



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن

دراسة حالة: الوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون لقرارم

قوقة – ولاية ميلة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

عقبة قطاف

إعداد الطلبة:

– عبلة غيموز

– سارة لهشيلي

السنة الجامعية: 2011 – 2012



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن

دراسة حالة: الوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون لقرارم

قوقة – ولاية ميلة –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

عقبة قطاف

إعداد الطلبة:

– عبلة غيموز

– سارة لهشيلي

السنة الجامعية: 2011 – 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما.

اللهم نسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا.

يا رب علمنا أن نحب الناس كما نحب أنفسنا ، وعلمنا أن نحاسب أنفسنا كما نحاسب الناس .

وعلمنا أن التسامح هو أكبر مراقب للقوة ، وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف .

يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ، ولا باليأس إذا أخفقنا ، بل ذكرنا دائما أن الإخفاق هو

التجربة التي تسبق النجاح .

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا ، وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ إمتزاز بكرامتنا و إذا

أسأنا يا رب إلى الناس فامنحنا شجاعة العفو .

اللهم أغننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجعلنا بالعافية .

اللهم إننا نبر من الثقة إلا بك ومن الأمل إلا فيك ومن التسليم إلا بك ومن التوكل إلا عليك ومن

الرضا إلا عنك ومن الطلب إلا منك ومن الدل إلا في طاعتك ومن الصبر إلا على بالك ومن الرجاء إلا

لماضي في يدك الكريمتين الرهبة إلا بجلالك العظيم .

اللهم سر بنا في سرية النجاة ووفقنا للتوبة والإنابة وافتح لأدعيتنا أبواب الإجابة يا من يقول لشيء

كن فيكون .

اللهم إنا نسألك بالخليل في منزلته والحبيب في مرتبته و بكل مخلص طاعته أن توفقنا وتغفر لنا

فوزعنا الله أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وأن نعمل صالحا ترضاه أنت ونبيك .

الله أختم بالسعادة أحلامنا وحقق بالزيادة أهالنا .

يا رب إذا نسيتك فلا تنسانا .

ربنا تقبل دعاءنا

- آمين -

شكر و عرفان

لهي لا يطيبه الليل إلا بشكرك و لا يطيبه النهار إلا بطاعتك ...

و لا تطيبه اللحظات إلا بذكرك و لا تطيبه الآخرة إلا بعفوك ...

و لا تطيبه الجنة إلا برويتك ... رؤية الله عز وجل

إلى نبي الرحمة ومور العالمين ... إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة محمد صلى الله عليه وسلم.

بعد شكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل و الثناء على رسوله الكريم . ندين بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع على رأسهم الأستاذ المشرف " طائفه محبة " الذي ساعدنا وقدم لنا يد العون ولم يبخل علينا بنصائحه خلال فترة بحثنا .

إلى كل أساتذة تخصص مالية وعمال المركز الجامعي لميلة .

إلى عمال مطاحن بني هارون وخاصة قسم الإنتاج وسكرتارية منهم نجار ونجاة .

إلى كل من لقننا حرفا في مسارنا الدراسي .

إلى جميع من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل سواء كان بقلم ، ورقة ، نصيحة ، أو بسمه .

إلى كل من عرفناهم فأجبناهم و أحبونا .

ساعة محبلة

إهداء

أحمد ربي وخالقي وولي نعمتي على فضله ونعمه وسخاءه وجزيل عطائه إن عملي هذا أقدمه خالصا لوجه الله تعالى راجيا أن يتقبله مني ويجعل ثوابه في صحيفة أعمالتي ، أهدي ثمرة هذا العمل الذي أتممناه بحمد الله وعونه : إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الغوالي الذين سكنوا في أعماقتنا ، إلى التي ناشدت نجاحي طويلا والتي طالما رافقتني بدعائها . إلى منبع الخير الدافق والحنان الوافر " أمي الحبيبة " .

إلى من غرس في نفسي حب العلم إلى من انحنى أمامه إنحناء إجلال وتقدير بالجميل " أبي الغالي " . إلى مثال الحب والحنان " جدي " أطل الله في عمرها .

إلى الشموع التي تنير البيت وتضيء درب المحبة والسعادة أختي " وردة " و مصفورة العائلة " انفال " .

إلى سدي وعونتي إلى من يجمع القلم وتنتهي الكلمات وتتلاشى العبارات لتصل إلى وصفهم إخوتي الأحباء : مصعب ، إسلام ، ياسر .

إلى روح عمي الطاهرة رحمه الله إلى بنات عمي وزوجته .

إلى جميع الخالات " خديجة ، عبلة ، رشيدة ، حليلة و كل أولادهم " عبير ، أمينة ، إيمان ، آية ، مونية ، أشواق) .

إلى كل العمات " سكينه ، ثلجة ، نادية " إلى خوالي " سعيد ، محمد ، حسين " وجميع أولادهم .

إلى كل من يحمل لقب لهشيلي كبير وصغير دون إستثناء ، إلى كل من علمني حرفا ولقنني درسا من الإبتدائية إلى الجامعة .

إلى من عشت معهم أحلى الأيام وأجمل ذكريات صديقاتي ويشرفني أن يرسم قلبي لأسمائهم : عبلة ، سعيدة ، بسمة ، هاجر ، هاجر ، سلمى ، هبة ، زهرة ، بشرى ، حنان ، مونية ، سامية ، نجاة ، مريم ، فاطمة.....)

إلى كل من شكلوا محطات هامة في حياتي .

إلى كل من أحبني فزادني قوة وألمني فصنعت من جرحه قوة

إلى كل من ساندنا في بحثنا ، بجهد ، ووقته ، ودعائه ، ودام ودمنا معه أوفياء .

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي .

سارة

إهداء

بسم الله أبدأ ، وبحمده أشكره ، وبنعمته الفاضلة علي أذكره فالحمد لله الذي أتم علينا نعمته وأبلغنا شريعته هداية لظالمين ورحمة للعالمين .

إلى نور قلوبنا وأعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وإلى كل من صلى عليه، إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه .

إلى نبع الحنان والعطف إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الحبيبة التي حملتني وهنا على وهنا جنينا وسقنتني لبن التوحيد مع الأخلاق رضية وعلمتني صغيرة ورافقتني بدعائها كبيرة أمي الحبيبة " باية " حفظها الله .

إلى من أفتخروا أعتز به رمز النبل والعطاء أبي الحبيب " يوسف " شفاه الله وحفظه لنا وأدامه تاجا فوق رؤوسنا

إلى روح أخي الطاهرة " حسين " رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه .

إلى اخوتي: " أحمد و بلال " إلى رمز الحنان والعطاء جدتي عائشة " حفظها الله وأدامها بركة لنا " إلى أختي الوحيدة نبيلة وزوجها خالد و ابنهما ادم .

إلى سندي ومثلي في الحياة خالي عبد الحميد وخالتي جميلة و زوجها ، وجميع أقاربي .

إلى كل من رفع معنوياتي في ساعة ضيق بالكلمة الطيبة والإبتسامة الصادقة وشجعني إلى المضي

قدما إلى كل من عشت معهم أحلى أيامي وأجمل ذكرياتي صديقاتي : سارة ، سعيدة ، هاجر ، بسمة ، هبة ، مريم ، زهرة ، حنان ، فطيمة ، هالة ، إبتسام . سلسبيل .

إلى كل من يعرفه حبة دون إستثناء

إلى كل من ساعدوني من قريب أو من بعيد .

إلى كل الذين جمعهم زمن فكري وشكلوا محطات هامة في حياتي .

إلى كل من أحبني فزادني قوة وآلمني فنصحت من جرحه قوة

إلى كل من له مبدأ يعيش له أو يموت لأجله

إلى كل من ساندنا في بحثنا ، بجهد ، ووقته ، ودعائه ، ودام ودمنا معه أوفياء .

حبة

لقد تعددت نماذج التطوير التنظيمي و تقنيات قياس أداء المؤسسة و ذلك بتطور الفكر الإداري الحديث، و تكاملت نظريات و نماذج الإدارة و الأعمال لتوفر لنا أساليب تطوير و قياس أداء فعالة، و تزامن هذا التطور مع تطور مفهوم الجودة و إعادة هندسة المؤسسات و إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات، و في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأداء، ولعل من أهم نماذج قياس الأداء و التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الماضي و التي سميت ببطاقة الأداء المتوازن لتركز أكثر على قياس الموارد المعنوية و محاولة إعطائها مؤشرات كمية تساعد في قياس الأداء الكلي للمؤسسة، فبطاقة الأداء المتوازن تعد من أفضل النماذج الحديثة المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوي العالمي بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أداة تشغيلية ومؤشرات عملية متعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على ترشيدها، إضافة إلى وتغطية النفاص في تدفق المعلومات.

أولا : الإشكالية:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الوسائل الحديثة المستعملة في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، وذلك من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في بطاقة الأداء المتوازن ومن أجل التعرض لهذا الموضوع بشيء من التفصيل تمت صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بقياس وتقييم الأداء؟
 - 2- ماهي بطاقة الأداء المتوازن ؟
 - 3- كيف تدخل هذه الأداة في قياس أداء المؤسسات ؟
 - 4- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون - لقرارم قوقة - ولاية ميلة ؟
- ثانيا - فرضيات البحث :

من أجل المساهمة في الإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، كما تعد نظاما إداريا و خطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن وبشكل جد فعال في قياس أداء المؤسسة وصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها.

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون - لقرارم قوقة - ولاية ميله.

ثالثا: أهمية البحث:

يمكن تلمس أهمية البحث في توجيهين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، حيث يساهم البحث في استخلاص مجموعة المقومات اللازمة لضمان نجاح مقياس الأداء المتوازن في حالة تعميم تطبيقه، ومن الناحية العملية يعد هذا البحث مرشدا لكل من مصممي نظم إدارة الأداء الاستراتيجي والإدارة العليا في كل من القطاعين الخاص والعام و استشعار جوانب نجاح أو فشل تطبيق مقياس الأداء المتوازن التي من شأنها النهوض بالمؤسسة نحو الأفضل.

رابعا: أهداف البحث:

إن دراسة هذا الموضوع تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبينها من قبل المدراء ورجال الأعمال.
- ❖ عرض أداة من أدوات مراقبة التسيير والتي تساعد المؤسسة على تفعيل إدارتها الإستراتيجية وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم إستراتيجياتها بشكل أكثر تنظيما.
- ❖ إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي: المالي، الزبائن، النمو والتعلم، والعمليات الداخلية.
- ❖ يقدم البحث خطوات عملية ومختصرة لتبني واستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

خامسا: محددات البحث:

تم اختيار مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بدائرة القرارم قوقة ولاية ميله وهي مؤسسة عامة حيث كانت الدراسة بوحدة الإنتاجية والتجارية، أما الإطار الزمني للدراسة فكان سنتين خلال سنتي 2010، 2011.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لجملة من الأسباب تمثلت فيما يلي:
- ❖ الموضوع ضمن تخصص الطالبات وبالتالي فهو مهم من الناحية الذاتية لأنه يساهم في عملية الارتقاء بعملية التكوين.
- ❖ أهمية هذا الموضوع في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ الدور الهام الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ قلة الدراسات والبحوث حسب إطلاعنا التي تناولت هذا الموضوع.

سابعاً: منهج البحث:

إن نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع و المعلومات المراد الوصول إليها وعليه تم الاعتماد في هذا البحث علي:

1- المنهج الوصفي التحليلي: تم الاستعانة به في توظيف التعاريف وسرد الأفكار إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها.

2- المنهج الرياضي و الإحصائي: وتم توظيفه في تحليل النسب المالية.

3- منهج دراسة الحالة: وتم الاعتماد عليه في جانب الدراسة العملية لمؤسسة مطاحن بني هارون، ويقوم هذا المنهج على مساعدة الطالب في ضبط كل ما يحصل عليه من بيانات والتأكد من صحتها وتفسير الظواهر تفسيراً منطقياً.

ثامناً: صعوبات البحث:

أهم الصعوبات التي واجهت هذا البحث قلة المراجع وخاصة في المركز الجامعي بميله مما أدى بنا إلي مشقة التنقل إلى جامعات أخرى.
- قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

أما في الجانب التطبيقي فقد واجهنا فيه العديد من الصعوبات نذكر منها:

- عدم تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن وعدم كفاية البيانات المتحصل عليها لإنشاء هذه البطاقة خاصة المحاور الأربعة: محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

تاسعاً: هيكل البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤلات تمت هيكلة البحث وتقسيمه إلى ثلاث فصول حيث يتناول كل فصل ما يلي:

❖ **الفصل الأول:** عنون ب: أداء المؤسسة الاقتصادية وتطرقنا فيه عن إدارة وقياس الأداء بالإضافة إلى الأهداف والمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **الفصل الثاني:** عنون ب: بطاقة تقييم الأداء المتوازن وتطرقنا فيه لمدخل عن القياس المتوازن للأداء، ثم إلى بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق إلى تعريفها و أهدافها، إضافة لمكونات وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها.

❖ **الفصل الثالث:** ويمثل دراسة حالة الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون - القرارم قوقة- ولاية ميلة حيث تطرقنا إلي لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن بني هارون ثم لمحة عن الوحدة إضافة إلى تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

يتطلب كل نشاط في هذا الوجود الوقوف في لحظة معينة من أجل التقييم قصد التعرف على النقائص أو الأخطاء المرتكبة وبالتالي تأخذ القرارات، والقيام بالإجراءات التي من شأنها التقليل من الانحرافات أو حتى القضاء عليها، ومن ثمّ زيادة فعالية هذا النشاط وكفاءته، كما أن تحقيق المؤسسة للأداء الجيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة على ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية اليوم، والتي تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم و الضامن لبقائها واستمرارها في ميدان الأعمال، فيجب على الإدارة انتهاج الطرق والأساليب البشرية السليمة التي تحقق لها أداء جيد، لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الأداء.
- **المبحث الثاني:** إدارة وقياس الأداء.
- **المبحث الثالث:** تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

سننتظر في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للأداء و ذلك من خلال نظرة تاريخية للأداء ومفهومه، أهدافه، أنواعه، إضافة إلى مؤشرات و شروط الأداء الجيد.

المطلب الأول: ماهية الأداء

1- نظرة تاريخية حول الأداء:

إن الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياسه قديمة قدم الحضارة الإنسانية، إذ تشير الشواهد إلى أن البابليون والفرعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية، انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية وبالتالي حاولت الإدارة أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة بتكاليف تلك الأنشطة وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توّطرها فكرة تطوير أداء العمل، وبذلك فإن كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا على شروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشك تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمة فيها مختلف قطاعات الأعمال، وبالتالي فإن الحديث اليوم يدور حول إدارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه، وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة.¹

2- مفهوم الأداء:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء، في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلولاته، فهو قد يستخدم للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية « performer » التي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية « performance » التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم التوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص: 50.

² - عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 189.

ويقصد بمعنى الأداء بأنه "التعبير عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصنعها بناء على أهداف طويل الأجل".¹ في حين يعرف (Eccles) الأداء بكونه "انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف"²، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.

وبشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"³، أو بعبارة أخرى نجد أن مفهوم الأداء هو باختصار "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁴.

من خلال التعريف نستخلص أن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، بمعنى أن الأداء هو تحقيق الكفاءة والفعالية أثناء إنجاز الأعمال.

3- أهداف الأداء:

تعتبر أهداف الأداء عن الترجمة بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الإستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، ويمكن ذكر بعض أهداف الأداء على سبيل الذكر لا الحصر هي:⁵

- تعزيز مستوى النتائج التي تحققها الإدارة وربط الأهداف التي يطلب من الموظفين تحقيقها على المستوى الفردي بأهداف الإدارة على المستوى الشامل.

- الاتجاه المعاصر للإدارة وقياس الأداء و الانتقال على النواحي المالية والمحاسبية والصرف إلى النواحي الأكثر شمولية (زيائن المؤسسة، العنصر البشري، إجراءات العمل).
- وهناك من يلخص أهداف الأداء في ما يأتي:⁽⁶⁾

- أنه يعتبر وسيلة لتقييم المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطوط وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ربط الأداء المؤسسي بالاقتصاد الوطني، ومن بين سمات المؤسسات ذات الأداء الجيد هي أن تكون واضحة الأهداف وتحدد المدخلات والمخرجات وتركز على النتائج لا على الإجراءات وتكون ذات صلاحيات واسعة قادرة على المنافسة.

¹ - إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 106.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 38.

³ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 89.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، لبنان، ص: 360.

⁵ - مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2008، ص: 121.

⁶ - موقع انترنت: <http://www.olsruhada.com/readtx2830>، إطلع عليه بتاريخ 2011/02/29 على الساعة: 15.30.

4- أنواع الأداء:

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مصطلح الأداء جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث لآخر حسب معايير معينة، وسنذكر تصنيف أنواع الأداء حسب عدة معايير هي:¹

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

4-1-1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

4-1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على قياس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

4-2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

4-2-1- الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، النمو... الخ. بأدنى تكلفة وأحسن جودة.

4-2-2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى تكاليف ممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة وتشكل فيما بينها شبكة.

4-3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة الآتية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد،

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص: 19.

وظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية، وسنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:¹

4-3-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

4-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

4-3-3- أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فنتمكن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعال، وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

4-3-4- أداء وظيفة التموين: تتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

4-3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع و الابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع و قدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

4-3-6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة العدد ونوع شكاوي العملاء مقدار المردوديات من المبيعات.....، من أجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق والواضح لحاجات العاملين باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضاءه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفضيلية

¹ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص: 10.

في البيئة التنافسية، كاسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

4-3-7-أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة، تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردون، وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم توفير أو خلق جو ملائم لهم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد واستمرارها في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة التسديد الطويلة و المنتجات في الأجال المناسبة بالجودة العالية.¹

4-4-الأداء حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.....الخ. فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية لتصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. فالأداء الاقتصادي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يجسد بالفوائض التي يحققها من وراء تعظيم نواتجها وتنديية مستويات استخدام مواردها والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن البحث عن الأداء التقني و الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تصدر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها من خلال أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات الخاصة والعاملة منها في بلدان العالم الثالث.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:³

لقد تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية مما جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته كما صنف البروفسور "kukoleca" العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، أما البروفسور "R.A.thietart" فيصنف العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة؛ تتمثل في العوامل التقنية

¹ - عرابة الحاج، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على أداء المستشفيات العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص: 44 .

² - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص: 12 .

³ - عادل عشي، مرجع سابق، ص، ص: 23- 26.

والعوامل البشرية.

1-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل تغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات التي تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتحقيق تأثيراتها السلبية، وحصص هذه العوامل بدقة، بعض من هذه الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء.

1-1- التحفيز: تعتبر العملية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كمنظريّة تدرج الحاجات، نظرية العاملين... الخ ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف". ويتبين من خلال التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها، أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها من ثم تحقيق الأداء الجيد.

1-2- المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين.
- مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

1-3- التكوين: يعدّ التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كلّ الاتجاهات.

2-العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية وعوامل قانونية وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

2-1- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

2-2- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، ويتبين لنا أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل: فئات العمر، النمو الديموغرافي.. الخ، ودراسة هذه العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.

2-3- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا بإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات أو اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج.... ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

2-4- العوامل السياسية والقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية المتحكم في البعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المطلب الثالث: مؤشرات وشروط الأداء الجيد

1- مؤشرات الأداء الجيد: عندما يحدد ما يجب أن يقاس، لابد من تحديد المؤشرات لعملية القياس، وهذه المؤشرات قد تكون نسب أو درجات أو رتب، أو مؤشرات مالية، أو مؤشرات ذات بعد زمني، وأن المقياس والمؤشرات التي تعتمد من قبل ذوي العلاقة الخاضعة للقياس وبشكل ينسجم مع سلسلة العمل المورد أو بكلمة أخرى تعكس مدى تلبية رغبات العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً¹، وهي تتضمن التصنيفات التالية:²

1-1- المؤشرات الاجتماعية للأداء: وهي متعددة وتصنف كالاتي:

1-1-1- المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة: يصف الوضع الاجتماعي داخل المؤسسة وحالة الرضا فيها وصفة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين أفرادها (سيئة، جيدة، متوسطة، قوية، ضعيفة...) فهذا المؤشر دور فعال في إنجاح المؤسسة وهو يهتم بالجانب الإنساني فيها، باعتباره قيد يتوقف نجاحها أو فشلها، ولذلك أصبحت الإدارة بصفة عامة والمسؤولين خصوصاً يعطون هذا الجانب أهمية بالغة

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 226.
² - عرابة الحاج، مرجع سابق، ص: 45، 46.

ويجتهدون من أجل ربط العلاقة بين مختلف المستويات في المؤسسة وحتى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

1-1-2- إرضاء العاملين: اجتهدت الكثير من الدراسات التي قامت بتفسير العلاقة بين الكفاءة ومستوى الإنجاز والرضا داخل المؤسسة، فبعضها أثبت أن مستوى الجزاء يؤثر على درجة الرضا والتي بدورها تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الإنجاز. وبالتالي تستنتج أن العلاقة طردية بين الكفاءة والرضا من جهة والأداء من جهة أخرى.

1-2- المؤشرات التنظيمية والاقتصادية للأداء: عملية التنظيم داخل المؤسسة تعني إنشاء علاقات فعالة بين الأشخاص، بشكل يخلق لها نوع من الرضا الذي يسمح لهم بالعمل بكفاءة، و يتم قياس هذه المؤشرات مباشرة بالنظر إلى الهيكل التنظيمي، وليس انطلاقاً من النتائج المحققة، وتظهر أهمية هذه المؤشرات في إظهار النقائص التنظيمية، انطلاقاً من ردود الأفعال الأولية قبل تفاقمها وتحولها لمشاكل اقتصادية يصعب حلها. فسوء انتقال المعلومات والنزاعات بين الأقسام يؤثر بدوره على النتائج والذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وفقدان الزبائن، وعلى العموم فالعلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الاقتصادي هي علاقة مباشرة، فهذا الأخير يتأثر بالأول متأثراً مباشراً. وعليه فإن حدوث مشاكل على مستوى الأداء التنظيمي، سيؤدي إلى عدم التوازن داخل المؤسسة وبالتالي سيتهور أداؤها الكلي وبالتالي الاقتصادي وخلاصة ما سبق أن المؤشرات التنظيمية للأداء تتمثل فيما يلي:

1-2-1- العلاقات بين الأقسام: إن الاختلاف وعدم التطابق بين الأهداف خاصة بين الأقسام، يؤثر مباشرة على الأداء داخل التنظيم الواحد.

1-2-2- طبيعة نظام المعلومات وانتقاله بين الأقسام: انتقال المعلومات بين الأقسام بشكل منظم، يؤكد أن العلاقة بينها جيدة ووطيدة مما يدعم تبادلها مع الإدارة العامة.

1-2-3- مرونة التنظيم: ويتعلق الأمر بقدرة التنظيم على التكيف مع المحيط، وذلك بمواجهة القيود واستغلال الفرص المتاحة.

1-3- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة، فرأي العامل داخل المؤسسة، يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة.

1-4- المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات، ومن أمثلة ذلك رضا العمال، القدرة على الاتصال...، أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها وهي نوعان: مؤشرات مالية (نقدية) ومؤشرات غير نقدية (عينية)، فالمؤشرات المالية يعبر عنها في شكل تكاليف وموازنات، وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح...) الذي يسعى لمعالجة الانحرافات فيها، أما المؤشرات العينية فهي التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع

المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة.

2- شروط تحقيق الأداء الجيد: يربط Bennis W.G صحة المؤسسة بشروط الفعالية والكفاءة والتي يقسمها إلى ثلاثة، وكلها ترتبط بقدرة وأداء المؤسسة من جهة وبالمحيط من جهة أخرى ويضيف E.shein شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتصبح هذه الشروط بالتالي أربعة وهي:¹

2-1- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل: هذا العنصر يرتبط بقدرة المديرين والمؤسسين عموماً على التعامل مع المحيط، وبطاقتهم في الإدارة وإمكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها، ويكمل نظام الإدارة في هذه المهمة نظام المعلومات القائم ومصلحة البحث والتطوير وغيرها.

2-2- الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لأهدافها: وتتمثل في قدرة المؤسسة على إبراز صورة خاصة لها تتوقف أيضاً بقدرة الأفراد العاملين بها على تحقيق أحسن أداء وعلاقتهم بالمحيط، والمتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة وكذلك المستهلكين.

2-3- القدرة على تحصيل الحقائق: وتتمثل في كفاءة البحث والتحصيل، وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح، وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة، وهنا ما يظهر أكثر أهمية نظام المعلومات للتسيير، الذي يعتبر جزء من نظام معلومات المؤسسة ومدى مساهمته في الاتصال بالمحيط وانتقاء المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

2-4- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة: وهذا بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها البعض مثلاً: دمج الحاجات الفردية مع أهداف المؤسسة، وقد اجتهد بعض الباحثين أمثال: johnwoodway, thomas Burns في أعمالهما على فكرة الفعالية في التنظيم والأداء الجيد والناجحة حسب رأيهما من التكامل والترابط بين ما سموها بالمجددات الهيكلية والمتغيرات التنظيمية.

¹ - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص: 12.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء

سننتظر في هذا المبحث لإدارة وقياس الأداء من خلال مفهوم و أهمية إدارة و قياس الأداء، عناصر وسمات عملية إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى أساليب قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأداء

1- مفهوم إدارة الأداء:

إذا ما أرادت المؤسسة أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء من المفترض أن تنظر إلى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل ضمن نظام شمولي ومن التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا الشأن مايلي:¹

يرى ديزلر أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجّه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال، كما يربط Gary Dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافئة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

ويقصد بإدارة الأداء "بأنها نظام رسمي يصمم لتقديم التقييم المستمر بين الموظف والمدير بدلا عن إتباع التقييم السنوي، وتوضع معايير الأداء لكل وظيفة مع توجيه الموظفين للوصول إلى هذه المعايير أو التوقف عليها لاستخدام التقييم المستمر"². كما تعرف إدارة الأداء بأنها "عملية الإدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"³، وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة فقد يكون من المحتمل وقت إذن أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل.

2- أهمية إدارة الأداء:

تكمن أهمية إدارة الأداء في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:⁴

- أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات التطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 39.

² - يورك برس، "تقييم الادعاء"، الشركة المصرية العالمية للنشر، بونجان، لبنان، 2007، ص: 281.

³ - موقع انترنت: <http://www.ababe.co.uk/human-resources-courses/human>، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/29 على الساعة 12:05.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 41.

- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها.
 - تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:
 - تحديد الأهداف؛
 - تقييم الأداء؛
 - تطوير العاملين.
 - إدارة الأداء أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤتى بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.
 - إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المؤسسة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة TQM.
 - تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.
- المطلب الثاني: عناصر وسمات عملية إدارة الأداء الناجحة**

1- عناصر إدارة الأداء: تتكون إدارة الأداء من عناصر عديدة أهمها:¹

1-1- تخطيط الأداء يتضمن:

- تحديد الأهداف؛
- تحليل الأداء الحالي؛
- تحديد الأداء المطلوب؛
- تحليل المعايير.

1-2- تنظيم الأداء يتضمن:

- المسؤوليات والمهام؛
- قنوات الاتصال؛
- اللوائح والقوانين.

1-3- توجيه الأداء يتضمن:

- تبسيط الإجراءات؛
- الإرشاد؛
- التغذية العكسية؛
- تصحيح الأخطاء؛

¹ - موقع انترنت: <http://www.abewar.org/debat/shoow.art>، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/28 على الساعة 14:35.

- ملاحظة التقدم.

1-4- تقييم الأداء يتضمن:

- المهارات المتوفرة؛

- المهارات المستهدفة؛

- العدالة والرضا؛

- بيانات إتخاذ القرارات المرتبطة للأفراد؛

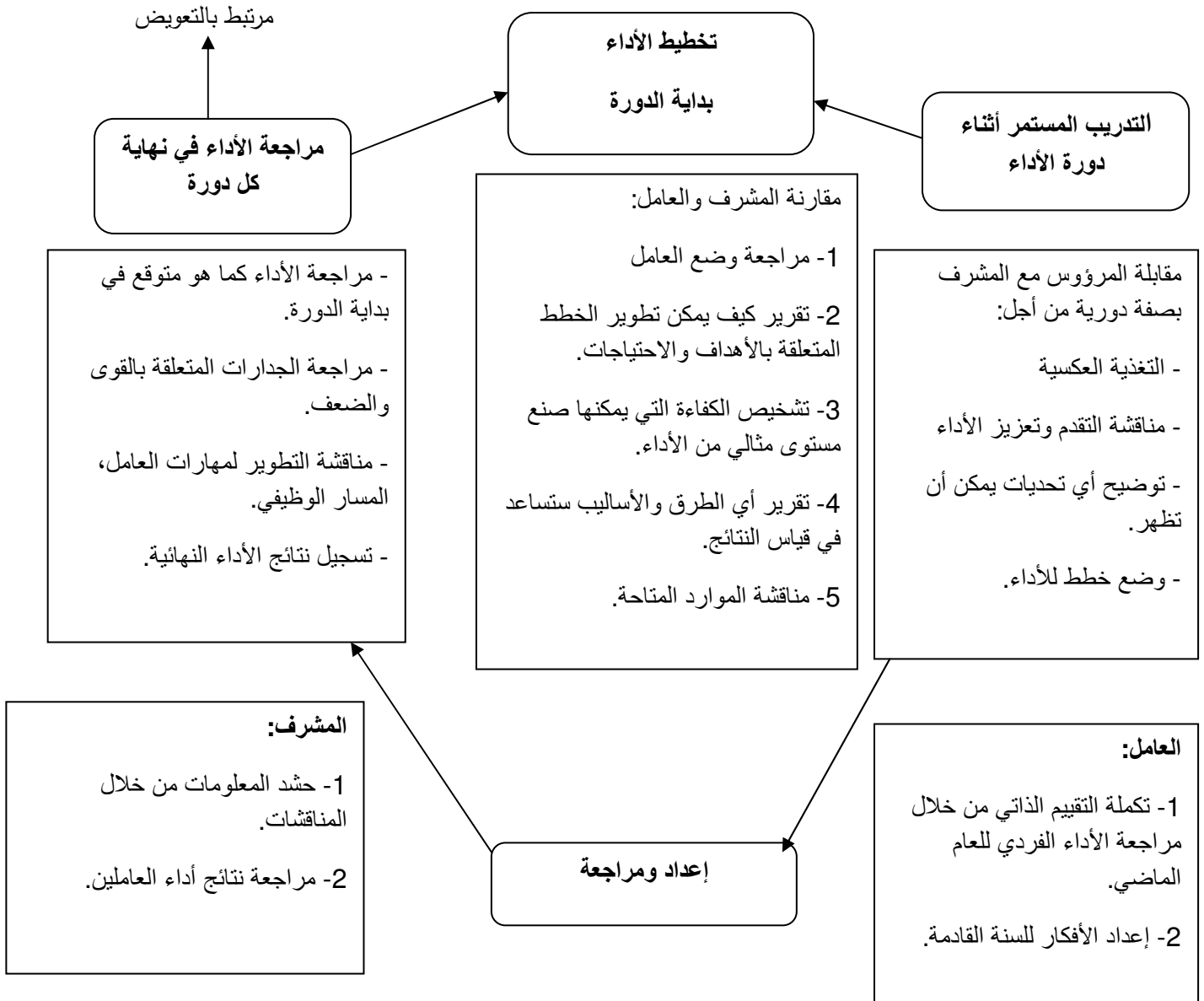
- مراقبة وتوثيق الأداء؛

- مكافئة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف؛

- الوصول إلى تحسين الأداء للأفراد والمؤسسات.

و يمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في الشكل الموالي والذي يمثل دورة الأداء.

الشكل رقم (1): دورة الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الزب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 46.

2- سمات عملية إدارة الأداء الناجحة:

- ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة و الفعالة التوصل إلى النتائج التالية:¹
- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد خطة عمل صحيحة للتعريف وتطوير قياس ومراجعة هذه الأهداف.
 - تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

¹ - موقع انترنت: http://www.abahe.co.uk/human_resours_cours/human، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/29 على الساعة 12:16.

- وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية لوظائف المؤسسة مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات تطوير الأفراد.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- التشجيع على التطوير الذاتي.

المطلب الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب قياس الأداء

1- مفهوم قياس الأداء:

قياس الأداء يقتضي وجود هدف أو أهداف معينة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يستدعي الاختيار الجيد للأسلوب أو الطريقة المناسبة للقياس، ولتحقيق هذا كله لابد لمن يقوم بقياس الأداء من جمع المعلومات الملائمة عن أداء الأفراد لوظائفهم، فدون هاته البيانات والمعلومات لا يمكن الحكم على أداء الأفراد فقط بالنظر إلى معطيات قديمة أو حسب الصور الأولى التي قد تركبت في الذهن عن مستوى ذلك الفرد أو غيره، في حين يقول أودي أي أوربا "ODI Europe" أن قضية قياس الأداء التي تتم مواجهتها أكثر من غيرها هي التنفيذ، ثم يضيف "يتم في الغالب استحداث مشروعات قياس الأداء للحصول على عوائد سريعة مثل تحسين الإنتاجية. بدون التفكير في الانعكاسات طويلة المدى أو في أسس التغيير المؤسسي"، كما يقول جاك والش- كبير المسؤولين التنفيذيين بشركة جنرال إلكتريك الأمريكية متعددة الجنسيات "إن أهم ثلاثة أشياء تحتاجها المؤسسة للقياس هي: رضا الموظفين، ورضا العملاء والتدفق النقدي".¹

ويمكن النظر لقياس الأداء باعتباره عملا من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير الفرد في إدارته، للتأكد من أن جميع جهود مرؤوسيه تبدل من أجل تحقيق أهداف إدارته.²

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحدة منها على حدا، ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.³

¹ - عبد الرحمان توفيق، تقييم الأداء الإستراتيجي، الناشر الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، مصر، 2001، ص: 19.

² - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 33.

³ - موقع انترنت: www.islammeno.cc/، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/22 على الساعة 11:30.

2- أهمية قياس الأداء:

- تكن أهمية قياس الأداء بشكل أساسي في تحقيق الغايات التالية:¹
- تعزيز مبدأ (المساءلة) بالاستناد إلى أدلة موضوعية؛
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي؛
- تركيز جهود الإدارة والموظفين نحو هدف واضح؛
- إعطاء "المنجزات" الأولية في عمل الإدارة؛
- متابعة مدى تقدم الإدارة نحو الهدف المنشود بشكل منتظم؛
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع؛
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أساس عملية موضوعية.

3- نماذج وأساليب قياس الأداء:

3-1- نماذج قياس الأداء: تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق وأساليب متنوعة منها ما يستخدم المؤشرات المالية ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية وإنما يستعين بأدوات غير مالية لقياس الأداء، وبالتالي يمكن قياس الأداء من خلال مراكز المسؤولية التالية:²

3-1-1- مراكز التكاليف: وهي دائرة نشاط تحقق أهدافها باستخدام واستنفاد الموارد، ومن ثم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق الهدف.

3-1-2- مراكز المبيعات: إن الأقسام بما تضعه من سياسات سعرية وما تحدده من برامج تسويقية تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات تكون معيارا لتقييم أداء المسؤولين فيها، وما يعطي هذا القياس فعالية أكبر هو شموله إلى جانب الإيرادات كمعيار للتقييم.

3-1-3- مراكز الربحية: وهي دائرة يتم محاسبة المسؤول فيها عن ما يستفيد من تكاليف وما يحققه من إيرادات ويؤدي تعظيم ربحية مركز الربحية إلى تعظيم أرباح المؤسسة ككل.

3-1-4- مراكز الاستثمار: هي دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول فيها بمقدار العائد المحقق عن ما تم استثماره من موارد ويستند هذا المعيار في التقييم على المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الدخل} \div \text{المبالغ المستثمرة}$$

3-1-5- قياس الأداء باستخدام العائد على الاستثمار: يمكن المفاضلة بين مشروعين على أساس ما يحققه من دخل، ويمكن إعطاء بعد أعمق في عملية قياس الأداء بإظهار قدرة المؤسسة على ما تحققه من هامش ربح من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{هامش الربح} \times \text{معدل الدوران}$$

¹ - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 127.

² - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص، ص: 48، 49.

- 3-2-2- أساليب قياس الأداء:** يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسة استنادا لعدة أساليب من أهمها:¹
- 3-2-1- الملاحظة:** وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديدا ما إذا كان ملائما أم لا، وهي تنقسم بدورها إلى ملاحظة غير مباشرة آلية ويعاب على هذه الطريقة عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تستهلكه.
- 3-2-2- استقصاء العملاء (التقارير الشفوية):** تعتبر وسيلة لقياس أداء المؤسسة وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين أو ممثلي المؤسسة وزبائنهم، ويقصد بالعملاء هنا الموظفين داخل المؤسسة وكذلك زبائن هذه المؤسسة، فأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في الإدارات التي تقدم الخدمات هي أن نسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات أما الزبائن فيجب استطلاع آرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.
- 3-2-3- التقارير الكتابية:** تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسة وخاصة الكبيرة بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة.
- 3-2-4- المراجعة:** تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق والمراجعة، وعملية الشراء وممارسات شؤون العاملين ونظم إجراءات الصيانة، وتتم عادة إجراءات التدقيق والمراقبة من قبل العاملين في المؤسسة عن غير الأعضاء في الأقسام والإدارات التي تتولى التنفيذ ويكون المراجعون في غالب الأمر خبراء في مجال أعمالهم.
- 3-2-5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري:** حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا لتحديد الوقت الكلي النمطي لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء على العاملين في نفس المجال، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كميا مثل الأعمال القيادية والذهنية، فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقق الأهداف المخططة.

¹ - المرجع السابق، ص، ص: 49 ، 50.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

سنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهداف تقييم الأداء، أنواع ومصادر معلومات تقييم الأداء، الطرق و المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء إضافة إلى المعايير و المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء

1- مفهوم تقييم أداء:

يعرف " معجم ويبستر webster عبارة تقييم أداء بـ "تقييم أداء الفرد لأعماله" تعريفاً وافياً، وعلى الرغم من بساطة التعريف فإن ذكر المصطلح نفسه يصيب سامعيه بالدهشة، وقد لا يجد المديرون لديهم الوقت الكافي لتقييم الأداء أو لا يستطيعون التعامل مع مواقف المواجهة، كما أن التقييم الضعيف قد يصبح بمثابة قنبلة موقوتة في ملف الموظف الذي يتم تقييمه، وبخاصة في عصرنا الذي يتسم بالمشاكسة والترصص، ومن ثم أصبح تقييم الأداء أمراً مخيفاً، ولكن لا بد من إجراءه"¹.

ويعني تقييم الأداء " التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. وينظر لعملية تقييم أداء مؤسسة الأعمال على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيق أن عمليات تقييم الأداء على جزء مهم من المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض المؤسسة، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"². كما يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف و الحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز"³، وهناك من يرى بأن تقييم الأداء هو "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة"⁴، كما عرف فيشر ورفقاه تقييم الأداء على أنه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"⁵، وبصفة عامة يمكن القول بأن "تقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المؤسسة مسبقاً ومستوى أدائه لواجباته"⁶، أو ببساطة شديدة فهو " قياس كفاءات الفرد على

¹ - يورك برس، مرجع سابق، ص: 08.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 89، 90.

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 44.

⁴ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 25.

⁵ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 360.

⁶ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 199.

أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جهات العمل¹.

2- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف التالية:²

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها.

