليل المالي غير هامة أو ذات دلالة في حد ذاتها، وإنما يتم تفسيرها من خلال:

- استخدام النسب المالية لاستعراض الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة.
- استخدام النسب المالية لمقارنة المؤسسة مع المنشآت الأخرى العاملة في نفس الصناعة.
- استخدام النسب المالية لمقارنة المؤسسة ببعض النسب المعيارية أو المحددة مقدما.
- استخدام النسب المالية لمقارنة بيانات المؤسسة الحالية مع نسب التنبؤات المستقبلية.

ثانيا: حساب النسب وتفسير مدلولها:

يتضمن هذا النوع من التحليل مرحلتين أساسيتين وهما حساب النسبة أو المؤشر المالي، ثم بعد ذلك تفسير مدلولها، وذلك لتحديد موقف المؤسسة من هذه النسبة وسواء كانت في صالحها أم لا، فلا بد من التعرف هل هذه النسبة مرتفعة أو منخفضة وهل هي في صالح المؤسسة أم لا.

ولتحديد هذه النسبة مرتفعة أم منخفضة أم في صالح المؤسسة أم لا، فلا بد من أن تتم مقارنة ذلك بالمنافسين في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وتهدف هذه المقارنة إلى التأكد من اقتراب المؤسسة من المتوسط العام للمجال الاقتصادي الذي تعمل فيه وعندما تتم هذه المقارنة ويكتشف المحلل (الباحث) أن هناك انحراف كبير في المجال

الاقتصادي للمنشأة، فإن ذلك يعتبر مجرد مظاهر أعراض للمشكلة وعلى هذا فهي تحتاج إلى تحليل أعمق للقوائم المالية بالإضافة إلى المناقشات مع المسؤولين للتعرف على أسباب المشكلة¹.

ثالثاً: حدود استخدام النسب المالية:

على الرغم من أهمية استخلاص وتحليل النسب المالية بهدف تقييم الأداء المالي للمنشأة إلا أن استخدام النسب المالية قد يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل التي تقلل من فعالية التقييم.

- تتكون الشركات الكبرى عادة من عدة وحدات تعمل كل منها في مجال متخصص يختلف عن الآخر وهنا يصعب التوصل إلى نسب معيارية يمكن استخدامها لأغراض المقارنة حيث تنتمي الشركة في الواقع إلى عدة صناعات متنوعة لذلك يمكن القول بأن تحليل النسب المالية يصبح ذا معنى حقيقي في الشركات الصغيرة والمتخصصة في حين تقل فعاليته في الشركات الكبرى².
- اختلاف المفاهيم المالية فهناك اختلاف في الرأي حول بعض المفاهيم لدى المحاسبين والمحللين الماليين، فالاختلاف واضح فيما يتعلق بحقوق الملكية والموجودات والأرباح وغيرها، وقد تستخدم تلك المفاهيم لتعني أشياء مختلفة حسب ما تتبعه كل منشأة وبالتالي يتيح عن ذلك اختلافات جوهرية في النسب المالية ذاتها³.
- كما أنه فرض ثبات وحدة النقد يجعل البيانات المالية المعدة في فترات تسودها معدلات تضخم مرتفعة مضللة في تغييرها عن حقيقة أداء المؤسسة، وهذا ما يفقد النسب المالية المشتقة من تلك البيانات مدلولها وبالتالي مدى صلاحيتها كأداة لتقييم الأداء الحالي للمنشأة أو اتجاهاتها المستقبلية⁴.
- لا تعكس القوائم المالية الكثير من العوامل التي تؤثر في المركز المالي ونتائج العمليات وسبب ذلك أن هذه العوامل لا يمكن تحديدها بمبالغ نقدية⁵.
- تعكس السجلات المالية ما حدث من العمليات في تواريخ مختلفة وتحت مستويات مختلفة من الأسعار⁶.

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 88-89.

² محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 64.

³ توفيق عبد الرحيم وآخرون، مرجع سابق، ص 183.

⁴ مرجع نفسه، ص 183.

⁵ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 129.

⁶ مرجع نفسه، ص 129.

رابعاً: الانتقادات الموجهة إلى استخدام النسب المالية في التحليل المالي:

تم التعرف فيما سبق لبعض أدوات التحليل المالي مثل قائمة نتائج الأعمال، قوائم حركة الأموال، النسب المالية... وتفيد هذه الأدوات الإدارة الخاصة بالمؤسسة وكذا البنوك، المستثمرين بكثير من المعلومات عن نقاط القوة والضعف، وخلال الفترة الماضية للمنشأة غير أن هذه الأدوات تعاني من كثير من نقاط الضعف ومن المهم إبراز أهم هذه النقاط حتى يمكن إدراك دور أهمية هذه الأدوات وسوف يتم إيضاح بعض المشكلات المرتبطة باستخدام القوائم المالية وهي:

- مشكلات تتعلق بالقوائم المالية التي يعتمد عليها التحليل.
- مشكلات تتعلق بكيفية الحكم على مدى سلامة النسب المالية للمنشأة (طالبة التمويل).

1- مشكلات الاعتماد على القوائم المالية :

يعتمد التحليل المالي على قائمة نتائج الأعمال والميزانية العمومية للمنشأة وتعاني هاتين القائمتين من بعض نقاط الضعف والتي تنعكس بالطبع على النتائج المالية التي تم التوصل إليها وأهم هذه الانتقادات هي¹:

- تعكس الميزانية المركز المالي للمنشأة في لحظة معينة وهذا يعني أن الميزانية العمومية لا تعكس التغيرات التي طرأت على بنودها قبل تاريخ إعداد الميزانية، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة قد تعتمد القيام ببعض التصرفات قبل إقفال الميزانية بغرض تحسين المركز المالي للمنشأة مؤقتاً.
- تؤثر الطرق والمعالجات المحاسبية لبعض الأصول كالمخزون والإهلاك على نتائج قائمة الدخل (قائمة نتائج الأعمال) وعلى المركز المالي، الذي تظهره الميزانية العمومية ومن هنا فإن التحسن الذي توضحه نتائج التحليل المالي في سنة ما، قد لا يرجع إلى تحسين في أوضاع المؤسسة بل قد يرجع إلى تغيير المعالجة المحاسبية المتبعة.
- لا تعكس القواعد المالية الكثير من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على المركز المالي ونتائج الأعمال وذلك لأن هذه العوامل يصعب تحديدها بمبالغ نقدية كمقدرة ومهارة إدارة المؤسسة.
- تظهر بنود الميزانية بقيمتها الدفترية، وهذا مؤداه أن قيمة بعض البنود وبالذات المخزون السلعي والأصول الثابتة، قد تبعد كثيراً عن قيمتها الإجمالية أي القيمة السوقية خصوصاً في أوقات التضخم.
- قد تكون القيمة الدفترية لبعض الأصول الثابتة صفراً وبالرغم من أنها لا تزال تعمل وتسهم في تحقيق الأرباح.

¹ مصطفى السيد كمال طابل، مرجع سابق، ص 93.

2- مشكلات تتعلق بكيفية الحكم على مدى سلامة النسب المالية:

قد لا تعني النسبة المالية شيئاً بذاتها وعلى هذا يقتضي الأمر مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى مثل معايير الصناعة أو المعايير التاريخية للمنشأة ذاتها، غير أن هذين المعيارين (معايير الصناعة والأداء التاريخي) يواجهان أيضاً بعض نقاط الضعف وهي:

أ/معايير الصناعة:

عند استعراض النسب، ثم مقارنتها بمعايير الصناعة، وفي النهاية الحكم على ما إذا كانت هذا النسبة في صالح المؤسسة أم لا، على اعتبار أن متوسط أو معيار الصناعة هو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم المبدئي على النسب المالية، وبالرغم من ذلك، هناك العديد من الأسباب التي تدعو للحذر عند إجراء هذه المقارنة وهي:

- كثير من النسب يمكن تطبيقها في كل الصناعات، ولكن ليست كل النسب هامة لكل الصناعات¹.

- يلعب التضخم دوراً ملحوظاً في التقليل من أهمية مقارنة نسبة المؤسسة مع متوسط الصناعة فإذا قامت المؤسسة بشراء أصول جديدة، قد تبدوا أنها تعاني من انخفاض في العائد على استثماراتها وهذا تصور خاطئ حيث إن شراء أصول جديدة في ظل معدل عالٍ للتضخم لتحل محل آلات قديمة، يترتب عليه ارتفاع قيمة قسط الإهلاك وبالتالي انخفاض الربحية في حيث أن هذه الأصول قد تساعد على زيادة الإنتاج بعد ذلك، وقد تظهر النسبة بطريقة مختلفة في العام الماضي².

