



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة " منظمة كوسيماد لصناعة العطور ومنظمة الورود لصناعة
العطور - الوادي "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

رحال سلاف

إعداد الطالب:

طويل ميلود

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج Robert camp	01
19	يمثل خطوات تطبيق المقارنة المرجعية	02
47	تطور مفهوم الأداء	03
53	مصفوفة الفعالية والكفاءة	04
68	نموذج هرم الأداء	05
76	نموذج تحسين الأداء	06
77	الهيكل التنظيمي لمنظمة كوسيماد	07
81	الهيكل التنظيمي لمنظمة WOUROUD	08
102	توزيع العينة حسب الجنس	09
103	توزيع العينة حسب العمر	10
104	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	11
95	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	12
96	توزيع العينة حسب منصب العمل	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	مصفوفة الأداء	01
85	رقم أعمال منظمة كوسيماد	02
90	تطور رقم الأعمال في منظمة الورود	03
89	نموذج ليكارت الخماسي	04
99	الإحصائيات الخاصة استمارة الاستبيان	05
102	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
102	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
103	توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
104	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
95	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	10
97	معايير تحديد الاتجاه	11
97	عامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	12
98	بعد الإنتاجية لمنظمة كوسيماد	13
99	بعد الإنتاجية لمنظمة الورود	14
101	بعد الحصة السوقية: لمنظمة كوسيماد	15
102	بعد الحصة السوقية لمنظمة الورود	16
105	بعد تميز المنتج: لمنظمة كوسيماد	17
106	بعد تميز المنتج لمنظمة الورود	18
109	بعد أجال التسليم: لمنظمة كوسيماد	19
110	بعد أجال التسليم: لمنظمة الورود	20

112	محور المالي لمنظمة كوسيماد	21
113	محور المالي لمنظمة الورود	22
115	محور التعلم والنمو لمنظمة كوسيماد	23
116	محور التعلم والنمو لمنظمة الورود	24
119	محور العملاء لمنظمة كوسيماد	25
120	محور العملاء لمنظمة الورود	26
123	محور العمليات الداخلية: لمنظمة كوسيماد	27
124	محور العمليات الداخلية: لمنظمة الورود	28

مقدمة

المقدمة :

يتميز عالم الأعمال اليوم بتم ايز المؤسسات بين ضعيفة وقوية وكبيرة، وأخرى متوسطة وصغيرة، ولكن ما هو قوي اليوم لا يعني أنه ضعيف غدا والعكس كذلك، ولهذا تعمل المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من القوة، في حين تتجه الم نظمات الضعيفة نحو تحسين أدائها ومستوى معارفها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من أجل الاستمرارية في صناعتها، وذلك أن مختلف المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة المنظمات كفيلة بإخراج أي منظمة لا تواكبها سواء كانت كبيرة أو صغيرة.

كل ذلك وأمام شدة المنافسة توجب على المنظمات وخصوصا في الدول النامية أن تعتمد تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينهما وبين المنظمات الرائدة. من خلال إستخدام و تطبيق مجموعة من الأدوات، لغرض التجديد والابتكار والريادة أو للمحافظة على موقعها بين المنافسين ، أو الرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية، ومستوى الأداء، أو لتقييم وتحليل أوضاعها الداخلية والخارجية لغرض الرقابة أيضاً. وتعتبر جميع هذه الأساليب والمناهج أدوات مساندة للإدارة العليا الإشرافية والتنفيذية في اتخاذ القرار، كونها حلقة الوصل والقاعدة الأساسية التي تستطيع الإدارة بواسطتها أن تنقل رؤيتها إلى العاملين ، وتحقق بكلاهما (العاملين والأدوات) الأهداف المطلوبة، من تحسين النشاط اليومي أو تحسين لمجمل عمليات التشغيل والإنتاج أو تحسين الجودة وتحسين القرارات الإستراتيجية وتفاذي المخاطر وغيره ا.

ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحا في التطبيق في الدول المتقدمة؛ أسلوب المقارنة المرجعية التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المنظمات.

الإشكالية:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور المقارنة المرجعية الخارجية في تحسين أداء المنظمة، ويمكن توضيح المشكلة بصورة دقيقة من خلال الطرح التالي:

- ما هو الدور الذي يمكن أن تساهم به المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة ؟

التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية يكمن طرح جملة من التساؤلات:

- 1- هل هناك دور للإنتاجية في تحسين أداء منظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي ؟
- 2- هل هناك دور للحصة السوقية في تحسين أداء منظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي ؟
- 3- هل هناك دور لتمييز المنتج في تحسين أداء منظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي ؟
- 4- هل هناك دور لآجال التسليم في تحسين أداء منظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي ؟

فرضيات الدراسة:

1) الفرضية الرئيسية: ليس للمقارنة المرجعية دور في تحسين أداء منظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي.