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

وهناك من يلخص أهداف عملية تقييم الأداء في ثلاث نقاط وهي:³

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتنفيذها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر معلومات تقييم الأداء

1- أنواع تقييم الأداء: هناك العديد من أنواع تقييم الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

1-1 **تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية وفق فترات زمنية محددة.

1-2 **تقييم الأداء الفعلي:** ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة

¹ - زاهد محمد ديرري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 56.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 92، 93.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 141.

⁴ - نصر حمودة مزنان فهد، مرجع سابق، ص: 27، 28.

الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد.

1-3- تقييم الأداء المعياري أو القياسي: ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيها إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.

1-4- تقييم الأداء العام أو الشامل: ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.

2- مصادر معلومات تقييم الأداء: تعتبر عملية التنوع في مصادر المعلومات الداخلية والخارجية أمر يثري التقييم وبالتالي تكون النتائج أفضل، وتتمثل أساساً هذه المعلومات فيما يلي:¹

2-1- المعطيات الداخلية: تتعلق بالمعلومات الخاصة بتسيير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل كل من:

- الوثائق المحاسبية المالية؛

- تقارير اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة؛

- طرق التنظيم والتسيير.

2-2- المعطيات الخارجية: تتعلق بالمتعاملين الخارجيين للمؤسسة فنجد:

- تصرفات الزبائن وأذواقهم؛

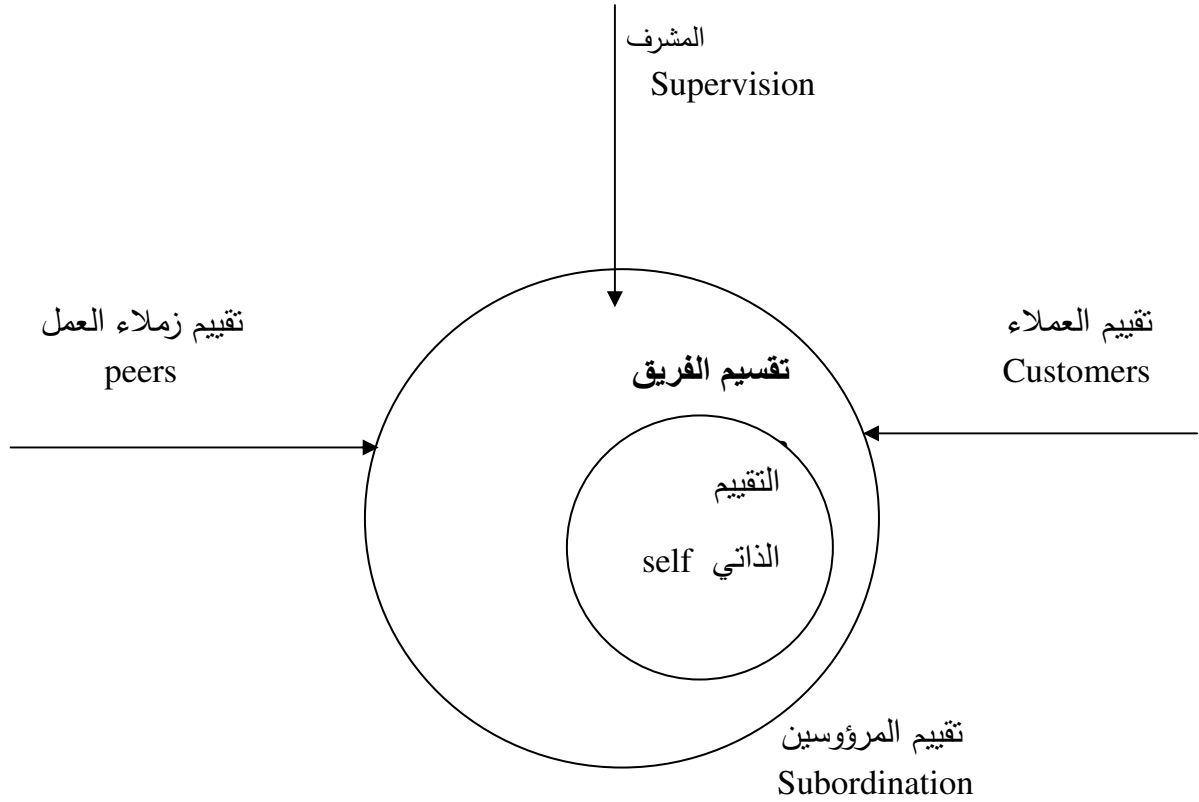
- تطور السوق والمركز المالي؛

- معلومات مالية عن المؤسسات المنافسة.

و يمكن توضيح مصادر معلومات تقييم الأداء بالشكل التالي:

¹ - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص، ص: 25، 26.

شكل (2): مصادر المعلومات البديلة لتقييم الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 63.

المطلب الثالث: الطرق و المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

1- طرق تقييم الأداء:

عادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق التالية:¹

1-1- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أسس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدأ من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

1-2- طريقة الترتيب: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداءهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

1-3- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 324-335.

بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

1-4- طريقة التوزيع الإجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد.

1-5- طريقة الأحداث الهامة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة ولا مرغوبة لسلوك كل المرؤوسين في العمل، لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمتلة.

1-6- مقاييس ثابتة سلوكيا: هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد.

1-7- الإدارة بنظام الأهداف: تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

1-8- استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء: في الواقع العملي غالبا ما تستخدم معظم الشركات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين بها فهناك من يعتمد بصفة أساسية على نظام التقييم المتدرج في قياس مجموعة الخصائص المتوفرة لدى الفرد، بالإضافة إلى أنه يوجد جزء لكتابة التعليق عقب كل مهارة أو خاصية، وهذا يسمح للمقيم بتحديد مجموعة من الأهداف الهامة.

2- المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نوجزها فيمايلي:¹

2-1- تجميع المعلومات: إن البداية الصحيحة لإجراء عملية تقييم الأداء تتمثل في جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضوع الدراسة، وهذا طبعا بالرجوع إلى الوثائق المالية والمحاسبية التي تعكس وجه النشاط الفعلي للمؤسسة، وفي عملية تجميع المعلومات لا بد من الاهتمام بكافة البيانات التي تساعد على حساب المؤشرات المختارة لقياس أداء المؤسسة.

2-2- تحليل البيانات: بعد جمع المعلومات تأتي مرحلة التحليل أي حساب كافة المؤشرات المختارة لدراسة جميع جوانب المؤسسة سواء من حيث التمويل أو المردودية فهذه المرحلة مهمة جدا فهي التي سنعتمد عليها في إصدار الحكم على نتائج المؤسسة فهي التي تصور لنا مجريات الإنجاز ومستوياته.

2-3- مرحلة الحكم على النتائج: إن إصدار الأحكام لا يجب أن يكون اعتباطيا، وإنما يجب أن يستند على دعائم متينة هاته الأخيرة تتمثل في الرجوع إلى الأهداف المسطرة.

وهناك من يرى أن عملية التقييم تمر بخمس خطوات كوليم جلوك (william p. Glueck) وهي

كالآتي:²

- وضع السياسات الخاضعة بتقييم الأداء وتتعلق هذه السياسات بمدى التقييم وعدد مرات التقييم بمن يقيم

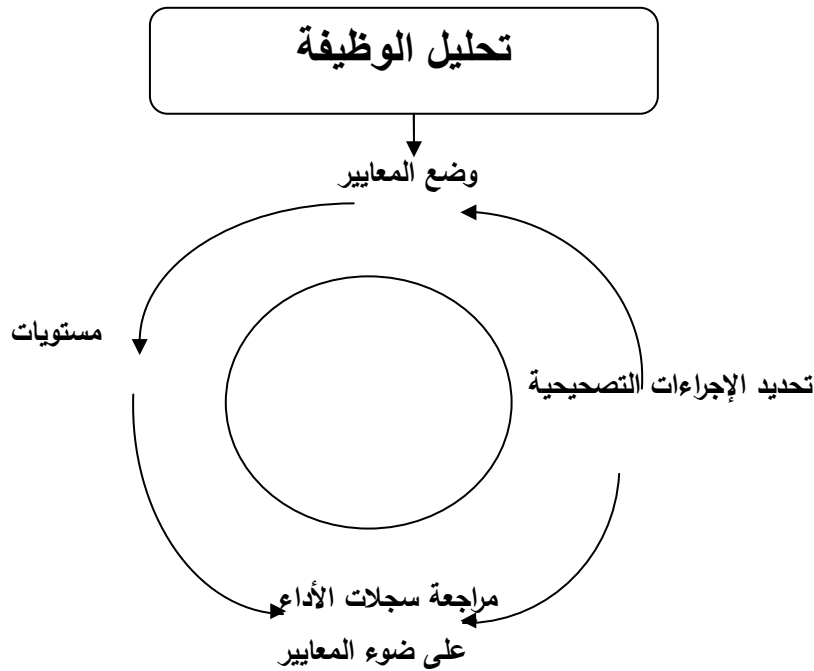
¹ - زينات دراحي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997/1996، ص: 41.
² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "إتجاهات وممارسات"، دار المنهل للنشر، بيروت، لبنان، ص: 173.

ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.

- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- القيام بتقييم الأداء نفسه.
- مناقشة الأداء مع العاملين.
- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

الشكل التالي نموذج بسيط وواضح ويبين مراحل عملية التقييم.

شكل (3): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل، لبنان، 2008، ص: 176.

المطلب الرابع: المعايير والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

1- معايير تقييم الأداء:

هناك العديد من المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

1-1- المعايير الكلية والمعايير الجزئية: حيث تختص المعايير الكلية في بحث العلاقة بين المخرجات وبين جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليها، أما المعايير الجزئية فتتعلق بالعلاقة بين المخرجات وبين كل عنصر على إنفراد من عناصر الإنتاج.

1-2- المعايير الإجمالية والمعايير الصافية: حيث تأخذ المعايير الإجمالية للمتغيرات الإنتاجية والمالية والاقتصادية في المؤسسة في حين تهتم المعايير الصافية بالقيم الصافية فتأخذ الأولى مثلاً بإجمالي

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 64، 65.

المبيعات أما الثانية فتأخذ بصافي المبيعات.

1-3- المعايير القيمية والمعايير المادية: ويبدو واضحا بأن المعايير القيمية تستخدم قيمة المتغيرات مفاصة بعملية معينة، أما المعايير المادية فإنها تستخدم كمية المتغيرات كأن تكون جرار زراعي أو طن إسمنت أو متر... إلخ.

1-4- المعايير الكمية والمعايير الوصفية: فتستخدم المعايير الكمية البيانات والمعلومات والأرقام في قياس حجم النشاط وتناسبه مع الأنشطة الأخرى، أما المعايير الوصفية فإنها تعتمد الوصف والقياسات الاعتبارية.

1-5- المعايير الاعتيادية والمعايير القياسية: حيث تبني المعايير الاعتيادية على واقع المؤشرات في الوحدة الاقتصادية في حين تبني المعايير القياسية على مجموعة من المؤشرات.

1-6- المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الاقتصادية: وتعتمد المعايير المالية والمحاسبية المؤشرات المستقاة من سجلات الشركة المالية والمحاسبية، أما المعايير الاقتصادية فتعنى بمفهوم العمل كعامل أساسي وحاسم في العملية الإنتاجية.

1-7- المعايير الجارية والمعايير التاريخية: وتستند المعايير الجارية على البيانات والمعلومات والإحصائيات المتعلقة بنشاط المؤسسة الجارية أما المعايير التاريخية فتستند على البيانات والمعلومات والإحصاءات عن نشاط المؤسسة في السنوات السابقة.

1-8- المعايير الموضوعية والمعايير التخمينية: حيث تعبر المعايير الموضوعية عن حقيقة النشاط بالاستناد إلى جميع ما توفر من معلومات عنها، أما المعايير التخمينية فتعتمد على التقدير الشخصي والخبراء لدى المحاسبين والمحللين والباحثين.

1-9- المعايير الفنية النظرية والمعايير الفنية الممكنة: حيث تستند المعايير الفنية النظرية على المعلومات المستمدة من تكنولوجيا المكائن والآلات... إلخ، أما المعايير الفنية الممكنة فهي التي تعتمد على المعايير النظرية ولكن بعد الأخذ بعين الاعتبار كل ما من شأنه تعطيل جزء من القدرات التصميمية لوسائل الإنتاج.

1-10- المعايير الذاتية والمعايير الاجتماعية: فالمعايير الذاتية تعبر عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الخاصة بها، أما المعايير الاجتماعية فإنها تنصب على قياس مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي يريدها المجتمع بعيدا عن المصالح الذاتية لها.

2- المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة و الموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد

- المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹
- 2-1-** أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما.
- 2-2-** أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- 2-3-** أن يتوفر للوحدة الاقتصادية مالكا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.
- 2-4-** أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- 2-5-** أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة وبالعكس، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- 2-6-** وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

¹ - المرجع السابق، ص، ص: 42، 43.

الخلاصة:

لقد تطورت آليات ومؤشرات وأساليب قياس الأداء كثيرا في عصرنا هذا مع تطور المعلومات، فأصبح الأداء مفهوما مركزيا في إدارة الأعمال والقاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين، ألا وهو قياس ما تم تحقيقه من نتائج مقارنة بالأهداف المسطرة باستخدام أدوات معينة، وسنتطرق في الفصل الموالي إلى أحد أدوات نظم الرقابة على الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال الآونة الأخيرة مع زيادة حدة المنافسة والإتجاه للعولمة، دفعت كثيرا من مؤسسات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق نظم رقابية تعمل على تقييم الأداء من منظور مجالات متعددة تم تجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية، بل والبيانات المرتبطة بمقاييس الأداء غير المالية مثل البيانات المتعلقة بالجوانب التسويقية والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة، ولقد قدم Kaplan and norton الأداء استنادا على كل من مقاييس الأداء غير المالية أطلق عليها في بداية التسعينات من القرن الماضي " بطاقة المقاييس المتوازنة" أو بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (scorecard balanced) وسنتطرق في هذا الفصل بطاقة تقييم الأداء المتوازن في ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: الخطوات و المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة تقييم الأداء المتوازن و مؤشرات قياسها.

المبحث الأول: القياس المتوازن للأداء

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القياس المتوازن للأداء و وظائفه إضافة إلى محاور ومؤشرات قياس الأداء المتوازن و عملية بناء وإنجاح قياس الأداء المتوازن.

المطلب الأول: ماهية القياس المتوازن للأداء

1- مفهوم وأهمية قياس الأداء المتوازن:

1-1 - مفهوم قياس الأداء المتوازن: تعددت تعريفات قياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد من بينها:

عرف قياس الأداء المتوازن بأنه " نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية"¹، ويقصد به أيضا بأنه " يتمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل جوانب المؤسسة التي تعطي أجورا تعادل ما قدموه من جهد، والمؤسسة التي تتبع سلعا للعملاء بالسعر العادل والشروط المناسبة تحقق التوازن في أداء النشاط التسويقي"².

ومما سبق ذكره يمكن القول أن قياس الأداء المتوازن بأنه يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المؤسسة.

2- أهمية قياس الأداء المتوازن: ³ إننا نعتقد من الأهمية أن ينظر للقياس ليس فقط على أنه سجل للنتائج المحققة، بل أن يستخدم أيضا كمؤشر للنتائج المتوقعة، وعندئذ سيكون القياس بمثابة وسيلة لتوضيح خطة العمل ومن ثم رسالة مختلف وحدات المؤسسة، ونتيجة لذلك فقد اعتبر قياس الأداء المتوازن أحيانا بديلا للميزانية. ويمكن إظهار أهمية القياس المتوازن للأداء بما يقدمه من إسهامات فيما يلي:

- تطوير الخطط الاستراتيجية.
- تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- صياغة خطط الحوافز الإدارية.

¹ - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 521.

² - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 11.

³ - المرجع السابق، ص: 210.

3-وظائف قياس الأداء المتوازن: يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة من بينها:¹

3-1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحقق المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

3-2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أن سرعة تسليم الطلبات من العملية إلى العملية الموائية لها، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

3-3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة ومن خلال العلاقات السببية.

المطلب الثاني: المحاور الأساسية لقياس الأداء المتوازن

إن أسلوب قياس الأداء المتوازن لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات قياس الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية وهي:²

1- المحور المالي: يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، فالهدف من هذا المحور هو تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة.

2- محور العملاء: لنجاح تطبيق قياس الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من

¹ - موقع إنترنت: <http://www.hrdiscussion.com/login.php?do=logon> ، إطلع عليه بتاريخ 2012/04/02 على الساعة 11:05 .

² - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص، 138-141.

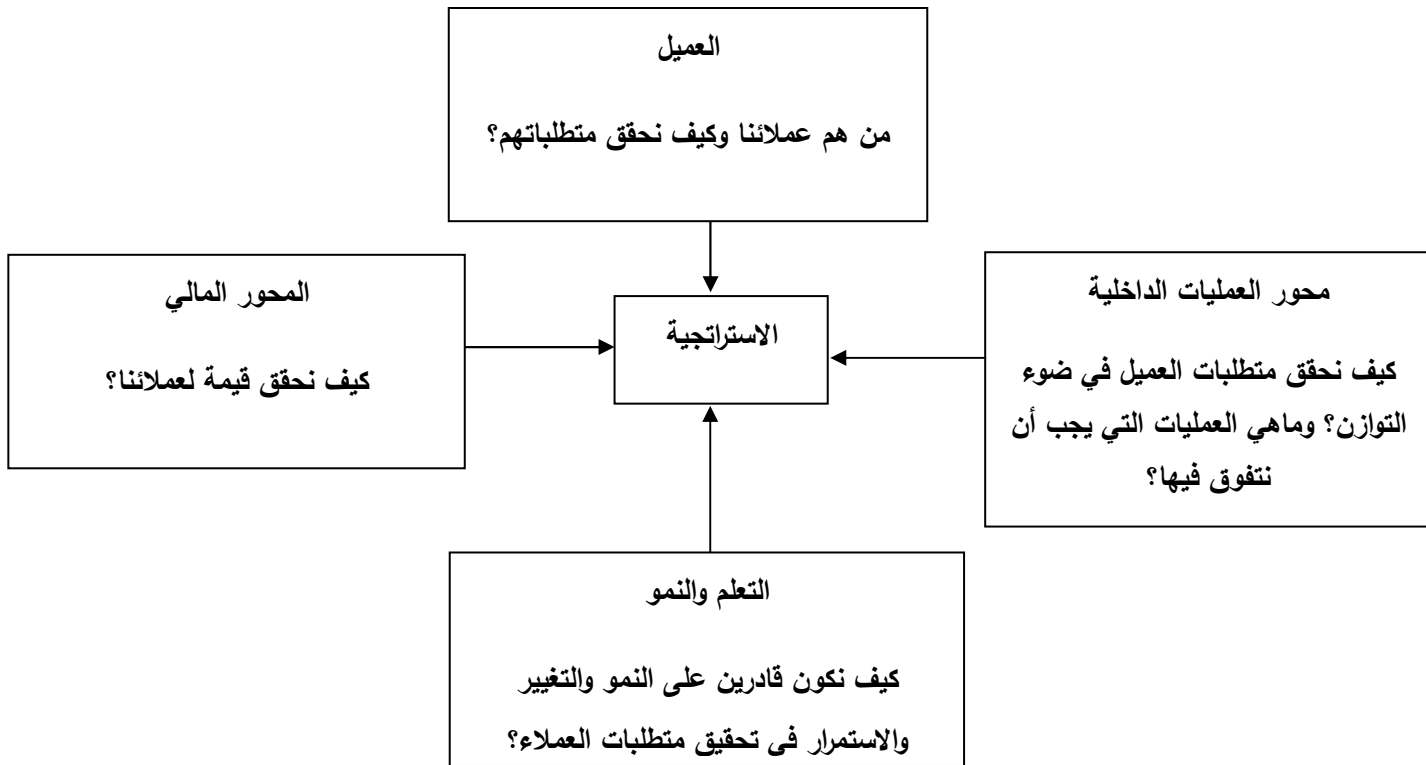
خلاله، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء.

3- محور عمليات التشغيل الداخلي: يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

4- محور التعلم والنمو: يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسن الوضع المالي ككل للمؤسسة.

و يوضح الشكل الموالي محاور قياس الأداء المتوازن:

الشكل رقم(4): محاور قياس الأداء المتوازن



المصدر: مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2008، ص: 245.

المطلب الثالث: عملية بناء وإنجاح قياس الأداء المتوازن

1- عملية بناء قياس الأداء المتوازن: تمر عملية بناء قياس الأداء المتوازن بما يلي:¹

1-1- الرؤية: في الجزء الأعلى من النموذج توجد رؤية الشركة عند المستوى الأعلى، ونقصد بالرؤية وضع الشركة المستقبلي المرغوب، ويتمثل غرض الرؤية في توجيه منظمة بأسرها نحو تحقيق تصور مشترك للشركة في المستقبل.

1-2- مجالات الرؤية: يتم تحليل رؤية الشركة ووصفها من خلال عدد من مجالات الرؤية (أو زوايا النظر)، ومجالات الرؤية الأكثر استخداما هي مجال رؤية حملة الأسهم/ المالي، ومجال رؤية العملاء، ومجال رؤية العمليات الداخلية/عملية العمل، ومجال رؤية التعلم والنمو.

1-3- الأهداف الإستراتيجية: يتم التعبير عن الرؤية كعدد من الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحديدا، وهذه تعمل على إرشاد وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الرؤية.

1-4- عوامل النجاح الحاكمة: عند هذا المستوى، يتم وصف تلك العوامل الأكثر جوهرية بالنسبة لنجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها.

1-5- المقاييس الإستراتيجية: يصف هذا الجزء من المقياس المقاييس والأهداف التي تم تطويرها لتمكين الإدارة من متابعة جهود المؤسسة المنظمة الهادفة للاستفادة من عوامل النجاح التي تعتبر حاكمة إلى أقصى درجة من تحقيق الأهداف.

1-6- خطة العمل: في النهاية ولكي يكتمل المقياس ينبغي أن يكون هناك أيضا قسم يصف أعمالا وخطوات محددة ستكون مطلوبة في المستقبل.

2- إنجاز عملية قياس الأداء المتوازن: من بين الأسباب التي تساهم في إنجاز عملية قياس الأداء المتوازن مايلي:²

- يجب أن تحوز هذه المقاييس مساندة واسعة النطاق في المؤسسة.
- يجب أن يتقبل الموظفون المقاييس كصورة وثيقة الصلة بالشركة... صورة تتضمن أيضا احتياجات وطموحات طويلة المدى.
- يجب على المديرين أيضا أن يجروا مفاضلات صعبة، فلا يمكن أن يلقي كل شيء درجة متساوية من الاهتمام إذ لا يوجد وقت ولا نقود كافية لذلك.

¹ - نيلز جواران ، جان روى، ماجترووتر، الأداء البشري الفعال لقياس الاداء المتوازن، دار بيميك للنشر، مصر، 2003، ص، ص:

72، 73.

² - المرجع السابق، ص: 410.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

سننتظر في هذا المبحث إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وذلك من بإلقاء نظرة تاريخية عنها ثم مفهومها إضافة إلى أهدافها وفوائدها بالنسبة للمؤسسة و أجيالها ومكوناتها وعلاقتها بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

1- نظرة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات، ولقد نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة، استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب "the balanced scorecard" الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي روبرت كابلان ودافيد نورتن من معهد نولن نورتن وكان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم، حيث تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المؤسسة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المعني مثل العائد على الاستثمار ورضاء العملاء وجودة الأداء ومهارات الموظفين وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعية لكل مؤشر.¹

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، و قد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.² ويقصد أيضا ببطاقة الأداء المتوازن "هي أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي".³ وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن عن " ترجمة لمهام وخطط المؤسسة في شكل مجموعة من معايير الأداء وتعطي إطارا للقياس الإستراتيجي".⁴ و تعرف بطاقة الأداء المتوازن

¹ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc//showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/22 على 13:00.

² - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 151.

³ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc//showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 11:00.

⁴ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق ، ص: 209.

أيضا بأنها ¹ " نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء مقابل الأهداف المنجزة. كما تساعد أيضا بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية. بطاقة الأداء ذات نظرة مستقبلية معتمدة على المعلومات التاريخية و الخبرات التشغيلية من خلالها تخطط من وإلى المستقبل.

3- أهداف وفوائد بطاقة الأداء المتوازن:

- 3-1 - أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:²
- تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل
 - بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛
 - جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المؤسسة؛
 - مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
 - التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
 - اختبار مدى التقدم في انجاز الأهداف الإستراتيجية؛
 - تحفيز وتوجيه السلوك المؤسسي؛
 - الإعلان عن مستوى الأداء المتوقع؛
 - دفع المؤسسة إلى التركيز على التطور؛
 - العمل على التحفيز لا على الضبط أو التقييد؛
 - تساعد على سد الثغرة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

3-2 - فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تحقق المؤسسة إذا طبقت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية:³

- دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات؛
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرض التحسين؛

¹ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 11:00.

² - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 208.

³ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 12:30.

- إنجاز إستراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة؛
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور؛
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضيع المسائلة لكل إدارة؛
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية؛
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسة وقياس وحل المشكلات؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة المتعاملين؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل، مثل وحدة المديرين، والعاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز؛

المطلب الثاني: أجيال ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

1- الأجيال التي رافقت بطاقة الأداء المتوازن:

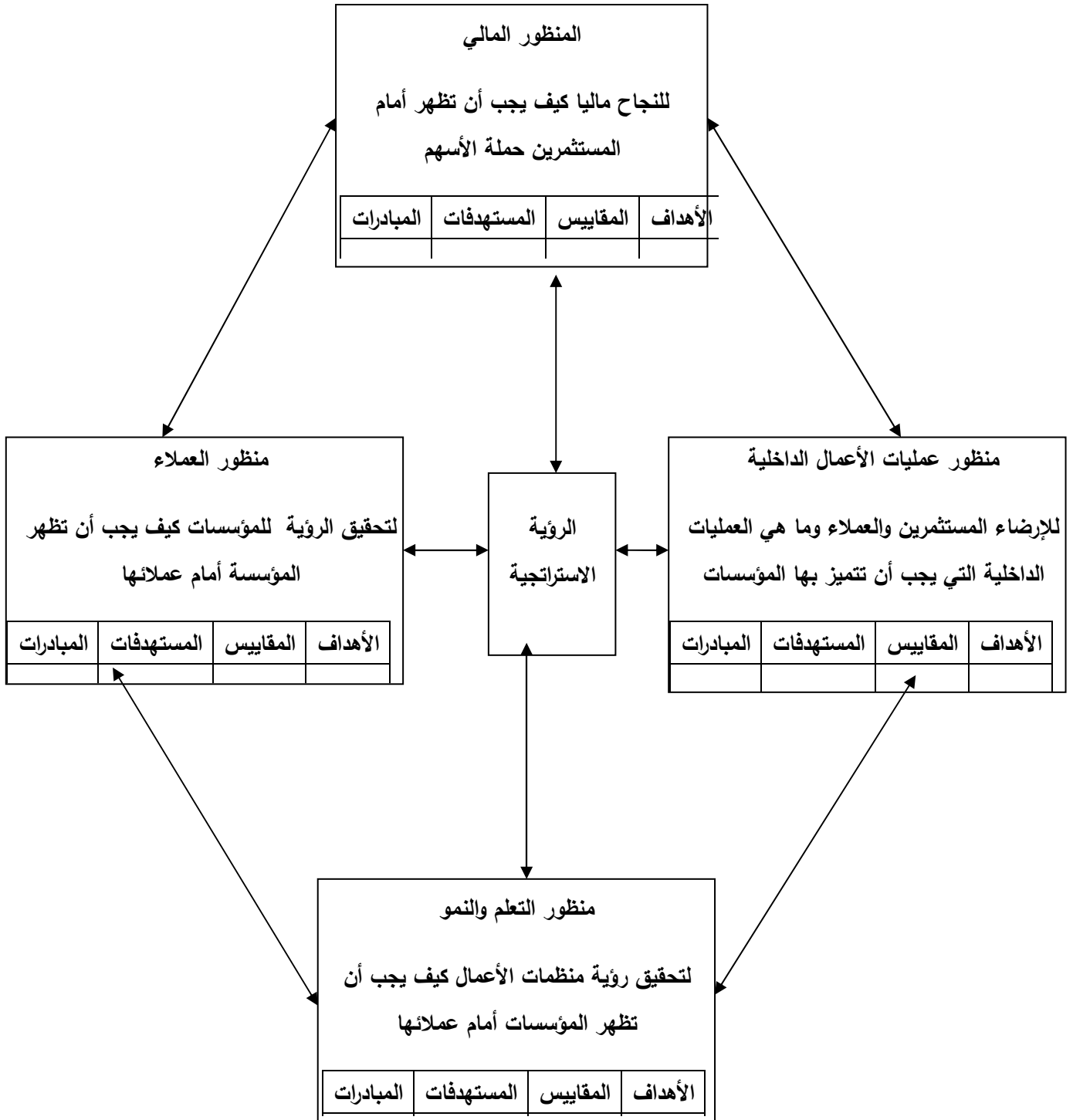
إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات الاقتصادية يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كالتالي:¹

1-1- الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية وبمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم في القياسات المالية، حيث أن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى هي العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع وموازنة الأداء في الفترات المختلفة، لقد ولدت رؤية فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية و الشكل الموالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 145.

الشكل رقم (5): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 146.

1-2- الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول والتي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:¹

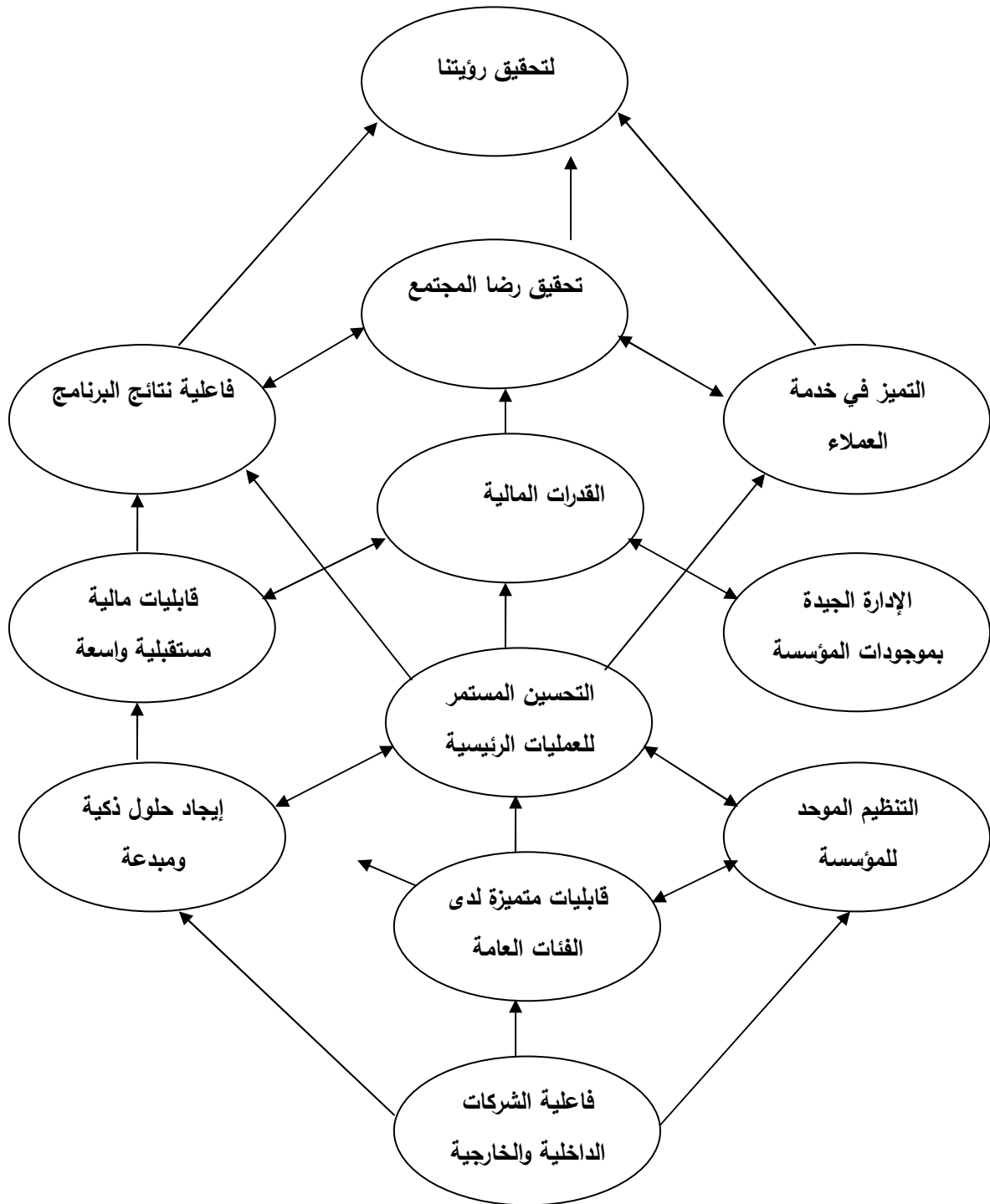
- أن التعريف والتحديد الأولي للبطاقة جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية إختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي:

- 1-2-1 - **النجاح ماليا:** كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم(منظور مالي).
- 1-2-2 - **لتحقيق رؤية المؤسسات:** كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء).
- 1-2-3 - **لتحقيق رضاء المستثمرين والعملاء:** ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسات (منظور العمليات الداخلية).
- 1-2-4 - **لتحقيق رؤية المؤسسات:** ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين(منظور التعلم والنمو).
- 1-2-5 - **بعد ذلك** تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكما هو موضح بالشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص: 147.

الشكل (6): علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة (الخارطة الإستراتيجية)



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ص: 148.

إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من robert kaplan et davidp.norton في عام 1996 بالأول أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة يعني أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية.

وتوالت التطورات لتصل إلى أن البطاقة أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسة ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي، ولقد توالت التطورات لاحقاً سواء في المجال النظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.

1-3- الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء عن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع الأهداف ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العظمى للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم الأهداف المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من البطاقة في الآتي:¹

1-3-1- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

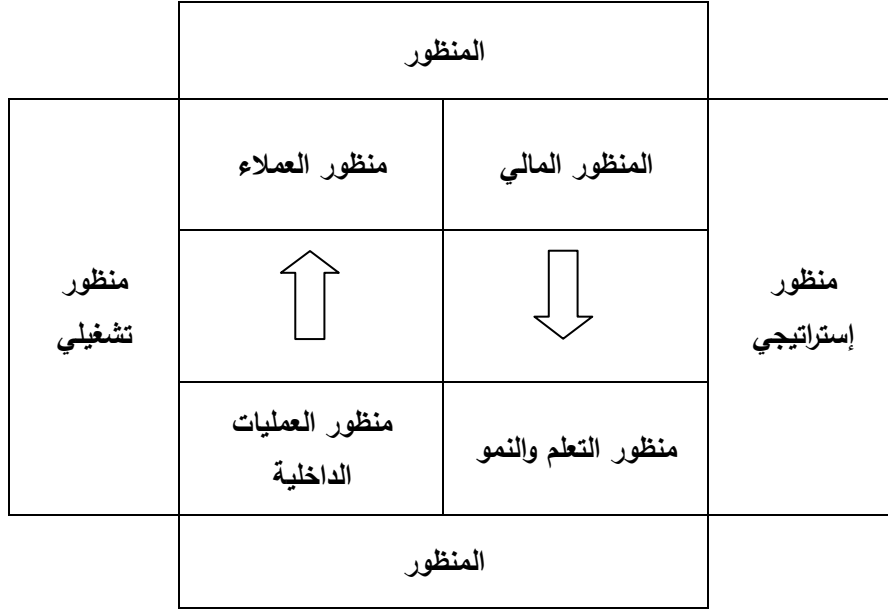
1-3-2- الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة و وضع أهداف إستراتيجية مرتبطة في إطار التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف.

1-3-3- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

¹ - المرجع سابق، ص: 149.

ويوضح الشكل رقم (7) نموذج الربط الاستراتيجي للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (7): الربط الإستراتيجي للمنظورات



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص149.

1-3-4- المقاييس والمبادرات: وهذه تبين على أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:¹

1-2- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2-2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها.

¹ - المرجع السابق، ص، ص: 158، 159.

2-3- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن تم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو جهة نظر المستخدمين.

2-4- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

2-5- المقاييس تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف: ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعة على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

2-6- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

2-7- إرتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن)، فمن الضروري أن تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة ومجلية.

2-8- المبادلات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الاقتصادية

1- العلاقة بين أهداف المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن: لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلاً دون ذكر أهداف المؤسسة، حيث أن المنظورات الأربعة الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، وهذه الأهداف يفترض أن تأتي في سلم أولويات الإدارة والمؤسسة ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة صادقة وواقعية، إن الأهداف تمثل الجانب الأكثر ملموسية في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، بمعنى أن الترابط المنطقي بين الرسالة، القيم، الرؤية، والأهداف من المفترض أن يأتي ليعطي طبيعة متبنيات الإدارة في الأعمال والأداء على المستوى الكلي للمؤسسة، إن بطاقة الأداء المتوازن وكما مر سابقاً تساهم في تركيز الأهداف وتحديدها بوضوح وإيجاد قياسات لها وموازنتها بحيث تعطي انعكاس قبول من جميع فئات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وهذا يمثل رؤية تساهم في استمرار التطوير والتجديد من جانب وكذلك إمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر.¹

¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 87.

2- العلاقة الإرتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة:¹ يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على الإعداد الجيد والتفصيلي لمحتويات ما يعرف ببطاقة الأداء أو بطاقة القياس، حيث يتم ربط محتويات هذه البطاقة من أهداف ومؤشرات مع إستراتيجية المؤسسة، ولذلك فإن أهمية التحديد الدقيق لعناصر وأهداف ومؤشرات تلك البطاقة ترجع إلى من مجموعة من العوامل هي:

- تصنف هذه البطاقة طبيعة المهام الأساسية التي تبنتها المؤسسة ضمن إستراتيجيتها لتحقيقها مستقبلا ويخلق هذا تفاهما مشتركا داخل وحدات وأقسام المؤسسة نحو تحقيق تلك الأهداف والغايات.
- نظرا لأن هذه البطاقة تتجمع بها أهداف ومؤشرات قياس كل هدف للعناصر والمحاور الأساسية للمؤسسة فإنها تمثل نموذجا تجميعيا للإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تعد هذه البطاقة عادة بشكل محدد بدقة من حيث أثر المجهود المتوقع من كل طرف على تحقيق أهداف المؤسسة.

3- العلاقة بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة بطاقة الأداء المتوازن: إن اعتبار الرؤية وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلا، وفي إطار توازن لمصالح الفئات المختلفة من عملاء وعاملين وموردين... إلخ، فإن دور الإدارة العليا يتمثل في قدرتها أن تجعل من هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة، إن المبدأ الأساسي لمساهمة بطاقة التقييم المتوازن يتمثل في هذه الموازنة واستخدام مؤشرات وقياسات المهارات والعمليات ومتطلبات العملاء تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي كانعكاس واقعي لرؤية المؤسسة، لذلك فإن مصممي بطاقة التقييم المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذج واقعي يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشترك بها الجميع ويساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء.²

4- برامج إدارة المؤسسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة جديدة متاحة أمام الإدارة العليا للمؤسسة من خلالها تركز المؤسسة على النجاح في المدى الطويل، ويمكن تحديد مراحل التطبيق وبرامج الإدارة المناسبة لهذا التطبيق بكل مرحلة على النحو التالي:³

- التأكد من أن الإدارة العليا للمؤسسة على وعي كامل بأن نجاح تطبيق هذا النظام يعتمد على تسخير كل عناصر الإنتاج والموارد المتاحة للعمل في ضوء إستراتيجية محددة.