ب/ المعايير التاريخية:

كما سبق القول، فإن النسب المالية تعكس أوجه القوة وأوجه الضعف من خلال السرد التاريخي لأداء المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك تلقي هذه النسب الضوء على مدى فعالية السياسات الجديدة للمنشأة، إذ لو قامت هذه المؤسسة بتعديل سياسات التمويل فإنه يمكن قياس أثر هذه السياسات بمقارنة النسبة المعنية في السنة التي طبقت فيها مع مثيلاتها لسنوات سابقة، وبالرغم من ذلك هناك بعض الأسباب التي تدعو إلى الحذر عند استخدام هذه المعايير وهي³:

- قد تختلف ظروف المؤسسة من سنة إلى أخرى، من حيث حجم خطط الإنتاج. والتكنولوجيا المستخدم، والنظم المحاسبية المتبعة، ومثل هذه الاختلافات تجعل المقارنة مع المعايير التاريخية لا معنى لها.

¹ طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص479.

² مصطفى السيد كمال طایل، مرجع سابق، ص95.

³ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص96.

- تظهر اثار التضخم والكساد واضحة على هذا النوع من التحليل، فالأرقام التي تظهر في القوائم المالية من سنة لأخرى، تتأثر بالحالة الاقتصادية السائدة في الدولة ومن هنا فإن التحسن أو التدهور في النسب المالية لا يعكس حقيقة المركز المالي للمنشأة أو ربحيتها بقدر ما يعكس الاتجاهات الاقتصادية السائدة وقت إجراء هذا التحليل.

المبحث الثالث: ماهية المؤشرات غير المالية

يوجد الكثير والعديد من المؤشرات غير المالية التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وفي بحثنا هذا تم تسليط الضوء على ثلاث أنواع من هذه المؤشرات و المتمثلة في رضا العاملين، جودة المنتج، المسؤولية الاجتماعية.

لذلك تناولنا في هذا المبحث: مفهوم المؤشرات غير المالية وأقسامها إضافة إلى الإيجابيات والمعوقات الموجهة إلى استخدامها

المطلب الأول: مفهوم المؤشرات غير المالية

- إن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة، مثل مؤشرات الجودة، رضا العاملين، وتعتبر مؤشرات الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإن مؤشرات الأداء غير المالية تتضمن مؤشرات كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مؤشرات كيفية تقيس مثلاً: سمعة المنتج أو الخدمة رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع وتعتبر مؤشرات الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في الأجل الطويل.¹

- هي تلك المؤشرات التي لا يمكن قياسها وتستخدم في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وهي من المنظور الحديث للأداء التشغيلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع المؤشرات غير المالية

أولاً: رضا العاملين

1- المفهوم

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ونذكر منها:

أ/ الرضا في اللغة: فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل.²

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص19.

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص63.

ب/ اصطلاحاً: هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العمل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من علمه، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.¹

2- أنواع الرضا عن العمل:

توجد ثلاثة أنواع للرضا عن العمل وهي²:

- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله.
- إحساس الفرد بالإنتاج وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون، فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد ستة عوامل عامة للرضا الوظيفي تتصل منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة هي³:

أ/ الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

¹ المرجع نفسه، ص 63.

² المرجع نفسه، ص 64-65.

³ المرجع نفسه، ص 64-65.

- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمانة الآخرين والاتصال بهم.

ب/ الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف.
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ثانيا: جودة المنتج

1- المفهوم:

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة وتتناول في أدناه أهم التعاريف:

- الجودة هي إجمالي السمات والخواص الموثوق عليها لمنتج أو خدمة بهدف تحقيق احتياجات محددة¹.
- تعرف الجودة بأنها المواءمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده.²
- تعرف على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل، ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.³
- الجودة هي عبارة عن مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أولا.⁴

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص16.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون ذكر دار النشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص 13.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص75.

⁴ محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، بدون مكان، بدون سنة، ص 154.

2- أهمية الجودة

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة أو بالنسبة للمستهلك الذي يفتنيها ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي:¹

أ/ **سمعة المؤسسة:** حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين والعمل على تقديم منتجاتها التي تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

ب/ **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانوناً على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج/ **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، وتحسين الاقتصاد بشكل عام فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

د- **حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة وعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة وإن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتج في القيام بالوظيفة ويسبب انخفاض الجودة حيث ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأماناً.

هـ/ **التكاليف والحصة السوقية:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء و تلاقيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربح المؤسسة.

¹ سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 11.

3- أبعاد دراسة الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.¹

أ/ أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد هي:

- أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: التوافق مع الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة/ المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.
- المعولية: قابلية المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
- الجمالية: الرنق والشكل والإحساس التي تولده.
- الجودة المدركة.

ب/ أبعاد جودة الخدمة: وتتمثل في:

- الوقت: كم ينتظر المستهلك.
 - دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
 - الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
 - التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
 - التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
 - سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
 - الدقة: إنجاز الخدمات بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
 - الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.
- والجدول التالي يبين المقارنة بين أبعاد السلعة والخدمة:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 24-25.

الجدول رقم 02: المقارنة بين أبعاد السلعة والخدمة.

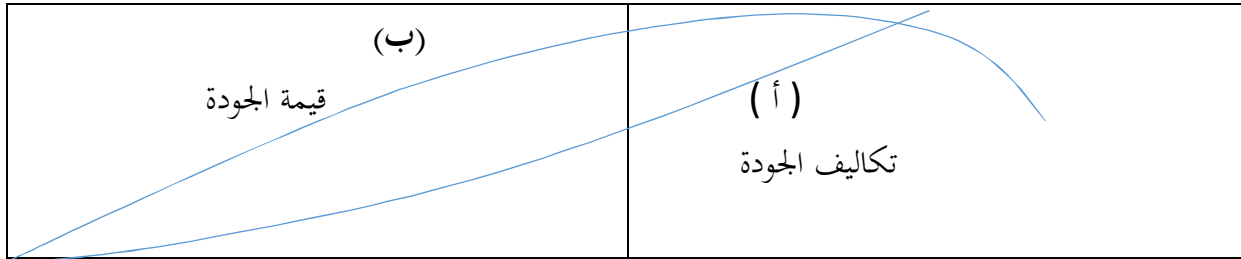
أبعاد الجودة للخدمات	أبعاد الجودة للسلع
<p>1. المعولية: اعتماد الأداء أو الإنجاز.</p> <p>2. الاستجابة: الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة.</p> <p>3. الكفاءة أو الجودة: توظيف المهارات والمعرفة لأداء إنجاز الخدمة.</p> <p>4. الوصول: إمكانية الوصول وسهولة الاتصال.</p> <p>5. التعامل: هل يرحب العاملون بكل زبون؟</p>	<p>1. الأداء أو الإنجاز: هو مقياس لسماة عمل المنتج الأساسية مادام بالإمكان قياس الأداء وفق أسس كمية محددة فإن سماء أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون.</p> <p>2. الخصائص: كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد.</p>
<p>6. الاتصالات: التعليم وإبلاغ الزبائن بمفهومها والإصغاء للزيائن.</p> <p>7. الائتمان: الثقة، إمكانية الاعتقاد.</p> <p>8. الأمان: التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.</p>	<p>3. المعولية: تربط معولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين المعطلات.</p> <p>4. المطابقة: أي أن تطابق المنتج مع المواصفات القياسية.</p>
<p>9. الفهم: بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.</p> <p>10. الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.</p>	<p>5. المتانة: وتربط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج.</p> <p>6. القابلية للخدمة: وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.</p> <p>7. الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا و ذو جمالية.</p> <p>8. الجودة: التقسيم غير المباشر للجودة.</p>

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص26

4- جودة تصميم المنتج

تمثل جودة تصميم المنتج في أبعاده ودرجة دقته ومظهره الخارجي كما تبينها الرسومات والمواصفات الخاصة به، بينما تتمثل جودة التغير بمدى مطابقة المنتج بعد صناعته بالمواصفات الموضوعية أو المحددة والشكل التالي يمثل تكاليف المنتج وقيمة الجودة:¹

الشكل رقم 09: تكاليف المنتج وقيمة الجودة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 268

من هذا الشكل يتضح أنه يمكن تحسين بعض خصائص المنتج ورفع قيمته بتكاليف بسيطة ويستمر هذا الارتفاع في القيمة والتكاليف بزيادة الجودة، ولكن معدل ارتفاع التكاليف يزيد بينما يقل معدل ارتفاع القيمة. لذا فإن المستوى الأفضل لدرجة الجودة في التصميم هي عند المستوى (أ) لأن الفارق بين قيمة الجودة وتكاليفها أكبر ما يكون عند هذا المستوى، ويوضح الشكل أيضا أنه لا داعي لتحسين المعدل تحسينا يتطلب تكاليف كثيرة لإنتاجه عندما لا يتناسب ما يضيفه هذا التحسين إلى قيمة المنتج مع الزيادة في التكاليف، كما أنه لا يمكن فصل جودة التصميم عن الإمكانيات المتاحة للتنفيذ وتكاليف الإنتاج ولذلك يكون التصميم همزة الوصل بين احتياجات السوق أو المصنع. ويحدث في كثير من الأحوال أنه يمكن إنتاج سلعة معينة حسب تصميم محدد بعدة أساليب والاعتبارات الاقتصادية تتطلب اختيار الأسلوب الذي يحتاج إلى أقل التكاليف.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية ونتطرق إلى بعضها:

- هي التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.²

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 268-269.