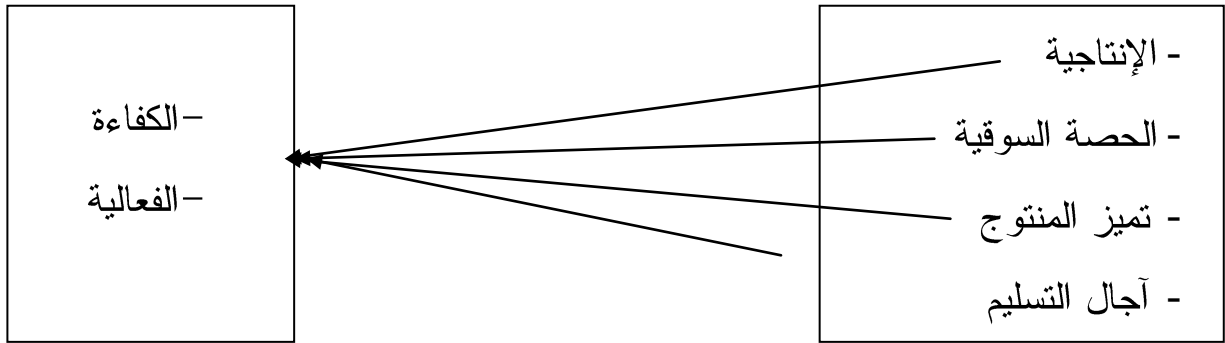
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 -الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك دور للإنتاجية في تحسين أداء المنظمة.
- 2 -الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك دور للحصة السوقية في تحسين أداء المنظمة.
- 3 -الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هناك دور للتميز المنتج في تحسين أداء المنظمة.
- 4 -الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هناك دور لأجال التسليم في تحسين أداء المنظمة.

نموذج الدراسة:

المتغير التابع: تحسين الأداء

المتغير المستقل: المقارنة المرجعية



➤ أهمية وأهداف الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى الأهمية التي يكتسبها موضوع المقارنة المرجعية وتعرف على كيفية مساهمتها في تحسين أداء المنظمة، مع إبراز أهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها.

• أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، إذ نتناول مفهومين مهمين هما: المقارنة المرجعية وأداء المنظمة.
- أهمية موضوع المقارنة المرجعية في نجاح أو فشل المنظمات ودوره في تحسين أداء المنظمة.
- تعتبر المقارنة المرجعية أحد العوامل التي تساعد المنظمة على التميز في بيئتها واستقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- محاولة معرفة دور المقارنة المرجعية في المنظمات الجزائرية من أجل تحسين أدائها.
- تبيان الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في عملية تحسين الأداء وخاصة عملية تقييم.

- تعزيز فهم العاملين لأهمية المقارنة المرجعية لتحسين أداء المنظمة.
- من المتوقع أن يكون استخدام المقارنة المرجعية في هذه الدراسة حافزا للباحثين في دراسة وتفسير المنظمات ضمن إطار أبعاد المقارنة المرجعية.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور المقارنة المرجعية لتحسين أداء المؤسسات (المنظمات) لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال :

- تسليط الضوء على المقارنة المرجعية كأبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة.
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع المقارنة والأداء.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع المقارنة المرجعية والأداء.
- تباين ضرورة نشر المقارنة المرجعية في المنظمات الجزائرية.
- تحديد العوامل التي تساهم في رسخ المقارنة وتحسن من أداء المنظمة.
- محاولة معرفة دور المقارنة المرجعية في المنظمات لتحسين أدائها لتحقيق ميزة تنافسية .
- إيضاح الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في عملية تحسين الأداء الشامل للمنظمات.
- محاولة إثراء مكتبة الكلية بموضوع المقارنة المرجعية.
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء من خلال الاعتماد على المقارنة المرجعية.

➤ دواعي اختيار الموضوع

يعود اختيارنا الموضوع إلى عدة أسباب من بينها:

- 1- يعتبر موضوع المقارنة المرجعية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علوم التسيير.
- 2- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف على أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.

3- معرفة السبل التي تحتاجها المنظمة لتقييم وتحسين أدائها.

4- فسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع والميل نحو المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

5- استثمار المعلومات المحصل عليها من الدراسات السابقة في علوم التسيير.

➤ منهج الدراسة المتبع في الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها سيتم إتباع المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف الظاهرة بشكل تفصيلي و أيضا نتطرق إلى المنهج الإحصائي خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية لتفسير نتائج الدراسة.

➤ صعوبات الدراسة:

1- شح المراجع العربية في هذا الموضوع.

2- صعوبة ترجمة بعض المراجع الأجنبية.

3- ضيق الوقت مما سبب في عدم تطرقنا إلى بعض الجوانب.

➤ هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول للإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص المقارنة المرجعية، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أداء المنظمة، أما الفصل خصصناه إلى الدراسة الميدانية.

- **الفصل الأول:** والمعنون بالمقارنة المرجعية، تناولنا فيها ثلاث مباحث، حول ماهية المقارنة المرجعية من أهمية وأهداف وأنواع، وفي المبحث الثاني عمليات المقارنة المرجعية من حيث مجالات وخطوات وأدوات وأساليب وفوائد ومشاكل المقارنة المرجعية، أما المبحث الثالث كان بعنوان مبادئ وعوامل نجاح ودوافع المقارنة المرجعية.

- **الفصل الثاني:** والمعنون الإطار النظري للأداء، تناولنا فيه أربع مباحث المبحث الأول ماهية الأداء من حيث مفهوم الأداء وتطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة وأنواع ومكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثاني تقييم الأداء فشمّل مفهوم تقييم الأداء والأهمية والأهداف وصعوبات تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فشمّل مفهوم قياس الأداء ومؤشرات ونماذج قياس الأداء، وأخيرا المبحث الرابع تحسين الأداء وتعرضنا فيه مفهوم ودوافع ونموذج وخطوات وتحسين الأداء.

- **الفصل الثالث:** إسقاط الدراسة النظرية على منظمة كوسيماد والمعنون بدراسة الميدانية بمنظمة كوسيماد لصناعة العطور بالوادي،تناولنا فيه ثلاث مباحث من حيث التطرق إلى مفاهيم عامة للمنظمة كوسيماد،أما المبحث الثاني تناولنا فيه المفاهيم العامة للمنظمة الورود لمقارنة أدائها لمنظمة كوسيماد،أما المبحث الثالث تناولنا فيه تحليل المعطيات الإحصائية.

➤الدراسات السابقة:

المتغير المستقل:

إن حداثة الموضوع المقارنة المرجعية انعكس بشكل واضح على قلة الدراسات في هذا المجال لذا نجد أن الدراسات الموجودة كانت اغلبها في النصف الثاني من العقد الأخير من القرن العشرين،أما على الصعيدين المحلي والعربي فإن دراسات ذات الصلة بموضوع المقارنة المرجعية تكاد تتسم بالندرة وسنستعرض أهم المواضيع:

1- علاء فرحان طالب،عبد الفتاح جاسم محمد، **أساسيات المقارنة المرجعية** ، دار الصفاء عمان الأردن ، 2008.والتي توصل من خلالها الباحث إلى :

- إيضاح دور المقارنة المرجعية في المنظمات كأسلوب من الأساليب الإدارية المعاصرة الذي اثبت نجاحا في تطبيق الدول المتقدمة ،الأمر الذي فرض الاهتمام بهذا الأسلوب الإداري المعاصر حتى أصبح مطلبا للنهوض بواقع المنظمات العربية و العراقية خاصة في ضل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

2- مبارك مطلق المطيري،تحت عنوان **مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،نوقشت سنة2011،والتي توصل من خلالها الباحث إلى: القيام بعمليات التخطيط والتحليل لكونهما مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في عمليات التحسين لتحقيق ميزة تنافسية .
-المتغير التابع:

1- دراسة كوثر بوغابة،دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة الماستر في علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.والتي نوقشت سنة2012 والتي تهدف إلى:

- إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمنظمة.

- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المنظمة وتحسين أدائها.

- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية.

- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد الموازنات من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار.

- تعد كل من التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية.

2- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع التسويق جامعة المسيلة ونوقشت سنة 2007.

- حيث هدفت إلى:

- محاولة لفت أنظار لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.

- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

- محاولة لأحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.

- في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي:

- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.

- لا تطبق المؤسسة أي أسلوب من الأساليب الابتكار المذكورة.

➤ مصادر الدراسة:

1 الكتب:

- علاء فرحان طالب عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء، عمان الأردن، الطبعة

الأولى، 2008.