¹ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 162.

² - وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 81.

³ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 196.

- التأكد من وضوح الغاية الأساسية للمؤسسة حول سبب وجودها في السوق وظروف العمل، بمعنى أن المؤسسة هدفها الرئيسي هو تحقيق منفعة أو تعظيمها لمصلحة حملة الأسهم أو لتقديم خدمات للعملاء أو غير ذلك، وبلي ذلك إعداد بطاقة الأداء المتوازن في ضوء الإستراتيجية المحددة.
- تطبيق مفهوم المنظور الإستراتيجي لإدارة المؤسسة بحيث يجب التركيز على مفهوم إدارة المؤسسة من المنظور الإستراتيجي قبل تناول تفاصيل إعداد بطاقة الأداء وتنفيذها واستخدامها.

المبحث الثالث: الخطوات و المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة تقييم الأداء المتوازن و مؤشرات قياسها

سنتطرق في هذا المبحث إلى خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ثم المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى المؤشرات الأكثر شيوعا والمستخدممة في عملية قياس الأداء المتوازن.

المطلب الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن¹

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجية، ومع ذلك فقد حدد كل من (kaplannorton) ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي:

1- الخطوة الأولى: وضع وتحديد بيان للرؤية، ينبغي أن تبدأ المؤسسة بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المؤسسة أو وحدة الأعمال أو القسم بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أو يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.

2- الخطوة الثانية: وضع وربط الأهداف الإستراتيجية، وهنا تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية لخطط الفريق الإداري التي من شأنها تحقيق الرؤية، ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بنظر الاعتبار الجانب السببي مابين الأهداف.

فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

3- الخطوة الثالثة: وصف الأهداف الإستراتيجية بصورة أكثر، وهنا يقوم فريق التصميم بكتابة بيانات واضحة تصف كل هدف يتم اختياره، وكيفية قياس هذه الأهداف.

4- الخطوة الرابعة: تحديد المقاييس الملائمة، فاختيار المقياس يتأثر عادة بقوة الحاجة إلى الحصول بسرعة وبصورة سهلة على المعلومات بالنسبة لكل هدف، ومن الضروري أن يتم تحديد مقياس أو مقاييس لتعقب النجاح التنظيمي نحو الهدف.

5- الخطوة الخامسة: تطوير الخطط التنفيذية، وهنا من المفترض معرفة كيف أن المؤسسة ستتحرك لاختيار الأهداف والنشاطات التي تتضمن الاتصالات، وتخصيص الموارد ووضع الأولويات في المشروع.

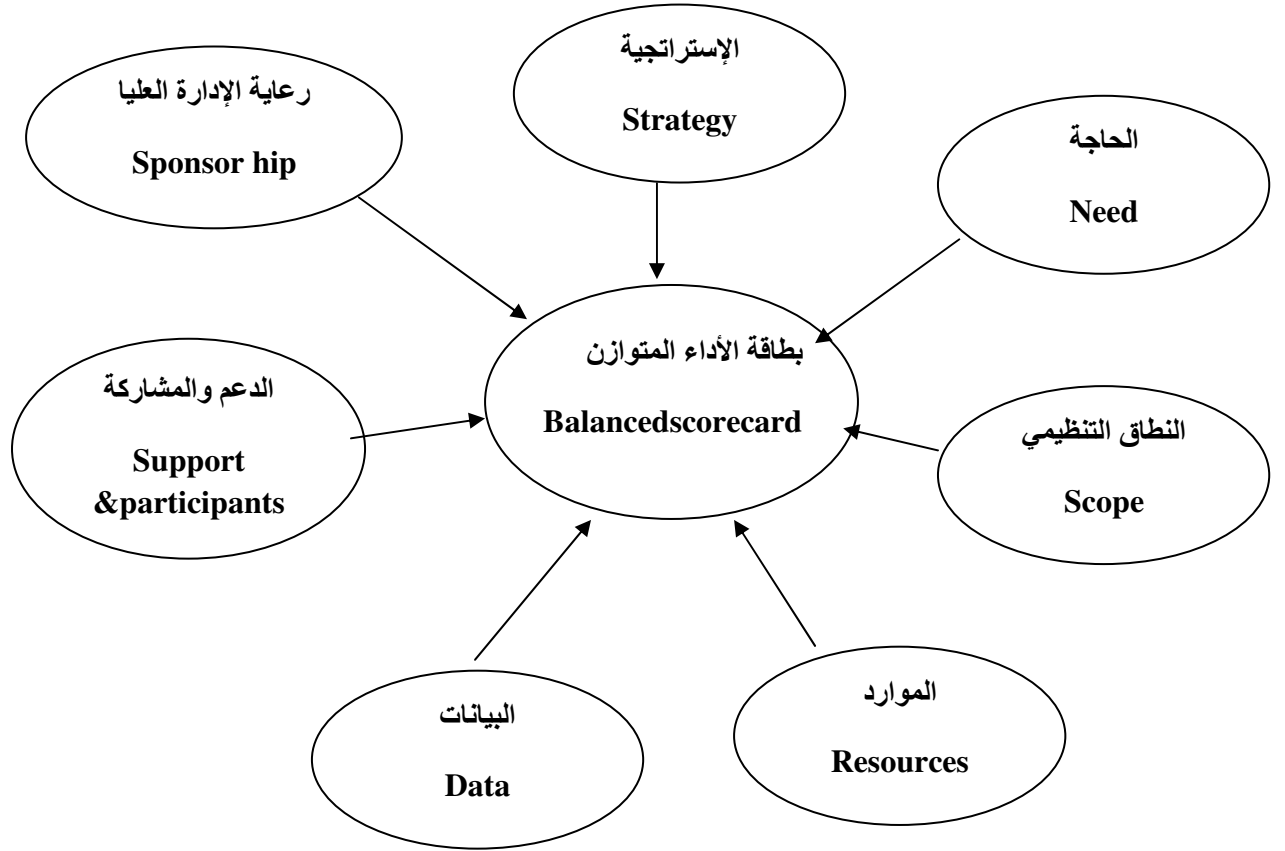
¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص:28.

6- الخطوة السادسة: المراجعة على أسس المؤسسة، إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يبني نقطة مراجعة بالنسبة لمناقشات الإدارة التي يمكن أن تكون أكثر موضوعية وتحليلاً ومرتكزة على رأي مشترك حول أي الحاجات التي ينبغي أداؤها ومعلومات فعلية حول ما يحدث وتمكين فريق الإدارة لن يصبح أكثر كفاءة وفاعلية في تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لبطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطاً ضرورياً للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات. حيث أن السرعة في عملية قياس الأداء وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، ولكن هذه المتطلبات تتدرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل كفوءة، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي كما يعتبر مفتاحاً للاستمرار في تعزيز قدرة المؤسسة وسد النواقص لاستخدام كفاء للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها. وقبل أن تصل المؤسسة إلى الاستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن كما أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح للتبني والتنفيذ وكما يوضحها الشكل (8):

الشكل رقم (8): المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 32.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن

1- مؤشرات محور الأداء المالي:

يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى ستة أنواع رئيسية:

1-1-1- نسب الملاءة المالية (السيولة): وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الإستثمار في المؤسسة للمدى القصير والمدى البعيد وأهم نسب الملاءة المالية مايلي: ¹

1-1-1-1- نسبة التداول: نسبة تقيس سيولة المؤسسة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ،الأردن، 2009 : ص، ص: 247، 248.

1-1-2- النسبة السريعة : قياس لقدرة المؤسسة على تسديد المطلوبات من خلال موجدتها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها وتحسب كآآي:

النسبة السريعة (الموجودات المتداولة - المخزون السلعي) / المطلوبات المتداولة

1-1-3- رأس المال العامل: يمثل الفرق بين الأصول والخصوم المتداولة ويبيّن قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها قصيرة الأمد للأطراف الخارجية ويحسب بالصيغة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

2- نسب الرفع و التغطية المالية (نسب الرافعة المالية): الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل جزء من الأصول وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أدائها عند أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.¹

3- نسب معدل الدوران: أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات من قبل المؤسسة وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة.²

4- نسب الربحية: يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد، مقارنته بعديل العائد الذي ينشده المستثمرون في سوق المال.³

5- نسب التقييم: تشير إلى كيفية استخدام أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فإن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المؤسسة وإن نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

6- نسبة النمو: و هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي ، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي القيمة المضافة.

ويوضح الجدول الموالي مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء المؤسسات

¹ - أيمن الشنطي، عامر الشاقر ، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي ، دار البداية ، عمان، الأردن، 2007، ص، 156.
² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محس منظور الغالبي، أساسيات الأداء ، و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق، ص: 179.
³ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 91 .

الجدول رقم (1): مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً و استخدامها في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً و استخدامها	
- إجمالي الموجدات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجدات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجدات	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الموجدات	- سعر الحصة
- العائد على إجمالي الموجدات	- مزيج المتعاملين
- المساهمة الحدية	- ولاء العملاء
- الدخل الصافي	- التدفق النقدي
- نسبة الربح من المبيعات	- إجمالي التكاليف
- الربح لكل عامل	- معدل الائتمان
- العائد	- المطلوبات
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات على حق الملكية
- العائد لكل عامل	- معدل دوران الذمم المالية
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران المخزون
- العائد على رأس المال	- القيمة الاقتصادية المضافة
- العائد على الاستثمار	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 183.

2- مؤشرات محور العملاء:¹

كثيرة هي المؤشرات المهمة من منظور العملاء في قياس الأداء المتوازن، و رغم أهمية هذه المؤشرات، إلا أنه يجب علي الإدارة و حسب طبيعة المؤسسة و البيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي و يعي إيجابيا علي رضا و ولاء العملاء، و تحقيق النجاح، إن العملاء و حسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة و دقيقة حولهم تأتي من مصادر و وثيقة تقع في إطار عمل إدارة البحوث و الدراسات المتخصصة بسلوك العملاء و غيرها، و الجدول الآتي يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء شيوعاً و استخدامها في قياس أداء منظمات الأعمال.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 209 .

الجدول رقم (2): مؤشرات الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً	
- رضا العملاء.	- العملاء الزائرين للمؤسسة.
- ولاء العملاء.	- الساعات المقضية مع العميل.
- الحصة السوقية.	- تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات.
- شكاوي العملاء.	- عدد الإعلانات الموضوعة.
- الشكاوي المعالجة من أول مرة.	- معدل الإستجابة.
- معدل العائد.	- حجم المبيعات .
- وقت الإستجابة لطلبات العملاء .	- المبيعات لكل قناة توزيع.
- السعر المباشر.	- معدل حجم العملاء.
- ملائمة السعر للمنافسين.	- العملاء لكل العاملين.
- التكاليف الكلية للعملاء.	- ربحية العملاء.
- العملاء المفقودين .	- التكرار (عدد صفقات المبيعات) .
- الإحتفاظ بالعملاء.	- نسبة العوائد من العملاء الجدد.
- معدل إكتساب العملاء.	- المبيعات السنوية لكل عميل.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 210.

3- مؤشرات محور العمليات الداخلية:¹

تلعب العمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف، وإن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار قياس الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء، وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلاً، إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى، والجدول الآتي يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال.

¹ - المرجع السابق، ص: 233 .

الجدول رقم (3): مؤشرات الأداء من منظور العمليات الداخلية الأكثر شيوعا و إستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	
- التسليم في الوقت المحدد.	- أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة.
- معدل دوران المخزون.	- عدد الحملات الإعلانية الإيجابية.
- التحسين المستمر.	- معدل تكرار المشتريات المرجعة.
- دقة التخطيط.	- المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة.
- زمن تقديم المنتجات الجديدة.	- وقت التعادل.
- نسبة المعيب.	- مشاركة المجتمع.
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.	- تحسين وقت الدورة.
- عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا.	- تخفيض الضياع.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 233.

4- مؤشرات محور التعلم والنمو:¹ عديد هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، ولكن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، إن من يقرر الأمر هو الإدارة العليا للمؤسسة وهذا الأمر هو، الإرادة العليا للمؤسسة وفريق التقييم المتوازن للأداء المشكل كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى باختلاف الزمن والمؤشرات في إطار منظور التعليم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي:

¹ - المرجع السابق، ص: 250.

الجدول رقم (4): مؤشرات التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً	
<ul style="list-style-type: none"> - وفرة البرامج التدريبية. - تقييم واقع السلامة الوظيفية. - تطوير القيادة. - تخطيط الإتصالات. - إنتاجية العاملين. - جودة بيئة العمل. - التحفيز. - القيمة المضافة من كل عامل. - معدل تنوع العاملين. - التمكن. - معدل الاتصالات الداخلية. - نسبة المعلومات الإستراتيجية. - تحقيق الأهداف الفردية . - نسبة العاملين لأجهزة الحاسب . 	<ul style="list-style-type: none"> - رضا العاملين. - مدى تدوير العاملين ومستوى ولأهم. - أفكار العاملين بخصوص التحسين. - التغيب. - فرص الترقيات الداخلية. - مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح. - إمكانية تناقل المهارات. - عروض العمل المفوضة. - حوادث السلامة. - ساعات العمل. - رضا العاملين عن البرامج التدريبية. - نفقات التدريب. - استغلال التدريب - تكرار البرامج التدريبية الجديدة.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 250.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل بطاقة تقييم الأداء المتوازن التي حققت نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير وإدارة الأداء المؤسسي مع تطور مفهوم الجودة وإعادة هندسة المؤسسات، ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن وفق جهود متواصلة من الخبرة و الاستشارة من جانب وتلبية لمتطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال، وقصور القياسات والمؤشرات المالية من أن تعطي الصورة الحقيقية الشاملة لجوانب الأداء المختلفة من جانب آخر.

وسنحاول في الفصل الموالي تقييم أداء مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة مطاحن بني هارون وبالتحديد الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم فوقة باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة النظرية للأداء و كيفية تقييم أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال الفصلين السابقين، و لإعطاء البحث الصبغة العملية قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون و بالتحديد في أحد وحداتها وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية -لقرارم قوقة-، و ذلك بالتعرف على حقيقة الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من خلال عملية تقييم أداء هذه الأخيرة وهذا لمعرفة العيوب والنقائص لوضع الحلول الملائمة من خلال استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن، وهذا ما ستعرضه في الفصل الثالث من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة.

المبحث الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-.

المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن بني هارون.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن بني هارون

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن بني هارون

قبل أن نتطرق إلى الحديث عن الوحدة الإنتاجية والتجارية للقرارم قوقة لآبد من معرفة أصل هذه الوحدة ونقصد بذلك مؤسسة Sembac، لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965 م بالجزائر العاصمة ولأن الجزائر تبنت النظام الإشتراكي بعد الاستقلال، فالقرار فيها كان يصدر عن السلطة المركزية (الحكم) (واستمر الحال إلي غاية 1982 م أين عرف الاقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساسا بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الجديدة إحداهما فقط ثم تقسيمها إلي خمسة مؤسسات جهوية كل وحدة منها تميزت باستقلالية القرار وهي كالاتي:

- ERIAD الجزائر .

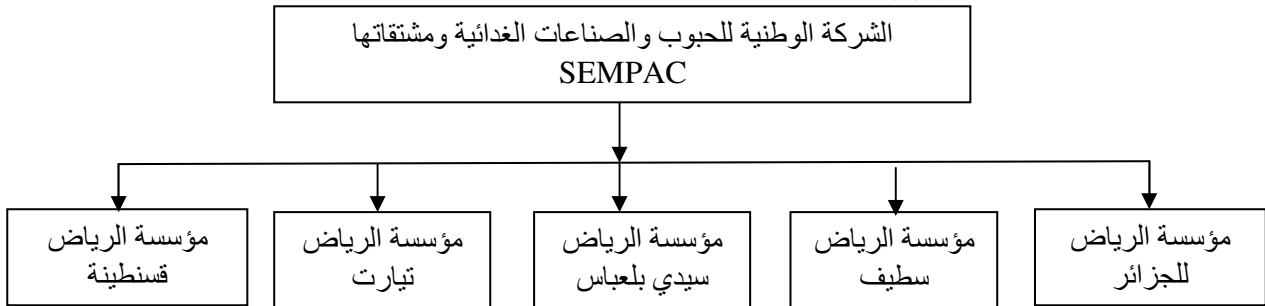
- ERIAD سطيف .

- ERIAD سيدي بلعباس .

- ERIAD قسنطينة .

والتي تعني ENTREPRIS REGIONALE DES INDU STRIEL ALIMENTAIRES ET DERIVEES

الشكل رقم (9) : فروع الشركة الوطنية للحبوب والصناعات الغذائية ومشتقاتها



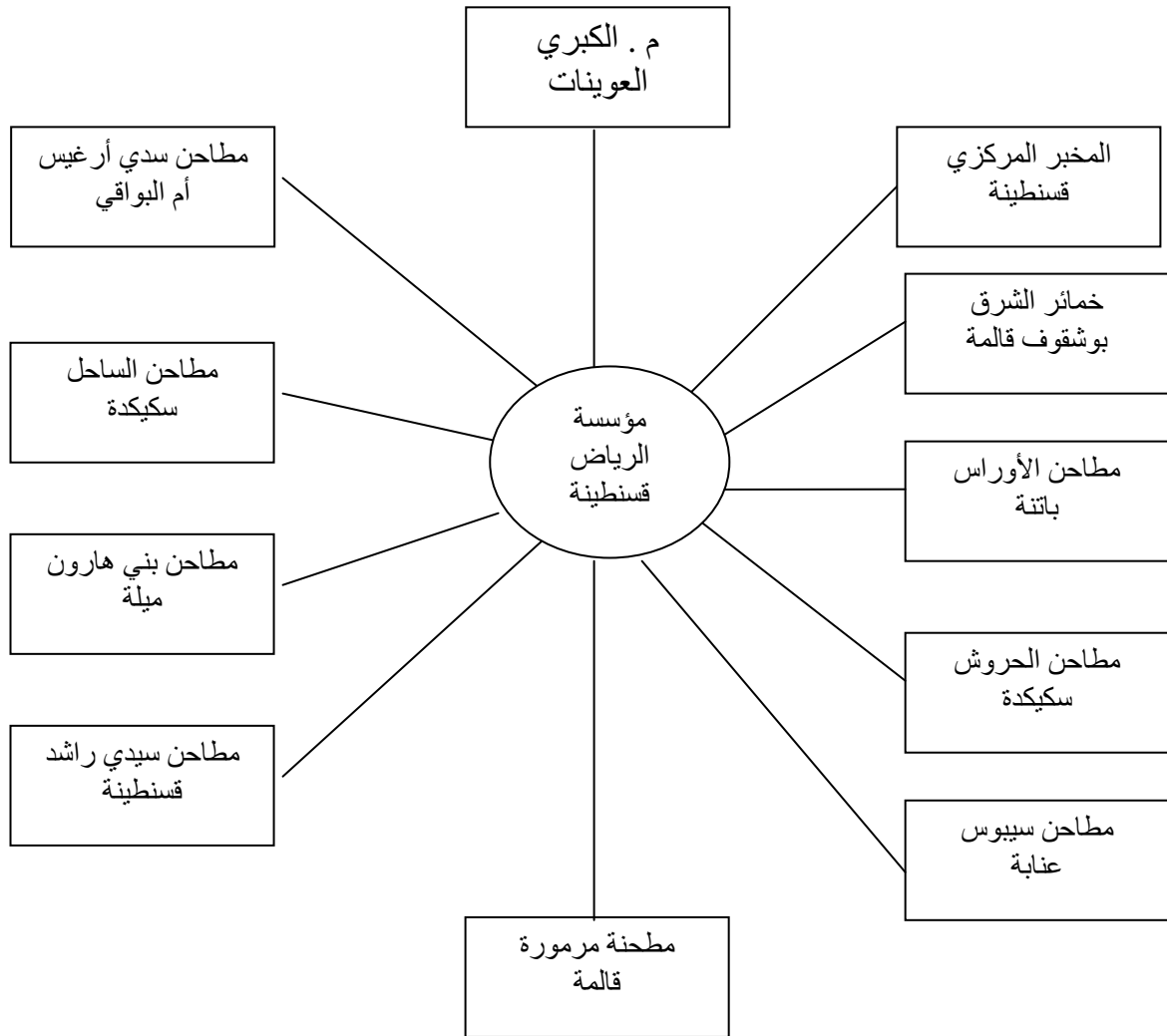
المصدر: مسؤول مصلحة الإنتاج

هذه الأخيرة ERIAD قسنطينة التي صارت تسمى SMIDE قسنطينة وهذا كان سنة 2002 تنظم 11 ولاية ظلت كغيرها من الوحدات الأربعة الجهوية لمجمع الرياض سابقا، مجمع SMIDE حاليا كما أنها تسيير بنفس النمط إلي غاية تخلي الجزائر عن النظام الإشتراكي و التوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق.

حيث أعدت الدولة مخططا وطنيا من أجل التنظيم أو بالأحرى هيكلة المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، تخضع لأحكام القانون التجاري، وعلى هذا الأساس وكغيرها من المؤسسات الجهوية عرفت سميذ قسنطينة تقسيما جديدا إلى شركات فرعية وهي:

- مطحنة الساحل سكيكدة؛
- مطحنة سييوس عنابة؛
- مطحنة مرمورة؛
- مطحنة سيدي راشد قسنطينة؛
- مطحنة بوشقوف قالمة؛
- مطحنة العوينات تبسة؛
- مطحنة الأوراس باتنة؛
- مطحنة الحروش سكيكدة؛
- مطحنة بني هارون القرارم قوقة (ميلة) محل دراستنا.

الشكل رقم (10) : فروع مؤسسة الرياض قسنطينة



المصدر: مسؤول مصلحة الإنتاج

وسوف نتوقف بمطحنة بني هارون القرارم لتحري هذا التربص ونتعرف من خلاله ولو بصورة وجيزة ومبسطة عن هذه المطحنة، حارصين على دراستنا بالتحليل النظري والدراسة التطبيقية .

فقد انطلقت أشغال إنجاز هذا الصرح المؤسسي سنة 1977 م في شهر نوفمبر واستمرت الأشغال إلى غاية 1983 م أين كلفت شركة مجرية CAMPLEX-Budapest وشركة وطنية SONATIBA حيث أن الوحدة الإنتاجية والتجارية تحمل رقما تسلسليا هو 81 - 12 - 43 حيث:

43: رقم الولاية

12: الشهر الذي دخلت فيه الاستقلالية.

81: سنة إنطلاق النشاط.

وبالرغم من أن العملية انتهت في 1978/04/14 إلا أن هذه العملية الإنتاجية تأخرت إلى غاية 1983 م وذلك بسبب تأخر وصول أجهزة المطحنة، حيث أن تمويل المطحنة يكون بالمادة الأولية (القمح اللين) وهذا من طرف الديوان الوطني للحبوب OAIC.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن بني هارون

هي مؤسسة إنتاجية وتجارية يتمثل نشاطها أساسا في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح اللين إلى مادة الفرينة التي هي بدورها تستعمل كمادة أولية لصناعات مختلفة وتقوم بها مؤسسات أخرى وهي تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها ERIAD.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون

1- أهمية مؤسسة مطاحن بني هارون:

لكل مؤسسة أهمية وجدت من أجلها فأهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال الفرينة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك إستعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملتي الطحن والغرلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن.

وتتوطن هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:

- كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الإكتفاء الذاتي من مادة الفرينة.

- نظر الإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الإقتصادي فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

2- أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون:

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقه ما يلي :

- إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة؛
- العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن؛
- إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة؛
- إعادة هيكلة المصنع و استقلاليتة؛
- جلب آلات حديثة مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع.

المبحث الثاني: الجانب التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-
المطلب الأول: الموقع والمساحة

تقع هذه المؤسسة بدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة و جيجل، تتربع على مساحة تقدر بـ 7 هكتار مغطاة وتشمل سكنات الموظفين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-
يقدر عدد عمال الوحدة بـ 78 عاملا موزعين على مختلف المصالح المكونة للمؤسسة وفيما يلي : جدول يوضح توزيع العمال داخل الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم قوقة.

الجدول رقم (5): توزيع عمال الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم قوقة على مختلف المصالح

مصحة الإنتاج	مصحة المستخدمين	مصحة المخبر	مصحة الأمن و الوقاية	مصحة المحاسبة	مصحة التجارة	مصحة المشتريات	مصحة الشؤون الإجتماعية	مصحة الصيانة	مصحة الإدارة و المالية
17	3	2	22	5	12	2	3	10	2

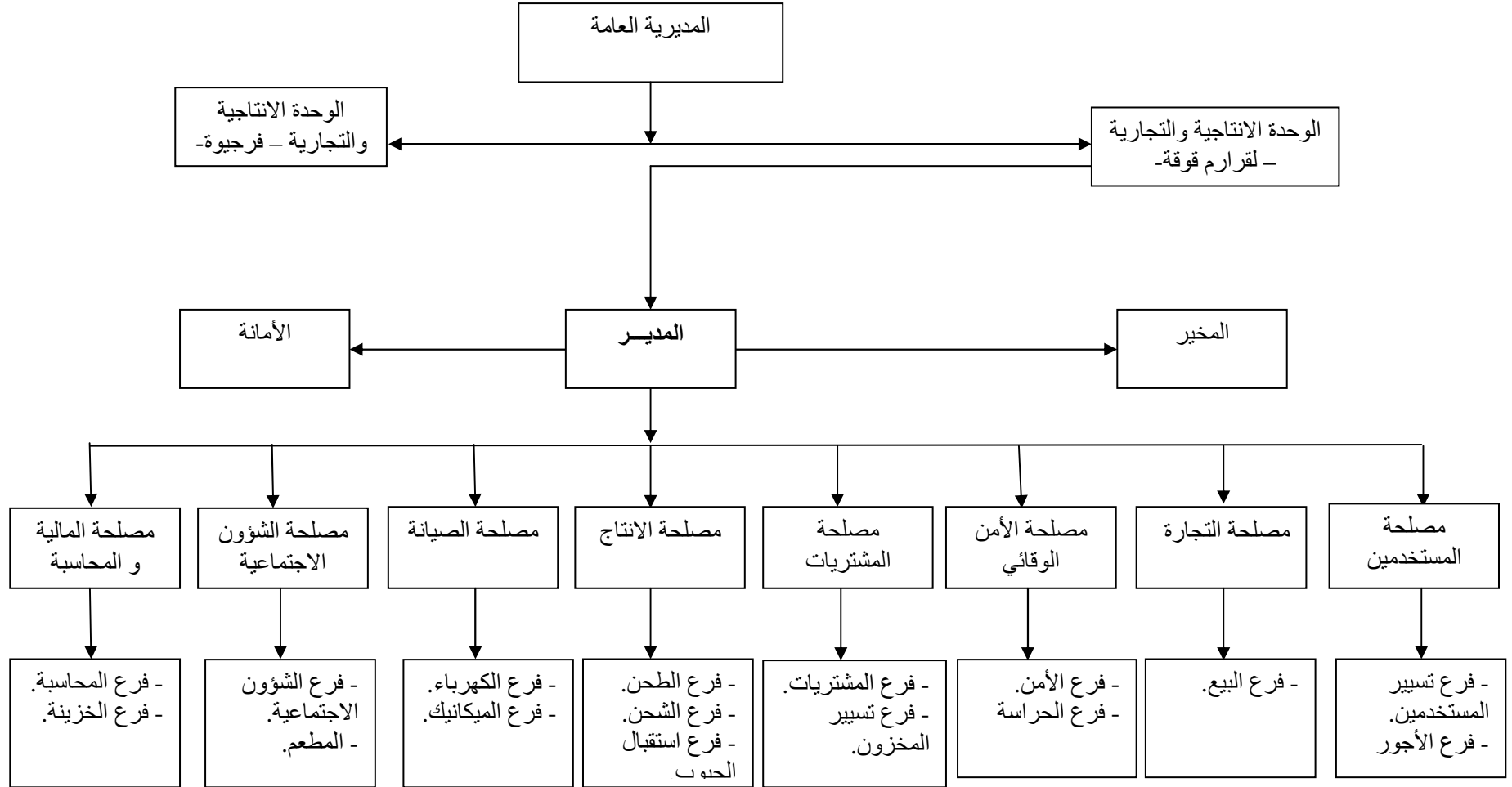
المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصحة المستخدمين

و يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة إداريا 10 مصالح تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض هي:

- ✓ مصحة المشتريات؛
- ✓ مصحة الإنتاج؛
- ✓ المخبر؛
- ✓ مصحة الشؤون الإجتماعية؛
- ✓ مصحة الصيانة؛
- ✓ مصحة الأمانة العامة؛
- ✓ مصحة الأمن الوقائي؛
- ✓ مصحة المحاسبة والمالية؛
- ✓ مصحة المستخدمين؛
- ✓ مصحة التجارة.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي للوحدة والذي يوضح مختلف المهام و المسؤوليات والعلاقات التي تربط بين مختلف مصالح الوحدة.

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوقة-



المصدر: مسؤول مصلحة المستخدمين

و يتم توزيع الوظائف حسب الهيكل التنظيمي للوحدة حيث تتكون من مديرية عامة و 9 مصالح مختلفة، المديرية العامة يرأسها مدير عام فهو السلطة الأولى في الوحدة ومنه تنطلق القرارات وتوجد تحت تصرفه الأمانة العامة بالإضافة إلي المصالح المختلفة وهي 9 مصالح:

1- مصلحة المشتريات: وهي المصلحة الوحيدة التي تقوم بعملية التمويل بقطاع الغيار والمادة الأولية المتمثلة في القمح و مواد التغليف (الأكياس)، كما تقوم بشراء كل ما يلزم بوحدة الإنتاج و الصيانة باعتبارها الممول الوحيد لها وتزود مصلحة المحاسبة بالوثائق المحاسبية للتسجيل المحاسبي وهذا ما نسميه بالعلاقات الداخلية، وهناك علاقات خارجية تتمثل في علاقاتها مع الموردين، ويشرف على هذه المصلحة رئيس يساعد على ذلك 4 فروع وهي: فرع المشتريات، فرع إستقبال القمح، فرع تسيير المخزون، فرع الأكياس.

2- مصلحة الإنتاج: هي القلب النابض الذي بتوقفه تتوقف حياة الوحدة الإنتاجية بجميع مصالحها لأن نظام العمل فيها يمتد 24 سا / 24 سا كما أنها المصلحة التي تضم أكبر عدد من العمال والمقدرة ب 54 عامل، بها آلات تكنولوجية دقيقة وضخمة، فالوحدة الإنتاجية القرارم تقتصر على إنتاج الخبز والمستخلص من القمح اللين الذي تزودهم به CCLS(Oais) المستورد من الداخل والخارج، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما: قسم الإنتاج وقسم الشحن.

3- المخبر: له دور إذ يستعان به قبل البدء في العملية الإنتاجية و تعتبر بمثابة العين المجردة للوحدة الإنتاجية ويعمل بالتنسيق مع مصلحة البرمجة وذلك بتحديد نوعية وجودة القمح اللين عن طريق أخذ عينات القمح لأجل التوصل إلي إنتاج أفضل وأحسن، كما يستعان به في تحليل الفرينة ومعرفة خلوها من النخالة والغبار ومعرفة إذا كانت جيدة للاستعمال بهدف الحصول على إنتاج جيد، وذلك باستعمال أجهزة خاصة ودقيقة نذكر منها، آلة الغسيل، آلة لقياس الرطوبة، آلة طحن القمح، آلة الغريلة، آلة عجن الفرينة، الفرن، ثم يقوم المخبري بتسجيل النتائج المتحصل عليها في وثائق تبعث لمصلحة الإنتاج، ويمكننا القول أن علاقات المخبر تقتصر على مصلحة الإنتاج، ويمكننا القول أن علاقات المخبر تقتصر على مصلحة الإنتاج إذ يعتبر المرشد أو الدليل الخاص بها لأنه بقيامه بالتحاليل اللازمة يرشدها إلى النوعية الجيدة، أما علاقته بمصلحة المحاسبة تكاد منعدمة إلا في حالة شراء الآلات كما أن له علاقة مع مصلحة الصيانة في حالة حدوث خل أو عطب في الأجهزة.

4- مصلحة الشؤون الاجتماعية: هي مصلحة تحافظ على حقوق العمال حيث تسهر على وضعيتهم من الناحية الاجتماعية و تسهيل مهام العمال من أجل رفع المستوى المعيشي لهم وتنقسم هذه المصلحة من فرعين هما: فرع الشؤون الاجتماعية، المطعم والنادي.

5- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بالسهر على السير الحسن والطبيعي للعمل والرفع من مستوى الإنتاج وتقادي أي عطل في الأجهزة والآلات وتعمل بالتنسيق مع مصلحة البرمجة، كما تتجلى

ضرورة صيانة الآلات من خلال تشغيلها المتواصل الذي يضمن استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يمكن الهدف من الصيانة في المحافظة على الطاقات الأصلية بهذه الآلات و توفير ما أمكن من الضمانات للحد من تكرار توقفها والصيانة نوعان: صيانة دورية و علاجية.

6- مصلحة الأمانة: هي مصلحة دور أساسي وهام داخل المؤسسة يعمل بها موظف يقوم بدور أساسي وهام داخل المصالح والإدارة ومنظم لمختلف الأعمال التي ترد من خارج المؤسسة أو تصدر عنها والشروط التي يجب أن تتوفر فيه هي:

- الإخلاص والوفاء للرئيس؛

- يجيد بعض اللغات إلى جانب اللغة العربية؛

- الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية؛

- أن تكون له خبرة في ميدان العمل.

والمهام التي يقوم بها هي استقبال البريد وتسجيله في دفتر البريد الوارد و الصادر، إضافة إلى استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير و المستندات في حافظة رسمية، وتنظيم المقابلات و استخراج النسخ.

7- مصلحة الأمن الوقائي: تسهر هذه المصلحة علي نظافة المحيط والحفاظ على سلامة العمال من الحوادث داخل المؤسسة والقيام بكل الإسعافات الضرورية عند الحاجة إليها ،كما تشرف على أمن الوحدة و إستمرار العمل وسخر لها عدة وسائل منها الهاتف الذي يستعمل في الحالات الإستعجالية، كل هذه الأعمال يقوم بها:

- **فرع الحراسة:** يقوم بالحراسة ليلا لأن فترة مداومته الليلية، تتكون من 4 فرق وكل فرقة تتكون من 4 أعوان أمن يعملون بنظام التناوب.

- **فرع الأمن:** يعمل على تحقيق الأمن داخل الوحدة خلال الفترة النهارية.

8- مصلحة المحاسبة: تعتبر مصلحة مهمة وأساسية حيث أنها تسهر وتعمل على التسيير المحاسبي والمالي الجيد، ففي الوحدة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة بالمراقبة لجميع البيانات المحاسبية والمالية ابتداء من الميزانية الإنتاجية خلال السنة إلى غاية إعداد الميزانية الختامية في آخر الدورة التي تبين لنا الحالة المالية للوحدة سواء ربح أو خسارة .

9- مصلحة التجارة: انضمت هذه المصلحة إلى الوحدة الإنتاجية مؤخرا (2001/01/01) فقد كانت تابعة للمديرية العامة، بمختلف المتطلبات وتنقسم إلى قسم البيع، قسم ، قسم التجارة.

المبحث الثالث: استخدام بطاقة الأداء في تقييم أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية -لقرارم قوقة-

بما أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط معا بشكل تكاملي من الأسفل إلى الأعلى فإن ما يتم من أهداف ومؤشرات لقياسها في محور التعلم والنمو يؤثر بشكل مباشر على المحاور الثلاثة الأخرى (التشغيل الداخلي، العملاء، والمحور المالي)، كما أن ما يحدث من أنشطة ومقاييس موضوعية لمحور عمليات التشغيل الداخلي يؤثر بالتالي على المحورين الأعلى وهما العملاء والمحور المالي و هكذا، ولذلك سنقوم بإعداد بطاقة الأداء المتوازن لهذه المحاور في إحدى المؤسسات الاقتصادية المختصة في صناعة الفرينة وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون لقرارم قوقة وذلك بهدف تقييم أداء هذه الوحدة ونشير إلى أننا لم نستطع تطبيق أغلب المؤشرات الخاصة بالمحاور الثلاث وهي: محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، لذلك قمنا بحساب المؤشرات حسب المعطيات المتوفرة، ويمكن تناول هذه المحاور الأربعة في مايلي:

المطلب الأول: تقييم أداء الوحدة وبعد التعلم و النمو

القاعدة الأساسية لهذا المحور هي قوة العمل المتاحة داخل المؤسسة من حيث مستوياتها الإدارية المختلفة، ومن حيث المهارات المتاحة بكل مستوى ومدى ملائمة ظروف العمل ونظام المكافآت أو الحوافز وما ينقصهم من إمكانيات لتحسين قدراتهم الإنتاجية ومهاراتهم الشخصية، ثم يتم تعريف كافة أطراف قوة العمل داخل المؤسسة بالإطار العام لإستراتيجية المؤسسة والمهام والغايات الأساسية و الإستراتيجية التي قررت الإدارة العليا الأخذ بها.

ويوضح الجدول الموالي الإطار العام للهدف الإستراتيجي من الأنشطة والإجراءات الخاصة بهذا المحور، وكذلك كل من المؤشرات التي تمثل محركات الأداء و الأخرى التي تتم في المستقبل في ضوء ما تحقق في الماضي و الحاضر وتمثل مؤشرات قياس النتائج المحققة للأداء الهدف الإستراتيجي لهذا المحور، ويتضح من هذه البطاقة لأداء محور التعلم والنمو أن المؤشرات المحركة للأداء تمثل المقاييس الواجب الأخذ بها خلال الفترات الأولى لملء الفراغ الناشئ عن الإمكانيات المتاحة وقت تطبيق النظام في ضوء الإستراتيجية المحددة ويبين المهارات و الإمكانيات التي يتطلبها هذا النظام في الأجل الطويل، لذلك فإن هذه المقاييس يجب أن يكون بها تحسن تدريجي حتى يمكن الوصول إلى النتائج المحققة للأداء المستهدف في الأجل الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل.

الجدول رقم (6): بطاقة الأداء المتوازن لمحور التعلم والنمو للوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون- لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010			
1 846.15	1 692.3	عدد الوحدات المنتجة	معدل إنتاجية العامل	- تنمية مهارات قوة العمل. - تحفيز العمالة على زيادة الإنتاجية و التعامل مع مفهوم الإستراتيجية
		عدد العمال		

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج

نلاحظ من بطاقة الأداء لمحور التعلم والنمو أن الهدف الإستراتيجي المستهدف من قبل مسيري الوحدة هو تنمية مهارات العمل، إضافة إلى تحفيز العمالة من أجل زيادة الإنتاجية والعمل على حث العمال على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة، إذ نلاحظ من خلال البطاقة ارتفاع معدل إنتاجية العامل سنة 2011 مقارنة ب 2010 حيث بلغت 1 692.3 ق/ع سنة 2010 ثم تحسنت سنة 2011 وارتفعت إلى 1 846.15 ق/ع ، ويرجع سبب ذلك إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية بسبب استمرار سياسات التدريب والحوافز مع مقارنة مستويات الأداء دوريا وتدعيم موقف قوة العمل بالمهارات وبرامج التدريب المناسبة، ويكمن القول أن مسيري الوحدة قد وفقوا في تحفيز العمالة ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: تقييم أداء الوحدة وبعد عمليات التشغيل الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يعمل هذا المحور بعد تأثره بما يتحقق في مجال التعلم والنمو حيث يركز على كيفية توظيف أفضل لهذه العمالة في ظل استغلال أمثل للموارد المتاحة، ويلاحظ أن الهدف الإستراتيجي لهذا المحور هو الوصول إلى الميزة التنافسية بأقل تكلفة في ظل الحفاظ على مستوى الجودة المقبول في كل من السوق المحلي والعالمية، ولذلك فإن مؤشرات قياس مستوى الأداء في الأجل القصير تتمثل فيمايلي:

- معدل الأعطال بكل دورة تشغيل أو وردية عمل (مرة كل دورية).

نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي كمية الإنتاج خلال الفترة = $\frac{\text{كمية الإنتاج المعيب}}{\text{إجمالي تكاليف الإنتاج}}$

إجمالي تكاليف الإنتاج

معدل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج = $\frac{\text{الطاقة الفعلية (بالساعة أو الطن)}}{\text{الطاقة العادية المتاحة (بالساعة أو الطن)}}$

الطاقة العادية المتاحة (بالساعة أو الطن)

كلما ارتفع هذا المعدل أوضح إمكانية خفض تكلفة الطن بسبب انخفاض نصيب الطن من

التكاليف الثابتة النقدية و الإهلاك لخطوط الإنتاج.

$$\text{نسبة مردودات المبيعات} = \frac{\text{كمية المردودات خلال فترة محددة}}{100 \times \text{كمية المبيعات خلال نفس الفترة}}$$

يشير انخفاض هذه النسبة إلى تحسين مستوى قبول العملاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي انخفاض نسبة العيوب بها وتحسن مستوى جودتها.

$$\text{نسبة تكلفة المبيعات} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{إيرادات المبيعات}}$$

إيرادات المبيعات

وكلما تحسنت هذه النسبة بالانخفاض ساعد ذلك في خفض تكلفة المنتج.

الجدول رقم (7) : بطاقة الأداء المتوازن لمحور عمليات التشغيل الداخلية للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010	كمية المردودات ن كمية المبيعات ن	نسبة المردودات من المبيعات	- خفض تكلفة الإنتاج.
0.00056	0.00	100 ×		
0.5	0.35	الطاقة الفعلية الطاقة العادية المثلى	- معدل الطاقة المستغلة	- الحفاظ على مستوى متميز من الجودة في ظل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
		تكلفة المبيعات إيرادات المبيعات	- نسبة تكلفة المبيعات	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

تبين لنا بطاقة الأداء للمحور العمليات الداخلية أن الهدف الاستراتيجي للوحدة هو خفض التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة، وبعد حساب بعض المؤشرات الخاصة بتقييم العمليات الداخلية تم تسجيل الملاحظات التالية:

- نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة المردودات من المبيعات لسنة 2011 ب 0.00056 مقارنة إلى انعدامه في سنة 2010 وهذا راجع إلى أخطاء وعيوب في بعض الوحدات من المنتج، لكن يمكن أن نشير إلى أن هذه النسبة منخفضة جدا أي يمكن إهمالها.

- أما بالنسبة لمعدل الطاقة المستغلة فقد ارتفع في سنة 2011 إلى 0.5 مقارنة بنسبة 2010 المقدره ب 0.35 هذا راجع إلى ارتفاع في حجم الطلبيات في السوق مما أدى إلى زيادة ساعات العمل.

المطلب الثالث: تقييم أداء الوحدة وبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الإستراتيجي لهذا المحور هو تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة مقارنة بموقف المنافسين بالسوق، ويتطلب تحقيق الهدف ضرورة الاهتمام باستطلاع رأى العملاء من خلال قوائم استقصاء لمعرفة اتجاهاتهم (عملاء محليون أو عملاء تصدير) وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد وكيفية طلب الشراء والخدمات والمعلومات المصاحبة والتي يفضل توافرها مع إتمام عمليات البيع، كما يتطلب الأمر ضرورة أن تحافظ إدارة المؤسسة على نظم الجودة ولتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء فإن مجموعة من المقاييس و المؤشرات لمستوى الأداء يجب استخدامها في المراحل الأولى للتطبيق تمهيدا لاستخدام مقاييس إستراتيجية في الأجل الطويل كمؤشرات لقياس النتائج المحققة لهذا الأداء الإستراتيجي، ويمكن وصف أهم المؤشرات لقياس النتائج المحققة لهذا الأداء الإستراتيجي على النحو التالي:

- شريحة السوق في بعض المناطق الأساسية لنوعيات من العملاء: يقيس هذا الجانب نسبة من إجمالي حجم السوق لهذه النوعية من العملاء، ففي حالة المنتجات مثلا كالفرينة فإن هذه النسبة تحدد كما يلي:

نسبة شريحة السوق = $\frac{\text{حجم المبيعات خلال الفترة لهذا المنتج لشريحة من العملاء}}{\text{إجمالي حجم مبيعات السوق في نفس الفترة لنفس الشريحة}}$

وكلما ارتفعت هذه النسبة ساعد ذلك المؤسسة على تحقيق وضع تنافسي أكبر داخل السوق، وأدى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مجال محور العملاء.

- نسبة هامش ربح تجار الجملة: وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة هامش ربح تجار الجملة = $\frac{\text{سعر البيع تسليم تاجر الجملة} - \text{سعر البيع تسليم المصنع}}{\text{سعر بيع تسليم المصنع}}$

كلما ارتفعت هذه النسبة تحققت مصالح مشتركة بين كل من المؤسسة و الموزعين من عملائها وهو ما يعرف بالعلاقات ذات المصالح المشتركة.

- نسبة حسابات المبيعات الجديدة إلي إجمالي عدد الحسابات : وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة حسابات المبيعات الجديدة إلي إجمالي عدد الحسابات = $\frac{\text{عدد الحسابات الجديدة مرجحة بقيمة مبيعات العملاء}}{\text{إجمالي عدد حسابات العملاء}}$

تمثل هذه النسبة النمو الممكن حدوثه في حجم عملاء المؤسسة يوما بعد اخر وخلال فترة معينة.

الجدول رقم (8) : بطاقة الأداء المتوازن لمحور العملاء للوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010			
3.40%	10%	عدد العملاء الجدد إجمالي عدد العملاء	نسبة عدد العملاء الجدد	- تحقيق شريحة تسويقية أكبر - تحقيق مستوي جيد لرضاء العملاء
20.72	18.05	إجمالي عدد فواتير المبيعات عدد العملاء	نسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة	- تحقيق مصالح مشتركة مع الموزعين والعملاء

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

- نلاحظ من الجدول أن الأهداف الاستراتيجية لمحور العملاء هي رضا العملاء و ولائهم و يترجم ذلك في زيادة الشريحة السوقية لكن للأسف لم نستطع قياس هذه النسبة لذلك اكتفينا بنسبة العملاء الجدد و نسبة تكرار تعامل العميل مع نفس المؤسسة و نلخص النتائج المتوصل إليها في مايلي:
- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عدد العملاء الجدد قد انخفضت من 10% سنة 2010 إلى 3.40 % سنة 2011 ، ويفسر سبب ذلك إلى تخلي بعض العملاء الجدد عن التعامل مع الوحدة، وقد يرجع السبب الرئيس في ذلك إلى عدم قدرة هؤلاء العملاء الجدد على منافسة أقرانهم في السوق الأكثر من خبرة وسيطرة على السوق.
- أما بالنسبة لنسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة فقد ارتفعت سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 حيث كانت 18.05 سنة 2010 في حين بلغت 20.72 سنة 2011 وهذا راجع إلى: رضا العملاء عن المنتج، توسيع بعض المتعاملين لنشاطهم مما يؤدي إلى ارتفاع في طلبات المنتج.
- من خلال النتائج المتوصل إليها في محور العملاء نستطيع القول أن أداء المؤسسة في محور العملاء كان جيدا حيث بينت لنا زيادة نسبة التعامل مع العملاء على رضاهم نوعا ما عن المنتج، ويدعم كذلك بزيادة إنتاجية العملاء بمعنى زيادة الطلب من العملاء أدى حتما إلى زيادة الإنتاجية ما يبين التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الرابع: تقييم أداء الوحدة و البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الإستراتيجي والرئيسي لهذا المحور هو تحقيق أقصى قيمة ممكنة أو ما يعرف بتعظيم صافي الثروة للمساهمين، وقد يتم ذلك في صورة تعظيم عائد السهم أو العائد والقيم السوقية للسهم معا،

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح خلل هيكل التمويل وتحقيق مستويات متميزة من الربح والسيولة في الأجل القصير والطويل، ولذلك فإن على إدارة المؤسسة ربط ما تحققه من إنجاز في محاور عمليات التشغيل الداخلية و العملاء و التي يترتب عليها تحقيق شريحة تسويقية جيدة وخفض تكلفة المنتج مع إتاحتها بأسعار بيع منخفضة وجودة متميزة، ولذلك فإن المقاييس التي تستخدم لقياس مستويات الأداء و تلك التي تستخدم لقياس النتائج المحققة يمكن تناولها على النحو التالي:

لكن قبل حساب مختلف المؤشرات المالية والمقصود بها هو النسب المالية و يجب إعداد الميزانية المالية انطلاقاً من الميزانية المحاسبية (ملحق 1، 2)، ولكن بعد إجراء بعض التعديلات لأن الميزانية المحاسبية تستجيب لأغراض محاسبية فقط و لا تستجيب لأغراض مالية و سنعرض فيما يلي الميزانيات المالية المفصلة للسنتين 2010، 2011 لأنهما أساس حساب النسب المالية.

1 - أصول الميزانيات المالية المفصلة:

والجدول الموالي يوضح أصول الميزانيات المالية المفصلة للوحدة لفترة الدراسة:

الجدول رقم (9): أصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوقة للسنوات 2010 - 2011

السنوات (المبالغ)		البيان
2011	2010	
<u>الأصول الثابتة</u>		
<u>* القيم الثابتة (الاستثمارات)</u>		
349 209 508,20	368 873 611,53	التثبيات المادية
5 008,00	5 008,00	التثبيات المالية
3 188 054,76	3 188 054,76	الضرائب المؤجلة أصول
352 402 570,96	372 066 674,29	مجموع قيم الثابتة
<u>* القيم الثابتة الأخرى</u>		
12 966 517,99	12 966 517,99	حقوق شبه ضريبية
12 966 517,99	12 966 517,99	مجموع قيم الثابتة الأخرى
365 369 088,95	385 033 192,28	مجموع الأصول الثابتة
<u>الأصول المتداولة</u>		
<u>* قيم الاستغلال</u>		
11 664 186,14	15 088 496,48	المخزونات
11 664 186,14	15 088 496,48	مجموع قيم الإستغلال
<u>* قيم قابلة للتحقيق</u>		
	34 992,00	التثبيات المالية
27 049 782,54	27 138 110,31	الزبائن
3 684 865,50	3 464 373,50	مدينون آخرون
	11 910,98	ضرائب و ماشابها
30 734 648,04	30 649 386,79	مجموع القيم القابلة للتحقيق
<u>* القيم الجاهزة</u>		
19 888 482,88	35 954 688,10	الخزينة
19 888 482,88	35 954 688,10	مجموع القيم الجاهزة
62 287 317,06	81 692 571,37	مجموع الأصول المتداولة
427 656 406,01	466 725 763,65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية وملاحظتها للوحدة للسنوات 2010-2011

2 - خصوم الميزانيات المالية المفصلة:

والجدول الموالي يوضح خصوم الميزانيات المالية المفصلة للوحدة لفترة الدراسة:

الجدول رقم (10): خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوكة للسنوات 2010 - 2011

السنوات (المبالغ)		الخصوم
2011	2010	
<u>الأموال الدائمة</u>		
<u>* الأموال الخاصة</u>		
137 585 417,49	134 077 589,18	مرحل من جديد
137 177 777,85	181 915 994,29	الترايط ما بين الوحدات
274 763 195,34	315 993 583,47	مجموع الأموال الخاصة
<u>* الديون الطويلة والمتوسطة الأجل</u>		
2 933 669,73	1 799 798,00	قروض الإستثمارات
		دائتوا الأموال
37 443 816,00	37 443 816,00	الضرائب المؤجلة خصوم
34 056 871,37	26 308 896,06	مخصصات
4 413 316,45	4 413 316,45	الديون شبه الضريبية
69 259 178,03	69 259 178,03	عمليات المجمع
148 106 851,58	139 225 004,54	مجموع الديون ط و م الأجل
422 870 046,92	455 218 588,01	مجموع الأموال الدائمة
<u>* الأموال المتداولة</u>		
<u>* الديون القصيرة الأجل</u>		
	1 133 871,73	دائتوا الأموال
243 171,30	6 966 228,12	الموردون والحسابات المتشابهة
2 371 271,70	1 851 308,22	الضرائب
2 171 916,09	1 555 767,57	الديون الأخرى
4 786 359,09	11 507 175,64	مجموع الأموال المتداولة
427 656 406,01	466 725 763,65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية وملاحظتها للوحدة للسنوات 2010-2011

3- حساب المؤشرات المالية:

بعد عرض الميزانيات المالية للوحدة لسنوات الدراسة سنقوم بحساب مختلف المؤشرات المالية والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية كنسب السيولة ونسب الهيكلية المالية ونسب النشاط

ونسب المردودية و نسب الاستغلال كما هو موضح في الجداول الموالية:

جدول رقم (11): رؤوس الأموال العاملة للوحدة للسنوات 2010 - 2011

2011	2010	السنوات البيان	الرقم
رأس المال العامل الصافي (الدائم)			
422,870,046.92	455,218,588.01	الأموال الدائمة	1
365,369,088.95	385,033,192.28	الأصول الثابتة	2
62,287,317.06	81,692,571.37	الأصول المتداولة	3
4,786,359.09	11,507,175.64	الديون قصيرة الأجل	4
57,500,957.97	70,185,395.73	رأس المال العامل (FR)	1-2 = 5 3-4 = 5
مفاهيم أخرى لرأس المال العامل			
274,763,195.34	315,993,583.47	الأموال الخاصة	6
148,106,851.58	139,225,004.54	الديون طويلة الأجل	7
-90,605,893.61	-69,039,608.81	رأس المال العامل الخاص	2-6 = 8
152,893,210.67	150,732,180.18	رأس المال العامل الأجنبي	7+4 = 9
62,287,317.06	81,692,571.37	رأس المال العامل الإجمالي	3=10

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (12): الاحتياج في رأس المال العامل لوحدة للسنوات 2010 - 2011

2011	2010	السنوات البيان	الرقم
62,287,317.06	81,692,571.37	الأصول المتداولة	1
19,888,482.88	35,954,688.10	القيم الجاهزة	2
42,398,834.18	45,737,883.27	إحتياجات الدورة	1-2 = 3
4,786,359.09	11,507,175.64	الديون القصيرة الأجل	4
0.00	0.00	السلفات المصرفية	5
4,786,359.09	11,507,175.64	موارد الدورة	4-5=6
37,612,475.09	34,230,707.63	احتياجات رأس المال العامل (BFR)	3-6 = 7

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (13): الخزينة الصافية للوحدة للسنوات 2010 - 2011

الرقم	السنوات	البيان	2010	2011
1		رأس المال العامل (FR)	70,185,395.73	57,500,957.97
2		احتياجات رأس المال العامل (BFR)	34,230,707.63	37,612,475.09
1-2 = 3		الخزينة الصافية	35,954,688.10	19,888,482.88
4-5 = 3		القيم الجاهزة	35,954,688.10	19,888,482.88
5		السلفات المصرفية	0.00	0.00

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (11) و (12)

جدول رقم (14): نسب السيولة للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
13,01	7,10	<u>الأصول المتداولة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
10,58	5,79	<u>القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
4,16	3,12	<u>القيم الجاهزة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (11) و (12)

جدول رقم (15): نسب الهيكل المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
1,16	1,18	<u>الأموال الدائمة</u> الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
0,75	0,82	<u>الأموال الخاصة</u> الأصول الثابتة	نسبة التمويل الخاص
0,64	0,68	<u>الأموال الخاصة</u> مجموع الأصول	نسبة الإستقلالية المالية
0,36	0,32	<u>مجموع الديون</u> مجموع الأصول	نسبة قابلية التسديد

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (16): نسب النشاط للوحدة للسنوات 2010 - 2011

الرقم	البيان	2010	2011
1	رقم الأعمال خارج الرسم	243,746,167.29	321,731,904.88
2	مجموع الأصول	466,725,763.65	427,656,406.01
$3 = 1 \div 2$	معدل دوران الأصول	0.52	0.75
4	الأصول الثابتة	385,033,192.28	365,369,088.95
$5 = 1 \div 4$	معدل دوران الأصول الثابتة	0.63	0.88
6	الأصول المتداولة	81,692,571.37	62,287,317.06
الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول المتداولة	2.98	5.17
8	مخزون أول المدة من المواد واللوازم	149,031,744.89	171,564,615.41
9	مخزون آخر المدة من المواد واللوازم	148,057,365.59	173,910,760.54
$10 = (8 + 9) \div 2$	متوسط المخزون من المواد واللوازم	148,544,555.24	172,737,687.98
11	مشتريات السنة من المواد واللوازم	144,757,496.84	173,083,063.72
$12 = (10 \div 11) \times 360$	فترة الاحتفاظ بالمواد واللوازم	369.42	359.28
$13 = 11 \div 10$	معدل دوران المواد واللوازم	0.97	1.00
1	رقم الأعمال	243,746,167.29	321,731,904.88
20	رسم القيمة المضافة	5,089,248.96	6,346,604.31
21	رقم الأعمال بالرسم	248,835,416.25	328,078,509.19
22	العملاء	27,138,110.31	27,049,782.54
العملاء	مدة تسديد العملاء	39.26	29.68
$23 = 21 \div 22$	معدل دوران العملاء	9.17	12.13
24	الموردين	6,966,228.12	243,171.30
11	المشتريات خارج الرسم	144,757,496.84	173,083,063.72
25	الرسم على القيمة المضافة		
26	المشتريات بالرسم	144,757,496.84	173,083,063.72
$27 = (24 \div 26) \times 360$	فترة تسديد الموردين	17.32	0.51
$28 = 26 \div 24$	معدل دوران الموردين	20.78	711.77

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10) و ملاحق الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج للوحدة للسنوات 2010-2011

جدول رقم (17): نسب المردودية للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
0.026-	0.049-	<u>النتيجة الصافية</u> رقم الأعمال خارج الرسم	المردودية التجارية
0.020-	0.026-	<u>النتيجة الإجمالية</u> مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
0.031-	0.038-	<u>النتيجة الصافية</u> الأموال الخاصة	المردودية المالية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10) الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج للوحدة للسنوات 2010-2011

ومن أجل تقييم الوحدة مالياً يستحسن وضع نتائج التحليل المالي في جدول كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (18): ملخص لمؤشرات الأداء المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		النسبة	الهدف الإستراتيجي
2011	2010		
مؤشرات التوازن المالي			- تعظيم صافي ثروة المساهمين - إصلاح خلل هيكل التمويل - مستوى ربحية وسيولة قوية
57,500,957.97	70,185,395.73	رأس المال العامل الصافي	
-90,605,893.61	-69,039,608.81	رأس المال العامل الخاص	
152,893,210.67	150,732,180.18	رأس المال العامل الأجنبي	
62,287,317.06	81,692,571.37	رأس المال العامل الإجمالي	
37,612,475.09	34,230,707.63	الإحتياج في رأس المال العامل	
19,888,482.88	35,954,688.10	الخزينة الصافية	
نسب السيولة			
13.01	7.10	نسبة السيولة العامة	
10.58	5.79	نسبة السيولة المختصرة	
4.16	3.12	نسبة السيولة الفورية	
نسب المديونية			
1.16	1.18	نسبة التمويل الدائم	
0.75	0.82	نسبة التمويل الخاص	
0.64	0.68	نسبة الإستقلالية المالية	
0.36	0.32	نسبة قابلية التسديد	
نسب النشاط			
0.75	0.52	معدل دوران الأصول	
0.88	0.63	معدل دوران الأصول الثابتة	
5.17	2.98	معدل دوران الأصول المتداولة	
359.28	369.42	فترة الاحتفاظ بالمواد واللوازم	
1.00	0.97	معدل دوران المواد واللوازم	
29.68	39.26	مدة تسديد العملاء	
12.13	9.17	معدل دوران العملاء	
0.51	17.32	فترة تسديد الموردين	
711.77	20.78	معدل دوران الموردين	
نسب المردودية			
0.03-	0.05-	المردودية التجارية	
0.02-	0.03-	المردودية الاقتصادية	
0.03-	0.04-	المردودية المالية	
نسب الإستغلال			
0.72	0.72	نسبة مصاريف المستخدمين	
	0.0001	نسبة المصاريف المالية	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد جدول على الجداول السابقة

4- تقييم الأداء المالي للوحدة للفترة (2010-2011)

4-1- دراسة مؤشرات التوازن المالي:

4-1-1- دراسة رأس المال العامل:

سنقوم بحساب مختلف رؤوس الأموال العاملة خلال سنوات الدراسية والمبينة في الجدول الموالي ثم سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها.

أ- **رأس المال العامل الصافي (الدائم):** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن الوحدة قد حققت رأس مال عامل دائم موجب خلال سنتي الدراسة حيث كان 70 185 395.73 دج سنة 2010 لكنه إنخفض سنة 2011 إلى 57 500 957.97 دج وعلى العموم فرأس المال العامل جيد رغم انخفاضه سنة 2011، وسنحاول دراسة رأس المال العامل للوحدة لكل سنة على حدا.

- **سنة 2010:** تدل النتيجة الموجبة لرأس المال العامل على أن الأموال الدائمة غطت الأصول الثابتة وتعدت ذلك لتغطي جزء لا بأس به من الأصول المتداولة، وهذا يعني أن الوحدة قد حققت هامش أمان خلال هذه الفترة، وهذا يعني أن الأصول المتداولة تغطي كل القروض قصيرة الأجل، وبالتالي فإن هذا الهامش الموجب يمكن الوحدة من تسديد التزاماتها قصيرة الأجل عند حلول تاريخ استحقاقها، إلي جانب ذلك تستطيع الوحدة القيام بالعملية الاستغلالية للدورة المالية دون مخاطر.

- **سنة 2011:** نلاحظ انخفاض في قيمة رأس المال العامل مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة الأصول المتداولة والتي تعادل مبلغ 1 868 931.2 دج والتي قابلها كذلك انخفاض في الديون قصيرة الأجل بمبلغ 64 469 598.93 دج، ومن جهة أخرى فإن الأموال الدائمة قد انخفضت بقيمة 35 289 676.9 دج وكذلك الحال بالنسبة للأموال الثابتة كذلك انخفضت بقيمة 39 890 344.6 دج مقارنة بسنة 2010 و سبب هذا الانخفاض هو مبلغ الإهلاكات السنوية لأن التثبيات تسجل بالقيمة الصافية.

ب- **رأس المال العامل الخاص:** من الجدول رقم (18) يمكن ملاحظة أن الوحدة حققت رأس مال عامل خاص سالب خلال سنوات الدراسة وهذا يعني أن الأموال الخاصة لم تغط الأصول الثابتة وذلك ليس في صالح الوحدة إذ أنه لا يستطيع الاعتماد على الموارد الذاتية لا في تمويل الأصول الثابتة، ولا في تمويل دورات الاستغلال، بل الاعتماد بشكل كبير على الموارد الخارجية من ديون طويلة الأجل وديون قصيرة الأجل، وهذا يشكل خطرا عليها في المدى الطويل.

ج- **رأس المال العامل الأجنبي:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن ديون الوحدة في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة حيث ارتفعت من 150 732 180.18 دج سنة 2010 إلى 893 210.67 دج سنة 2011، ويشير رأس المال العامل الأجنبي أن الوحدة لا تعتمد على الموارد الذاتية في

تمويل دوراتها سنة بعد سنة وتتمثل هذه الموارد في الأموال الخاصة وتزايد رأس المال العامل الأجنبي يعني تزايد المخاطر المالية في الأجل القصير.

د- رأس المال العامل الإجمالي : ويمثل مجموع الأصول المتداولة حيث نلاحظ من الجدول رقم (18) أن قيمة رأس المال العامل الإجمالي قد عرف انخفاضا في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 ، ويعود ذلك إلى الانخفاض في العناصر المكونة له والمتمثلة في القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة. غير أن هذا المؤشر وحده غير كافي لتحديد الوضعية المالية للوحدة، لذلك يجب الاعتماد علي مؤشرات أخرى حتى تتمكن من أخذ الفكرة الكاملة عن وضعية الوحدة.

4-1-2- دراسة الإحتياج في رأس المال العامل

إن الإحتياج في رأس المال العامل يتبع تطور نشاط الوحدة و مردوديتها فهو عبارة عن الفرق بين الإحتياجات والموارد المتعلقة بالدورة، وإذا كانت موارد الدورة (ديون قصيرة الأجل) غير كافية يتم اللجوء إلى رأس المال العامل لتمويل الإحتياجات، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية)

ومن الجدول السابق يمكن ملاحظة أن الإحتياج في رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة وهذا معناه أن إحتياجات الوحدة أكبر من الموارد التمويلية لدورة الاستغلال، ومن النتائج المتوصل إليها في الجدول نسجل الملاحظات التالية:

- **بالنسبة 2011:** نلاحظ ارتفاع في إحتياج رأس المال العامل، ويعود هذا لانخفاض الكبير في الديون قصيرة الأجل مقارنة بسنة 2010 حيث هذا الانخفاض أثر كثيرا على قيمة إحتياج رأس المال العامل.

4-1-3- دراسة الخزينة الصافية:

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها الوحدة لدورة معينة وتعتبر الخزينة الصافية من المؤشرات المهمة في تحقيق التوازن المالي في المدى القصير، حيث هي أيضا القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف الوحدة بعد طرح إحتياج رأس المال العامل من رأس المال العامل الصافي. من الجدول يمكن ملاحظة أن الخزينة موجبة خلال سنوات الدراسة يفسر هذا باعتماد الوحدة على القيم الجاهزة فقط ولهذا نلاحظ تزايد في قيمة القيم الجاهزة سنة بعد أخرى دون اللجوء إلي السلفيات المصرفية.

4-2- دراسة النسب المالية

4-2-1- دراسة نسب السيولة

تهدف نسب السيولة إلى تقييم قدرة الوحدة على المدى القصير حيث توضح الملاءة المالية للوحدة في المدى القصير فهي تقيس قدرة الوحدة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وتبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة.

أ- **نسبة السيولة العامة:** تبين نسبة السيولة العامة مقدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل اعتماد على أصولها المتداولة، ومن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة السيولة العامة موجبة خلال سنوات الدراسة إذ شهدت تحسنا ملحوظا خلال سنوات الدراسة وهذا ما تفسره الزيادة الملاحظة في الجدول.

إن الحد الأدنى المقبول لهذه النسبة هو الواحد الصحيح ولقد استطاعت الوحدة مواجهة ديونها قصيرة الأجل وخطر سدادها المفاجئ دون اللجوء إلى أصولها الثابتة أو قروض جديدة لان الأصول المتداولة تغطي كل الديون قصيرة الأجل.

ب- **نسبة الديون المختصرة:** تبين هذه النسبة مدى قدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون (قيم الاستغلال) حيث يتم استبعاد المخزونات من الأصول المتداولة لأنها تحتاج إلي وقت لتحويلها إلى سيولة جاهزة ومن الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة شهدت تحسنا ملحوظا خلال سنوات الدراسة حيث كانت نسبتها 5.79 سنة 2010 حتى وصلت إلى 10.58 سنة 2011 وهذا نتيجة ارتفاع القيم القابلة للتحقيق وانخفاض الديون قصيرة الأجل.

ونلاحظ أن النسبة فاقت الحد الأقصى للضمان 0.5 أو 0.75 و بالتالي تستطيع الوحدة تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة دون اللجوء إلي بيع المخزون كما وجب على الوحدة أن تعطي اهتماما خاصا لسياسة تحصيل حقوقها المتعلقة بالعملاء مقارنة مع الديون المستحقة عليها.

ج- **نسبة السيولة الفورية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على القيم الجاهزة التي هي تحت تصرف الوحدة فعلا دون اللجوء إلي قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق لأن تحويلها إلى سيولة يتطلب فترة من الزمن.

يوجد اتفاق بين أغلب الاقتصاديين أن النسبة المرجعية للسيولة الفورية بين 0.2 إلى 0.3 ولدى بعضهم حتى 0.4، لكن الملاحظ أن الوحدة استطاعة الوصول إلى إمكانية التسديد الحالي خلال سنوات الدراسة وهي نسب تفوق النسبة المرجعية حيث الفائض يعتبر أموال مجمدة على الوحدة محاولة إعادة استثمارها لزيادة مردوديتها.

بعد دراستنا لنسب السيولة يمكن القول أن وضعية المؤسسة في تحسن ملحوظا عبر سنوات الدراسة خاصة إذا ما استطاع مسيري الوحدة التحكم أكثر في الحقوق والمتعلقة أساسا بسياسة تحصيل

المدينين مقارنة مع الديون القصيرة المستحقة (الموردين و ديون الاستغلال) أي أننا نراعي مبدئي السيوولة و الإستحقاقية لتمكين الوحدة منه مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، ويظهر من الجدول رقم (18) أن سنة 2011 هي أحسن سنة من خلال نسبة الارتفاع في نسب السيوولة ارتفاعا جد كبير .

4-2-2- نسب الهيكلية المالية:

أ- **نسبة التمويل الدائم:** تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال العامل وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، والملاحظ من الجدول أن النسبة تفوق الواحد طيلة سنوات الدراسة وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب ولقد انخفضت هذه النسبة سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 .

ب- **نسبة التمويل الخاص:** تعبر هذه النسبة على مدى تغطية الوحدة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة، وتساعد هذه النسبة أيضا في تحديد حجم القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان، ومن الملاحظ من الجدول أن الأموال الخاصة تستطيع تغطية أكثر من 82 % من الأصول الثابتة الصافية سنة 2010 ثم انخفضت إلى 75% في 2011 .

ج- **نسبة الإستقلالية المالية:** تعتبر هذه النسبة عن مدى استقلالية الوحدة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة ومن الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية سجلت النسب التالية خلال سنوات الدراسة على الترتيب : 0.68، 0.64، حيث نلاحظ أن النسب فاقت النسبة المرجعية و هي 0.5 وهذا دليل على أن الوحدة استطاعت رفع استقلاليتها المالية وذلك من خلال السياسة المتبعة أي تقليص الديون إلى أدنى مستوياتها.

د- **نسبة قابلية التسديد:** تعتبر هذه النسبة عن نسبة الديون إلى مجموع الأصول وتبين مدى مساهمة المقرضين في تمويل استثمارات الوحدة فالوحدة في حالة وقوعها في وضعية مالية أو وصولها للإفلاس وبالتالي عدم قدرتها على تسديد ديونها فإنها تلجأ إلى بيع أصولها لسدادها وما لاحظناه أن هذه النسبة كانت أقل من 0.5 خلال السنتين 2010 - 2011 أي تعتبر النسب المبينة في الجدول جيدة.

4-2-3- نسب النشاط:

أ- **معدل دوران الأصول:** تعتبر هذه النسبة من أشمل مقاييس الكفاءة، وذلك لأنها مؤشر لقدرة الاستثمارات في الأصول على تحقيق رقم أعمال، حيث نلاحظ من الجدول أن كل دينار تستثمره الوحدة يساهم في تحقيق رقم الأعمال بـ 0.52 دج ، 0.75 دج خلال السنتين 2010 - 2011 على الترتيب ونلاحظ أن المعدل منخفض لأنه أقل من 1 وبالتالي فإن الوحدة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة مع حجم الاستثمار في أصولها لكنها اقتربت منه سنة 2011 ولذا يجب على الوحدة رفع كفاءتها لكي تزيد من حجم المبيعات ومنه فإن أداء المبيعات مقارنة بما هو مستثمر غير كاف.

ب- **معدل دوران الأصول الثابتة:** من خلال ملاحظة الجدول نلاحظ أن النسب أقل من 1 وهذا دليل على عدم كفاءة الوحدة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية ويجب عليها محاولة رفع هذه

المعدلات وذلك بزيادة كمية المبيعات.

ج- معدل دوران الأصول المتداولة: يعتبر مؤشرا جيدا في قياس مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات حيث نلاحظ من الجدول رقم (17) أن الوحدة حققت لقاء استثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال سنتي الدراسة، حيث كانت المعدلات للسنتين 2010 و 2011 على الترتيب 2.98 ، 5.17 مسجلة أعلى معدل سنة 2011 وذلك نتيجة ارتفاع رقم الأعمال حيث سجل أعلى مستوي له خلال هذه السنة، ويعبر إرتفاع هذا المعدل نتيجة كفاءة الوحدة في استخدام رأس المال العامل وكانت أعلى كفاءة استخدام سنة 2011.

د- معدل دوران المخزون: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون حيث كلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان هذا مؤشرا جيدا وخلال سنوات الدراسة يمكن ملاحظة وانطلاقا من الجدول رقم (18) مايلي:

- **المواد واللوازم:** نلاحظ أن المدة التي تبقي فيها المواد واللوازم في المخازن مدة طويلة نوعا ما أي سنة حيث في سنة 2010 بقيت 369 يوم أي ما يعادل 12 شهرا و 5أيام ، وفي سنة 2011 بقيت 353 يوم أي ما يعادل 11 شهرا و 29 يوم ،حيث أن معدل سنة 2010 بلغ 0.97 و سنة 2011 بلغ 1.

- **المنتجات التامة:** الوحدة لا تحتفظ بالمنتجات تامة الصنع وذلك لأن الطلب يفوق الكميات المنتجة أي كل ماينتج يباع، لذلك ولعدم توفر التكلفة السنوية للوحدات المنتجة لم نستطع حساب هذه المعدل.

- **معدل دوران العملاء والموردين:** يقيس هذان المعدلان مدى النجاح في تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء حيث كلما كانت مدة تسديد الموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان ذلك أفضل للوحدة والعكس صحيح ومن الجدول رقم (17) يمكن ملاحظة أن مدة التحصيل من العملاء بلغت 39 يوم في 2010 ثم انخفضت في 2011 إلي 29 يوم ،في المقابل نجد أن فترة التسديد للموردين قصيرة جدا خلال سنوات الدراسة حيث وصلت في سنة 2010 إلي 17 يوم ثم انعدمت تقريبا في سنة 2011، ويمكن القول أن الوحدة لم تنجح في تحقيق الملائمة بين المعدلين.

4-2-4- نسب المردودية

تبين هذه النسبة مدى كفاءة السياسات التي يتخذها مسيري الوحدة و مدى فعاليتها في تسيير نشاطها وتعد ضرورية لبقاء واستمرار الوحدة حيث نميز 3 أنواع مهمة وأساسية للمردودية وهي المردودية التجارية ، المردودية الاقتصادية ، المردودية المالية.

يمكن ملاحظة أن نتائج الدورة لسنتي 2010-2011 كانت خسارة أي سلبية وهذا ما يظهره ويوضح الجدول رقم (18) من خلال النسب السالبة للمردودية وهذا يعني أنه لاوجود للمردودية خلال الثلاث دورات.

أ- **المرد ودية التجارية:** تقيس هذه النسبة مرد ودية نشاط الوحدة التجاري أي يجب على الوحدة أن تدر أرباحا كافية لتغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح معين ومن خلال الجدول نلاحظ أن الوحدة لم تحقق ربحا بل حققت خسارة حيث قدرت المردودية التجارية ب (0.049-) في 2010 ثم انخفضت في 2011 إلى -0.026 .

ب- **المرد ودية الاقتصادية:** هذه النسبة تقيس درجة الفعالية في استخدام الأصول ومدى قدرتها على تحقيق أرباح كافية لمزاولة نشاطها وبقائها لكن من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الوحدة حققت خسائر وهذا دليل على أن الوحدة ليست لها درجة فعالية في استخدام الأصول و ليست لها القدرة على تحقيق أرباح كافية لمزاولة نشاطها وبقائها.

ج- **المرد ودية المالية:** تبين هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة بمعنى هامش الربح الذي يحققه الدينار الواحد المستثمر من قبل مالكي الوحدة وهي مؤشر هام جدا لقياس درجة النمو الداخلي المستقل للوحدة، حيث كلما زادت أدى ذلك إلى رضا مالكي الوحدة عن كفاءة إدارة الوحدة في استغلال أموالهم و من خلال الجدول نلاحظ أن نسب المردودية المالية لهذه الوحدة سالبة و هذا يدل على أن هامش الربح غير محقق من الدينار الواحد المستثمر و هذا يجعل مالكي الوحدة غير راضيين عن كفاءة إدارة الوحدة لاستغلال أموالهم و يجب عليها توظيف عمال إدارة ذات كفاءة عالية.

4-2-5- نسب الإستغلال

تساعد هذه النسب في قياس من بالتحديد من التكاليف ساهم بشكل كبير في إمتصاص القيمة المضافة ومن أهم النسب المستعملة في هذا المجال هي نسبة مصاريف المستخدمين ونسبة المصاريف المالية مقارنة بالقيمة المضافة والجدول الموالي يبين علاقات ونتائج حساب النسب خلال سنوات الدراسة.

أ- **نسبة مصاريف المستخدمين:** تعبر هذه النسبة على مدى مساهمة مصاريف المستخدمين في إمتصاص القيمة المضافة خلال النشاط الاستغلالي للوحدة. حيث نلاحظ من الجدول أن النسب كانت 1.18 ، 0.72 خلال السنتين 2010 و 2011 أي بقيت ثابتة خلال السنتين 2010 و 2011، تعني هذه النسب أن مصاريف المستخدمين امتصت كل القيمة المضافة في سنة 2009 بينما امتصت 72 % منها خلال سنتي 2010 و 2011.

ب - **نسبة المصاريف المالية:** تعبر هذه النسبة عن مساهمة المصاريف المالية في إمتصاص القيمة المضافة إذ نلاحظ من الجدول أنها سجلت نسبة 0.0001 و 0 في سنتي 2010 و 2011 على الترتيب وهي نسبة جد منخفضة، أي أن المصاريف المالية في الوحدة شبه معدومة.

الخلاصة:

بعد قيامنا بالدراسة العملية لتعرف على مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم - ، حيث كانت الدراسة بأحد وحدتيها وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية المتواجدة بدائرة القرارم قوقة - بولاية ميله - والتي تنتج مادة الفرينة، وذلك من خلال القيام بتقديم الوحدة الإنتاجية والتجارية، كما تضمن هذا الفصل محاولة لتقييم أداء الوحدة باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة والتي تشمل محاور التعلم و النمو، التشغيل الداخلي، العملاء، والمحور المالي التي تستطيع من خلالها قياس وتقييم الأداء بناء على المعلومات والمعطيات والبيانات التي تتحصل عليها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة فيما يخص العمال والعمليات الداخلية أو المستوى الخارجي على أساس متطلبات السوق على منتجاتها كذلك على الصعيد الدولي نتيجة للمنافسة و الانفتاح على اقتصاد السوق العالمية.

- ولقد تبين بعد عملية التقييم من خلال بعد التعلم والنمو أن مسيري الوحدة قد وفقوا في تحفيز العمالة ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة، أمت فيما يخص بعد عمليات التشغيل الداخلية فالوحدة استطاعت رفع مستوى الطاقة المستغلة سنة 2011 إلى 0.5 مقارنة بسنة 2010 إلى أنها غير كافية لأنه في المقابل 0.5 من الطاقة قير مستغل أي ضائع، من خلال النتائج المتوصل إليها في محور العملاء نستطيع القول أن أداء الوحدة في محور العملاء كان جيدا حيث بينت لنا زيادة نسبة التعامل مع العملاء على رضاهم نوعا ما عن المنتج، ويدعم كذلك بزيادة إنتاجية العملاء بمعنى زيادة الطلب من العملاء أدى حتما إلى زيادة الإنتاجية ما يبين التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

أما فيما يخص المحور المالي فتبين أن الوحدة حققت رأس مال عامل موجب خلال سنوات الدراسة والذي فسر بأن الوحدة تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بكل سهولة، أما بالنسبة للنسب المالية فلقد تم دراسة كل من نسب السيولة والهيكلية المالية إضافة إلى نسب النشاط و المردودية ونسب السيولة ، حيث تبين أن نسب السيولة مرتفعة خاصة سنة 2011 ما يدل على وجود سيولة مجمدة وجب استثمارها، أما فيما يخص نسب الهيكلية المالية فالوحدة مستقلة ماليا وتمول نفسها بأموالها الخاصة بحوالي 80% تقريبا، في حين نجد أن نتيجة الوحدة الصافية كانت خسارة خلال سنوات الدراسة ما ينجم عنه عدم وجود مردودية في الوحدة، ولقد تبين أيضا أن مصاريف المستخدمين تمتص معظم القيمة المضافة لذلك وجب على مسيري الوحدة التدقيق في مصاريف المستخدمين.