² عريوة محاد، مرجع سابق، ص 54.

- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ككل، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي طريقة عمل المؤسسة والتي من خلالها تدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشفافية ومحاسبة.¹

2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي:²

المبدأ 01: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

المبدأ 02: القيم والأخلاقيات

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

المبدأ 03: المسائلة والمحاسبة

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ 04: تقوية وتعزيز السلطات

العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

المبدأ 05: الأداء المالي والنتائج

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

¹المرجع نفسه، ص 54.

²المرجع نفسه ص ص 55-56.

المبدأ 06: مواصفات موقع العمل

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات.

المبدأ 07: العلاقات التعاونية

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

المبدأ 08: المنتجات ذات الجودة والخدمات

تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الأخيرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

المبدأ 09: الارتباط المجتمعي

تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن صنفين هما: الأخلاقية والإنسانية، تجاه المجتمع المحلي والموظفين والزبائن والموردين والبيئة والمساهمين وتعتبر المسؤولية الأخلاقية مسؤولية إلزامية وتتعدى في كونها الإيفاء بالالتزامات القانونية والاقتصادية وتمثل في:

أ/ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تتمثل في دعم البنية التحتية، المساهمة في الحد من البطالة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من زاوية مختلفة، قد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضية والفن وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي¹.

¹ طاهر محسن الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 81.

ب/ المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المؤسسة تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل لأن العاملين على المستوى الوطني أو العالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى وقد ثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المؤسسات التي لها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة¹.

ج- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد².

د- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة بين الموردين ومؤسسات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسات بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل³.

هـ- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية وذلك خلال أن المسؤولية الاجتماعية تظم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المؤسسة والتقارير البيئية للمؤسسة⁴.

و- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم بتحقيق أقصى ربح تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة ومجهوداتها⁵.

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص 57.

² سويدان نظام وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 95.

³ طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 100.

⁴ عريوة محاد، مرجع سابق، ص 58.

⁵ سويدان نظام، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الثالث: الايجابيات والسلبيات الموجهة إلى استخدام المؤشرات غير المالية

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في الأجل الطويل وتتميز مؤشرات الأداء غير المالية بما يلي¹:

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المؤشرات، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.
- تناول مشكلة استجابة المؤسسة للزيائن في الوقت المناسب في حين لا تكشف المؤشرات المالية هذه المشكلة بسهولة.
- تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة، مثل رأس المال الفكري وإدراك المؤسسات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية.
- تقلل من الحسائية النفسية بين الموظفين بعكس المؤشرات المالية حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة، ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقييم أعمالهم ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مؤشرات الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها وتتمثل في الآتي:
- صعوبة التعبير عن هذه المؤشرات في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج أو تحديد تأثيرها على المؤشرات المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المؤشرات غير المالية والأرباح.
- صعوبة الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية فقد تتعارض المؤشرات في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل، فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص ص19-20.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا عن المؤشرات المالية وغير المالية الشائع استخدامها بواسطة متخذي القرار، والتي تعينهم في الحكم على الأداء وتوقعه في المستقبل.

حيث تعرفنا على المؤشرات المالية وحدود استخدامها في التحليل المالي، الذي يزودنا بوسائل التخطيط والرقابة المالية وهذه المؤشرات هي:

- مؤشرات السيولة
 - مؤشرات الربحية
 - مؤشرات المديونية
 - مؤشرات النشاط
 - مؤشرات تحليل القوة الإرادية للشركة
- وكذلك تعرفنا على المؤشرات غير المالية وهي:
- الرضا الوظيفي.
 - جودة المنتج.
 - المسؤولية الاجتماعية.

وهنا فإن الاعتماد على المؤشرات المالية لوحدها غير كافي على الإطلاق ومن غير الممكن أن يعطي الأسباب الحقيقية للفجوة لذا أصبح إلزاما الاعتماد أيضا على المؤشرات غير المالية من أجل الوقوف على كل الجهات وحتى تكون للمسير والإدارة العليا نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والإنسجة

الصناعية - TINDAL - بالمسيحة

تمهيد

لقد أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال اهتماما كبيرا بالقطاع الصناعي من خلال تبني شعار الصناعات المصنعة منذ السبعينات، وبرز ذلك بوضوح من خلال المخططات التنموية، التي زادت من قيمة المبالغ المخصصة لهذا القطاع.

في هذا الإطار أنشئت مؤسسات النسيج ومن بينها SONATAX بالمسيلة ومع فشل النظام الاقتصادي الاشتراكي وتوجه الجزائر نحو اقتصاد السوق وإلغاء السياسات الحمائية، تغيرت بيئة التصنيع بدخول متغيرات جديدة متمثلة أساسا في المنافسة الخارجية والتطور التكنولوجي

في هذا الخضم شهدت مؤسسة SONATEX بالمسيلة هي الأخرى تغيرات هذه التحولات.

وفي هذا الفصل سوف نحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي أو الميداني متخذين في ذلك مؤسسة تيندال كمحل للدراسة لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة تيندال TINDAL

المبحث الثاني: استخدام المؤشرات المالية في تقييم الأداء

المبحث الثالث: استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة تيندال TINDAL:

عرفت الجزائر في بداية السبعينات إنشاء عدة مؤسسات اقتصادية، خدمية منها وصناعية في مختلف القطاعات، ومن المؤسسات التي أنشئت في هذه الفترة مؤسسة تيندال بالمسيلة والتي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأقمشة اليوم، وهي المؤسسة محل الدراسة في هذا البحث.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تيندال

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية جاءت كنتيجة إستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الإقتصاد الوطني، وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل (15.500.500) متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل. وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري 1974/1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800م² منها 65561م² مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج¹.

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" مؤسسة مساهمة رأس مالها الاجتماعي سنة 1970 كان يقدر بـ : (290.000.000.00) وفي إطار إعادة هيكلة هذه المؤسسة أصبح المركب مؤسسة عمومية اقتصادية أما الآن فلقد انخفض رأس مالها (1.461.130.000.00) وذلك كون المؤسسة تعاني من خسائر متراكمة فقرر مجمع صناعة القطن والنسيج والجلود بالجزائر "GROUPE TEXMACO" الذي تعتبر المؤسسة تابعة إليه بشكل مطلق سابقا بتسديد كل ما عليها من ديون وإدخال شريك جديد إليها بحكم أنه الزبون الأول وصاحب الحصة الأكبر من منتجاتها ويستحوذ على 80% من منتجاتها وهو القطاع العسكري وتقدر مساهمته في المؤسسة 60% والجمع بنسبة 40% هذه النسبة الأخيرة هي حفاظا على العمال ولا غير

¹ مؤسسة تيندال ، منشورات دائرة المستخدمين، 2012.

ذلك. ومن المخطط له فإن المؤسسة أصبحت تعرف وبشكل رسمي باسم " المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة (EATIT) والجدير بالذكر أن عملية تخفيض رأس المال لتسديد الديون تمت في جانفي 2008¹.

ثانيا: موقع المؤسسة وممتلكاتها.

تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن².

إما عن ممتلكات المؤسسة فهي تحتوي أساسا على مصنع النسيج والأقمشة محل الدراسة بقدرته إنتاجية قدرها أكثر من 13 مليون طن سنويا، ورغم أنها قادرة على تحقيق هذا الرقم بالاعتماد على كل إمكانياتها، إلا أنها وفي الآونة الأخيرة لم تقدر على تحقيق هذا الرقم وذلك للنقص في المواد الأولية المتمثلة وبشكل أساسي في مادة القطن التي ونظرا للأحداث الأخيرة في كل من مصر، سوريا ومالي التي كانت تستورد من عندهم فلم تقدر على مواكبة الطلبات الموجهة إليها، والسبب الأخر يتمثل في تقادم الآلات المستعملة سواء في عملية الصناعة أو في توصيل أو اقتناء المنتجات³.

أما عن ممتلكات المؤسسة خارج المصنع فهي تمتلك:

- الإقامة الجامعية للإناث " ملحقة النسيج " بالمسيلة مؤجرة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- سكنات وظيفية بحي 124 مسكن بولاية المسيلة لعمال المؤسسة مقابل مبلغ رمزي.
- 20 سكن فردي خاص بالإطارات يسكن بهم عمال المؤسسة فقط ويقع بجانب المؤسسة.
- 20 سكن فردي للعمال العاديين يسكن بهم عمال المؤسسة فقط ويقع بجانب المؤسسة.

¹ مؤسسة تيندال، تقرير، قسم المحاسبة والمالية، 2012.

² مؤسسة تيندال، دائرة التنظيم، 2012.

³ مؤسسة تيندال: رئيس مخزن المؤسسة، 2012.

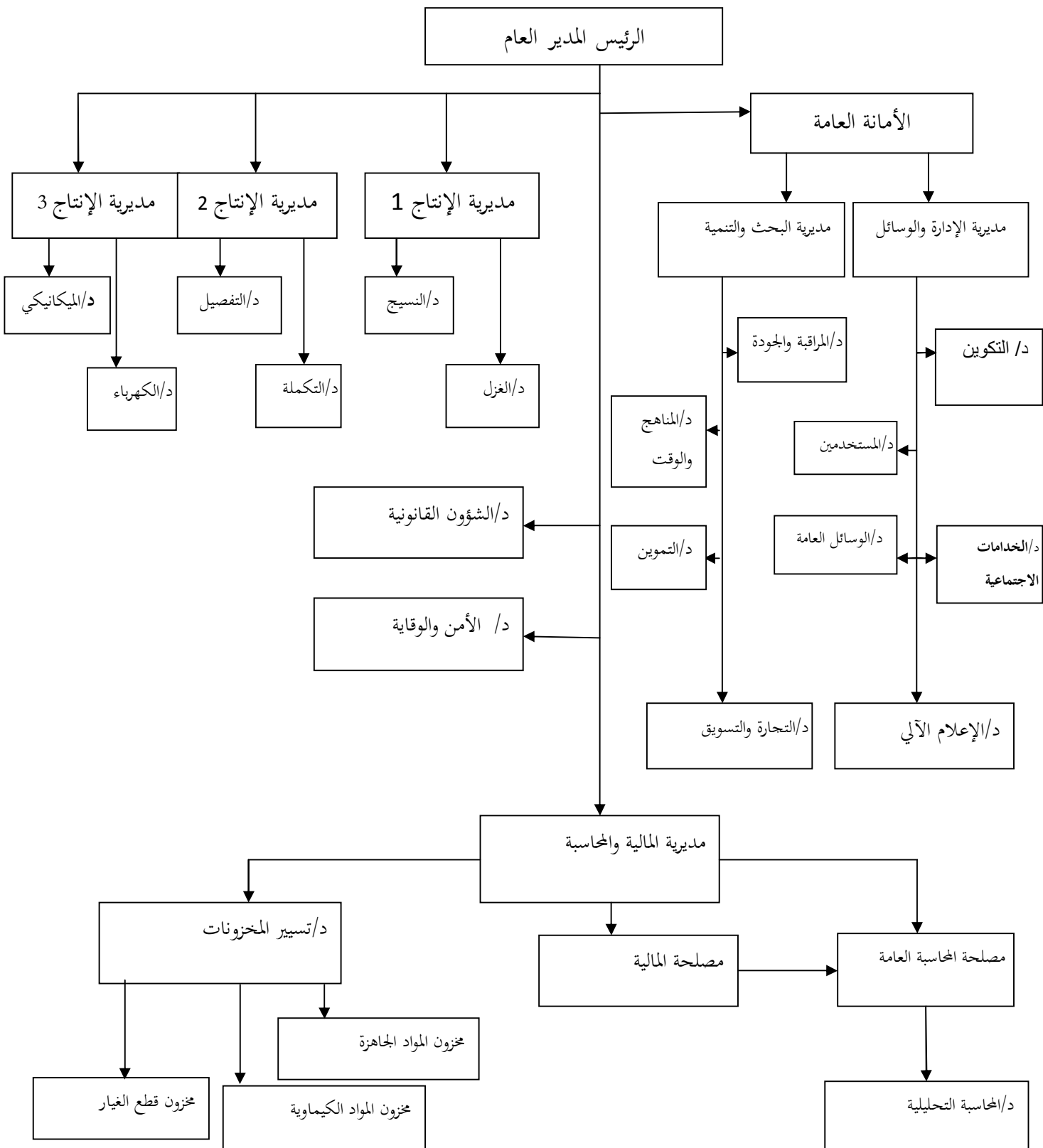
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (10) يمكن لنا ملاحظة من النظرة الأولية له هو وجود مركزية في القرار، أي المدير العام وحده فقط من يحق له اتخاذ القرارات، أما المصالح التابعة له فترتبه بهم علاقات سلمية أي حسب التدرج السلمي للهيكل كل وبالتالي للسلطة، كما نلاحظ إتباع أسلوب التصميم الوظيفي للمهام أي الاعتماد في إعداد الهيكل على طبيعة ونوعية المهام الموجودة في المؤسسة وتخصيص لكل واحدة مديرية فرعية خاصة بها وترتبط بين تلك الوظائف علاقات وظيفية، لأن معظم الوظائف تحتاج إلى بعضها البعض، وبالتالي ما يمكن الخروج به هو تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنوع من التعقيد وعدم التجانس في المهام وتعتمد المؤسسة في تنظيم أقسامها على الهيكل التنظيمي الهرمي الموضح في الشكل التالي¹:

أولاً: شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹ مؤسسة تيندال: رئيس دائرة التكوين، 2012.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: دائرة الإعلام الآلي بالمؤسسة

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

تمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة تيندال في إنتاج الأقمشة الصناعية، وعليه لا بد من توفر برنامج إنتاجي يحقق كل سنة وهذا باستعمال وسائل مادية، مالية وبشرية.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه يتضح أن المؤسسة تضم عددا كبيرا نوعا ما من المديريات الفرعية، وهذا راجع إلى ضخامة قاعدتها الصناعية، ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كالتالي:

1- مديرية الإدارة والوسائل:

- مصلحة المستخدمين: تهتم بشؤون كل العمال والإداريين.
- مصلحة التكوين: تتكفل بتكوين وترتيب وتحسين المستوى المهني للعاملين في مختلف الورشات الداخلية للمؤسسة.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية: مختص بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- مصلحة الوسائل العامة: تهتم بكل ماله علاقة مع الوسائل المادية للمؤسسة.
- مصلحة الأعلام الآلي: تعتبر من أهم مصالح المؤسسة لأنها تهتم بمعالجة حفظ المعلومات.

2- مديرية البحث والتنمية: تضم المصالح التالية:

- دائرة المراقبة والجودة: ودورها الرقابة على المخرجات لتحديد رتبها على جميع الأقسام.
- دائرة التموين: تهتم بتحضير المزايدات الدولية لتموين المؤسسة بالمواد الأولية مثل القطن الطبيعي والقطن الصناعي والمواد الكيماوية و مواد التلوين.
- دائرة المناهج والوقت: تهتم بتحديد وتطوير وضبط مناهج وأوقات العمل.
- دائرة التجارة والتسويق: تتكفل بالعملية التسويقية وبيع المنتجات.

3- مديرية الإنتاج الأولى: تعتبر القلب النابض للمؤسسة وتضم الأقسام التالية.

- دائرة الغزل: يعتبر القسم الإنتاجي الأولي ويتكون من مجموعة من المغازل والمقدر عددها بـ 29376 مغزل و72 ماكينة والوظيفة الأساسية له تتمثل في غزل القطن بمقدار 2.420.000 طن سنويا.

• **قسم النسيج:** يستخدم الخيوط الناتجة من مرحلة الغزل، وفي هذا القسم المخصص في نسيج الأقمشة مختلفة الألوان والأشكال وتوجد به ماكينات خاصة بالنسيج حيث يبلغ عددها 349 ماكينة.

4- **مديرية الإنتاج الثانية:** يحتوي على الأقسام التالية.

• **قسم التكملة:** يختص في هذا القسم صباغة الأقمشة والطلاق الصناعي والغسل والتبييض والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق ونفود الماء ومنع التآكل، حيث يوجه قسم كبير من هذا القماش إلى القطاع العسكري.

• **قسم الخياطة والتفصيل:** يتم به تفصيل وخياطة 30% من القماش المنتج والمعالج والباقي يسوق على حاله، حيث يتم تجهيزها على شكل خيم، أغطية سيارات، شاحنات والمضلات وغيرها من المنتجات.

5- **مصلحة تسيير المخزون:** يهتم هذا القسم باستقبال المواد والمنتجات وتخزينها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وفقا للحجم الأمثل الذي يضمن استمرارية النشاط وتفادي الانقطاع في المخزون.

6- **مديرية الصيانة:** هي المديرية المسؤولة عن ضمان الوضعية الجيدة للمعدات التقنية والآلات وصيانتها من التلف والعطب وهي التي تشرف على تسيير مخزن قطع الغيار الخاصة بالتجهيزات والآلات والمعدات التي تملكها المؤسسة.