تمهيد:

يتطلب كل نشاط في هذا الوجود الوقوف في لحظة معينة من أجل التقييم قصد التعرف على النقائص أو الأخطاء المرتكبة وبالتالي تأخذ القرارات، والقيام بالإجراءات التي من شأنها التقليل من الانحرافات أو حتى القضاء عليها، ومن ثمّ زيادة فعالية هذا النشاط وكفاءته، كما أن تحقيق المؤسسة للأداء الجيد لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو مالية أو بشرية أو فنية أو تنظيمية وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة على ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية اليوم، والتي تفرض عليها أن ترقى لمستوى المنافسة الملائم و الضامن لبقائها واستمرارها في ميدان الأعمال، فيجب على الإدارة انتهاج الطرق والأساليب البشرية السليمة التي تحقق لها أداء جيد، لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الأداء.
- **المبحث الثاني:** إدارة وقياس الأداء.
- **المبحث الثالث:** تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

سننتظر في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للأداء و ذلك من خلال نظرة تاريخية للأداء ومفهومه، أهدافه، أنواعه، إضافة إلى مؤشرات و شروط الأداء الجيد.

المطلب الأول: ماهية الأداء

1- نظرة تاريخية حول الأداء:

إن الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياسه قديمة قدم الحضارة الإنسانية، إذ تشير الشواهد إلى أن البابليون والفرعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية، انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية وبالتالي حاولت الإدارة أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة بتكاليف تلك الأنشطة وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل، وبذلك فإن كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا على شروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشك تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمة فيها مختلف قطاعات الأعمال، وبالتالي فإن الحديث اليوم يدور حول إدارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه، وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة.¹

2- مفهوم الأداء:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء، في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلولاته، فهو قد يستخدم للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية « performer » التي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية « performance » التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم التوازن، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص: 50.

² - عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 189.

ويقصد بمعنى الأداء بأنه "التعبير عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصنعها بناء على أهداف طويل الأجل".¹ في حين يعرف (Eccles) الأداء بكونه "انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف"²، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.

وبشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"³، أو بعبارة أخرى نجد أن مفهوم الأداء هو باختصار "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁴.

من خلال التعاريف نستخلص أن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، بمعنى أن الأداء هو تحقيق الكفاءة والفعالية أثناء إنجاز الأعمال.

3- أهداف الأداء:

تعتبر أهداف الأداء عن الترجمة بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الإستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، ويمكن ذكر بعض أهداف الأداء على سبيل الذكر لا الحصر هي:⁵

- تعزيز مستوى النتائج التي تحققها الإدارة وربط الأهداف التي يطلب من الموظفين تحقيقها على المستوى الفردي بأهداف الإدارة على المستوى الشامل.

- الاتجاه المعاصر للإدارة وقياس الأداء و الانتقال على النواحي المالية والمحاسبية والصرف إلى النواحي الأكثر شمولية (زبائن المؤسسة، العنصر البشري، إجراءات العمل).
- وهناك من يلخص أهداف الأداء في ما يأتي:⁽⁶⁾

- أنه يعتبر وسيلة لتقييم المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطوط وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ربط الأداء المؤسسي بالاقتصاد الوطني، ومن بين سمات المؤسسات ذات الأداء الجيد هي أن تكون واضحة الأهداف وتحدد المدخلات والمخرجات وتركز على النتائج لا على الإجراءات وتكون ذات صلاحيات واسعة قادرة على المنافسة.

¹ - إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 106.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 38.

³ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 89.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، لبنان، ص: 360.

⁵ - مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2008، ص: 121.

⁶ - موقع انترنت: <http://www.olsruhada.com/readtx2830>، إطلع عليه بتاريخ 2011/02/29 على الساعة: 15.30.

4- أنواع الأداء:

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مصطلح الأداء جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث لآخر حسب معايير معينة، وسنذكر تصنيف أنواع الأداء حسب عدة معايير هي:¹

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

4-1-1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

4-1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على قياس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

4-2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

4-2-1- الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، النمو... الخ. بأدنى تكلفة وأحسن جودة.

4-2-2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى تكاليف ممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة وتشكل فيما بينها شبكة.

4-3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة الآتية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد،

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص: 19.

وظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية، وسنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:¹

4-3-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

4-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

4-3-3- أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فنتمكن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعال، وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

4-3-4- أداء وظيفة التموين: تتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

4-3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع و الابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع و قدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

4-3-6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة العدد ونوع شكاوي العملاء مقدار المردوديات من المبيعات.....، من أجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق والواضح لحاجات العاملين باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضاءه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفضيلية

¹ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص: 10.

في البيئة التنافسية، كاسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

4-3-7-أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة، تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردون، وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم توفير أو خلق جو ملائم لهم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد واستمرارها في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة التسديد الطويلة و المنتجات في الأجال المناسبة بالجودة العالية.¹

4-4-الأداء حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.....الخ. فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية لتصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...الخ، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. فالأداء الاقتصادي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يجسد بالفوائض التي يحققها من وراء تعظيم نواتجها وتنديية مستويات استخدام مواردها والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن البحث عن الأداء التقني و الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تصدر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها من خلال أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات الخاصة والعاملة منها في بلدان العالم الثالث.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:³

لقد تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية مما جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته كما صنف البروفسور "kukoleca" العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، أما البروفسور "R.A.thietart" فيصنف العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة؛ تتمثل في العوامل التقنية

¹ - عرابة الحاج، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على أداء المستشفيات العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص: 44 .

² - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص: 12.

³ - عادل عشي، مرجع سابق، ص، ص: 23- 26.

والعوامل البشرية.

1-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل تغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات التي تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتحقيق تأثيراتها السلبية، وحصص هذه العوامل بدقة، بعض من هذه الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء.

1-1- التحفيز: تعتبر العملية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كمنظريّة تدرج الحاجات، نظرية العاملين... الخ ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف". ويتبين من خلال التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها، أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها من ثم تحقيق الأداء الجيد.

1-2- المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين.
- مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

1-3- التكوين: يعدّ التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كلّ الاتجاهات.

2-العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية وعوامل قانونية وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

2-1- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

2-2- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، ويتبين لنا أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل: فئات العمر، النمو الديموغرافي.. الخ، ودراسة هذه العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة.

2-3- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا بإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات أو اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج.... ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

2-4- العوامل السياسية والقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية المتحكم في البعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المطلب الثالث: مؤشرات وشروط الأداء الجيد

1- مؤشرات الأداء الجيد: عندما يحدد ما يجب أن يقاس، لابد من تحديد المؤشرات لعملية القياس، وهذه المؤشرات قد تكون نسب أو درجات أو رتب، أو مؤشرات مالية، أو مؤشرات ذات بعد زمني، وأن المقياس والمؤشرات التي تعتمد من قبل ذوي العلاقة الخاضعة للقياس وبشكل ينسجم مع سلسلة العمل المورد أو بكلمة أخرى تعكس مدى تلبية رغبات العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً¹، وهي تتضمن التصنيفات التالية:²

1-1- المؤشرات الاجتماعية للأداء: وهي متعددة وتصنف كالاتي:

1-1-1- المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة: يصف الوضع الاجتماعي داخل المؤسسة وحالة الرضا فيها وصفة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين أفرادها (سيئة، جيدة، متوسطة، قوية، ضعيفة...) فهذا المؤشر دور فعال في إنجاح المؤسسة وهو يهتم بالجانب الإنساني فيها، باعتباره قيد يتوقف نجاحها أو فشلها، ولذلك أصبحت الإدارة بصفة عامة والمسؤولين خصوصاً يعطون هذا الجانب أهمية بالغة

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 226.

² - عرابية الحاج، مرجع سابق، ص: 45، 46.

ويجتهدون من أجل ربط العلاقة بين مختلف المستويات في المؤسسة وحتى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

1-1-2- إرضاء العاملين: اجتهدت الكثير من الدراسات التي قامت بتفسير العلاقة بين الكفاءة ومستوى الإنجاز والرضا داخل المؤسسة، فبعضها أثبت أن مستوى الجزاء يؤثر على درجة الرضا والتي بدورها تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الإنجاز. وبالتالي تستنتج أن العلاقة طردية بين الكفاءة والرضا من جهة والأداء من جهة أخرى.

1-2- المؤشرات التنظيمية والاقتصادية للأداء: عملية التنظيم داخل المؤسسة تعني إنشاء علاقات فعالة بين الأشخاص، بشكل يخلق لها نوع من الرضا الذي يسمح لهم بالعمل بكفاءة، و يتم قياس هذه المؤشرات مباشرة بالنظر إلى الهيكل التنظيمي، وليس انطلاقاً من النتائج المحققة، وتظهر أهمية هذه المؤشرات في إظهار النقائص التنظيمية، انطلاقاً من ردود الأفعال الأولية قبل تفاقمها وتحولها لمشاكل اقتصادية يصعب حلها. فسوء انتقال المعلومات والنزاعات بين الأقسام يؤثر بدوره على النتائج والذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وفقدان الزبائن، وعلى العموم فالعلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الاقتصادي هي علاقة مباشرة، فهذا الأخير يتأثر بالأول متأثراً مباشراً. وعليه فإن حدوث مشاكل على مستوى الأداء التنظيمي، سيؤدي إلى عدم التوازن داخل المؤسسة وبالتالي سيتهور أداؤها الكلي وبالتالي الاقتصادي وخلاصة ما سبق أن المؤشرات التنظيمية للأداء تتمثل فيما يلي:

1-2-1- العلاقات بين الأقسام: إن الاختلاف وعدم التطابق بين الأهداف خاصة بين الأقسام، يؤثر مباشرة على الأداء داخل التنظيم الواحد.

1-2-2- طبيعة نظام المعلومات وانتقاله بين الأقسام: انتقال المعلومات بين الأقسام بشكل منظم، يؤكد أن العلاقة بينها جيدة ووطيدة مما يدعم تبادلها مع الإدارة العامة.

1-2-3- مرونة التنظيم: ويتعلق الأمر بقدرة التنظيم على التكيف مع المحيط، وذلك بمواجهة القيود واستغلال الفرص المتاحة.

1-3- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة، فرأي العامل داخل المؤسسة، يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة.

1-4- المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات، ومن أمثلة ذلك رضا العمال، القدرة على الاتصال...، أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها وهي نوعان: مؤشرات مالية (نقدية) ومؤشرات غير نقدية (عينية)، فالمؤشرات المالية يعبر عنها في شكل تكاليف وموازنات، وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح...) الذي يسعى لمعالجة الانحرافات فيها، أما المؤشرات العينية فهي التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع

المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة.

2- شروط تحقيق الأداء الجيد: يربط Bennis W.G صحة المؤسسة بشروط الفعالية والكفاءة والتي يقسمها إلى ثلاثة، وكلها ترتبط بقدرة وأداء المؤسسة من جهة وبالمحيط من جهة أخرى ويضيف E.shein شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتصبح هذه الشروط بالتالي أربعة وهي:¹

2-1- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل: هذا العنصر يرتبط بقدرة المديرين والمؤسسين عموماً على التعامل مع المحيط، وبطاقتهم في الإدارة وإمكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها، ويكمل نظام الإدارة في هذه المهمة نظام المعلومات القائم ومصلحة البحث والتطوير وغيرها.

2-2- الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لأهدافها: وتتمثل في قدرة المؤسسة على إبراز صورة خاصة لها تتوقف أيضاً بقدرة الأفراد العاملين بها على تحقيق أحسن أداء وعلاقتهم بالمحيط، والمتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة وكذلك المستهلكين.

2-3- القدرة على تحصيل الحقائق: وتتمثل في كفاءة البحث والتحصيل، وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح، وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة، وهنا ما يظهر أكثر أهمية نظام المعلومات للتسيير، الذي يعتبر جزء من نظام معلومات المؤسسة ومدى مساهمته في الاتصال بالمحيط وانتقاء المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

2-4- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة: وهذا بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها البعض مثلاً: دمج الحاجات الفردية مع أهداف المؤسسة، وقد اجتهد بعض الباحثين أمثال: johnwoodway, thomas Burns في أعمالهما على فكرة الفعالية في التنظيم والأداء الجيد والناجحة حسب رأيهما من التكامل والترابط بين ما سموها بالمجددات الهيكلية والمتغيرات التنظيمية.

¹ - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص: 12.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء

سننتظر في هذا المبحث لإدارة وقياس الأداء من خلال مفهوم و أهمية إدارة و قياس الأداء، عناصر وسمات عملية إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى أساليب قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأداء

1- مفهوم إدارة الأداء:

إذا ما أرادت المؤسسة أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء من المفترض أن تنظر إلى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل ضمن نظام شمولي ومن التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا الشأن مايلي:¹

يرى ديزلر أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجّه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال، كما يربط Gary Dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافئة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

ويقصد بإدارة الأداء "بأنها نظام رسمي يصمم لتقديم التقييم المستمر بين الموظف والمدير بدلا عن إتباع التقييم السنوي، وتوضع معايير الأداء لكل وظيفة مع توجيه الموظفين للوصول إلى هذه المعايير أو التوقف عليها لاستخدام التقييم المستمر"². كما تعرف إدارة الأداء بأنها "عملية الإدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"³، وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة فقد يكون من المحتمل وقت إذن أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل.

2- أهمية إدارة الأداء:

تكمن أهمية إدارة الأداء في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:⁴

- أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات التطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 39.

² - يورك برس، "تقييم الادعاء"، الشركة المصرية العالمية للنشر، بونجان، لبنان، 2007، ص: 281.

³ - موقع انترنت: <http://www.ababe.co.uk/human-resources-courses/human>، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/29 على الساعة 12:05.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 41.

- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها.
 - تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:
 - تحديد الأهداف؛
 - تقييم الأداء؛
 - تطوير العاملين.
 - إدارة الأداء أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤتى بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.
 - إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المؤسسة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة TQM.
 - تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.
- المطلب الثاني: عناصر وسمات عملية إدارة الأداء الناجحة**

1- عناصر إدارة الأداء: تتكون إدارة الأداء من عناصر عديدة أهمها:¹

1-1- تخطيط الأداء يتضمن:

- تحديد الأهداف؛
- تحليل الأداء الحالي؛
- تحديد الأداء المطلوب؛
- تحليل المعايير.

1-2- تنظيم الأداء يتضمن:

- المسؤوليات والمهام؛
- قنوات الاتصال؛
- اللوائح والقوانين.

1-3- توجيه الأداء يتضمن:

- تبسيط الإجراءات؛
- الإرشاد؛
- التغذية العكسية؛
- تصحيح الأخطاء؛

¹ - موقع انترنت: <http://www.abewar.org/debat/shoow.art>، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/28 على الساعة 14:35.

- ملاحظة التقدم.

1-4- تقييم الأداء يتضمن:

- المهارات المتوفرة؛

- المهارات المستهدفة؛

- العدالة والرضا؛

- بيانات إتخاذ القرارات المرتبطة للأفراد؛

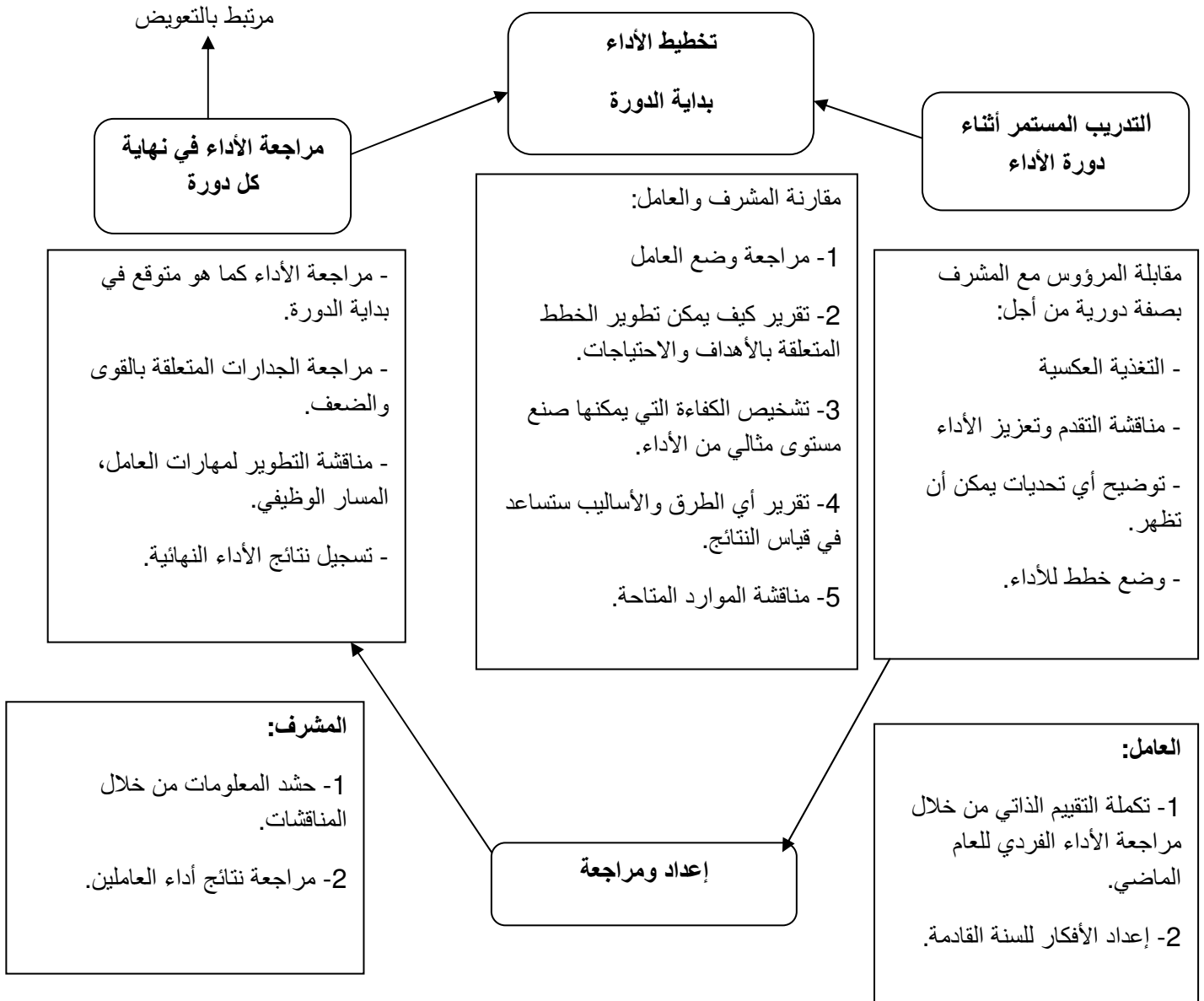
- مراقبة وتوثيق الأداء؛

- مكافئة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف؛

- الوصول إلى تحسين الأداء للأفراد والمؤسسات.

و يمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في الشكل الموالي والذي يمثل دورة الأداء.

الشكل رقم (1): دورة الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الزب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 46.

2- سمات عملية إدارة الأداء الناجحة:

- ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة و الفعالة التوصل إلى النتائج التالية:¹
- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد خطة عمل صحيحة للتعريف وتطوير قياس ومراجعة هذه الأهداف.
 - تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

¹ - موقع انترنت: http://www.abahe.co.uk/human_resours_cours/human، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/29 على الساعة 12:16.

- وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية لوظائف المؤسسة مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات تطوير الأفراد.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- التشجيع على التطوير الذاتي.

المطلب الثالث: مفهوم وأهمية وأساليب قياس الأداء

1- مفهوم قياس الأداء:

قياس الأداء يقتضي وجود هدف أو أهداف معينة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يستدعي الاختيار الجيد للأسلوب أو الطريقة المناسبة للقياس، ولتحقيق هذا كله لابد لمن يقوم بقياس الأداء من جمع المعلومات الملائمة عن أداء الأفراد لوظائفهم، فدون هاته البيانات والمعلومات لا يمكن الحكم على أداء الأفراد فقط بالنظر إلى معطيات قديمة أو حسب الصور الأولى التي قد تركبت في الذهن عن مستوى ذلك الفرد أو غيره، في حين يقول أودي أي أوربا "ODI Europe" أن قضية قياس الأداء التي تتم مواجهتها أكثر من غيرها هي التنفيذ، ثم يضيف "يتم في الغالب استحداث مشروعات قياس الأداء للحصول على عوائد سريعة مثل تحسين الإنتاجية. بدون التفكير في الانعكاسات طويلة المدى أو في أسس التغيير المؤسسي"، كما يقول جاك والش- كبير المسؤولين التنفيذيين بشركة جنرال إلكتريك الأمريكية متعددة الجنسيات "إن أهم ثلاثة أشياء تحتاجها المؤسسة للقياس هي: رضا الموظفين، ورضا العملاء والتدفق النقدي".¹

ويمكن النظر لقياس الأداء باعتباره عملا من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير الفرد في إدارته، للتأكد من أن جميع جهود مرؤوسيه تبدل من أجل تحقيق أهداف إدارته.²

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحدة منها على حدا، ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.³

¹ - عبد الرحمان توفيق، تقييم الأداء الإستراتيجي، الناشر الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2001، ص: 19.

² - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 33.

³ - موقع انترنت: www.islammeno.cc/، إطلع عليه بتاريخ 2012/02/22 على الساعة 11:30.

2- أهمية قياس الأداء:

- تكن أهمية قياس الأداء بشكل أساسي في تحقيق الغايات التالية:¹
- تعزيز مبدأ (المساءلة) بالاستناد إلى أدلة موضوعية؛
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي؛
- تركيز جهود الإدارة والموظفين نحو هدف واضح؛
- إعطاء "المنجزات" الأولية في عمل الإدارة؛
- متابعة مدى تقدم الإدارة نحو الهدف المنشود بشكل منتظم؛
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع؛
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أساس عملية موضوعية.

3- نماذج وأساليب قياس الأداء:

3-1- نماذج قياس الأداء: تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق وأساليب متنوعة منها ما يستخدم المؤشرات المالية ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية وإنما يستعين بأدوات غير مالية لقياس الأداء، وبالتالي يمكن قياس الأداء من خلال مراكز المسؤولية التالية:²

3-1-1- مراكز التكاليف: وهي دائرة نشاط تحقق أهدافها باستخدام واستنفاد الموارد، ومن ثم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق الهدف.

3-1-2- مراكز المبيعات: إن الأقسام بما تضعه من سياسات سعرية وما تحدده من برامج تسويقية تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات تكون معيارا لتقييم أداء المسؤولين فيها، وما يعطي هذا القياس فعالية أكبر هو شموله إلى جانب الإيرادات كمعيار للتقييم.

3-1-3- مراكز الربحية: وهي دائرة يتم محاسبة المسؤول فيها عن ما يستفيد من تكاليف وما يحققه من إيرادات ويؤدي تعظيم ربحية مركز الربحية إلى تعظيم أرباح المؤسسة ككل.

3-1-4- مراكز الاستثمار: هي دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول فيها بمقدار العائد المحقق عن ما تم استثماره من موارد ويستند هذا المعيار في التقييم على المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الدخل} \div \text{المبالغ المستثمرة}$$

3-1-5- قياس الأداء باستخدام العائد على الاستثمار: يمكن المفاضلة بين مشروعين على أساس ما يحققه من دخل، ويمكن إعطاء بعد أعمق في عملية قياس الأداء بإظهار قدرة المؤسسة على ما تحققه من هامش ربح من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{هامش الربح} \times \text{معدل الدوران}$$

¹ - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 127.

² - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص، ص: 48، 49.

- 3-2-2- أساليب قياس الأداء:** يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسة استنادا لعدة أساليب من أهمها:¹
- 3-2-1- الملاحظة:** وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديدا ما إذا كان ملائما أم لا، وهي تنقسم بدورها إلى ملاحظة غير مباشرة آلية ويعاب على هذه الطريقة عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تستهلكه.
- 3-2-2- استقصاء العملاء (التقارير الشفوية):** تعتبر وسيلة لقياس أداء المؤسسة وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين أو ممثلي المؤسسة وزبائنهم، ويقصد بالعملاء هنا الموظفين داخل المؤسسة وكذلك زبائن هذه المؤسسة، فأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في الإدارات التي تقدم الخدمات هي أن نسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات أما الزبائن فيجب استطلاع آرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.
- 3-2-3- التقارير الكتابية:** تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسة وخاصة الكبيرة بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة.
- 3-2-4- المراجعة:** تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق والمراجعة، وعملية الشراء وممارسات شؤون العاملين ونظم إجراءات الصيانة، وتتم عادة إجراءات التدقيق والمراقبة من قبل العاملين في المؤسسة عن غير الأعضاء في الأقسام والإدارات التي تتولى التنفيذ ويكون المراجعون في غالب الأمر خبراء في مجال أعمالهم.
- 3-2-5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري:** حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا لتحديد الوقت الكلي النمطي لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء على العاملين في نفس المجال، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كميا مثل الأعمال القيادية والذهنية، فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقق الأهداف المخططة.

¹ - المرجع السابق، ص، ص: 49 ، 50.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

سنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهداف تقييم الأداء، أنواع ومصادر معلومات تقييم الأداء، الطرق و المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء إضافة إلى المعايير و المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء

1- مفهوم تقييم أداء:

يعرف " معجم ويبستر webster عبارة تقييم أداء بـ "تقييم أداء الفرد لأعماله" تعريفاً وافياً، وعلى الرغم من بساطة التعريف فإن ذكر المصطلح نفسه يصيب سامعيه بالدهشة، وقد لا يجد المديرون لديهم الوقت الكافي لتقييم الأداء أو لا يستطيعون التعامل مع مواقف المواجهة، كما أن التقييم الضعيف قد يصبح بمثابة قنبلة موقوتة في ملف الموظف الذي يتم تقييمه، وبخاصة في عصرنا الذي يتسم بالمشاكسة والترصص، ومن ثم أصبح تقييم الأداء أمراً مخيفاً، ولكن لا بد من إجراءه".¹

ويعني تقييم الأداء " التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. وينظر لعملية تقييم أداء مؤسسة الأعمال على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيق أن عمليات تقييم الأداء على جزء مهم من المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض المؤسسة، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف".² كما يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف و الحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز"³، وهناك من يرى بأن تقييم الأداء هو "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة"⁴، كما عرف فيشر ورفقاه تقييم الأداء على أنه "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"⁵، وبصفة عامة يمكن القول بأن "تقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المؤسسة مسبقاً ومستوى أدائه لواجباته"⁶، أو ببساطة شديدة فهو " قياس كفاءات الفرد على

¹ - يورك برس، مرجع سابق، ص: 08.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 89، 90.

³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 44.

⁴ - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 25.

⁵ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 360.

⁶ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 199.

أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جهات العمل¹.

2- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف التالية:²

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها.

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

وهناك من يلخص أهداف عملية تقييم الأداء في ثلاث نقاط وهي:³

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتنفيذها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر معلومات تقييم الأداء

1- أنواع تقييم الأداء: هناك العديد من أنواع تقييم الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

1-1 **تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية وفق فترات زمنية محددة.

1-2 **تقييم الأداء الفعلي:** ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة

¹ - زاهد محمد ديرري، ا لرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 56.

² - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 92، 93.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 141.

⁴ - نصر حمودة مزنان فهد، مرجع سابق، ص: 27، 28.

الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد.

1-3- تقييم الأداء المعياري أو القياسي: ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيها إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.

1-4- تقييم الأداء العام أو الشامل: ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.

2- مصادر معلومات تقييم الأداء: تعتبر عملية التنوع في مصادر المعلومات الداخلية والخارجية أمر يثري التقييم وبالتالي تكون النتائج أفضل، وتتمثل أساساً هذه المعلومات فيما يلي:¹

2-1- المعطيات الداخلية: تتعلق بالمعلومات الخاصة بتسيير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل كل من:

- الوثائق المحاسبية المالية؛

- تقارير اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة؛

- طرق التنظيم والتسيير.

2-2- المعطيات الخارجية: تتعلق بالمتعاملين الخارجيين للمؤسسة فنجد:

- تصرفات الزبائن وأذواقهم؛

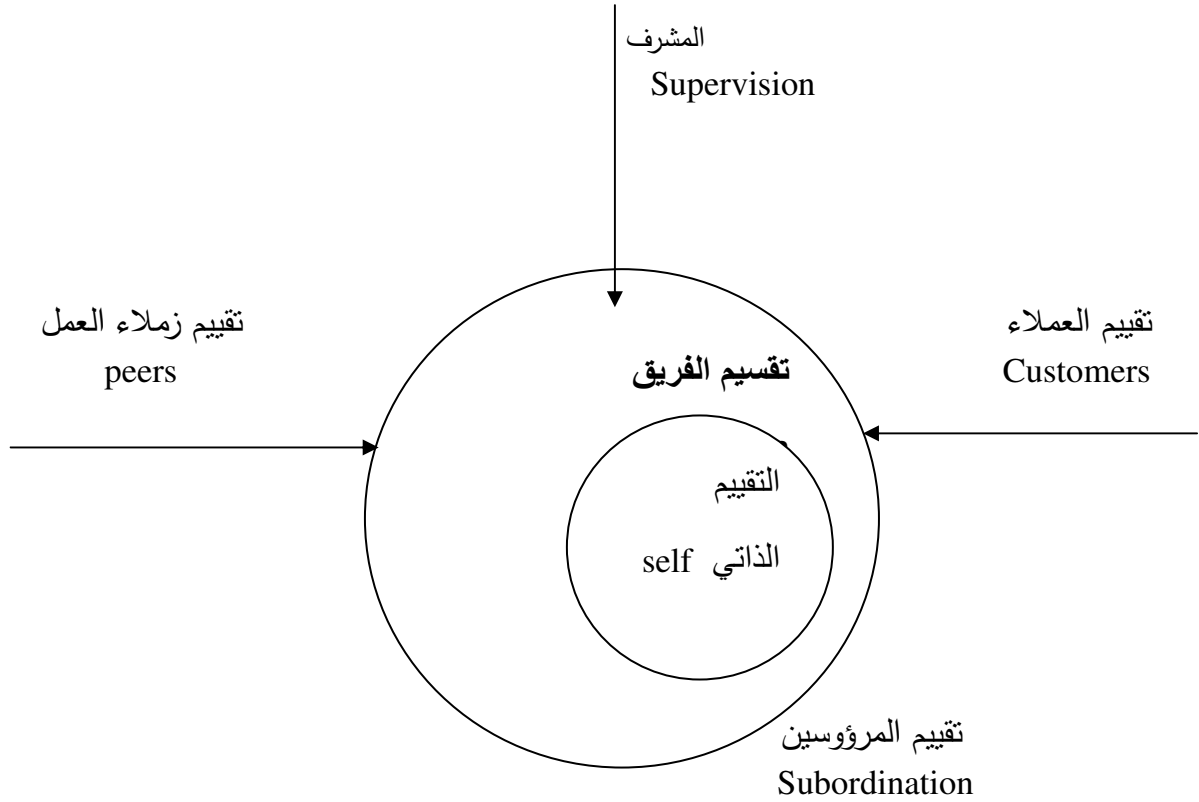
- تطور السوق والمركز المالي؛

- معلومات مالية عن المؤسسات المنافسة.

و يمكن توضيح مصادر معلومات تقييم الأداء بالشكل التالي:

¹ - شباح نعيمة، مرجع سابق، ص، ص: 25، 26.

شكل (2): مصادر المعلومات البديلة لتقييم الأداء



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 63.

المطلب الثالث: الطرق و المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

1- طرق تقييم الأداء:

عادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق التالية:¹

1-1- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أسس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدأ من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

1-2- طريقة الترتيب: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

1-3- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 324-335.

بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

1-4- طريقة التوزيع الإجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد.

1-5- طريقة الأحداث الهامة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة ولا مرغوبة لسلوك كل المرؤوسين في العمل، لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمتثلة.

1-6- مقاييس ثابتة سلوكيا: هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد.

1-7- الإدارة بنظام الأهداف: تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

1-8- استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء: في الواقع العملي غالبا ما تستخدم معظم الشركات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين بها فهناك من يعتمد بصفة أساسية على نظام التقييم المتدرج في قياس مجموعة الخصائص المتوفرة لدى الفرد، بالإضافة إلى أنه يوجد جزء لكتابة التعليق عقب كل مهارة أو خاصية، وهذا يسمح للمقيم بتحديد مجموعة من الأهداف الهامة.

2- المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نوجزها فيمايلي:¹

2-1- تجميع المعلومات: إن البداية الصحيحة لإجراء عملية تقييم الأداء تتمثل في جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضوع الدراسة، وهذا طبعا بالرجوع إلى الوثائق المالية والمحاسبية التي تعكس وجه النشاط الفعلي للمؤسسة، وفي عملية تجميع المعلومات لا بد من الاهتمام بكافة البيانات التي تساعد على حساب المؤشرات المختارة لقياس أداء المؤسسة.

2-2- تحليل البيانات: بعد جمع المعلومات تأتي مرحلة التحليل أي حساب كافة المؤشرات المختارة لدراسة جميع جوانب المؤسسة سواء من حيث التمويل أو المردودية فهذه المرحلة مهمة جدا فهي التي سنعتمد عليها في إصدار الحكم على نتائج المؤسسة فهي التي تصور لنا مجريات الإنجاز ومستوياته.

2-3- مرحلة الحكم على النتائج: إن إصدار الأحكام لا يجب أن يكون اعتباطيا، وإنما يجب أن يستند على دعائم متينة هاته الأخيرة تتمثل في الرجوع إلى الأهداف المسطرة.

وهناك من يرى أن عملية التقييم تمر بخمس خطوات كوليم جلوك (william p. Glueck) وهي

كالآتي:²

- وضع السياسات الخاضعة بتقييم الأداء وتتعلق هذه السياسات بمدى التقييم وعدد مرات التقييم بمن يقيم

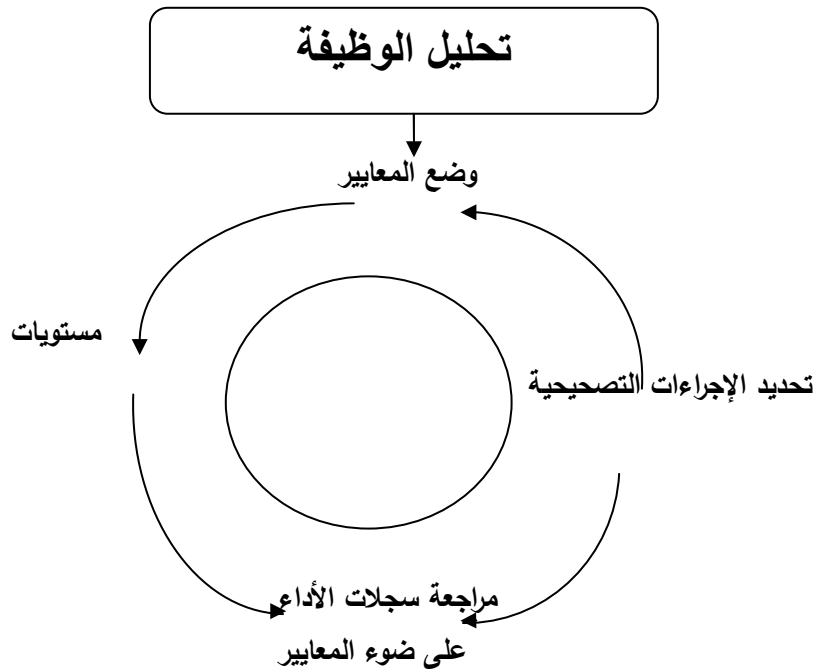
¹ - زينات دراحي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997/1996، ص: 41.
² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "إتجاهات وممارسات"، دار المنهل للنشر، بيروت، لبنان، ص: 173.

ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.

- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
- القيام بتقييم الأداء نفسه.
- مناقشة الأداء مع العاملين.
- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

الشكل التالي نموذج بسيط وواضح ويبين مراحل عملية التقييم.

شكل (3): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل، لبنان، 2008، ص: 176.

المطلب الرابع: المعايير والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

1- معايير تقييم الأداء:

هناك العديد من المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

1-1- المعايير الكلية والمعايير الجزئية: حيث تختص المعايير الكلية في بحث العلاقة بين المخرجات وبين جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليها، أما المعايير الجزئية فتتعلق بالعلاقة بين المخرجات وبين كل عنصر على إنفراد من عناصر الإنتاج.

1-2- المعايير الإجمالية والمعايير الصافية: حيث تأخذ المعايير الإجمالية للمتغيرات الإنتاجية والمالية والاقتصادية في المؤسسة في حين تهتم المعايير الصافية بالقيم الصافية فتأخذ الأولى مثلاً بإجمالي

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 64، 65.

المبيعات أما الثانية فتأخذ بصافي المبيعات.

1-3- المعايير القيمية والمعايير المادية: ويبدو واضحا بأن المعايير القيمية تستخدم قيمة المتغيرات مفاصة بعملية معينة، أما المعايير المادية فإنها تستخدم كمية المتغيرات كأن تكون جرار زراعي أو طن إسمنت أو متر... إلخ.

1-4- المعايير الكمية والمعايير الوصفية: فتستخدم المعايير الكمية البيانات والمعلومات والأرقام في قياس حجم النشاط وتناسبه مع الأنشطة الأخرى، أما المعايير الوصفية فإنها تعتمد الوصف والقياسات الاعتبارية.

1-5- المعايير الاعتيادية والمعايير القياسية: حيث تبني المعايير الاعتيادية على واقع المؤشرات في الوحدة الاقتصادية في حين تبني المعايير القياسية على مجموعة من المؤشرات.

1-6- المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الاقتصادية: وتعتمد المعايير المالية والمحاسبية المؤشرات المستقاة من سجلات الشركة المالية والمحاسبية، أما المعايير الاقتصادية فتعنى بمفهوم العمل كعامل أساسي وحاسم في العملية الإنتاجية.

1-7- المعايير الجارية والمعايير التاريخية: وتستند المعايير الجارية على البيانات والمعلومات والإحصائيات المتعلقة بنشاط المؤسسة الجارية أما المعايير التاريخية فتستند على البيانات والمعلومات والإحصاءات عن نشاط المؤسسة في السنوات السابقة.

1-8- المعايير الموضوعية والمعايير التخمينية: حيث تعبر المعايير الموضوعية عن حقيقة النشاط بالاستناد إلى جميع ما توفر من معلومات عنها، أما المعايير التخمينية فتعتمد على التقدير الشخصي والخبراء لدى المحاسبين والمحللين والباحثين.

1-9- المعايير الفنية النظرية والمعايير الفنية الممكنة: حيث تستند المعايير الفنية النظرية على المعلومات المستمدة من تكنولوجيا المكائن والآلات... إلخ، أما المعايير الفنية الممكنة فهي التي تعتمد على المعايير النظرية ولكن بعد الأخذ بعين الاعتبار كل ما من شأنه تعطيل جزء من القدرات التصميمية لوسائل الإنتاج.