7- **مديرية المالية والمحاسبة:** تشرف على كل مدا خيل ومصاريف المؤسسة حيث تتابع رقم الأعمال وتراقب كل وثائق الشراء والبيع و تعد الميزانيات السنوية وتعالج ديون المؤسسة ومستحققاتها لدى الغير وتمول كل مشاريع المؤسسة.

8- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بالأمور القانونية التي تخص المؤسسة كإبرام العقود وحل النزاعات.

9- **مديرية الأمن والوقاية:** تهتم بالحرص على سلامة العمال وعلى المؤسسة ككل وأيضا الإشراف على التنظيف الداخلي للورشات التي تحتوي على مواد خطيرة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

إن النشاط الرئيسي الذي انشأت من اجله المؤسسة هو إنتاج الأقمشة الصناعية، لذلك فهي دائما تسعى من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومنها:

- توفير الكميات المناسبة من المنتوجات لتغطية احتياجات السوق المحلية.
- توفير مناصب الشغل وبالتالي تخفيض نسبة البطالة.
- تكوين العمال وتأهيلهم ورفع من مستواهم المهني.
- جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير.
- تلبية رغبات المستهلكين على المستوى الوطني، والحرص على النوعية الجيدة للمنتجات.
- توفير الطلبات في الوقت المناسب.

وقبل إنشاء الشركة كانت الجزائر بحاجة إلى المواد النسيجية باعتبارها مهمة في الاقتصاد الوطني، وقد كانت تلبية احتياجاتها الداخلية عن طريق الاستيراد من الخارج وبالتالي دفع مجموعة من المصاريف والتكاليف بالعملة الصعبة من أجل تلبية طلبات المستهلكين، لذلك قررت الدولة إنشاء مؤسسة مختصة في الأقمشة الصناعية لتلبية مختلف الاحتياجات المحلية من هذه المادة، وعليه أصبحت مؤسسة تيندال تحتل مكانة بارزة في تلبية متطلبات القطاعات من المادة التي تنتجها، خصوصا القطاع العسكري.

المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة

أولا: نشاط المؤسسة .

من خلال إسم هذه المؤسسة تبين لنا نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الأقمشة الصناعية وهي تنتمي للصناعات الخفيفة، تقوم بإنتاج وسائل التحميم والاصطيف، الخيم بجميع أنواعها وأحجامها والألبسة البلاستيكية حيث تستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية وذلك بنسبة 98% والمتمثلة في القطن الطبيعي 80% والقطن الصناعي 18% بالإضافة إلى مواد التلوين ومواد كيميائية التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وتتبع المؤسسة أسلوب الإنتاج بالطبعية كما تقوم ببيع فضلات كل من القطن والخيط إلى مصنع سيدي عيش في مدينة بجاية لإعادة تصنيفها وإدخالها في منتجاتهم وذلك إما بمقابل مادي أو مقابل اقتناء مواد من عندهم مثل حبل

الجلود... الخ أما فيما يخص التصدير فإن المؤسسة لم تقوم بهذه العملية إلا مرتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا وبلغاريا¹.

ثانيا: مراحل إنتاج الأقمشة

تنطلق عملية إنتاج الأقمشة من المخزن حيث توجد المادة الأولية وصولا إلى المصنع ومن ثم المرور بمجموعة من المراحل الإنتاجية داخل المصنع والتي يتم شرحها بشكل مختصر كالتالي في الأقسام الإنتاجية التالية بمديرية الإنتاج:

1- قسم الغزل: هذا القسم يتم فيه إنتاج ومعالجة جميع أنواع الخيوط القطنية والاصطناعية وتقدر طاقته الإنتاجية بـ 1800 طن سنويا بنسبة استغلال تقدر بـ 45%، يضم هذا القسم 29376 مغزل و 131 ومهمتهم غزل القطن الذي يقوم أولا بوضعه في درجة رطوبة معينة لتسهيل عملية غزله ثم بوضع في آلة البشم ليخرج في آلة أخرى لتصفيته من الغبرة وتنقيته من القطن الرديء، وبعد ذلك يوضع في آلة أخرى تشبه آلة (القرداش التقليدية) ليخرج في شكل خيط غليظ، تأتي الآن مرحلة التحضير والتي يتم فيها دمج الخيط المتحصل عليه كل ستة خيوط في خيط واحد ويوضع في إلى تسمى (bonc a broche) لكي يعطي في الأخير خيط متوسط وغليظ نوعا ما، بعد ذلك يدخل في إلى أخرى (continué afine) وهنا يوضع الخيط في كبة كبيرة تدور حول نفسها بسرعة كبيرة لتعطي خيط رقيق في كبة متوسطة الحجم، ثم يأتي فرع البرم توضع الكبة المتوسطة الحجم في آلة (bobine noire) ثم تدور حول نفسها بسرعة أكبر من السابقة لتعطي لنا خيط رقيق جدا وفي القسم نجد تلك الفضلات التي تقوم المؤسسة بإعادة بيعها، وينتج هنا أنواع من الخيط حسب نوع الجلد فكلما كان هذا الأخير من الدرجة الأولى وغليظ كلما كان الخيط جيدا، وما تم ملاحظته في هذا القسم اغلب الآلات معطلة نظرا لقدمها وعدد العمال كذلك قليل جدا².

2- قسم النسيج: هذا القسم يتم فيه إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع، وطاقته الإنتاجية تقدر بـ (3.500.000) متر طولي سنويا أي بنسبة استغلال لطاقته الإنتاجية تقدر بـ 35% ويضم هذا القسم 158 عامل منها 25 عامل متقاعد ولنسج الأقمشة المختلفة يتم استعمال الخيوط التي يتم صنعها في قسم الغزل وفي شكلها النهائي ثم تمرر في آلة (MAV COTTON) لتخرج خيوط القطن

¹ مؤسسة تيندال ، رئيس مصلحة المبيعات، 2012.

² مؤسسة تيندال: مقابلة مع رئيس قسم الغزل، 2012.

المبرومة في شكل جلد، ولوحظ أن عدد الآلات التي تعمل هي 140 فقط أما الباقي فهو معطل، في هذا القسم يوجد قسم آخر يسمى قسم فحص الجودة حيث يتخصص هذا القسم بمراقبة جودة الجلد المتحصل عليه من قسم النسيج والجلد الجيد الذي لا توجد فيه عيوب ويكون بأمتار كبيرة فهو يوجه إلى تلبية طلبات القطاع العسكري، إما الجلد الذي هو من الدرجة الثانية فيوجد إلى الزبائن الآخرين.

3- قسم التكملة: في هذا القسم يتم إجراء عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل والتبييض الصباغة والطلاء الصناعي والمعالجة الكيميائية للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ الأمطار... الخ ويشمل هذا القسم 129 عامل، يقوموا بصباغة الأقمشة واللون الغالب هو اخضر زيتوني وذلك لقطاع العسكري وهنا يتم تبييض الجلد إما اصفر B3 أو ابيض B4 ، وهذا راجع للطلب على اللون وبعد عملية الصبغة يوجه إلى التجفيف تحت درجة حرارة معينة وبعد ذلك يشمع الجلد لمنع تسرب المياه منه، كما يخضع هذا القسم بمراقبة جميع الأقمشة للتأكد من نوعية وجودة المنتج بإجراء فحوصات مدققة عليه وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذا القسم ب(3.500.000) متر طولي، أي نسبة استغلال للمعدات تقدر ب30% يمكن أن نعتبر أن مرحلة الفحص ومراقبة الجودة آخر مرحلة إذ قامت المؤسسة ببيع جلد خام دون تفصيله وخطاطته.¹

4- قسم التفصيل والخطاطة: يتم في هذا القسم تفصيل وخطاطة وتلحيم 30% من القماش المنتج والباقي يسوق على حاله، يشتغل في هذا القسم 73 عامل منها 01 عامل متقاعد، يختص هذا القسم في صناعة (الخيم بجميع أنواعها، المضلات الشمسية، أغطية الشاحنات والسيارات، لباس العمال، ستائر...) ولإنتاج ذلك يتم شراء مواد تدخل في هذه العملية الإنتاجية تسمى باللواحق مثل (الأزرار، أزرار الستائر، خيط للخطاطة...) تقدر طاقته الإنتاجية حوالي (200.000) ساعة.²

¹ مؤسسة تيندال، رئيس قسم البحث التنمية والتطوير، 2012.

² مؤسسة تيندال، رئيس قسم التفصيل والخطاطة، 2012.

المبحث الثاني: استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة

في هذا المبحث نقوم بتحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة حيث نعمل على حساب رأس المال العامل وحساب النسب المالية التالية:

- نسب السيولة.

- نسب الربحية.

- نسب المديونية.

- نسب النشاط.

المطلب الأول: حساب رأس المال العامل

1- رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

$$1893947603,45 - 1292463342,80 =$$

$$= - 601484260,65$$

نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي سالب مما يدل على أن المؤسسة لا تتمتع بهامش أمان وبما أن رأس المال العامل الصافي أقل من 0 هذا يعني أن الحالة المالية للمؤسسة سيئة وتعاني عجزا ماليا .

2- رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

$$1896733537,57 - 1292463342,80 =$$

$$= -604270194,77$$

حققت المؤسسة خلال سنة 2012 رأس مال عامل خاص سالب مما يعني أن الأموال الخاصة لديها لا تكفي لتمويل الأصول الثابتة بل يتم تمويلها كليا بإضافة جزء من الديون طويلة الأجل، وهذه الوضعية مقبولة بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن الديون طويلة الأجل . يجب أن توجه لتمويل الأصول الثابتة.

3- رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص.

$$= (6014844260,65 -) - (-604270194,77) =$$

$$= - 5410574065,88$$

نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي سالب وهذا يعود إلى عدم اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة لتمويل نفسها.

المطلب الثاني: حساب المؤشرات المالية.

1. مؤشرات السيولة:

$$1.1. \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\frac{1292463342,80}{1893947603,45} = 68,24\%$$

نلاحظ نسبة التداول مرتفعة وهي أكبر من الواحد أي أن الأصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل في سنة محل الدراسة وما يمكن استنتاجه هو أن المؤسسة قادرة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل عن طريق الأصول المتداولة.

$$2.1. \text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\frac{256846906,43 - 1292463342,80}{1893947603,45} = 54.68\%$$

نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة مرتفعة أي أن كل القيم المحققة والقيم الجاهزة تغطي الديون قصيرة الأجل بنسبة متزايدة وعلى العموم فإن هذه النسب كافية لمواجهة التزامات المؤسسة قصيرة الأجل.

$$3.1. \text{سرعة دوران النقدية} = \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{النقدية + شبه النقدية}}$$

$$\frac{386546048,52}{297102358,02 + 320849622,38} = 62,55\%$$

نلاحظ أن سرعة دوران النقدية مرتفعة وهذا دلالة على الإستخدام الفعال للنقدية لتسهيل المعاملات المختلفة.

$$4.1. \text{نسبة المخزون إلى صافي رأس المال العامل} = \frac{\text{المخزون}}{\text{الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة}}$$

$$\frac{256846906,43}{1893947603,45 - 1292463342,80}$$

$$-42,70\% =$$

نلاحظ أن نسبة المخزون إلى صافي رأس المال العامل منخفضة وهذا دلالة على إنخفاض في المخزون وهذا يشير إلى الخسارة المحتملة للمنشأة ومن ثم فإن إنخفاض هذه النسبة يعتبر في صالح المؤسسة.

5.1. التوزيع النسبي لعناصر الأصول المتداولة.

النسبة المئوية %	الأصول المتداولة
	<u>أصول متداولة:</u>
19,87	المخزونات والمخزونات الجاري العمل بها
-	- استحقاقها واستخدامات مماثلة
20,99	- عملاء
12,42	- مدينون آخريين
21,27	- ضرائب وما شابهها
-	- استحقاقات أخرى واستخدامات
	<u>موجودات مماثلة:</u>
-	- توظيفات وأصول مالية أخرى جارية
24.95	- الخزينة
1292463342,80	مجموع الأصول المتداولة

تبين نسب التوزيع النسبي لعناصر الأصول المتداولة الأهمية لكل أصل متداول.

2. مؤشرات الربحية:

$$1.2. \text{ نسبة هامش الربح إلى المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$\frac{-127353437,50}{386546048,52} = -32,95\%$$

نلاحظ أن نسبة هامش الربح إلى المبيعات أقل من الصفر تماما إذ يدل هذا الهامش على عدم إمكانية تحقيق الأرباح الصافية.

$$2.2. \text{ نسبة هامش الربح إلى الاستثمارات} = \frac{\text{الربح قبل الفوائد أو الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\frac{-127353437,50}{4292193161,50} = 2,97\%$$

تمثل هذه النسبة هامش الربح إلى الإستثمارات، حيث نلاحظ نسبة القدرة على تحقيق العائد على الأموال المستثمرة بسيط جدا.

وليبيان العائد المتاح للمساهمين العاديين أو الملاك نحسب المعدل:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد إجمالي الأصول}$$

$$\frac{-127353437,50}{4292193161,50} = 2,97\%$$

نلاحظ أن نسبة العائد على إجمالي الأصول أقل تماما من الصفر وهذا يدل على عدم وجود عائد متاح للمساهمين العاديين أو الملاك، وهذا ما يبين تراكم الديون على المؤسسة.

3. مؤشرات تحليل المديونية: نحسب النسب

3.1. إجمالي الديون/إجمالي الأصول: أي نسبة قابلية السداد

$$4292193161,50/189673353,57 =$$

$$= 44,19\%$$

نلاحظ أن نسبة قابلية السداد جيدة وهذا دلالة على أن الأصول تغطي أكثر من نصف الديون وهذا ما يدل على أن المؤسسة ليست مستقلة ذاتيا.

3.2. إجمالي الديون/إجمالي حقوق الملكية

$$- 251456857,60/189673353,57 =$$

$$= -7,54\%$$

نلاحظ أن النسبة أقل من الصفر لأن إجمالي حقوق الملكية في السنة محل الدراسة كانت النتيجة سلبية إذن وضعية المؤسسة غير جيدة

3.3. الديون طويلة الأجل/إجمالي حقوق الملكية

$$-251456857,60/39440584,09 =$$

$$= -15,98\%$$

نلاحظ أن النسبة أقل من 0 لأن إجمالي حقوق الملكية في السنة محل الدراسة كانت النتيجة سلبية إذن وضعية المؤسسة غير جيدة.

4. مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأصول (مؤشرات النشاط)

4.1. معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات / متوسط مجموع الأصول

$$4292193161,50/386546048,52 =$$

$$= 9,01\%$$

4.2. معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة

$$2999729818,70/386546048,52 =$$

$$= 12,88\%$$

4.3. معدل دوران رأس المال الدائر(النقدي)=صافي المبيعات/متوسط مجموع الأصول الثابتة

$$2999729818,70/386546048,52 =$$

$$= 12,88\%$$

المبحث الثالث : إستخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء المؤسسة

من هذا المبحث سوف نقوم باستخدام مؤشر غير مالي والمتمثل في الرضا الوظيفي حيث قمنا بتوزيع 50 إستمارة تحوي 29 سؤال مغلق متعلقة أساسا بجوانب الموضوع.

وقد تم توزيع الإستمارة على الموظفين عن مختلف المستويات (الورشات، الأقسام الإدارية، الإدارة العليا).

استرجعنا 47 استمارة من مجموع 50 الموزعة حيث تبين عدد الاستثمارات المسترجعة من الورشات 19، الأقسام الإدارية 21، الإدارة العليا 7 استثمارات وتم اكتشاف نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية للبيانات الشخصية

1-الجنس:

الجدول رقم 03:توزيع العينة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	34	72,34
أنثى	13	27,66
المجموع	47	100

يتضح من الجدول رقم (03) توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم 47 مفردة ومن بين هؤلاء نجد الغالبية العظمى هو الذكور حيث بلغ 34 ذكر بنسبة 72,43% والإناث بلغ عددهم 13 أنثى بنسبة 27,66%.

الجدول رقم 04: توزيع العينة وفقا للعمر

العمر	تكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	3	6,38
من 20-29 سنة	17	36,17
من 30-39 سنة	9	19,15
من 40-49 سنة	12	25,53
أكثر من 50 سنة	6	12,77
المجموع	47	100

يتضح من الجدول رقم (04) توزيع العينة وفقا للعمر ومن بين هؤلاء نجد أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من 20-29 سنة بنسبة 36,17% ويليهما في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40-49 سنة بنسبة 25,53%، ويليهما في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 30-39 سنة بنسبة 19,15%، ويليهما في المرتبة الرابعة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 12,77%، ويليهما في المرتبة الخامسة الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 6,38% حيث نلاحظ هذه النسبة البسيطة.

الجدول رقم 05: توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
إبتدائي	1	2,13
متوسط	13	27,66
ثانوي	15	31,91
جامعي	18	38,30
دراسات عليا	00	00
المجموع	47	100

يتضح من الجدول رقم (05) توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي وفيها نجد أعلى نسبة تقع عند الحاصلين على الشهادة الجامعية بنسبة 38,30% ويليها المستوى الثانوي بنسبة 31,91%، يليها الحاصلين على المستوى المتوسط بنسبة 27,66%، ويليها المستوى الإبتدائي بنسبة 2,13% حيث نلاحظ نسبة المستوى الإبتدائي بسيطة جدا وفي الأخير نلاحظ عدم وجود الحاصلين على الدراسات العليا.