1-10- المعايير الذاتية والمعايير الاجتماعية: فالمعايير الذاتية تعبر عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الخاصة بها، أما المعايير الاجتماعية فإنها تنصب على قياس مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي يريدها المجتمع بعيدا عن المصالح الذاتية لها.

2- المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة و الوثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد

- المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹
- 2-1-** أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما.
- 2-2-** أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- 2-3-** أن يتوفر للوحدة الاقتصادية مالكا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.
- 2-4-** أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- 2-5-** أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة وبالعكس، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- 2-6-** وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

¹ - المرجع السابق، ص، ص:42، 43.

الخلاصة:

لقد تطورت آليات ومؤشرات وأساليب قياس الأداء كثيرا في عصرنا هذا مع تطور المعلومات، فأصبح الأداء مفهوما مركزيا في إدارة الأعمال والقاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين، ألا وهو قياس ما تم تحقيقه من نتائج مقارنة بالأهداف المسطرة باستخدام أدوات معينة، وسنتطرق في الفصل الموالي إلى أحد أدوات نظم الرقابة على الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد:

إن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال الآونة الأخيرة مع زيادة حدة المنافسة والإتجاه للعولمة، دفعت كثيرا من مؤسسات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق نظم رقابية تعمل على تقييم الأداء من منظور مجالات متعددة تم تجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية، بل والبيانات المرتبطة بمقاييس الأداء غير المالية مثل البيانات المتعلقة بالجوانب التسويقية والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة، ولقد قدم Kaplan and norton الأداء استنادا على كل من مقاييس الأداء غير المالية أطلق عليها في بداية التسعينات من القرن الماضي " بطاقة المقاييس المتوازنة" أو بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (scorecard balanced) وسنتطرق في هذا الفصل بطاقة تقييم الأداء المتوازن في ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: الخطوات و المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة تقييم الأداء المتوازن و مؤشرات قياسها.

المبحث الأول: القياس المتوازن للأداء

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القياس المتوازن للأداء و وظائفه إضافة إلى محاور ومؤشرات قياس الأداء المتوازن و عملية بناء وإنجاح قياس الأداء المتوازن.

المطلب الأول: ماهية القياس المتوازن للأداء

1- مفهوم وأهمية قياس الأداء المتوازن:

1-1 - مفهوم قياس الأداء المتوازن: تعددت تعريفات قياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد من بينها:

عرف قياس الأداء المتوازن بأنه " نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية"¹، ويقصد به أيضا بأنه " يتمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل جوانب المؤسسة التي تعطي أجورا تعادل ما قدموه من جهد، والمؤسسة التي تتبع سلعا للعملاء بالسعر العادل والشروط المناسبة تحقق التوازن في أداء النشاط التسويقي"².

ومما سبق ذكره يمكن القول أن قياس الأداء المتوازن بأنه يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المؤسسة.

2- أهمية قياس الأداء المتوازن: ³ إننا نعتقد من الأهمية أن ينظر للقياس ليس فقط على أنه سجل للنتائج المحققة، بل أن يستخدم أيضا كمؤشر للنتائج المتوقعة، وعندئذ سيكون القياس بمثابة وسيلة لتوضيح خطة العمل ومن ثم رسالة مختلف وحدات المؤسسة، ونتيجة لذلك فقد اعتبر قياس الأداء المتوازن أحيانا بديلا للميزانية. ويمكن إظهار أهمية القياس المتوازن للأداء بما يقدمه من إسهامات فيما يلي:

- تطوير الخطط الاستراتيجية.
- تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- صياغة خطط الحوافز الإدارية.

¹ - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص: 521.

² - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 11.

³ - المرجع السابق، ص: 210.

3- وظائف قياس الأداء المتوازن: يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة من بينها:¹

3-1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحقق المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

3-2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أن سرعة تسليم الطلبات من العملية إلى العملية الموائية لها، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

3-3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة ومن خلال العلاقات السببية.

المطلب الثاني: المحاور الأساسية لقياس الأداء المتوازن

إن أسلوب قياس الأداء المتوازن لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات قياس الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية وهي:²

1- المحور المالي: يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، فالهدف من هذا المحور هو تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة.

2- محور العملاء: لنجاح تطبيق قياس الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من

¹ - موقع إنترنت: <http://www.hrdiscussion.com/login.php?do=logon> ، إطلع عليه بتاريخ 2012/04/02 على الساعة 11:05 .

² - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص، 138-141.

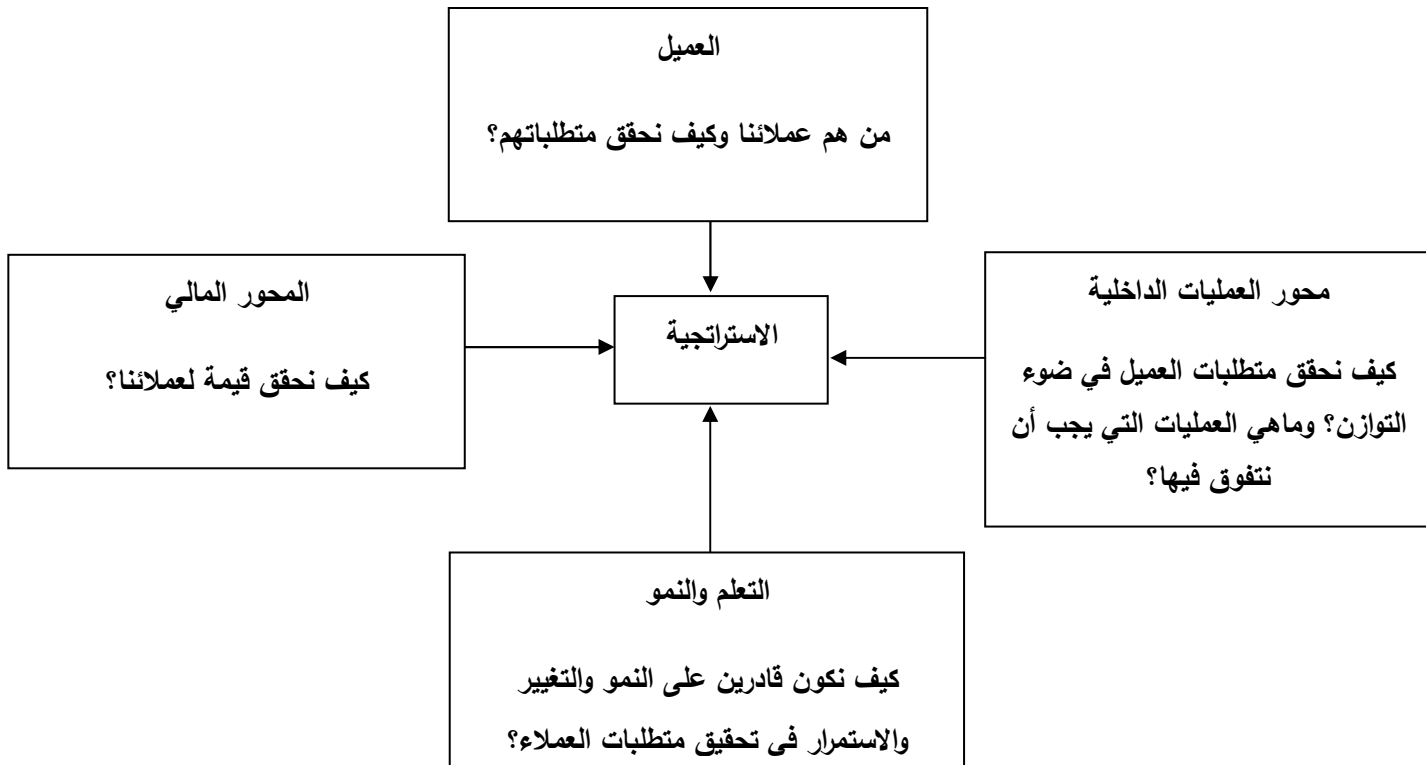
خلاله، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء.

3- محور عمليات التشغيل الداخلي: يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

4- محور التعلم والنمو: يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسن الوضع المالي ككل للمؤسسة.

و يوضح الشكل الموالي محاور قياس الأداء المتوازن:

الشكل رقم(4): محاور قياس الأداء المتوازن



المصدر: مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2008، ص: 245.

المطلب الثالث: عملية بناء وإنجاح قياس الأداء المتوازن

1- عملية بناء قياس الأداء المتوازن: تمر عملية بناء قياس الأداء المتوازن بما يلي:¹

1-1- الرؤية: في الجزء الأعلى من النموذج توجد رؤية الشركة عند المستوى الأعلى، ونقصد بالرؤية وضع الشركة المستقبلي المرغوب، ويتمثل غرض الرؤية في توجيه منظمة بأسرها نحو تحقيق تصور مشترك للشركة في المستقبل.

1-2- مجالات الرؤية: يتم تحليل رؤية الشركة ووصفها من خلال عدد من مجالات الرؤية (أو زوايا النظر)، ومجالات الرؤية الأكثر استخداما هي مجال رؤية حملة الأسهم/ المالي، ومجال رؤية العملاء، ومجال رؤية العمليات الداخلية/عملية العمل، ومجال رؤية التعلم والنمو.

1-3- الأهداف الإستراتيجية: يتم التعبير عن الرؤية كعدد من الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحديدا، وهذه تعمل على إرشاد وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الرؤية.

1-4- عوامل النجاح الحاكمة: عند هذا المستوى، يتم وصف تلك العوامل الأكثر جوهرية بالنسبة لنجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها.

1-5- المقاييس الإستراتيجية: يصف هذا الجزء من المقياس المقاييس والأهداف التي تم تطويرها لتمكين الإدارة من متابعة جهود المؤسسة المنظمة الهادفة للاستفادة من عوامل النجاح التي تعتبر حاكمة إلى أقصى درجة من تحقيق الأهداف.

1-6- خطة العمل: في النهاية ولكي يكتمل المقياس ينبغي أن يكون هناك أيضا قسم يصف أعمالا وخطوات محددة ستكون مطلوبة في المستقبل.

2- إنجاز عملية قياس الأداء المتوازن: من بين الأسباب التي تساهم في إنجاز عملية قياس الأداء المتوازن مايلي:²

- يجب أن تحوز هذه المقاييس مساندة واسعة النطاق في المؤسسة.
- يجب أن يتقبل الموظفون المقاييس كصورة وثيقة الصلة بالشركة... صورة تتضمن أيضا احتياجات وطموحات طويلة المدى.
- يجب على المديرين أيضا أن يجروا مفاضلات صعبة، فلا يمكن أن يلقي كل شيء درجة متساوية من الاهتمام إذ لا يوجد وقت ولا نقود كافية لذلك.

¹ - نيلز جواران ، جان روى، ماجترووتر، الأداء البشري الفعال لقياس الاداء المتوازن، دار بيمك للنشر، مصر، 2003، ص، ص:

72، 73.

² - المرجع السابق، ص: 410.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

سننتظر في هذا المبحث إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وذلك من بإلقاء نظرة تاريخية عنها ثم مفهومها إضافة إلى أهدافها وفوائدها بالنسبة للمؤسسة و أجيالها ومكوناتها وعلاقتها بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

1- نظرة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات، ولقد نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة، استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب "the balanced scorecard" الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي روبرت كابلان ودافيد نورتن من معهد نولن نورتن وكان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم، حيث تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المؤسسة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المعني مثل العائد على الاستثمار ورضاء العملاء وجودة الأداء ومهارات الموظفين وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعية لكل مؤشر.¹

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، و قد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.² ويقصد أيضا ببطاقة الأداء المتوازن "هي أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي".³ وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن عن " ترجمة لمهام وخطط المؤسسة في شكل مجموعة من معايير الأداء وتعطي إطارا للقياس الإستراتيجي".⁴ و تعرف بطاقة الأداء المتوازن

¹ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc//showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/22 على 13:00.

² - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 151.

³ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc//showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 11:00.

⁴ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق ، ص: 209.

أيضا بأنها ¹ " نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء مقابل الأهداف المنجزة. كما تساعد أيضا بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية. بطاقة الأداء ذات نظرة مستقبلية معتمدة على المعلومات التاريخية و الخبرات التشغيلية من خلالها تخطط من وإلى المستقبل.

3- أهداف وفوائد بطاقة الأداء المتوازن:

- 3-1 - أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:²
- تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل
 - بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛
 - جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المؤسسة؛
 - مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
 - التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
 - اختبار مدى التقدم في انجاز الأهداف الإستراتيجية؛
 - تحفيز وتوجيه السلوك المؤسسي؛
 - الإعلان عن مستوى الأداء المتوقع؛
 - دفع المؤسسة إلى التركيز على التطور؛
 - العمل على التحفيز لا على الضبط أو التقييد؛
 - تساعد على سد الثغرة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

3-2 - فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تحقق المؤسسة إذا طبقت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية:³

- دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات؛
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرض التحسين؛

¹ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 11:00.

² - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 208.

³ - موقع إنترنت: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1880>، إطلع عليه بتاريخ: 2012/03/23 على 12:30.

- إنجاز إستراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة؛
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور؛
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضيع المسائلة لكل إدارة؛
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية؛
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسة وقياس وحل المشكلات؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة المتعاملين؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل، مثل وحدة المديرين، والعاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز؛

المطلب الثاني: أجيال ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

1- الأجيال التي رافقت بطاقة الأداء المتوازن:

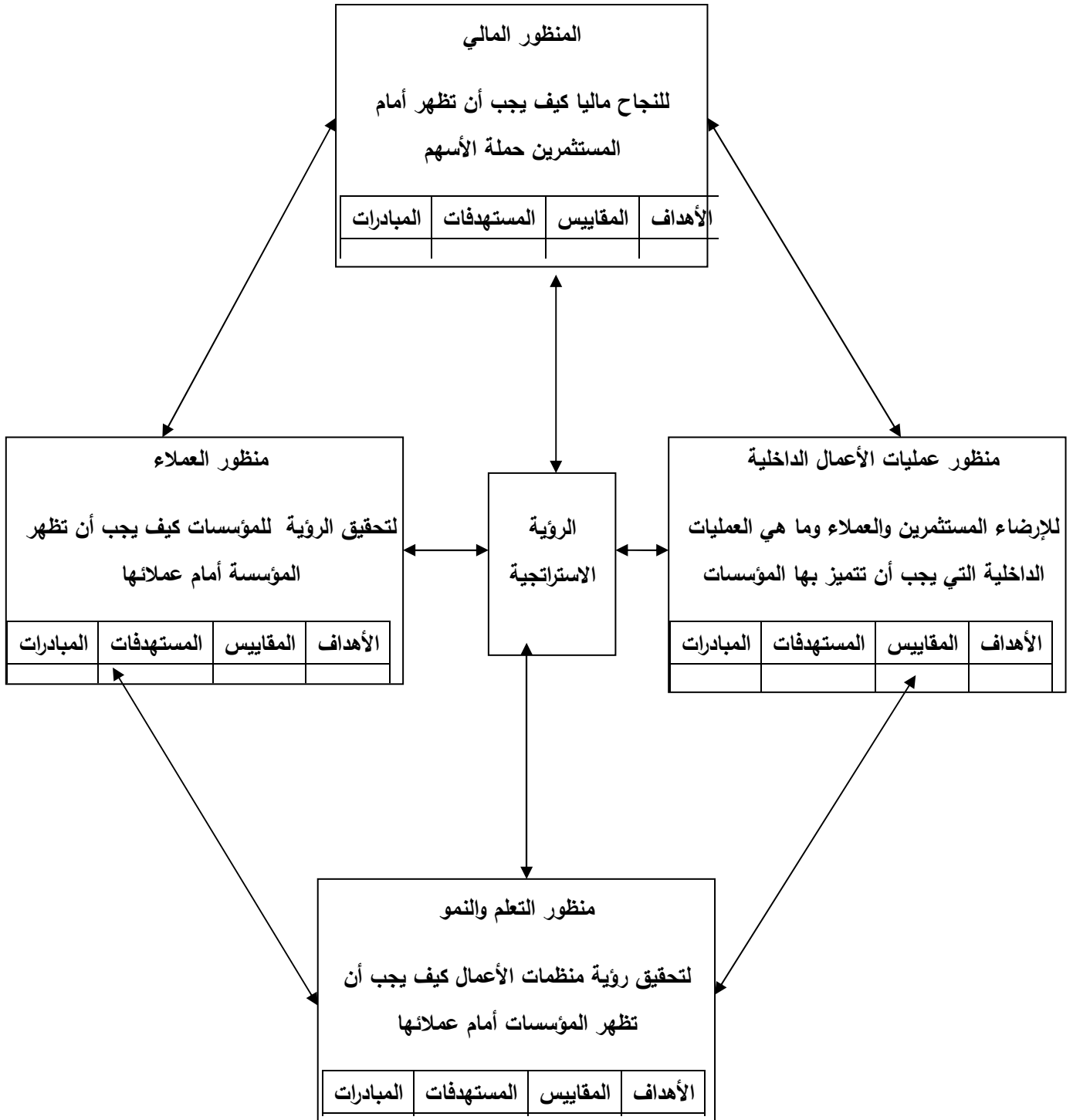
إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات الاقتصادية يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كالاتي:¹

1-1- الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية وبمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم في القياسات المالية، حيث أن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى هي العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع وموازنة الأداء في الفترات المختلفة، لقد ولدت رؤية فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية و الشكل الموالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 145.

الشكل رقم (5): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 146.

1-2- الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول والتي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:¹

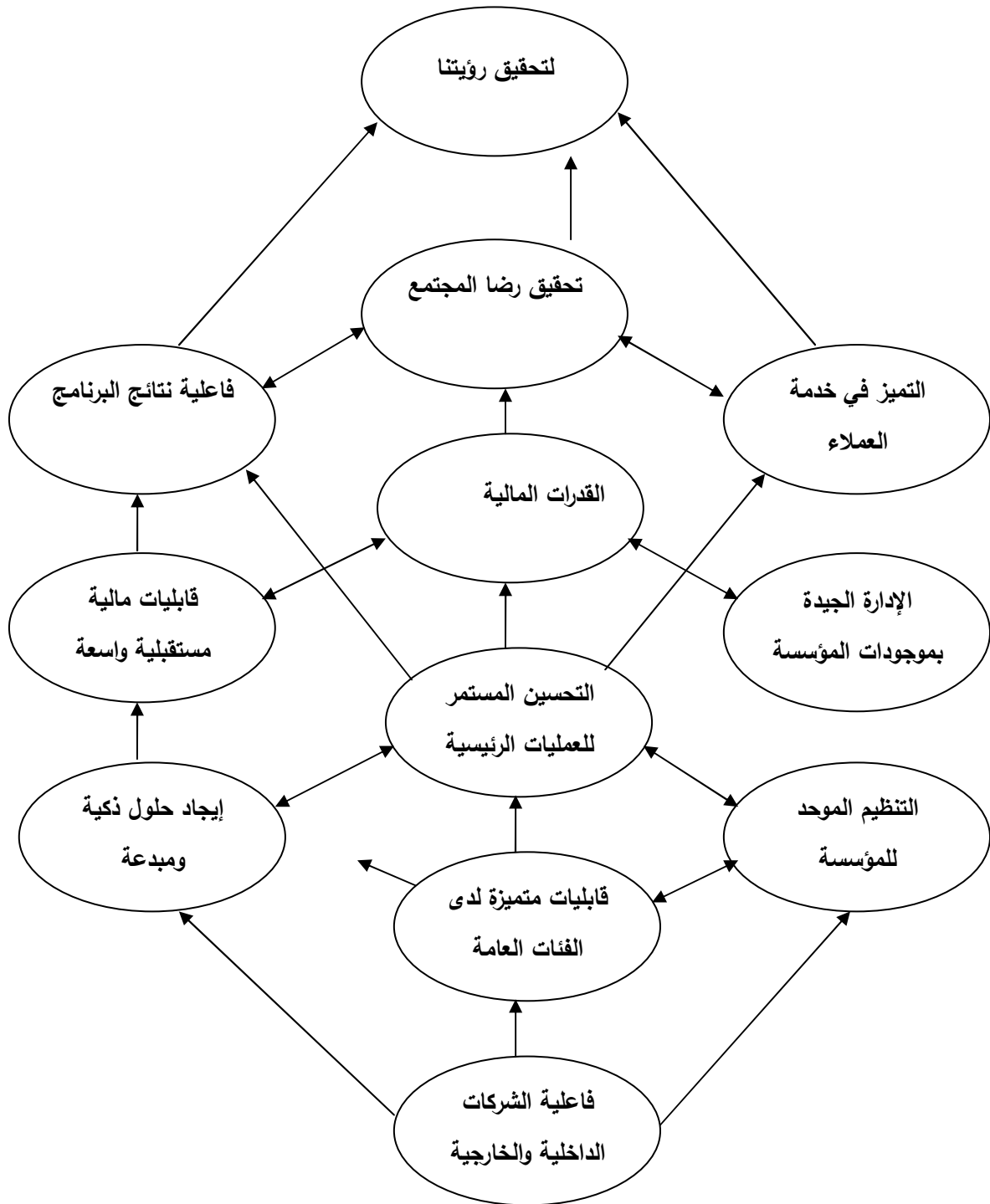
- أن التعريف والتحديد الأولي للبطاقة جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية إختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي:

- 1-2-1 - **النجاح ماليا:** كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم(منظور مالي).
- 1-2-2 - **لتحقيق رؤية المؤسسات:** كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء).
- 1-2-3 - **لتحقيق رضاء المستثمرين والعملاء:** ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسات (منظور العمليات الداخلية).
- 1-2-4 - **لتحقيق رؤية المؤسسات:** ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين(منظور التعلم والنمو).
- 1-2-5 - **بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكما هو موضح بالشكل التالي:**

¹ - المرجع السابق، ص: 147.

الشكل (6): علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة (الخارطة الإستراتيجية)



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ص: 148.

إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من robert kaplan et davidp.norton في عام 1996 بالأول أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة يعني أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية.

وتوالت التطورات لتصل إلى أن البطاقة أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسة ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي، ولقد توالت التطورات لاحقاً سواء في المجال النظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.

1-3- الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء عن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع الأهداف ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العظمى للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم الأهداف المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من البطاقة في الآتي:¹

1-3-1- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

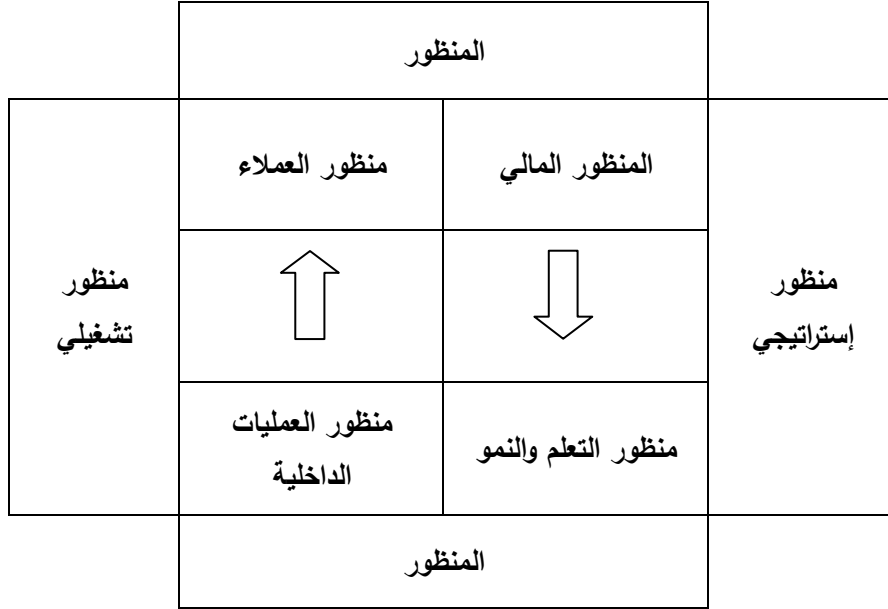
1-3-2- الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة و وضع أهداف إستراتيجية مرتبطة في إطار التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف.

1-3-3- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

¹ - المرجع سابق، ص: 149.

ويوضح الشكل رقم (7) نموذج الربط الاستراتيجي للمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (7): الربط الإستراتيجي للمنظورات



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص149.

1-3-4- المقاييس والمبادرات: وهذه تبين على أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:¹

1-2- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2-2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها.

¹ - المرجع السابق، ص، ص: 158، 159.

2-3- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن تم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو جهة نظر المستخدمين.

2-4- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

2-5- المقاييس تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف: ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعة على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

2-6- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

2-7- إرتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن)، فمن الضروري أن تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة ومجلية.

2-8- المبادلات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الاقتصادية

1- العلاقة بين أهداف المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن: لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلاً دون ذكر أهداف المؤسسة، حيث أن المنظورات الأربعة الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، وهذه الأهداف يفترض أن تأتي في سلم أولويات الإدارة والمؤسسة ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة صادقة وواقعية، إن الأهداف تمثل الجانب الأكثر ملموسية في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، بمعنى أن الترابط المنطقي بين الرسالة، القيم، الرؤية، والأهداف من المفترض أن يأتي ليعطي طبيعة متبنيات الإدارة في الأعمال والأداء على المستوى الكلي للمؤسسة، إن بطاقة الأداء المتوازن وكما مر سابقاً تساهم في تركيز الأهداف وتحديدها بوضوح وإيجاد قياسات لها وموازنتها بحيث تعطي انعكاس قبول من جميع فئات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وهذا يمثل رؤية تساهم في استمرار التطوير والتجديد من جانب وكذلك إمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر.¹

¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 87.

2- العلاقة الإرتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة:¹ يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على الإعداد الجيد والتفصيلي لمحتويات ما يعرف ببطاقة الأداء أو بطاقة القياس، حيث يتم ربط محتويات هذه البطاقة من أهداف ومؤشرات مع إستراتيجية المؤسسة، ولذلك فإن أهمية التحديد الدقيق لعناصر وأهداف ومؤشرات تلك البطاقة ترجع إلى من مجموعة من العوامل هي:

- تصنف هذه البطاقة طبيعة المهام الأساسية التي تبنتها المؤسسة ضمن إستراتيجيتها لتحقيقها مستقبلا ويخلق هذا تفاهما مشتركا داخل وحدات وأقسام المؤسسة نحو تحقيق تلك الأهداف والغايات.
- نظرا لأن هذه البطاقة تتجمع بها أهداف ومؤشرات قياس كل هدف للعناصر والمحاور الأساسية للمؤسسة فإنها تمثل نموذجا تجميعيا للإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تعد هذه البطاقة عادة بشكل محدد بدقة من حيث أثر المجهود المتوقع من كل طرف على تحقيق أهداف المؤسسة.

3- العلاقة بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة بطاقة الأداء المتوازن: إن اعتبار الرؤية وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلا، وفي إطار توازن لمصالح الفئات المختلفة من عملاء وعاملين وموردين...إلخ، فإن دور الإدارة العليا يتمثل في قدرتها أن تجعل من هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة، إن المبدأ الأساسي لمساهمة بطاقة التقييم المتوازن يتمثل في هذه الموازنة واستخدام مؤشرات وقياسات المهارات والعمليات ومتطلبات العملاء تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي كانعكاس واقعي لرؤية المؤسسة، لذلك فإن مصممي بطاقة التقييم المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذج واقعي يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشترك بها الجميع ويساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء.²

4- برامج إدارة المؤسسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة جديدة متاحة أمام الإدارة العليا للمؤسسة من خلالها تركز المؤسسة على النجاح في المدى الطويل، ويمكن تحديد مراحل التطبيق وبرامج الإدارة المناسبة لهذا التطبيق بكل مرحلة على النحو التالي:³

- التأكد من أن الإدارة العليا للمؤسسة على وعي كامل بأن نجاح تطبيق هذا النظام يعتمد على تسخير كل عناصر الإنتاج والموارد المتاحة للعمل في ضوء إستراتيجية محددة.

¹ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 162.

² - وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 81.

³ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 196.

- التأكد من وضوح الغاية الأساسية للمؤسسة حول سبب وجودها في السوق وظروف العمل، بمعنى أن المؤسسة هدفها الرئيسي هو تحقيق منفعة أو تعظيمها لمصلحة حملة الأسهم أو لتقديم خدمات للعملاء أو غير ذلك، وبلي ذلك إعداد بطاقة الأداء المتوازن في ضوء الإستراتيجية المحددة.
- تطبيق مفهوم المنظور الإستراتيجي لإدارة المؤسسة بحيث يجب التركيز على مفهوم إدارة المؤسسة من المنظور الإستراتيجي قبل تناول تفاصيل إعداد بطاقة الأداء وتنفيذها واستخدامها.

المبحث الثالث: الخطوات و المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة تقييم الأداء المتوازن و مؤشرات قياسها

سنتطرق في هذا المبحث إلى خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ثم المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى المؤشرات الأكثر شيوعا والمستخدممة في عملية قياس الأداء المتوازن.

المطلب الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن¹

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجية، ومع ذلك فقد حدد كل من (kaplannorton) ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي:

1- الخطوة الأولى: وضع وتحديد بيان للرؤية، ينبغي أن تبدأ المؤسسة بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المؤسسة أو وحدة الأعمال أو القسم بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أو يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.

2- الخطوة الثانية: وضع وربط الأهداف الإستراتيجية، وهنا تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية لخطط الفريق الإداري التي من شأنها تحقيق الرؤية، ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بنظر الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف.

فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

3- الخطوة الثالثة: وصف الأهداف الإستراتيجية بصورة أكثر، وهنا يقوم فريق التصميم بكتابة بيانات واضحة تصف كل هدف يتم اختياره، وكيفية قياس هذه الأهداف.

4- الخطوة الرابعة: تحديد المقاييس الملائمة، فاختيار المقياس يتأثر عادة بقوة الحاجة إلى الحصول بسرعة وبصورة سهلة على المعلومات بالنسبة لكل هدف، ومن الضروري أن يتم تحديد مقياس أو مقاييس لتعقب النجاح التنظيمي نحو الهدف.

5- الخطوة الخامسة: تطوير الخطط التنفيذية، وهنا من المفترض معرفة كيف أن المؤسسة ستتحرك لاختيار الأهداف والنشاطات التي تتضمن الاتصالات، وتخصيص الموارد ووضع الأولويات في المشروع.

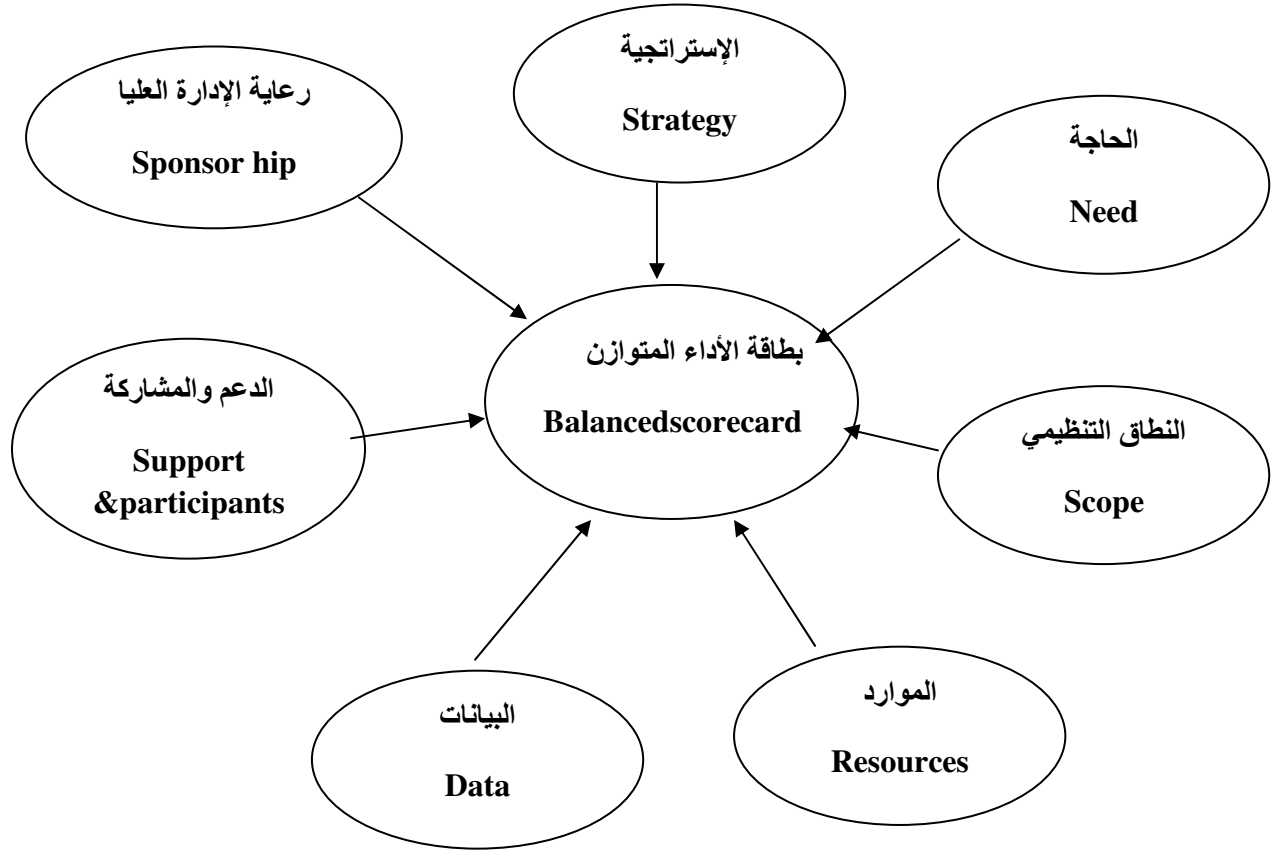
¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص:28.

6- الخطوة السادسة: المراجعة على أسس المؤسسة، إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يبني نقطة مراجعة بالنسبة لمناقشات الإدارة التي يمكن أن تكون أكثر موضوعية وتحليلاً ومرتكزة على رأي مشترك حول أي الحاجات التي ينبغي أداؤها ومعلومات فعلية حول ما يحدث وتمكين فريق الإدارة لن يصبح أكثر كفاءة وفاعلية في تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لبطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطاً ضرورياً للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات. حيث أن السرعة في عملية قياس الأداء وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، ولكن هذه المتطلبات تتدرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل كفوءة، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي كما يعتبر مفتاحاً للاستمرار في تعزيز قدرة المؤسسة وسد النواقص لاستخدام كفاء البطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها. وقبل أن تصل المؤسسة إلى الاستنتاجات الرئيسية من تبني وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن كما أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح للتبني والتنفيذ وكما يوضحها الشكل (8):

الشكل رقم (8): المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 32.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن

1- مؤشرات محور الأداء المالي:

يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى ستة أنواع رئيسية:

1-1-1- نسب الملاءة المالية (السيولة): وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الإستثمار في المؤسسة للمدى القصير والمدى البعيد وأهم نسب الملاءة المالية مايلي:¹

1-1-1-1- نسبة التداول: نسبة تقيس سيولة المؤسسة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ،الأردن، 2009 : ص، ص: 247، 248.

1-1-2- النسبة السريعة : قياس لقدرة المؤسسة على تسديد المطلوبات من خلال موجدتها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها وتحسب كآآي:

النسبة السريعة (الموجودات المتداولة - المخزون السلعي) / المطلوبات المتداولة

1-1-3- رأس المال العامل: يمثل الفرق بين الأصول والخصوم المتداولة ويبيّن قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها قصيرة الأمد للأطراف الخارجية ويحسب بالصيغة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

2- نسب الرفع و التغطية المالية (نسب الرافعة المالية): الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمديونية لتمويل جزء من الأصول وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أدائها عند أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.¹

3- نسب معدل الدوران: أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات من قبل المؤسسة وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة.²

4- نسب الربحية: يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد، مقارنته بعديل العائد الذي ينشده المستثمرون فيسوق المال.³

5- نسب التقييم: تشير إلى كيفية استخدام أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فإن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المؤسسة وإن نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

6- نسبة النمو: و هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي ، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي القيمة المضافة.

ويوضح الجدول الموالي مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء المؤسسات

¹ - أيمن الشنطي، عامر الشاقر ، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي ، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص، 156.
² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محس منظور الغالبي، أساسيات الأداء، و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق، ص: 179.
³ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 91 .

الجدول رقم (1): مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعا و استخداما في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعا و استخداما	
- إجمالي الموجدات	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الموجدات لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الموجدات	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الموجدات	- سعر الحصة
- العائد على إجمالي الموجدات	- مزيج المتعاملين
- المساهمة الحدية	- ولاء العملاء
- الدخل الصافي	- التدفق النقدي
- نسبة الربح من المبيعات	- إجمالي التكاليف
- الربح لكل عامل	- معدل الائتمان
- العائد	- المطلوبات
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات على حق الملكية
- العائد لكل عامل	- معدل دوران الذمم المالية
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران المخزون
- العائد على رأس المال	- القيمة الاقتصادية المضافة
- العائد على الاستثمار	- القيمة السوقية المضافة

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 183.

2- مؤشرات محور العملاء:¹

كثيرة هي المؤشرات المهمة من منظور العملاء في قياس الأداء المتوازن، و رغم أهمية هذه المؤشرات، إلا أنه يجب علي الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وبعي إيجابيا علي رضا وولاء العملاء، وتحقيق النجاح، إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر وثيقة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها، والجدول الآتي يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء شيوعا و استخداما في قياس أداء منظمات الأعمال.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منظور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 209 .

الجدول رقم (2): مؤشرات الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعاً واستخداماً	
- رضا العملاء.	- العملاء الزائرين للمؤسسة.
- ولاء العملاء.	- الساعات المقضية مع العميل.
- الحصة السوقية.	- تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات.
- شكاوي العملاء.	- عدد الإعلانات الموضوعة.
- الشكاوي المعالجة من أول مرة.	- معدل الإستجابة.
- معدل العائد.	- حجم المبيعات .
- وقت الإستجابة لطلبات العملاء .	- المبيعات لكل قناة توزيع.
- السعر المباشر.	- معدل حجم العملاء.
- ملائمة السعر للمنافسين.	- العملاء لكل العاملين.
- التكاليف الكلية للعملاء.	- ربحية العملاء.
- العملاء المفقودين .	- التكرار (عدد صفقات المبيعات) .
- الإحتفاظ بالعملاء.	- نسبة العوائد من العملاء الجدد.
- معدل إكتساب العملاء.	- المبيعات السنوية لكل عميل.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 210.

3- مؤشرات محور العمليات الداخلية:¹

تلعب العمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف، وإن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار قياس الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء، وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلاً، إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى، والجدول الآتي يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال.

¹ - المرجع السابق، ص: 233 .

الجدول رقم (3): مؤشرات الأداء من منظور العمليات الداخلية الأكثر شيوعا و إستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	
- التسليم في الوقت المحدد.	- أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة.
- معدل دوران المخزون.	- عدد الحملات الإعلانية الإيجابية.
- التحسين المستمر.	- معدل تكرار المشتريات المرجعة.
- دقة التخطيط.	- المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة.
- زمن تقديم المنتجات الجديدة.	- وقت التعادل.
- نسبة المعيب.	- مشاركة المجتمع.
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.	- تحسين وقت الدورة.
- عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا.	- تخفيض الضياع.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 233.

4- مؤشرات محور التعلم والنمو:¹ عديد هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، ولكن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، إن من يقرر الأمر هو الإدارة العليا للمؤسسة وهذا الأمر هو، الإرادة العليا للمؤسسة وفريق التقييم المتوازن للأداء المشكل كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى باختلاف الزمن والمؤشرات في إطار منظور التعليم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي:

¹ - المرجع السابق، ص: 250.