4- سنوات العمل:

الجدول رقم 06: توزيع العينة وفقا لسنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	%
من 1-4 سنة	20	42,55
من 5-9 سنة	4	8,51
من 10-14 سنة	1	2,13
من 15-20 سنة	6	12,77
أكثر من 20 سنة	16	34,04
المجموع	47	100

يوضح الجدول رقم (06) توزيع العينة وفقا لسنوات العمل حيث يتبين أن أعلى نسبة في العمل من 1-4 سنة بنسبة 42,55%، يليها من لديهم أكثر من 20 سنة بنسبة 34,04%، يليها من لديهم في العمل من 20-15 سنة بنسبة 12,77%، يليها من لديهم 5-9 سنة في العمل بنسبة 8,51%، وفي الأخير من يقعون في فئة من 10-14 سنة بنسبة 2,13% حيث نلاحظ أن هذه النسبة قليلة جدا.

5- المقر:

الجدول رقم 07: توزيع العينة وفقا للمقر

المقر	التكرار	%
الورشات	19	40,43
الأقسام الإدارية	21	44,68
الإدارة العليا	7	14,89
المجموع	47	100

يوضح الجدول رقم (07) توزيع العينة وفقا للمقر حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تقع عند العاملين في مستوى الأقسام الإدارية بنسبة 44,68%، يليها العاملين في مستوى الورشات بنسبة 40,43%، وفي الأخير يليها العاملين في مستوى الإدارة العليا بنسبة 14,89%.

6- الراتب الشهري:

الجدول رقم 08: توزيع العينة وفقا للراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	%
أقل من 18000 دج	6	13,33
من 18000-36000 دج	31	68,89
من 36000-50000 دج	8	17,78
أكثر من 50000 دج	0	0
المجموع	45	100

ملاحظة: عدم استكمال الإجابات لاستمارتين بالنسبة للراتب من بين 47 المسترجعة.

يوضح الجدول رقم (08) توزيع العينة وفقا للراتب الشهري وقد بلغ الإجابات الصحيحة 45 مبحوثا بنسبة 95,74% ومن بين هؤلاء نجد أعلى نسبة تقع في الفئة من 18000 دج-6000 دج بنسبة 68,89%، يليها في المرتبة الثانية الفئة من 6000 دج-50000 دج بنسبة 17,78%، يليها في المرتبة الثالثة من لهم راتب أقل من 18000 دج بنسبة 13,33% وفي الأخير نلاحظ عدم وجود من لهم راتب أكثر من 50000 دج.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية لمؤشرات قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة

1. الرضا عن الرؤساء:

الجدول رقم 09: توزيع العينة وفقا للرضا عن الرؤساء

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الرضا عن الرؤساء	
						العدد	%
47	4	2	3	31	7	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل	1
100	8,51	4,26	6,38	65,96	14,89		
47	5	12	8	19	3	يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين	2
100	10,64	25,53	17,02	40,43	6,38		
47	3	3	11	21	9	هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الإدارة	3
100	6,38	6,38	23,40	44,68	19,15		
47	11	12	7	16	1	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	4
100	23,40	25,53	14,89	34,04	2,13		
47	4	6	9	25	3	هناك تفويض كافي ومناسب من رئيسي لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل	5
100	8,51	12,77	19,15	53,19	6,38		
235	27	35	38	112	23	العدد	
100	11,48	14,89	16,17	47,65	9,78	%	

يوضح الجدول رقم (09) الرضا عن الرؤساء في محور قياس الرضا الوظيفي، حيث تم تجميع العبارات من (1-5)، حيث نجد أن أكثر من 47% راضين (موافق) عن رؤسائهم وهذا مؤشر جيد لأن طبيعة العمل الميدانية تعمل على قرب الموظفين من رئيسهم بحيث يكون في غالب الأحيان معهم ويحس بالمشاكل التي تواجههم ويعملون كفريق واحد لحلها.

2. موقع العمل وطريقة التقويم:

الجدول رقم 10: توزيع العينة وفقا للرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم	
						العدد	%
47	6	6	7	20	8	العدد	1 أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل
100	12,77	12,77	14,89	42,55	17,02	%	
47	5	9	10	20	3	العدد	2 طريقة تقويم الأداء صحيحة وعادلة
100	10,64	19,15	21,28	42,55	6,38	%	
47	7	10	2	22	6	العدد	3 هل تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي؟
100	14,89	21,28	4,26	46,81	12,77	%	
47	6	13	4	20	4	العدد	4 هل تشعر بأنك في المكان المناسب التي يتناسب مع خبرتك العلمية؟
100	12,77	27,66	8,51	42,55	8,51	%	
47	3	6	1	19	18	العدد	5 يسرني ما أجده من تعاون من زملائي
100	6,38	12,77	2,13	40,43	38,30	%	
235	27	44	24	101	39	العدد	
100	11,49	18,72	10,21	42,98	16,60	%	

يوضح الجدول رقم (10) الرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم في محور قياس الرضا الوظيفي حيث تم تجميع العبارات من (6-10)، حيث نجد أن أكثر من 42% من العاملين راضين (موافق) عن موقع عملهم وطريقة تقويمهم للعمل الذي يقومون به وهذا المؤشر جيد لأن طبيعة العمل الميدانية تعمل على طريقة تقويم الأداء الصحيح والعادل بين المرؤوسين وهذا ما يحس به العامل ويعترف به.

3. الإحساس بالأمان في العمل:

الجدول رقم 11: توزيع العينة وفقا للإحساس بالأمان في العمل

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإحساس بالأمان في العمل	
						العدد	%
47	2	2	5	22	16	إلتزام الإدارة بالتأمين الصحي للعاملين	1
100	4,26	4,26	10,64	46,81	34,04		
47	5	5	12	14	11	هناك هيئات تساهم في تدعيم وتطوير الأمن الصناعي	2
100	10,64	10,64	25,53	29,79	23,40		
94	7	7	17	36	27	العدد	
100	7,45	7,45	18,09	38,30	28,72	%	

يوضح الجدول رقم (11) الإحساس بالأمان في العمل في محور قياس الرضا الوظيفي حيث تجميع العبارات من (11-12) حيث نجد أن أكثر من 38% من العاملين راضين (موافق) عن إحساسهم بالأمان أثناء عملهم وهذا المؤشر جيد، لأن العاملين السابقين إيجابيين حيث تدخل جميعها في دائرة الموافقة.

الجدول رقم 12: توزيع العينة وفقا للراتب الشهري

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الراتب	
47	13	15	2	15	2	أقتاض راتبا يتناسب مع وضعي	العدد
100	27,66	31,91	4,26	31,91	4,26		%
47	10	14	10	11	2	فيما عدا الراتب يوجد في عملي خوافر متنوعة مناسبة	العدد
100	21,28	29,79	21,28	23,40	4,26		%
47	17	17	2	11	0	يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة	العدد
100	36,17	36,17	4,26	23,40	0		%
47	11	10	9	12	5	يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	العدد
100	23,40	21,28	19,15	25,53	10,64		%
47	8	19	7	12	1	راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به	العدد
100	17,02	40,43	14,89	25,53	2,13		%
47	3	3	3	14	24	لو تم زيادة رابتك مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس أكبر للعمل	العدد
100	6,38	6,38	6,38	29,79	51,06		%
282	62	78	33	75	34		العدد
100	21,99	27,66	11,70	26,60	12,06		%

يوضح الجدول رقم (12) الراتب الشهري في محور قياس الرضا الوظيفي حيث تجميع العبارات من (13-18) حيث نجد أن أكثر من 27% من العاملين غير راضين (غير موافق) عن الراتب الذي يحصلون عليه وهذا مؤشر غير جيد، لذلك لا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم حتى يكون نظام الخوافر والأجور مناسباً.