الجدول رقم (4): مؤشرات التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال

مؤشرات التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً	
<ul style="list-style-type: none"> - وفرة البرامج التدريبية. - تقييم واقع السلامة الوظيفية. - تطوير القيادة. - تخطيط الإتصالات. - إنتاجية العاملين. - جودة بيئة العمل. - التحفيز. - القيمة المضافة من كل عامل. - معدل تنوع العاملين. - التمكن. - معدل الاتصالات الداخلية. - نسبة المعلومات الإستراتيجية. - تحقيق الأهداف الفردية . - نسبة العاملين لأجهزة الحاسب . 	<ul style="list-style-type: none"> - رضا العاملين. - مدى تدوير العاملين ومستوى ولأهم. - أفكار العاملين بخصوص التحسين. - التغيب. - فرص الترقيات الداخلية. - مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح. - إمكانية تناقل المهارات. - عروض العمل المفوضة. - حوادث السلامة. - ساعات العمل. - رضا العاملين عن البرامج التدريبية. - نفقات التدريب. - استغلال التدريب - تكرار البرامج التدريبية الجديدة.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 250.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل بطاقة تقييم الأداء المتوازن التي حققت نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير وإدارة الأداء المؤسسي مع تطور مفهوم الجودة وإعادة هندسة المؤسسات، ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن وفق جهود متواصلة من الخبرة و الاستشارة من جانب وتلبية لمتطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال، وقصور القياسات والمؤشرات المالية من أن تعطي الصورة الحقيقية الشاملة لجوانب الأداء المختلفة من جانب آخر.

وسنحاول في الفصل الموالي تقييم أداء مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة مطاحن بني هارون وبالتحديد الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم فوقة باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة النظرية للأداء و كيفية تقييم أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال الفصلين السابقين، و لإعطاء البحث الصبغة العملية قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون و بالتحديد في أحد وحداتها وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية -لقرارم قوقة-، و ذلك بالتعرف على حقيقة الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من خلال عملية تقييم أداء هذه الأخيرة وهذا لمعرفة العيوب والنقائص لوضع الحلول الملائمة من خلال استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن، وهذا ما ستعرضه في الفصل الثالث من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة.

المبحث الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-.

المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن بني هارون.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن بني هارون

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن بني هارون

قبل أن نتطرق إلى الحديث عن الوحدة الإنتاجية والتجارية للقرارم قوقة لآبد من معرفة أصل هذه الوحدة ونقصد بذلك مؤسسة Sembac، لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965 م بالجزائر العاصمة ولأن الجزائر تبنت النظام الإشتراكي بعد الاستقلال، فالقرار فيها كان يصدر عن السلطة المركزية (الحكم) (واستمر الحال إلي غاية 1982 م أين عرف الاقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساسا بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الجديدة إحداهما فقط ثم تقسيمها إلي خمسة مؤسسات جهوية كل وحدة منها تميزت باستقلالية القرار وهي كالاتي:

- ERIAD الجزائر .

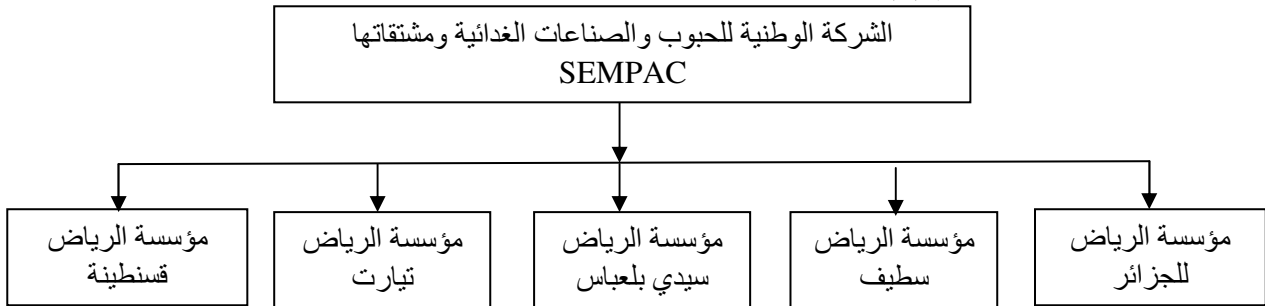
- ERIAD سطيف .

- ERIAD سيدي بلعباس .

- ERIAD قسنطينة .

والتي تعني ENTREPRIS REGIONALE DES INDU STRIEL ALIMENTAIRES ET DERIVEES

الشكل رقم (9) : فروع الشركة الوطنية للحبوب والصناعات الغذائية ومشتقاتها



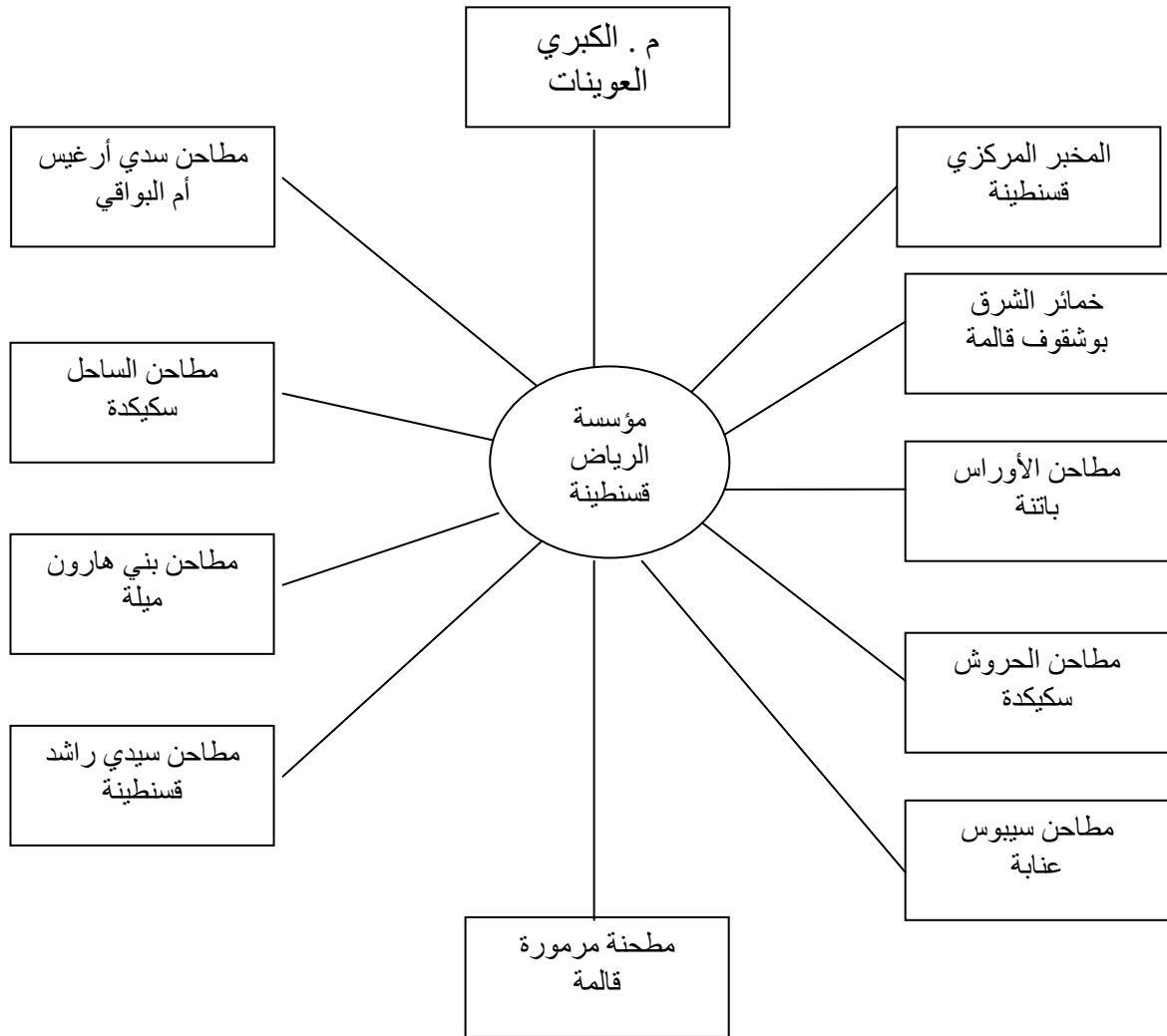
المصدر: مسؤول مصلحة الإنتاج

هذه الأخيرة ERIAD قسنطينة التي صارت تسمى SMIDE قسنطينة وهذا كان سنة 2002 تنظم 11 ولاية ظلت كغيرها من الوحدات الأربعة الجهوية لمجمع الرياض سابقا، مجمع SMIDE حاليا كما أنها تسيير بنفس النمط إلي غاية تخلي الجزائر عن النظام الإشتراكي و التوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق.

حيث أعدت الدولة مخططا وطنيا من أجل التنظيم أو بالأحرى هيكلة المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، تخضع لأحكام القانون التجاري، وعلى هذا الأساس وكغيرها من المؤسسات الجهوية عرفت سميذ قسنطينة تقسيما جديدا إلى شركات فرعية وهي:

- مطحنة الساحل سكيكدة؛
- مطحنة سييوس عنابة؛
- مطحنة مرمورة؛
- مطحنة سيدي راشد قسنطينة؛
- مطحنة بوشقوف قالمة؛
- مطحنة العينات تبسة؛
- مطحنة الأوراس باتنة؛
- مطحنة الحروش سكيكدة؛
- مطحنة بني هارون القرارم قوقة (ميلة) محل دراستنا.

الشكل رقم (10) : فروع مؤسسة الرياض قسنطينة



المصدر: مسؤول مصلحة الإنتاج

وسوف نتوقف بمطحنة بني هارون القرارم لتحري هذا التربص ونتعرف من خلاله ولو بصورة وجيزة ومبسطة عن هذه المطحنة، حارصين على دراستنا بالتحليل النظري والدراسة التطبيقية .

فقد انطلقت أشغال إنجاز هذا الصرح المؤسسي سنة 1977 م في شهر نوفمبر واستمرت الأشغال إلى غاية 1983 م أين كلفت شركة مجرية CAMPLEX-Budapest وشركة وطنية SONATIBA حيث أن الوحدة الإنتاجية والتجارية تحمل رقما تسلسليا هو 81 - 12 - 43 حيث:

43: رقم الولاية

12: الشهر الذي دخلت فيه الاستقلالية.

81: سنة إنطلاق النشاط.

وبالرغم من أن العملية انتهت في 1978/04/14 إلا أن هذه العملية الإنتاجية تأخرت إلى غاية 1983 م وذلك بسبب تأخر وصول أجهزة المطحنة، حيث أن تمويل المطحنة يكون بالمادة الأولية (القمح اللين) وهذا من طرف الديوان الوطني للحبوب OAIC.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن بني هارون

هي مؤسسة إنتاجية وتجارية يتمثل نشاطها أساسا في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح اللين إلى مادة الفرينة التي هي بدورها تستعمل كمادة أولية لصناعات مختلفة وتقوم بها مؤسسات أخرى وهي تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها ERIAD.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون

1- أهمية مؤسسة مطاحن بني هارون:

لكل مؤسسة أهمية وجدت من أجلها فأهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال الفرينة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك إستعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملتي الطحن والغريلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن.

وتوطين هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:

- كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الإكتفاء الذاتي من مادة الفرينة.

- نظر الإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الإقتصادي فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

2- أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون:

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقه ما يلي :

- إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة؛
- العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن؛
- إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة؛
- إعادة هيكلة المصنع و استقلاليتة؛
- جلب آلات حديثة مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع.

المبحث الثاني: الجانب التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-
المطلب الأول: الموقع والمساحة

تقع هذه المؤسسة بدائرة القرارم قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة و جيجل، تتربع على مساحة تقدر بـ 7 هكتار مغطاة وتشمل سكنات الموظفين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون -لقرارم قوقة-
يقدر عدد عمال الوحدة بـ 78 عاملا موزعين على مختلف المصالح المكونة للمؤسسة وفيما يلي : جدول يوضح توزيع العمال داخل الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم قوقة.

الجدول رقم (5): توزيع عمال الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم قوقة على مختلف المصالح

مصحة الإنتاج	مصحة المستخدمين	مصحة المخبر	مصحة الأمن و الوقاية	مصحة المحاسبة	مصحة التجارة	مصحة المشتريات	مصحة الشؤون الإجتماعية	مصحة الصيانة	مصحة الإدارة و المالية
17	3	2	22	5	12	2	3	10	2

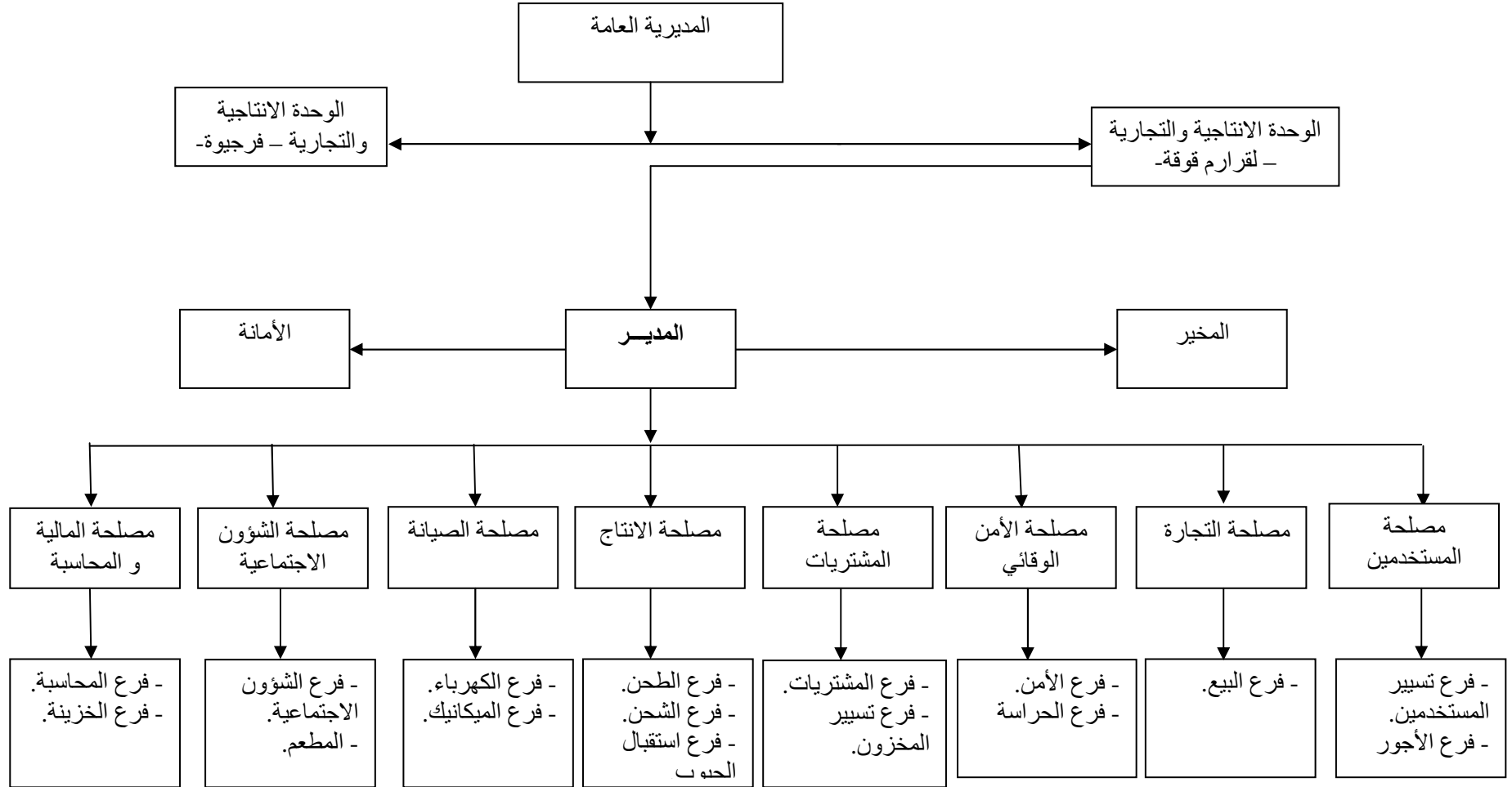
المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصحة المستخدمين

و يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة إداريا 10 مصالح تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض هي:

- ✓ مصحة المشتريات؛
- ✓ مصحة الإنتاج؛
- ✓ المخبر؛
- ✓ مصحة الشؤون الإجتماعية؛
- ✓ مصحة الصيانة؛
- ✓ مصحة الأمانة العامة؛
- ✓ مصحة الأمن الوقائي؛
- ✓ مصحة المحاسبة والمالية؛
- ✓ مصحة المستخدمين؛
- ✓ مصحة التجارة.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي للوحدة والذي يوضح مختلف المهام و المسؤوليات والعلاقات التي تربط بين مختلف مصالح الوحدة.

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوقة-



المصدر: مسؤول مصلحة المستخدمين

و يتم توزيع الوظائف حسب الهيكل التنظيمي للوحدة حيث تتكون من مديرية عامة و 9 مصالح مختلفة، المديرية العامة يرأسها مدير عام فهو السلطة الأولى في الوحدة ومنه تنطلق القرارات وتوجد تحت تصرفه الأمانة العامة بالإضافة إلي المصالح المختلفة وهي 9 مصالح:

1- مصلحة المشتريات: وهي المصلحة الوحيدة التي تقوم بعملية التمويل بقطاع الغيار والمادة الأولية المتمثلة في القمح و مواد التغليف (الأكياس)، كما تقوم بشراء كل ما يلزم بوحدة الإنتاج و الصيانة باعتبارها الممول الوحيد لها وتزود مصلحة المحاسبة بالوثائق المحاسبية للتسجيل المحاسبي وهذا ما نسميه بالعلاقات الداخلية، وهناك علاقات خارجية تتمثل في علاقاتها مع الموردين، ويشرف على هذه المصلحة رئيس يساعد على ذلك 4 فروع وهي: فرع المشتريات، فرع إستقبال القمح، فرع تسيير المخزون، فرع الأكياس.

2- مصلحة الإنتاج: هي القلب النابض الذي بتوقفه تتوقف حياة الوحدة الإنتاجية بجميع مصالحها لأن نظام العمل فيها يمتد 24 سا / 24 سا كما أنها المصلحة التي تضم أكبر عدد من العمال والمقدرة ب 54 عامل، بها آلات تكنولوجية دقيقة وضخمة، فالوحدة الإنتاجية القرارم تقتصر على إنتاج الخبز والمستخلص من القمح اللين الذي تزودهم به CCLS(Oais) المستورد من الداخل والخارج، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما: قسم الإنتاج وقسم الشحن.

3- المخبر: له دور إذ يستعان به قبل البدء في العملية الإنتاجية و تعتبر بمثابة العين المجردة للوحدة الإنتاجية ويعمل بالتنسيق مع مصلحة البرمجة وذلك بتحديد نوعية وجودة القمح اللين عن طريق أخذ عينات القمح لأجل التوصل إلي إنتاج أفضل وأحسن، كما يستعان به في تحليل الفرينة ومعرفة خلوها من النخالة والغبار ومعرفة إذا كانت جيدة للاستعمال بهدف الحصول على إنتاج جيد، وذلك باستعمال أجهزة خاصة ودقيقة نذكر منها، آلة الغسيل، آلة لقياس الرطوبة، آلة طحن القمح، آلة الغريلة، آلة عجن الفرينة، الفرن، ثم يقوم المخبري بتسجيل النتائج المتحصل عليها في وثائق تبعث لمصلحة الإنتاج، ويمكننا القول أن علاقات المخبر تقتصر على مصلحة الإنتاج، ويمكننا القول أن علاقات المخبر تقتصر على مصلحة الإنتاج إذ يعتبر المرشد أو الدليل الخاص بها لأنه بقيامه بالتحاليل اللازمة يرشدها إلى النوعية الجيدة، أما علاقته بمصلحة المحاسبة تكاد منعدمة إلا في حالة شراء الآلات كما أن له علاقة مع مصلحة الصيانة في حالة حدوث خل أو عطب في الأجهزة.

4- مصلحة الشؤون الاجتماعية: هي مصلحة تحافظ على حقوق العمال حيث تسهر على وضعيتهم من الناحية الاجتماعية و تسهيل مهام العمال من أجل رفع المستوى المعيشي لهم وتنقسم هذه المصلحة من فرعين هما: فرع الشؤون الاجتماعية، المطعم والنادي.

5- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بالسهر على السير الحسن والطبيعي للعمل والرفع من مستوى الإنتاج وتقادي أي عطل في الأجهزة والآلات وتعمل بالتنسيق مع مصلحة البرمجة، كما تتجلى

ضرورة صيانة الآلات من خلال تشغيلها المتواصل الذي يضمن استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يمكن الهدف من الصيانة في المحافظة على الطاقات الأصلية بهذه الآلات و توفير ما أمكن من الضمانات للحد من تكرار توقفها والصيانة نوعان: صيانة دورية و علاجية.

6- مصلحة الأمانة: هي مصلحة دور أساسي وهام داخل المؤسسة يعمل بها موظف يقوم بدور أساسي وهام داخل المصالح والإدارة ومنظم لمختلف الأعمال التي ترد من خارج المؤسسة أو تصدر عنها والشروط التي يجب أن تتوفر فيه هي:

- الإخلاص والوفاء للرئيس؛

- يجيد بعض اللغات إلى جانب اللغة العربية؛

- الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية؛

- أن تكون له خبرة في ميدان العمل.

والمهام التي يقوم بها هي استقبال البريد وتسجيله في دفتر البريد الوارد و الصادر، إضافة إلى استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير و المستندات في حافظة رسمية، وتنظيم المقابلات و استخراج النسخ.

7- مصلحة الأمن الوقائي: تسهر هذه المصلحة علي نظافة المحيط والحفاظ على سلامة العمال من الحوادث داخل المؤسسة والقيام بكل الإسعافات الضرورية عند الحاجة إليها ،كما تشرف على أمن الوحدة و إستمرار العمل وسخر لها عدة وسائل منها الهاتف الذي يستعمل في الحالات الإستعجالية، كل هذه الأعمال يقوم بها:

- **فرع الحراسة:** يقوم بالحراسة ليلا لأن فترة مداومته الليلية، تتكون من 4 فرق وكل فرقة تتكون من 4 أعوان أمن يعملون بنظام التناوب.

- **فرع الأمن:** يعمل على تحقيق الأمن داخل الوحدة خلال الفترة النهارية.

8- مصلحة المحاسبة: تعتبر مصلحة مهمة وأساسية حيث أنها تسهر وتعمل على التسيير المحاسبي والمالي الجيد، ففي الوحدة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة بالمراقبة لجميع البيانات المحاسبية والمالية ابتداء من الميزانية الإنتاجية خلال السنة إلى غاية إعداد الميزانية الختامية في آخر الدورة التي تبين لنا الحالة المالية للوحدة سواء ربح أو خسارة .

9- مصلحة التجارة: انضمت هذه المصلحة إلى الوحدة الإنتاجية مؤخرا (2001/01/01) فقد كانت تابعة للمديرية العامة، بمختلف المتطلبات وتنقسم إلى قسم البيع، قسم ، قسم التجارة.

المبحث الثالث: استخدام بطاقة الأداء في تقييم أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية -لقرارم قوقة-

بما أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط معا بشكل تكاملي من الأسفل إلى الأعلى فإن ما يتم من أهداف ومؤشرات لقياسها في محور التعلم والنمو يؤثر بشكل مباشر على المحاور الثلاثة الأخرى (التشغيل الداخلي، العملاء، والمحور المالي)، كما أن ما يحدث من أنشطة ومقاييس موضوعية لمحور عمليات التشغيل الداخلي يؤثر بالتالي على المحورين الأعلى وهما العملاء والمحور المالي و هكذا، ولذلك سنقوم بإعداد بطاقة الأداء المتوازن لهذه المحاور في إحدى المؤسسات الاقتصادية المختصة في صناعة الفرينة وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون لقرارم قوقة وذلك بهدف تقييم أداء هذه الوحدة ونشير إلى أننا لم نستطع تطبيق أغلب المؤشرات الخاصة بالمحاور الثلاث وهي: محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، لذلك قمنا بحساب المؤشرات حسب المعطيات المتوفرة، ويمكن تناول هذه المحاور الأربعة في مايلي:

المطلب الأول: تقييم أداء الوحدة وبعد التعلم و النمو

القاعدة الأساسية لهذا المحور هي قوة العمل المتاحة داخل المؤسسة من حيث مستوياتها الإدارية المختلفة، ومن حيث المهارات المتاحة بكل مستوى ومدى ملائمة ظروف العمل ونظام المكافآت أو الحوافز وما ينقصهم من إمكانيات لتحسين قدراتهم الإنتاجية ومهاراتهم الشخصية، ثم يتم تعريف كافة أطراف قوة العمل داخل المؤسسة بالإطار العام لإستراتيجية المؤسسة والمهام والغايات الأساسية و الإستراتيجية التي قررت الإدارة العليا الأخذ بها.

ويوضح الجدول الموالي الإطار العام للهدف الإستراتيجي من الأنشطة والإجراءات الخاصة بهذا المحور، وكذلك كل من المؤشرات التي تمثل محركات الأداء و الأخرى التي تتم في المستقبل في ضوء ما تحقق في الماضي و الحاضر وتمثل مؤشرات قياس النتائج المحققة للأداء الهدف الإستراتيجي لهذا المحور، ويتضح من هذه البطاقة لأداء محور التعلم والنمو أن المؤشرات المحركة للأداء تمثل المقاييس الواجب الأخذ بها خلال الفترات الأولى لملء الفراغ الناشئ عن الإمكانيات المتاحة وقت تطبيق النظام في ضوء الإستراتيجية المحددة ويبين المهارات و الإمكانيات التي يتطلبها هذا النظام في الأجل الطويل، لذلك فإن هذه المقاييس يجب أن يكون بها تحسن تدريجي حتى يمكن الوصول إلى النتائج المحققة للأداء المستهدف في الأجل الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل.

الجدول رقم (6): بطاقة الأداء المتوازن لمحور التعلم والنمو للوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون- لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010			
1 846.15	1 692.3	<u>عدد الوحدات المنتجة</u> عدد العمال	معدل إنتاجية العامل	- تنمية مهارات قوة العمل. - تحفيز العمالة على زيادة الإنتاجية و التعامل مع مفهوم الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج

نلاحظ من بطاقة الأداء لمحور التعلم والنمو أن الهدف الإستراتيجي المستهدف من قبل مسيري الوحدة هو تنمية مهارات العمل، إضافة إلى تحفيز العمالة من أجل زيادة الإنتاجية والعمل على حث العمال على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة، إذ نلاحظ من خلال البطاقة ارتفاع معدل إنتاجية العامل سنة 2011 مقارنة ب 2010 حيث بلغت 1 692.3 ق/ع سنة 2010 ثم تحسنت سنة 2011 وارتفعت إلى 1 846.15 ق/ع ، ويرجع سبب ذلك إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية بسبب استمرار سياسات التدريب والحوافز مع مقارنة مستويات الأداء دوريا وتدعيم موقف قوة العمل بالمهارات وبرامج التدريب المناسبة، ويكمن القول أن مسيري الوحدة قد وفقوا في تحفيز العمالة ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: تقييم أداء الوحدة وبعد عمليات التشغيل الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يعمل هذا المحور بعد تأثره بما يتحقق في مجال التعلم والنمو حيث يركز على كيفية توظيف أفضل لهذه العمالة في ظل استغلال أمثل للموارد المتاحة، ويلاحظ أن الهدف الإستراتيجي لهذا المحور هو الوصول إلى الميزة التنافسية بأقل تكلفة في ظل الحفاظ على مستوى الجودة المقبول في كل من السوق المحلي والعالمي، ولذلك فإن مؤشرات قياس مستوى الأداء في الأجل القصير تتمثل فيمايلي:

- معدل الأعطال بكل دورة تشغيل أو وردية عمل (مرة كل دورية).

نسبة الإنتاج المعيب إلى إجمالي كمية الإنتاج خلال الفترة = كمية الإنتاج المعيب

إجمالي تكاليف الإنتاج

معدل الطاقة المستغلة لخطوط الإنتاج = الطاقة الفعلية (بالساعة أو الطن)

الطاقة العادية المتاحة (بالساعة أو الطن)

كلما ارتفع هذا المعدل أوضح إمكانية خفض تكلفة الطن بسبب انخفاض نصيب الطن من

التكاليف الثابتة النقدية و الإهلاك لخطوط الإنتاج.

$$\text{نسبة مردودات المبيعات} = \frac{\text{كمية المردودات خلال فترة محددة}}{100 \times \text{كمية المبيعات خلال نفس الفترة}}$$

يشير انخفاض هذه النسبة إلى تحسين مستوى قبول العملاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي انخفاض نسبة العيوب بها وتحسن مستوى جودتها.

$$\text{نسبة تكلفة المبيعات} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{إيرادات المبيعات}}$$

إيرادات المبيعات

وكما تحسنت هذه النسبة بالانخفاض ساعد ذلك في خفض تكلفة المنتج.

الجدول رقم (7) : بطاقة الأداء المتوازن لمحور عمليات التشغيل الداخلية للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010	كمية المردودات ن كمية المبيعات ن	نسبة المردودات من المبيعات	- خفض تكلفة الإنتاج.
0.00056	0.00	الطاقة الفعلية الطاقة العادية المثلى	- معدل الطاقة المستغلة	- الحفاظ على مستوى متميز من الجودة في ظل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
0.5	0.35	تكلفة المبيعات إيرادات المبيعات	- نسبة تكلفة المبيعات	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

تبين لنا بطاقة الأداء للمحور العمليات الداخلية أن الهدف الاستراتيجي للوحدة هو خفض التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة، وبعد حساب بعض المؤشرات الخاصة بتقييم العمليات الداخلية تم تسجيل الملاحظات التالية:

- نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة المردودات من المبيعات لسنة 2011 ب 0.00056 مقارنة إلى انعدامه في سنة 2010 وهذا راجع إلى أخطاء وعيوب في بعض الوحدات من المنتج، لكن يمكن أن نشير إلى أن هذه النسبة منخفضة جدا أي يمكن إهمالها.

- أما بالنسبة لمعدل الطاقة المستغلة فقد ارتفع في سنة 2011 إلى 0.5 مقارنة بنسبة 2010 المقدره ب 0.35 هذا راجع إلى ارتفاع في حجم الطلبيات في السوق مما أدى إلى زيادة ساعات العمل.

المطلب الثالث: تقييم أداء الوحدة وبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الإستراتيجي لهذا المحور هو تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة مقارنة بموقف المنافسين بالسوق، ويتطلب تحقيق الهدف ضرورة الاهتمام باستطلاع رأى العملاء من خلال قوائم استقصاء لمعرفة اتجاهاتهم (عملاء محليون أو عملاء تصدير) وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد وكيفية طلب الشراء والخدمات والمعلومات المصاحبة والتي يفضل توافرها مع إتمام عمليات البيع، كما يتطلب الأمر ضرورة أن تحافظ إدارة المؤسسة على نظم الجودة ولتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء فإن مجموعة من المقاييس و المؤشرات لمستوى الأداء يجب استخدامها في المراحل الأولى للتطبيق تمهيدا لاستخدام مقاييس إستراتيجية في الأجل الطويل كمؤشرات لقياس النتائج المحققة لهذا الأداء الإستراتيجي، ويمكن وصف أهم المؤشرات لقياس النتائج المحققة لهذا الأداء الإستراتيجي على النحو التالي:

- شريحة السوق في بعض المناطق الأساسية لنوعيات من العملاء: يقيس هذا الجانب نسبة من إجمالي حجم السوق لهذه النوعية من العملاء، ففي حالة المنتجات مثلا كالفرينة فإن هذه النسبة تحدد كما يلي:

نسبة شريحة السوق = $\frac{\text{حجم المبيعات خلال الفترة لهذا المنتج لشريحة من العملاء}}{\text{إجمالي حجم مبيعات السوق في نفس الفترة لنفس الشريحة}}$

وكلما ارتفعت هذه النسبة ساعد ذلك المؤسسة على تحقيق وضع تنافسي أكبر داخل السوق، وأدى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مجال محور العملاء.

- نسبة هامش ربح تجار الجملة: وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة هامش ربح تجار الجملة = $\frac{\text{سعر البيع تسليم تاجر الجملة} - \text{سعر البيع تسليم المصنع}}{\text{سعر بيع تسليم المصنع}}$

كلما ارتفعت هذه النسبة تحققت مصالح مشتركة بين كل من المؤسسة و الموزعين من عملائها وهو ما يعرف بالعلاقات ذات المصالح المشتركة.

- نسبة حسابات المبيعات الجديدة إلي إجمالي عدد الحسابات : وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة حسابات المبيعات الجديدة إلي إجمالي عدد الحسابات = $\frac{\text{عدد الحسابات الجديدة مرجحة بقيمة مبيعات العملاء}}{\text{إجمالي عدد حسابات العملاء}}$

تمثل هذه النسبة النمو الممكن حدوثه في حجم عملاء المؤسسة يوما بعد اخر وخلال فترة معينة.

الجدول رقم (8) : بطاقة الأداء المتوازن لمحور العملاء للوحدة الإنتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوكة- للسنوات 2010-2011

السنوات		النسبة		الهدف الإستراتيجي
2011	2010			
3.40%	10%	عدد العملاء الجدد إجمالي عدد العملاء	نسبة عدد العملاء الجدد	- تحقيق شريحة تسويقية أكبر - تحقيق مستوي جيد لرضاء العملاء
20.72	18.05	إجمالي عدد فواتير المبيعات عدد العملاء	نسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة	- تحقيق مصالح مشتركة مع الموزعين والعملاء

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

- نلاحظ من الجدول أن الأهداف الاستراتيجية لمحور العملاء هي رضا العملاء و ولائهم و يترجم ذلك في زيادة الشريحة السوقية لكن للأسف لم نستطع قياس هذه النسبة لذلك اكتفينا بنسبة العملاء الجدد و نسبة تكرار تعامل العميل مع نفس المؤسسة و نلخص النتائج المتوصل إليها في مايلي:
- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عدد العملاء الجدد قد انخفضت من 10% سنة 2010 إلى 3.40 % سنة 2011 ، ويفسر سبب ذلك إلى تخلي بعض العملاء الجدد عن التعامل مع الوحدة، وقد يرجع السبب الرئيس في ذلك إلى عدم قدرة هؤلاء العملاء الجدد على منافسة أقرانهم في السوق الأكثر من خبرة وسيطرة على السوق.
- أما بالنسبة لنسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة فقد ارتفعت سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 حيث كانت 18.05 سنة 2010 في حين بلغت 20.72 سنة 2011 وهذا راجع إلى: رضا العملاء عن المنتج، توسيع بعض المتعاملين لنشاطهم مما يؤدي إلى ارتفاع في طلبات المنتج.
- من خلال النتائج المتوصل إليها في محور العملاء نستطيع القول أن أداء المؤسسة في محور العملاء كان جيدا حيث بينت لنا زيادة نسبة التعامل مع العملاء على رضاهم نوعا ما عن المنتج، ويدعم كذلك بزيادة إنتاجية العملاء بمعنى زيادة الطلب من العملاء أدى حتما إلى زيادة الإنتاجية ما يبين التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الرابع: تقييم أداء الوحدة و البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

إن الهدف الإستراتيجي والرئيسي لهذا المحور هو تحقيق أقصى قيمة ممكنة أو ما يعرف بتعظيم صافي الثروة للمساهمين، وقد يتم ذلك في صورة تعظيم عائد السهم أو العائد والقيم السوقية للسهم معا،

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح خلل هيكل التمويل وتحقيق مستويات متميزة من الربح والسيولة في الأجل القصير والطويل، ولذلك فإن على إدارة المؤسسة ربط ما تحققه من إنجاز في محاور عمليات التشغيل الداخلية و العملاء و التي يترتب عليها تحقيق شريحة تسويقية جيدة وخفض تكلفة المنتج مع إتاحتها بأسعار بيع منخفضة وجودة متميزة، ولذلك فإن المقاييس التي تستخدم لقياس مستويات الأداء و تلك التي تستخدم لقياس النتائج المحققة يمكن تناولها على النحو التالي:

لكن قبل حساب مختلف المؤشرات المالية والمقصود بها هو النسب المالية و يجب إعداد الميزانية المالية انطلاقاً من الميزانية المحاسبية (ملحق 1، 2)، ولكن بعد إجراء بعض التعديلات لأن الميزانية المحاسبية تستجيب لأغراض محاسبية فقط و لا تستجيب لأغراض مالية و سنعرض فيما يلي الميزانيات المالية المفصلة للسنتين 2010، 2011 لأنهما أساس حساب النسب المالية.