5. التدريب والترقية:

الجدول رقم 13: توزيع العينة وفقا للتدريب والترقية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	التدريب والترقية	
47	8	9	9	15	6	الفرصة متاحة لي للتدريب الذي يؤهلني للترقية	العدد
100	17,02	19,15	19,15	31,91	12,77		%
47	7	10	7	21	2	يهيء لي عملي فرصة لتطوير وسائل جيدة وأفضل لأداء عملي	العدد
100	14,89	21,28	14,89	44,68	4,26		%
47	9	16	8	7	7	توجد عدالة في الحصول على الترقية	العدد
100	19,15	34,04	17,02	14,89	14,89		%
47	9	13	6	7	12	الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة والإتقان	العدد
100	19,15	27,66	12,77	14,89	25,53		%
47	7	15	4	15	6	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل	العدد
100	14,89	31,91	8,51	31,91	12,77		%
47	3	3	6	11	24	أنت موظف تطمح للوصول لدرجات أعلى في هذه الشركة	العدد
100	6,38	6,38	12,77	23,40	51,06		%
47	6	11	2	19	9	يتيح لي عملي التعليم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	العدد
100	12,77	23,40	4,26	40,43	19,15		%
47	6	6	8	14	13	استخدامي للنظم المتطورة وللإعلام الآلي يؤثر إيجابيا على أدائي	العدد
100	12,77	12,77	17,02	29,79	27,66		%
376	55	83	50	109	79		العدد
100	14,63	22,07	13,30	28,99	21,01		%

يوضح الجدول رقم (13) التدريب والترقية في محور قياس الرضا الوظيفي حيث تم تجميع العبارات من (19-26) حيث نجد أن أكثر من 28% موافقين عن التدريب الذي يروونه الفرصة التي تؤهلهم للترقية في العمل وهذا المؤشر جيد لأن التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في العمل يؤهلهم للترقية مما يزيد في الكفاءة والإتقان في العمل.

6. الرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم:

الجدول رقم 14: توزيع العينة وفقا للرضا عن نظام العمل

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الرضا عن موقع العمل وطريقة التقويم	
47	5	3	8	25	6	العدد	1 هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل
100	10,64	6,38	17,02	53,19	12,77	%	
47	1	6	6	20	14	العدد	2 ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
100	2,13	12,77	12,77	42,55	29,79	%	
47	7	4	7	19	10	العدد	3 ألمس حرصا مناسباً على تقديم خدمات ذات جودة عالية لأداء العمل بفاعلية
100	14,89	8,51	14,89	40,43	21,28	%	
141	13	13	21	64	30	العدد	
100	9,22	9,22	14,89	45,39	21,28	%	

يوضح الجدول رقم (14) الرضا عن نظام العمل في محور قياس الرضا الوظيفي حيث تم تجميع العبارات من (27-29)، حيث نجد أن أكثر من 45% موافقين عن نظام العمل داخل المؤسسة وهذا المؤشر جيد لأن نظام العمل بالنسبة للعامل ملائم

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل والذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي في الدراسة الميدانية وذلك من خلال محاولة تقييم المؤسسة لاستخدامها المؤشرات المالية وغير المالية وجدنا أن :

1. بالنسبة للمؤشرات المالية:

- المؤسسة لم تحقق وضعية مالية جيدة و لا توازن مالي أمثل من خلال حساب رأس المال العامل الصافي.
- المؤسسة قادرة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل عن طريق الأصول المتداولة وذلك من خلال حساب نسبة التداول.
- من خلال دراسة سرعة دوران النقدية للمؤسسة نجد أنها لديها فوائد نقدية معتبرة تمكنها من الاستثمار والتوسع والدخول في مشاريع أخرى.
- الأموال الخاصة التي تملكها المؤسسة لا تكفي لتمويل الأصول الثابتة وذلك من خلال حساب رأس المال العامل الخاص للمؤسسة.
- من خلال دراسة مؤشرات الربحية للمؤسسة وجد عدم إمكانية المؤسسة من تحقيق الأرباح الصافية. إذن باستعراض المؤشرات المالية سألفة الذكر يظهر بوضوح أن أداء المؤسسة ضعيف جدا.

2. بالنسبة للمؤشرات غير المالية:

- أغلب الموظفين راضين عن نظام العمل الذي يجري في المؤسسة من خلال الأسئلة التي تم طرحها في الإستمارة ما عدا مؤشر الراتب الشهري فنجد أن أغلب الموظفين غير راضين عن الراتب الذي يحصلون عليه.

ولهذا عموما يتضح أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

3. المكاملة بين المؤشرات المالية وغير المالية:

من خلال النتائج السابقة، إذا أخذنا فقط بالمؤشرات المالية والتي تبين أن أداء المؤسسة ضعيف جدا مما يوحي أن هذه المؤسسة قد لا تستمر في النشاط على المدى القصير والمتوسط، غير أن أخذنا للمؤشر غير المالي وهو الرضا الوظيفي، يمكن أن نتنبأ أن هذه المؤسسة سوف تتمكن من الاستمرار في النشاط والحصول على إيجابية على المدى الطويل، لأن الرضا الوظيفي يسهم في زيادة وتحسين مردودية العامل مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

ملائمة عامة

خاتمة عامة:

تمحور موضوع المذكرة في محاولة التعرف على المؤشرات المالية وغير المالية وإبراز أهمية التكامل بينهما في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وكذلك محاولة دمج المؤشرات غير المالية للمؤشرات المالية عند تحليل الوضعية المالية للمؤسسة حيث تم الإنطلاق في البحث من خلال تصور أساسي لقياس وتقييم الأداء.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث والتي من خلالها تم تحديد ماهية الأداء وأهمية القياس والتقييم إلى جانب ذلك التطرق إلى مختلف مقاييس الأداء وأنواع تقييمه والقواعد الأساسية ومراحل عملياته وصولاً إلى ماهية المؤشرات المالية وغير المالية وكذا التحليل المالي وحدود استخدام النسب المالية.

ولتتم بعد ذلك عملية اسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال محاولة اقتراح تطبيق المؤشرات المالية تم استلام الكشوف المالية من المؤسسة الصناعية السالفة الذكر وكذا تطبيق المؤشرات غير المالية وذلك بمحاولة وضع استمارة تخص مؤشر الرضا الوظيفي، وتم بعد ذلك مقارنة النتائج المتحصل عليها.

إذن وفي هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها معالجة إشكالية المكاملة بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات الصناعية في بيئة التصنيع الحديثة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل.
- عملية قياس الأداء تكتسب أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية فقط غير كافي لدراسة الوضعية المالية لذلك أصبح إلزاما الاعتماد أيضا على المؤشرات غير المالية.
- المؤشرات غير المالية أداة من أدوات التحليل المالي وهي ضرورية للمكاملة بينها وبين المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسات الصناعية.
- المؤشرات المالية هي أداة من أدوات التحليل المالي وتعتبر محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة لذا فإنها تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المؤسسة.
- نتائج تقييم أداء المنشآت الصناعية وفقا للمؤشرات غير المالية تكون أحسن مقارنة بنتائج الدراسات للمؤشرات المالية.

التوصيات:

- لاحظنا في مؤسسة الأنسجة والأقمشة الصناعية-تيندال- المسيلة- عدم وجود مصلحة خاصة لتقييم الأداء لذلك نوصي أن تنشأ مثل هذه المصلحة في المؤسسة للقيام بتقييم الأداء
- تحديد وقياس المؤشرات غير المالية من أجل استخدامها في التكامل مع المؤشرات المالية
- على المؤسسة أن تهتم بالجانب الإشهاري التعريفي حيث أننا لاحظنا عدم معرفة المجتمع بعمومه في المؤسسة ونشاطاتها.

قائمة المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب:

1. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX.SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، بدون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
2. إدريس ثابت عبد الرحمان وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. توفيق عبد الرحيم يوسف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
4. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
5. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
6. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، بدون مكان، 2000.
7. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، بدون مكان، 2004.
8. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
9. سويدان نظام وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
11. طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
12. طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
13. طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار والإئتمان، الدار الجامعة، عمان، 2006.
14. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
15. طاهر محسن الغالي، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

16. عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011.
17. علي شريف، الإدارة المعاصرة، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، 2000.
18. عبد السميع الدسوقي، أساسيات المحاسبة المالية، دون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 2002.
19. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
20. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية)، والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2007.
21. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005.
22. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية - التحليل المالي للمشروعات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. مصطفى السيد كمال طایل، القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، دون ذكر دار النشر، بدون مكان، 1999.
25. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
26. مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
27. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دون ذكر دار النشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
28. محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون مكان، بدون سنة.
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
30. مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
31. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة.
32. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2011.
33. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

34. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية - التحليل المالي لمشروعات الأعمال-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

ب/ الرسائل الجامعية:

1. زابي عائشة، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
2. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
3. طارق خليفة وآخرون، طرق ومصادر تمويل الاستثمارات في المؤسسة الانتاجية، مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.
4. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
5. عيادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال في مراقبة التسيير، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
6. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
7. نور عبد الرحمان وآخرون، أهمية التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، قسم المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

ج/المجلات والملتقيات:

1. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، كلية الإقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
2. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2008.
3. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء متوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

1. Burlaud et autres, **dictionnaire de gestion**, éditions fourcher,sans edition. Paris, 1995.
2. George longlois et autres , **les principes du mangement**, edition deconomica, 8^{eme} édition, 1995.
3. Humbert Hexor et autres, **gestion de l'information**, édition foucher,sans edition, Paris, 1995.
4. H.loininy et autres ,**le contrôle de gestion**, organization, outils ,et pratiques,3^{eme} edition,2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