1 - أصول الميزانيات المالية المفصلة:

والجدول الموالي يوضح أصول الميزانيات المالية المفصلة للوحدة لفترة الدراسة:

الجدول رقم (9): أصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوكة للسنوات 2010 - 2011

السنوات (المبالغ)		البيان
2011	2010	
<u>الأصول الثابتة</u>		
<u>* القيم الثابتة (الاستثمارات)</u>		
349 209 508,20	368 873 611,53	التثبيات المادية
5 008,00	5 008,00	التثبيات المالية
3 188 054,76	3 188 054,76	الضرائب المؤجلة أصول
352 402 570,96	372 066 674,29	مجموع قيم الثابتة
<u>* القيم الثابتة الأخرى</u>		
12 966 517,99	12 966 517,99	حقوق شبه ضريبية
12 966 517,99	12 966 517,99	مجموع قيم الثابتة الأخرى
365 369 088,95	385 033 192,28	مجموع الأصول الثابتة
<u>الأصول المتداولة</u>		
<u>* قيم الاستغلال</u>		
11 664 186,14	15 088 496,48	المخزونات
11 664 186,14	15 088 496,48	مجموع قيم الإستغلال
<u>* قيم قابلة للتحقيق</u>		
	34 992,00	التثبيات المالية
27 049 782,54	27 138 110,31	الزبائن
3 684 865,50	3 464 373,50	مدينون آخرون
	11 910,98	ضرائب و ماشابها
30 734 648,04	30 649 386,79	مجموع القيم القابلة للتحقيق
<u>* القيم الجاهزة</u>		
19 888 482,88	35 954 688,10	الخزينة
19 888 482,88	35 954 688,10	مجموع القيم الجاهزة
62 287 317,06	81 692 571,37	مجموع الأصول المتداولة
427 656 406,01	466 725 763,65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية وملاحظتها للوحدة للسنوات 2010-2011

2 - خصوم الميزانيات المالية المفصلة:

والجدول الموالي يوضح خصوم الميزانيات المالية المفصلة للوحدة لفترة الدراسة:

الجدول رقم (10): خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوكة للسنوات 2010 - 2011

السنوات (المبالغ)		الخصوم
2011	2010	
<u>الأموال الدائمة</u>		
<u>* الأموال الخاصة</u>		
137 585 417,49	134 077 589,18	مرحل من جديد
137 177 777,85	181 915 994,29	الترايط ما بين الوحدات
274 763 195,34	315 993 583,47	مجموع الأموال الخاصة
<u>* الديون الطويلة والمتوسطة الأجل</u>		
2 933 669,73	1 799 798,00	قروض الإستثمارات
		دائنوا الأموال
37 443 816,00	37 443 816,00	الضرائب المؤجلة خصوم
34 056 871,37	26 308 896,06	مخصصات
4 413 316,45	4 413 316,45	الديون شبه الضريبية
69 259 178,03	69 259 178,03	عمليات المجمع
148 106 851,58	139 225 004,54	مجموع الديون ط و م الأجل
422 870 046,92	455 218 588,01	مجموع الأموال الدائمة
<u>* الأموال المتداولة</u>		
<u>* الديون القصيرة الأجل</u>		
	1 133 871,73	دائنوا الأموال
243 171,30	6 966 228,12	الموردون والحسابات المتشابهة
2 371 271,70	1 851 308,22	الضرائب
2 171 916,09	1 555 767,57	الديون الأخرى
4 786 359,09	11 507 175,64	مجموع الأموال المتداولة
427 656 406,01	466 725 763,65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية وملاحظتها للوحدة للسنوات 2010-2011

3- حساب المؤشرات المالية:

بعد عرض الميزانيات المالية للوحدة لسنوات الدراسة سنقوم بحساب مختلف المؤشرات المالية والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية كنسب السيولة ونسب الهيكلية المالية ونسب النشاط

ونسب المردودية و نسب الاستغلال كما هو موضح في الجداول الموالية:

جدول رقم (11): رؤوس الأموال العاملة للوحدة للسنوات 2010 - 2011

2011	2010	السنوات البيان	الرقم
رأس المال العامل الصافي (الدائم)			
422,870,046.92	455,218,588.01	الأموال الدائمة	1
365,369,088.95	385,033,192.28	الأصول الثابتة	2
62,287,317.06	81,692,571.37	الأصول المتداولة	3
4,786,359.09	11,507,175.64	الديون قصيرة الأجل	4
57,500,957.97	70,185,395.73	رأس المال العامل (FR)	1-2 = 5 3-4 = 5
مفاهيم أخرى لرأس المال العامل			
274,763,195.34	315,993,583.47	الأموال الخاصة	6
148,106,851.58	139,225,004.54	الديون طويلة الأجل	7
-90,605,893.61	-69,039,608.81	رأس المال العامل الخاص	2-6 = 8
152,893,210.67	150,732,180.18	رأس المال العامل الأجنبي	7+4 = 9
62,287,317.06	81,692,571.37	رأس المال العامل الإجمالي	3=10

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (12): الاحتياج في رأس المال العامل لوحدة للسنوات 2010 - 2011

2011	2010	السنوات البيان	الرقم
62,287,317.06	81,692,571.37	الأصول المتداولة	1
19,888,482.88	35,954,688.10	القيم الجاهزة	2
42,398,834.18	45,737,883.27	إحتياجات الدورة	1-2 = 3
4,786,359.09	11,507,175.64	الديون القصيرة الأجل	4
0.00	0.00	السلفات المصرفية	5
4,786,359.09	11,507,175.64	موارد الدورة	4-5=6
37,612,475.09	34,230,707.63	احتياجات رأس المال العامل (BFR)	3-6 = 7

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (13): الخزينة الصافية للوحدة للسنوات 2010 - 2011

الرقم	السنوات	البيان	2010	2011
1		رأس المال العامل (FR)	70,185,395.73	57,500,957.97
2		احتياجات رأس المال العامل (BFR)	34,230,707.63	37,612,475.09
1-2 = 3		الخزينة الصافية	35,954,688.10	19,888,482.88
4-5 = 3		القيم الجاهزة	35,954,688.10	19,888,482.88
5		السلفات المصرفية	0.00	0.00

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (11) و (12)

جدول رقم (14): نسب السيولة للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
13,01	7,10	<u>الأصول المتداولة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
10,58	5,79	<u>القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
4,16	3,12	<u>القيم الجاهزة</u> الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (11) و (12)

جدول رقم (15): نسب الهيكل المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
1,16	1,18	<u>الأموال الدائمة</u> الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
0,75	0,82	<u>الأموال الخاصة</u> الأصول الثابتة	نسبة التمويل الخاص
0,64	0,68	<u>الأموال الخاصة</u> مجموع الأصول	نسبة الإستقلالية المالية
0,36	0,32	<u>مجموع الديون</u> مجموع الأصول	نسبة قابلية التسديد

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10)

جدول رقم (16): نسب النشاط للوحدة للسنوات 2010 - 2011

الرقم	البيان	2010	2011
1	رقم الأعمال خارج الرسم	243,746,167.29	321,731,904.88
2	مجموع الأصول	466,725,763.65	427,656,406.01
$3 = 1 \div 2$	معدل دوران الأصول	0.52	0.75
4	الأصول الثابتة	385,033,192.28	365,369,088.95
$5 = 1 \div 4$	معدل دوران الأصول الثابتة	0.63	0.88
6	الأصول المتداولة	81,692,571.37	62,287,317.06
الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول المتداولة	2.98	5.17
8	مخزون أول المدة من المواد واللوازم	149,031,744.89	171,564,615.41
9	مخزون آخر المدة من المواد واللوازم	148,057,365.59	173,910,760.54
$10 = (8 + 9) \div 2$	متوسط المخزون من المواد واللوازم	148,544,555.24	172,737,687.98
11	مشتريات السنة من المواد واللوازم	144,757,496.84	173,083,063.72
$12 = (10 \div 11) \times 360$	فترة الاحتفاظ بالمواد واللوازم	369.42	359.28
$13 = 11 \div 10$	معدل دوران المواد واللوازم	0.97	1.00
1	رقم الأعمال	243,746,167.29	321,731,904.88
20	رسم القيمة المضافة	5,089,248.96	6,346,604.31
21	رقم الأعمال بالرسم	248,835,416.25	328,078,509.19
22	العملاء	27,138,110.31	27,049,782.54
العملاء	مدة تسديد العملاء	39.26	29.68
$23 = 21 \div 22$	معدل دوران العملاء	9.17	12.13
24	الموردين	6,966,228.12	243,171.30
11	المشتريات خارج الرسم	144,757,496.84	173,083,063.72
25	الرسم على القيمة المضافة		
26	المشتريات بالرسم	144,757,496.84	173,083,063.72
$27 = (24 \div 26) \times 360$	فترة تسديد الموردين	17.32	0.51
$28 = 26 \div 24$	معدل دوران الموردين	20.78	711.77

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10) و ملاحق الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج للوحدة للسنوات 2010-2011

جدول رقم (17): نسب المردودية للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		البيان	
2011	2010	العلاقة	النسبة
0.026-	0.049-	<u>النتيجة الصافية</u> رقم الأعمال خارج الرسم	المردودية التجارية
0.020-	0.026-	<u>النتيجة الإجمالية</u> مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
0.031-	0.038-	<u>النتيجة الصافية</u> الأموال الخاصة	المردودية المالية

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (09) و (10) الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج للوحدة للسنوات 2010-2011

ومن أجل تقييم الوحدة مالياً يستحسن وضع نتائج التحليل المالي في جدول كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (18): ملخص لمؤشرات الأداء المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011

السنوات		النسبة	الهدف الإستراتيجي
2011	2010		
مؤشرات التوازن المالي			- تعظيم صافي ثروة المساهمين - إصلاح خلل هيكل التمويل - مستوى ربحية وسيولة قوية
57,500,957.97	70,185,395.73	رأس المال العامل الصافي	
-90,605,893.61	-69,039,608.81	رأس المال العامل الخاص	
152,893,210.67	150,732,180.18	رأس المال العامل الأجنبي	
62,287,317.06	81,692,571.37	رأس المال العامل الإجمالي	
37,612,475.09	34,230,707.63	الإحتياج في رأس المال العامل	
19,888,482.88	35,954,688.10	الخزينة الصافية	
نسب السيولة			
13.01	7.10	نسبة السيولة العامة	
10.58	5.79	نسبة السيولة المختصرة	
4.16	3.12	نسبة السيولة الفورية	
نسب المديونية			
1.16	1.18	نسبة التمويل الدائم	
0.75	0.82	نسبة التمويل الخاص	
0.64	0.68	نسبة الإستقلالية المالية	
0.36	0.32	نسبة قابلية التسديد	
نسب النشاط			
0.75	0.52	معدل دوران الأصول	
0.88	0.63	معدل دوران الأصول الثابتة	
5.17	2.98	معدل دوران الأصول المتداولة	
359.28	369.42	فترة الاحتفاظ بالمواد واللوازم	
1.00	0.97	معدل دوران المواد واللوازم	
29.68	39.26	مدة تسديد العملاء	
12.13	9.17	معدل دوران العملاء	
0.51	17.32	فترة تسديد الموردين	
711.77	20.78	معدل دوران الموردين	
نسب المردودية			
0.03-	0.05-	المردودية التجارية	
0.02-	0.03-	المردودية الاقتصادية	
0.03-	0.04-	المردودية المالية	
نسب الإستغلال			
0.72	0.72	نسبة مصاريف المستخدمين	
	0.0001	نسبة المصاريف المالية	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد جدول على الجداول السابقة

4- تقييم الأداء المالي للوحدة للفترة (2010-2011)

4-1- دراسة مؤشرات التوازن المالي:

4-1-1- دراسة رأس المال العامل:

سنقوم بحساب مختلف رؤوس الأموال العاملة خلال سنوات الدراسية والمبينة في الجدول الموالي ثم سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها.

أ- **رأس المال العامل الصافي (الدائم):** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن الوحدة قد حققت رأس مال عامل دائم موجب خلال سنتي الدراسة حيث كان 70 185 395.73 دج سنة 2010 لكنه إنخفض سنة 2011 إلى 57 500 957.97 دج وعلى العموم فرأس المال العامل جيد رغم انخفاضه سنة 2011، وسنحاول دراسة رأس المال العامل للوحدة لكل سنة على حدا.

- **سنة 2010:** تدل النتيجة الموجبة لرأس المال العامل على أن الأموال الدائمة غطت الأصول الثابتة وتعدت ذلك لتغطي جزء لا بأس به من الأصول المتداولة، وهذا يعني أن الوحدة قد حققت هامش أمان خلال هذه الفترة، وهذا يعني أن الأصول المتداولة تغطي كل القروض قصيرة الأجل، وبالتالي فإن هذا الهامش الموجب يمكن الوحدة من تسديد التزاماتها قصيرة الأجل عند حلول تاريخ استحقاقها، إلي جانب ذلك تستطيع الوحدة القيام بالعملية الاستغلالية للدورة المالية دون مخاطر.

- **سنة 2011:** نلاحظ انخفاض في قيمة رأس المال العامل مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة الأصول المتداولة والتي تعادل مبلغ 1 868 931.2 دج والتي قابلها كذلك انخفاض في الديون قصيرة الأجل بمبلغ 64 469 598.93 دج، ومن جهة أخرى فإن الأموال الدائمة قد انخفضت بقيمة 35 289 676.9 دج وكذلك الحال بالنسبة للأموال الثابتة كذلك انخفضت بقيمة 39 890 344.6 دج مقارنة بسنة 2010 و سبب هذا الانخفاض هو مبلغ الإهلاكات السنوية لأن التثبيات تسجل بالقيمة الصافية.

ب- **رأس المال العامل الخاص:** من الجدول رقم (18) يمكن ملاحظة أن الوحدة حققت رأس مال عامل خاص سالب خلال سنوات الدراسة وهذا يعني أن الأموال الخاصة لم تغط الأصول الثابتة وذلك ليس في صالح الوحدة إذ أنه لا يستطيع الاعتماد على الموارد الذاتية لا في تمويل الأصول الثابتة، ولا في تمويل دورات الاستغلال، بل الاعتماد بشكل كبير على الموارد الخارجية من ديون طويلة الأجل وديون قصيرة الأجل، وهذا يشكل خطرا عليها في المدى الطويل.

ج- **رأس المال العامل الأجنبي:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن ديون الوحدة في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة حيث ارتفعت من 150 732 180.18 دج سنة 2010 إلى 893 210.67 دج سنة 2011، ويشير رأس المال العامل الأجنبي أن الوحدة لا تعتمد على الموارد الذاتية في

تمويل دوراتها سنة بعد سنة وتتمثل هذه الموارد في الأموال الخاصة وتزايد رأس المال العامل الأجنبي يعني تزايد المخاطر المالية في الأجل القصير.

د- رأس المال العامل الإجمالي : ويمثل مجموع الأصول المتداولة حيث نلاحظ من الجدول رقم (18) أن قيمة رأس المال العامل الإجمالي قد عرف انخفاضا في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 ، ويعود ذلك إلى الانخفاض في العناصر المكونة له والمتمثلة في القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة. غير أن هذا المؤشر وحده غير كافي لتحديد الوضعية المالية للوحدة، لذلك يجب الاعتماد علي مؤشرات أخرى حتى تتمكن من أخذ الفكرة الكاملة عن وضعية الوحدة.

4-1-2- دراسة الإحتياج في رأس المال العامل

إن الإحتياج في رأس المال العامل يتبع تطور نشاط الوحدة و مردوديتها فهو عبارة عن الفرق بين الإحتياجات والموارد المتعلقة بالدورة، وإذا كانت موارد الدورة (ديون قصيرة الأجل) غير كافية يتم اللجوء إلى رأس المال العامل لتمويل الإحتياجات، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية)

ومن الجدول السابق يمكن ملاحظة أن الإحتياج في رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة وهذا معناه أن إحتياجات الوحدة أكبر من الموارد التمويلية لدورة الاستغلال، ومن النتائج المتوصل إليها في الجدول نسجل الملاحظات التالية:

- **بالنسبة 2011:** نلاحظ ارتفاع في إحتياج رأس المال العامل، ويعود هذا لانخفاض الكبير في الديون قصيرة الأجل مقارنة بسنة 2010 حيث هذا الانخفاض أثر كثيرا على قيمة إحتياج رأس المال العامل.

4-1-3- دراسة الخزينة الصافية:

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها الوحدة لدورة معينة وتعتبر الخزينة الصافية من المؤشرات المهمة في تحقيق التوازن المالي في المدى القصير، حيث هي أيضا القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف الوحدة بعد طرح إحتياج رأس المال العامل من رأس المال العامل الصافي. من الجدول يمكن ملاحظة أن الخزينة موجبة خلال سنوات الدراسة يفسر هذا باعتماد الوحدة على القيم الجاهزة فقط ولهذا نلاحظ تزايد في قيمة القيم الجاهزة سنة بعد أخرى دون اللجوء إلي السلفيات المصرفية.

4-2- دراسة النسب المالية

4-2-1- دراسة نسب السيولة

تهدف نسب السيولة إلى تقييم قدرة الوحدة على المدى القصير حيث توضح الملاءة المالية للوحدة في المدى القصير فهي تقيس قدرة الوحدة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وتبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة.

أ- **نسبة السيولة العامة:** تبين نسبة السيولة العامة مقدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل اعتماد على أصولها المتداولة، ومن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة السيولة العامة موجبة خلال سنوات الدراسة إذ شهدت تحسنا ملحوظا خلال سنوات الدراسة وهذا ما تفسره الزيادة الملاحظة في الجدول.

إن الحد الأدنى المقبول لهذه النسبة هو الواحد الصحيح ولقد استطاعت الوحدة مواجهة ديونها قصيرة الأجل وخطر سدادها المفاجئ دون اللجوء إلى أصولها الثابتة أو قروض جديدة لان الأصول المتداولة تغطي كل الديون قصيرة الأجل.

ب- **نسبة الديون المختصرة:** تبين هذه النسبة مدى قدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون (قيم الاستغلال) حيث يتم استبعاد المخزونات من الأصول المتداولة لأنها تحتاج إلي وقت لتحويلها إلى سيولة جاهزة ومن الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة شهدت تحسنا ملحوظا خلال سنوات الدراسة حيث كانت نسبتها 5.79 سنة 2010 حتى وصلت إلى 10.58 سنة 2011 وهذا نتيجة ارتفاع القيم القابلة للتحقيق وانخفاض الديون قصيرة الأجل.

ونلاحظ أن النسبة فاقت الحد الأقصى للضمان 0.5 أو 0.75 و بالتالي تستطيع الوحدة تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة دون اللجوء إلي بيع المخزون كما وجب على الوحدة أن تعطي اهتماما خاصا لسياسة تحصيل حقوقها المتعلقة بالعملاء مقارنة مع الديون المستحقة عليها.

ج- **نسبة السيولة الفورية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على القيم الجاهزة التي هي تحت تصرف الوحدة فعلا دون اللجوء إلي قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق لأن تحويلها إلى سيولة يتطلب فترة من الزمن.

يوجد اتفاق بين أغلب الاقتصاديين أن النسبة المرجعية للسيولة الفورية بين 0.2 إلى 0.3 ولدى بعضهم حتى 0.4، لكن الملاحظ أن الوحدة استطاعة الوصول إلى إمكانية التسديد الحالي خلال سنوات الدراسة وهي نسب تفوق النسبة المرجعية حيث الفائض يعتبر أموال مجمدة على الوحدة محاولة إعادة استثمارها لزيادة مردوديتها.

بعد دراستنا لنسب السيولة يمكن القول أن وضعية المؤسسة في تحسن ملحوظا عبر سنوات الدراسة خاصة إذا ما استطاع مسيري الوحدة التحكم أكثر في الحقوق والمتعلقة أساسا بسياسة تحصيل

المدينين مقارنة مع الديون القصيرة المستحقة (الموردين و ديون الاستغلال) أي أننا نراعي مبدئي السيوولة و الإستحقاقية لتمكين الوحدة منه مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، ويظهر من الجدول رقم (18) أن سنة 2011 هي أحسن سنة من خلال نسبة الارتفاع في نسب السيوولة ارتفاعا جد كبير .

4-2-2- نسب الهيكلية المالية:

أ- **نسبة التمويل الدائم:** تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال العامل وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، والملاحظ من الجدول أن النسبة تفوق الواحد طيلة سنوات الدراسة وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب ولقد انخفضت هذه النسبة سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 .

ب- **نسبة التمويل الخاص:** تعبر هذه النسبة على مدى تغطية الوحدة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة، وتساعد هذه النسبة أيضا في تحديد حجم القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان، ومن الملاحظ من الجدول أن الأموال الخاصة تستطيع تغطية أكثر من 82 % من الأصول الثابتة الصافية سنة 2010 ثم انخفضت إلى 75% في 2011 .

ج- **نسبة الإستقلالية المالية:** تعتبر هذه النسبة عن مدى استقلالية الوحدة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة ومن الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية سجلت النسب التالية خلال سنوات الدراسة على الترتيب : 0.68، 0.64، حيث نلاحظ أن النسب فاقت النسبة المرجعية و هي 0.5 وهذا دليل على أن الوحدة استطاعت رفع استقلاليتها المالية وذلك من خلال السياسة المتبعة أي تقليص الديون إلى أدنى مستوياتها.

د- **نسبة قابلية التسديد:** تعتبر هذه النسبة عن نسبة الديون إلى مجموع الأصول وتبين مدى مساهمة المقرضين في تمويل استثمارات الوحدة فالوحدة في حالة وقوعها في وضعية مالية أو وصولها للإفلاس وبالتالي عدم قدرتها على تسديد ديونها فإنها تلجأ إلى بيع أصولها لسدادها وما لاحظناه أن هذه النسبة كانت أقل من 0.5 خلال السنتين 2010 - 2011 أي تعتبر النسب المبينة في الجدول جيدة.

4-2-3- نسب النشاط:

أ- **معدل دوران الأصول:** تعتبر هذه النسبة من أشمل مقاييس الكفاءة، وذلك لأنها مؤشر لقدرة الاستثمارات في الأصول على تحقيق رقم أعمال، حيث نلاحظ من الجدول أن كل دينار تستثمره الوحدة يساهم في تحقيق رقم الأعمال بـ 0.52 دج ، 0.75 دج خلال السنتين 2010 - 2011 على الترتيب ونلاحظ أن المعدل منخفض لأنه أقل من 1 وبالتالي فإن الوحدة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة مع حجم الاستثمار في أصولها لكنها اقتربت منه سنة 2011 ولذا يجب على الوحدة رفع كفاءتها لكي تزيد من حجم المبيعات ومنه فإن أداء المبيعات مقارنة بما هو مستثمر غير كاف.

ب- **معدل دوران الأصول الثابتة:** من خلال ملاحظة الجدول نلاحظ أن النسب أقل من 1 وهذا دليل على عدم كفاءة الوحدة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية ويجب عليها محاولة رفع هذه

المعدلات وذلك بزيادة كمية المبيعات.

ج- معدل دوران الأصول المتداولة: يعتبر مؤشرا جيدا في قياس مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات حيث نلاحظ من الجدول رقم (17) أن الوحدة حققت لقاء استثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال سنتي الدراسة، حيث كانت المعدلات للسنتين 2010 و 2011 على الترتيب 2.98 ، 5.17 مسجلة أعلى معدل سنة 2011 وذلك نتيجة ارتفاع رقم الأعمال حيث سجل أعلى مستوي له خلال هذه السنة، ويعبر إرتفاع هذا المعدل نتيجة كفاءة الوحدة في استخدام رأس المال العامل وكانت أعلى كفاءة استخدام سنة 2011.

د- معدل دوران المخزون: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون حيث كلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان هذا مؤشرا جيدا وخلال سنوات الدراسة يمكن ملاحظة وانطلاقا من الجدول رقم (18) مايلي:

- **المواد واللوازم:** نلاحظ أن المدة التي تبقي فيها المواد واللوازم في المخازن مدة طويلة نوعا ما أي سنة حيث في سنة 2010 بقيت 369 يوم أي ما يعادل 12 شهرا و 5أيام ، وفي سنة 2011 بقيت 353 يوم أي ما يعادل 11 شهرا و 29 يوم ،حيث أن معدل سنة 2010 بلغ 0.97 و سنة 2011 بلغ 1.

- **المنتجات التامة:** الوحدة لا تحتفظ بالمنتجات تامة الصنع وذلك لأن الطلب يفوق الكميات المنتجة أي كل ماينتج يباع، لذلك ولعدم توفر التكلفة السنوية للوحدات المنتجة لم نستطع حساب هذه المعدل.

- **معدل دوران العملاء والموردين:** يقيس هذان المعدلان مدى النجاح في تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء حيث كلما كانت مدة تسديد الموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان ذلك أفضل للوحدة والعكس صحيح ومن الجدول رقم (17) يمكن ملاحظة أن مدة التحصيل من العملاء بلغت 39 يوم في 2010 ثم انخفضت في 2011 إلي 29 يوم ،في المقابل نجد أن فترة التسديد للموردين قصيرة جدا خلال سنوات الدراسة حيث وصلت في سنة 2010 إلي 17 يوم ثم انعدمت تقريبا في سنة 2011، ويمكن القول أن الوحدة لم تنجح في تحقيق الملائمة بين المعدلين.

4-2-4- نسب المردودية

تبين هذه النسبة مدى كفاءة السياسات التي يتخذها مسيري الوحدة و مدى فعاليتها في تسيير نشاطها وتعد ضرورية لبقاء واستمرار الوحدة حيث نميز 3 أنواع مهمة وأساسية للمردودية وهي المردودية التجارية ، المردودية الاقتصادية ، المردودية المالية.

يمكن ملاحظة أن نتائج الدورة لسنتي 2010-2011 كانت خسارة أي سلبية وهذا ما يظهره ويوضح الجدول رقم (18) من خلال النسب السالبة للمردودية وهذا يعني أنه لاوجود للمردودية خلال الثلاث دورات.

أ- **المرد ودية التجارية:** تقيس هذه النسبة مرد ودية نشاط الوحدة التجاري أي يجب على الوحدة أن تدر أرباحا كافية لتغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح معين ومن خلال الجدول نلاحظ أن الوحدة لم تحقق ربحا بل حققت خسارة حيث قدرت المردودية التجارية ب (0.049-) في 2010 ثم انخفضت في 2011 إلى -0.026 .

ب- **المرد ودية الاقتصادية:** هذه النسبة تقيس درجة الفعالية في استخدام الأصول ومدى قدرتها على تحقيق أرباح كافية لمزاولة نشاطها وبقائها لكن من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الوحدة حققت خسائر وهذا دليل على أن الوحدة ليست لها درجة فعالية في استخدام الأصول و ليست لها القدرة على تحقيق أرباح كافية لمزاولة نشاطها وبقائها.

ج- **المرد ودية المالية:** تبين هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة بمعنى هامش الربح الذي يحققه الدينار الواحد المستثمر من قبل مالكي الوحدة وهي مؤشر هام جدا لقياس درجة النمو الداخلي المستقل للوحدة، حيث كلما زادت أدى ذلك إلى رضا مالكي الوحدة عن كفاءة إدارة الوحدة في استغلال أموالهم و من خلال الجدول نلاحظ أن نسب المردودية المالية لهذه الوحدة سالبة و هذا يدل على أن هامش الربح غير محقق من الدينار الواحد المستثمر و هذا يجعل مالكي الوحدة غير راضيين عن كفاءة إدارة الوحدة لاستغلال أموالهم و يجب عليها توظيف عمال إدارة ذات كفاءة عالية.

4-2-5- نسب الإستغلال

تساعد هذه النسب في قياس من بالتحديد من التكاليف ساهم بشكل كبير في إمتصاص القيمة المضافة ومن أهم النسب المستعملة في هذا المجال هي نسبة مصاريف المستخدمين ونسبة المصاريف المالية مقارنة بالقيمة المضافة والجدول الموالي يبين علاقات ونتائج حساب النسب خلال سنوات الدراسة.

أ- **نسبة مصاريف المستخدمين:** تعبر هذه النسبة على مدى مساهمة مصاريف المستخدمين في إمتصاص القيمة المضافة خلال النشاط الاستغلالي للوحدة. حيث نلاحظ من الجدول أن النسب كانت 1.18 ، 0.72 خلال السنتين 2010 و 2011 أي بقيت ثابتة خلال السنتين 2010 و 2011، تعني هذه النسب أن مصاريف المستخدمين امتصت كل القيمة المضافة في سنة 2009 بينما امتصت 72 % منها خلال سنتي 2010 و 2011.

ب - **نسبة المصاريف المالية:** تعبر هذه النسبة عن مساهمة المصاريف المالية في إمتصاص القيمة المضافة إذ نلاحظ من الجدول أنها سجلت نسبة 0.0001 و 0 في سنتي 2010 و 2011 على الترتيب وهي نسبة جد منخفضة، أي أن المصاريف المالية في الوحدة شبه معدومة.

الخلاصة:

بعد قيامنا بالدراسة العملية لتعرف على مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم - ، حيث كانت الدراسة بأحد وحدتيها وهي الوحدة الإنتاجية والتجارية المتواجدة بدائرة القرارم قوقة - بولاية ميله - والتي تنتج مادة الفرينة، وذلك من خلال القيام بتقديم الوحدة الإنتاجية والتجارية، كما تضمن هذا الفصل محاولة لتقييم أداء الوحدة باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة والتي تشمل محاور التعلم و النمو، التشغيل الداخلي، العملاء، والمحور المالي التي تستطيع من خلالها قياس وتقييم الأداء بناء على المعلومات والمعطيات والبيانات التي تتحصل عليها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة فيما يخص العمال والعمليات الداخلية أو المستوى الخارجي على أساس متطلبات السوق على منتجاتها كذلك على الصعيد الدولي نتيجة للمنافسة و الانفتاح على اقتصاد السوق العالمية.

- ولقد تبين بعد عملية التقييم من خلال بعد التعلم والنمو أن مسيري الوحدة قد وفقوا في تحفيز العمالة ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة، أمت فيما يخص بعد عمليات التشغيل الداخلية فالوحدة استطاعت رفع مستوى الطاقة المستغلة سنة 2011 إلى 0.5 مقارنة بسنة 2010 إلى أنها غير كافية لأنه في المقابل 0.5 من الطاقة قير مستغل أي ضائع، من خلال النتائج المتوصل إليها في محور العملاء نستطيع القول أن أداء الوحدة في محور العملاء كان جيدا حيث بينت لنا زيادة نسبة التعامل مع العملاء على رضاهم نوعا ما عن المنتج، ويدعم كذلك بزيادة إنتاجية العملاء بمعنى زيادة الطلب من العملاء أدى حتما إلى زيادة الإنتاجية ما يبين التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

أما فيما يخص المحور المالي فتبين أن الوحدة حققت رأس مال عامل موجب خلال سنوات الدراسة والذي فسر بأن الوحدة تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بكل سهولة، أما بالنسبة للنسب المالية فلقد تم دراسة كل من نسب السيولة والهيكلية المالية إضافة إلى نسب النشاط و المردودية ونسب السيولة ، حيث تبين أن نسب السيولة مرتفعة خاصة سنة 2011 ما يدل على وجود سيولة مجمدة وجب استثمارها، أما فيما يخص نسب الهيكلية المالية فالوحدة مستقلة ماليا وتمول نفسها بأموالها الخاصة بحوالي 80% تقريبا، في حين نجد أن نتيجة الوحدة الصافية كانت خسارة خلال سنوات الدراسة ما ينجم عنه عدم وجود مردودية في الوحدة، ولقد تبين أيضا أن مصاريف المستخدمين تمتص معظم القيمة المضافة لذلك وجب على مسيري الوحدة التدقيق في مصاريف المستخدمين.

تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومات ، و ذلك كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، و يأتي الأداء المتوازن ليقاس الأداء من أربعة منظورات هي: المنظور المالي، ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية و منظور النمو و التعلم.

كما يظهر دور البطاقة كعملية رشيدة لتساعد على تبني المفهوم الجديد في المؤسسة و توجيهها في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، و لقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه و انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية، و منه إمكانية اعتمادها في تقييم و قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة ، و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله.

و للتعلم أكثر في أهمية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة تم إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، و هي مؤسسة مطاحن بني هارون- القرارم قوكة- وحدة الفرينة - ولاية ميله- و لقد كانت الدراسة للفترة الممتدة (2010-2011) و بعد الدراسة النظرية و التطبيقية توصلنا إلى جملة من النتائج سنوردها فيما يلي :

- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل الزبائن و ديناميكية النمو في المؤسسة.

- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطار كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء و التي تساعدها في ضبط أدائها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أي يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، كما تعد نظاما إداريا و خطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداة المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها.

- بالإضافة إلى أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل مما يساهم في فعالية قياس أداء المؤسسات و صياغة إستراتيجيتها و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أي أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل جد فعال في قياس أداء المؤسسة وصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها.

- بعد تقييم أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون - لقرارم قوكة - ولاية ميله بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن تبين من نتائج التقييم أن للوحدة نقاط قوة و يجب عليها تعزيزها والحفاظ عليها أي تحسين وضعيتها نقاط ضعف و يجب تجنبها ومحاولة تصحيح الاختلالات الموجودة وهذا ما يثبت صحة

الفرضية الثالثة و تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون - لقرارم قوقة - ولاية ميلة.

التوصيات:

من خلال ما تم ذكره من نتائج متوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- محاولة العمل بجد من أجل تحقيق نتيجة إيجابية لأن النتائج السلبية المتراكمة تعني إفلاس المؤسسة.
- ضرورة اتخاذ القرارات المالية والمتعلقة بالسيولة حيث بينت نسب السيولة أن هناك أموال مجمدة في الخزينة وجب إعادة استثمارها.
- القيام بعملية التقييم للأداء بشكل دوري أي دائم وذلك من أجل تصحيح الإختلالات المالية فور حدوثها.
- حث مسيري الوحدة الإنتاجية والتجارية بمطاحن بني هارون - لقرارم قوقة - ولاية ميلة على القيام بعملية التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
- إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي.
- الاستفادة من خبرات المؤسسات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- أيمن الشنطي، عامر شافر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
- 3- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2008.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 5- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر عمان الأردن، 2005.
- 7- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 8- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 9- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 10- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، لا توجد دار النشر، بونجان، لبنان، 2007.
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار النشر والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 12- عبد الرحمان توفيق، تقييم الأداء الإستراتيجي، الناشر الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.
- 13- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 14- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 1999.
- 15- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 16- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- 17- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- إتجاهات وممارسات- دار المنهل للنشر، بيروت، لبنان، 2008.
- 18- مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 19- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 20- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 21- نصر حمود مزيان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- نيلز جورانروى ماجسترووتر، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، دار بيمك للنشر، مصر، 2003.
- 23- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الاداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 24- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 25- يورك يرس، تقييم الأداء، الشركة المصرية العالمية للنشر، بونجان، لبنان، 2007.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

26- Hubertk-Rampersad, total performance scorecard, springs, Paris, France.

ثالثا: المذكرات و المحاضرات

- 27- زينات دراجي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996، 1997.
- 28- شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، 2008.
- 29- عادل عشي، الأداء المالي المؤسسات الإقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، 2001.

- 30- عرابية الحاج، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على أداء المستشفيات العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004،2005.
- 31- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007،2008.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

- 32- <http://www.olshuhada.com/read tx 2830>.
- 33-<http://www.ahewar.org>.
- 34-<http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human>.
- 35-<http://www.ahewar.org/debat/show.ort>.
- 36- [http : //www.hrdiscussion.com/login.php ?do=logon](http://www.hrdiscussion.com/login.php?do=logon) .
- 37-<http://www.acc4arab.com/acc//showthread.php?t=188>

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
49	1	مؤشرات الأداء المالي الأكثر شيوعا و استخداما في قياس أداء منظمات الأعمال
50	2	مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا وإستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال
51	3	مقاييس العمليات الداخلة الأكثر شيوعا و إستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال
52	4	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا وإستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال
60	5	توزيع عمال الوحدة الإنتاجية والتجارية لقرارم قوقة على مختلف المصالح
65	6	بطاقة الأداء المتوازن لمحور التعلم والنمو للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون- لقرارم قوقة- للسنوات 2010-2011
66	7	بطاقة الأداء المتوازن لمحور عمليات التشغيل الداخلية للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون- لقرارم قوقة- للسنوات 2010-2011
68	8	بطاقة الأداء المتوازن لمحور العملاء للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بن هارون- لقرارم قوقة- للسنوات 2010-2011
70	9	أصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوقة للسنوات 2010 - 2011
71	10	خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة لقرارم قوقة للسنوات 2010 - 2011
72	11	رؤوس الأموال العاملة للوحدة للسنوات 2010 - 2011
72	12	الاحتياج في رأس المال العامل لوحدة للسنوات 2010 - 2011
73	13	الخزينة الصافية للوحدة للسنوات 2010 - 2011
73	14	نسب السيولة للوحدة للسنوات 2010 - 2011
73	15	نسب الهيكل المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011
74	16	نسب النشاط للوحدة للسنوات 2010 - 2011
75	17	نسب المردودية للوحدة للسنوات 2010 - 2011
76	18	ملخص لمؤشرات الأداء المالي للوحدة للسنوات 2010 - 2011

قائمة الأشكال و قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
15	1	دورة الأداء
22	2	مصادر المعلومات البديلة لتقييم الأداء
24	3	مراحل عملية تقييم الأداء
32	4	معايير قياس الأداء المتوازن
37	5	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن
39	6	علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة (الخارطة الإستراتيجية)
41	7	الربط الإستراتيجي للمنظورات
47	8	المعايير السبع للبدء في بطاقة الأداء المتوازن
56	9	فروع الشركة الوطنية للحبوب والصناعات الغذائية ومشتقاتها
57	10	فروع مؤسسة الرياض قسنطينة
61	11	الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون-لقرارم قوقة-

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91	الميزانيات المحاسبية للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون لقرارم قوقة للسنتين (2010-2011)	1
96	جدول حسابات النتائج للوحدة الانتاجية والتجارية لمطاحن بني هارون لقرارم قوقة للسنتين (2010-2011)	2

COMPTE DE RESULTAT DU : 01/01/2011 AU 31/12/2011

DESIGNATION DES COMPTES	NOTE	AU 31/12/2011	AU 31/12/2010	EVOLUT
fre d'affaires		321 731 904.88	243 746 167.29	32
ation stocks prod finis en cour		624 600.00	- 3 337 200.00	
duction immobilisée		-	-	
vention d'exploitation		-	-	
ions inter-unités		- 61 694 600.00	- 24 595 000,00	
roduction de l'exercice		260 661 904.88	215 813 967.29	
ts consommés		178 762 240.40	151 756 386.46	18.
ices extérieurs et autres cons		4 088 551.36	4 317 704.00	-5.
Consommations de l'exercice		82 850 791.76	124 441 611,54	
Valeur ajoutée d'exploitation		77 811 113.12	59 739 876.83	30.
ges du personnels		55 653 612.24	42 757 998.98	30.
ts: taxes versements assimilés		2 435 069.32	1 671 975.22	45.
édent brut d'exploitation		19 722 431.56	15 309 902.63	
roduits opérationnels		1 904 061.18	1 224 334.98	
es charges opérationnels		300 000.32	615 829.35	
ions aux amortis, et provisions		29 709 626.76	30 095 286.42	-1.2
ses/pertes de valeur prov.		-	2 222 142.64	
ésultat opérationnel		- 8 383 134.34	- 11 954 735.52	
uits financiers		-	-	
ges financiers		-	5 399.28	
ésultat financiers			- 5 399.28	
résultat ordinaires avant impôts		- 8 383 134.34	- 11 960 134.80	
ts exigibles/résultats ordinaires		-	-	
ts différés(var)/résultat ordinaires		-	-	
roduits activités ordinaires		262 565 966.06	219 260 444.91	
charges activités ordinaires		270 949 100.40	231 220 579.71	
ésultat net activités ordinaires		- 8 383 134.34	- 11 960 134.80	
ents extraordinaires (prod)				
nts différés((var))((charges))				
Résultat extraordinaire				
ésultat net exercice		- 8 383 134.34	- 11 960 134.80	- 30.09%

♀

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles,		1 148 250 451,27	759 185 590,44	389 064 860,83	
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		60 000,00		60 000,00	
<i>Impôts différés actif</i>		3 188 054,76		3 188 054,76	
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 151 498 506,03	759 185 590,44	392 312 915,59	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		20 575 122,20	3 123 805,02	17 451 317,18	
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière		12 966 517,99		12 966 517,99	
<i>Clients</i>		50 742 301,50	22 802 721,20	27 939 580,30	
Groupe et associés					
<i>Autres débiteurs</i>		3 042 373,50		3 042 373,50	
<i>Impôts et assimilés</i>		22 845,83		22 845,83	
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		15 680 131,45		15 680 131,45	
TOTAL ACTIF COURANT		103 029 292,47	25 926 526,22	77 102 766,25	
TOTAL GENERAL ACTIF		1 254 527 798,50	785 112 116,66	469 415 681,84	

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Part de réévaluation			
Part d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-9 888 444,81	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		146 037 723,98	
Autres fonds propres(différences de consolidation)			
Conventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Associations inter unités		191 186 628,10	
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		327 335 907,27	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		2 928 270,45	
Emprunts d'investissement		1 799 798,00	
Créditeurs financiers- passif non courant		1 128 472,45	
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participations			
Coûts différés passif		37 443 816,00	
Provisions et produits constatés d'avance		16 779 235,62	
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		57 151 322,07	
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Facilité cédulaire		4 413 316,45	
Commissaires et comptes rattachés		3 637 275,86	
Participation Groupe		69 259 178,03	
Coûts		1 264 712,02	
Autres dettes		6 353 970,14	
Provision Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		84 928 452,50	
TOTAL GENERAL PASSIF		469 415 681,84	
à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Part de réévaluation			
Part d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-11 960 134,80	-9 888 444
Autres capitaux propres - Report à nouveau		146 037 723,98	146 037 723
Autres fonds propres(différences de consolidation)			
Provisions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Associations inter unités		181 915 994,29	191 186 628
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		315 993 583,47	327 335 907
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		2 933 669,73	2 928 270
Emprunts d'investissement		1 799 798,00	1 799 798
Créditeurs financiers- passif non courant		1 133 871,73	1 128 472
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participations			
Coûts différés passif		37 443 816,00	37 443 816
Provisions et produits constatés d'avance		26 308 896,06	16 779 235
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		66 686 381,79	57 151 322
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Immatriculation fiscale agricole		4 413 316,45	4 413 316
Fournisseurs et comptes rattachés		6 966 228,12	3 637 275
Participation Groupe		69 259 178,03	69 259 178
Coûts		1 851 308,22	1 264 712
Autres dettes		1 555 767,57	6 353 970
Provision Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		84 045 798,39	84 928 452
TOTAL GENERAL PASSIF		466 725 763,65	469 415 681,
à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			