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت، الطبعة الأولى 1983.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية، الاسكندرية بدون طبعة - مصر، 2001
2 المذكرات:

- مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011/2010.

3 المجالات:

- مجلة الإدارة والاقتصاد، المقارنة الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، الدكتوراة إيثار آل فيحان، العدد 5002/54.

- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات مقارنة بين شركتي المراعي والحضنة، العدد 2013/04.

- مجلة العدد السادس عشر، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) ، عباس جبر الدعيمي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

4 المواقع:

- <http://www.slideshare.net/dr10001/ss-28070768>. المقارنات المعيارية لحل المشكلات الإدارية.
- [http://www.myqalqilia.com.bench marking.htm](http://www.myqalqilia.com.bench%20marking.htm).
- <http://dr-ama.com/?p=3541> فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير هادفة للربح.

5 الملتقيات والمؤتمرات:

- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، أيام 8-9 مارس 2005.
- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية المملكة العربية السعودية 13-14 ذو القعدة الموافق 1-4 نوفمبر 2009

الفصل الأول :

المقارنة المرجعية

تمهيد :

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض. ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي. فالإتجاهات التقليدية للأداء والمتمثلة في الأبعاد المالية والتي تؤكد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة للأداء والتي تمثل في الأبعاد الغير المالية. مما أدى بالمنظمات أن تدمج أبعاد غير مالية مع الأبعاد المالية التقليدية، والتي يعد الأداء البيئي جزءا منها والذي ظهر كمحصلة لمحاولة التخفيف من الآثار الخارجية للمنظمات، هنا فإن هذا الفصل جاء يعطي نظرة مركزة وشمولية حول الأداء، ثم نظرة مركزة كذلك حول الأداء البيئي، ويختتم الفصل بإستعراض مؤشرات تقييم الأداء البيئي، ونعالج هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية الأداء البيئي

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييمه

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

لقد ارتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحوليات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، فأصبحت المنظمة ذات الأداء هي المنظمة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء ومصادره

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتسيير المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له كالمردودية والانتاجية وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن المفاهيم اختلافاً كلياً، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه.¹

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

وعرف الأداء حسب (A.KHERAKHEM) على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³. نلاحظ من هذا بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة العليا.

وكما عرف حسب (P.DRUKER) على أنه : "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴.

وكما عرف على أنه: "محاولة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويشمل مفهومي الفعالية: وهي "الوصول إلى الأهداف الموجودة، والنجاعة، وهي تحفيظ الموارد المستخدمة"⁵.

¹ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب GMS"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص2.

² - بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة "دراسة حالة: مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA-الوادي"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2010/2009، ص48.

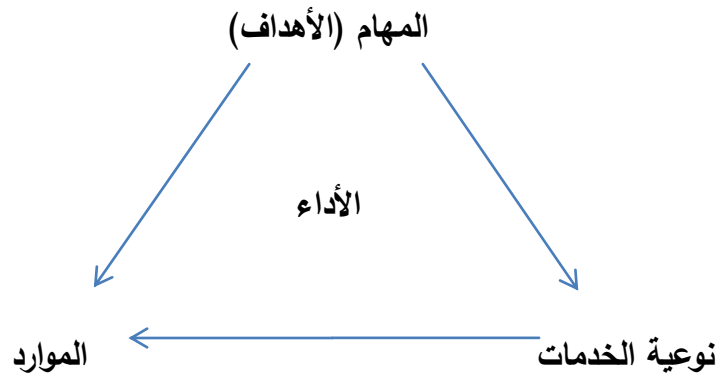
³ - Ecosid, "dialogues autour de la performance en entreprise", édition harmattan, paris, 1999, p18.

⁴ -Drucker.p, l'avenir du management selon drucker, éditions village mondial, paris, 1999, p73.

⁵ - claude ALAZARD et salime SEPARI, contrôle de gestion, dunod édition, France, 1998, p11.

وكما يعرف أيضا على أنه : "المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹
 وكما يعرف كذلك على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".²
 ومن خلال ما سبق من تعاريف للأداء يمكننا استنتاج التعريف التالي:
 ❖ "الأداء عبارة عن درجة تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحقيق المنفعة انطلاقا من الموارد المتوفرة لدى المنظمة ومدى قدرتها وتحكمها في قياس النتائج المتوصل إليها".
 ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه يقع وسط ثلاثة طرق:³
 1- تطبيق الاتجاهات المكلفة بها المنظمة هذا أولا أنها تركز مجهوداتها على تحقيق مهمتها.
 2- إعطاء القيمة للعميل والمستهلكين، ولأكثر عموم إلى مختلف المخاطبين الذين تتعامل معهم هذه المنظمة.
 3- السيطرة الجيدة على الموارد التي كلفت لها أو التي جمعها لتحقيق مهنتها توضيح هذه النقاط من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1،1): الأداء والعناصر الأساسية المحددة له



المصدر: شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص ص، 3-4.

1- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998، ص 03.
 2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط2، 2001، ص 209.
 3- شباح نعيمة، مرجع سابق، ص ص، 3-4.

الفرع الثاني: مصادر الأداء

هناك عدة مكونات للمنظمة منها: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننس ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، والعناصر السابقة تشكل لنا مصدرا لأداء وذلك وفق التقسيم التالي:

أولاً: الأداء الظاهري (الخارجي)

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة للأداء من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جيد واعدة، أسعار مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة ... الخ. هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي.¹

ثانياً: أداء ذاتي (الداخلي):

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المنظمة²، وهو ما ينتج من توليفه من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي: هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المنظمة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المنظمة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة.

2- الاداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا العملاء وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد العملاء، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، تعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.³

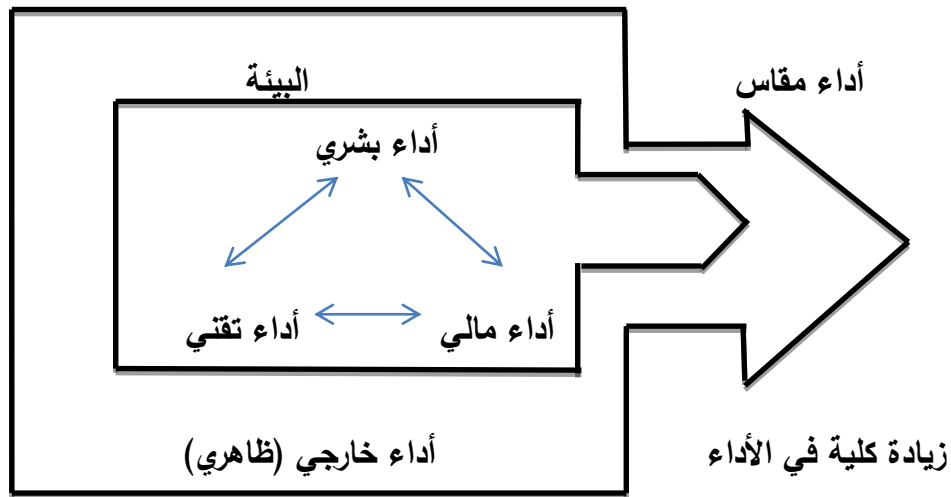
1-2- وهيبه ديجي، دور الاستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2012/2013، ص68.
3- حمزة شنوف، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص17.

4- الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الانتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

5- الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)¹.

ويعد الأداء البشري من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد. الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (2,1): مصادر الأداء



المصدر: شباح نعيمة، مرجع سابق، ص 8.

مما نلاحظه من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر قعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

¹ - حمزة شنوف، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وكيفية تقييمه

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ومصادره، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، ولتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة معايير هي: معيار مصدر الأداء والذي تم عرضه في المطلب السابق، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار طبيعة الأداء، كل معيار على مدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المنظمة.

الفرع الأول: أنواع الأداء

1- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

1- 1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

1- 2- الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمنظمة، كما نشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية حيث أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.²

1-2- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.³

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد [1]، نوفمبر 2001، ص 89-90.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2009، ص 97.

³ - محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

2-2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.¹

2-3- أداء وظيفة الموارد البشرية:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المنظمة فضمان استخدام موارد المنظمة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المنظمة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المنظمة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله. يتجلى أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

✓ المردودية؛

✓ استقطاب الأفراد الأكفاء؛

✓ وجود نظام حوافز فعال؛

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

✓ التغييرية: ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل؛

✓ علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لمستخدميها.²

2-4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.³

2-5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

1-2- محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص150.

3- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.

- ✓ عدد الابتكارات أو البحوث المنتجة؛
- ✓ التنوع وقدرة المنظمة تقديم منتجات جديدة.

2-6- أداء وظيفة التسويق:

- يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:
- ✓ **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمنظمة ويحسب بالعلاقة التالية: **حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية؛**
 - ✓ **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
 - ✓ **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛
 - ✓ **مردودية كل منتج.**

2-7- أداء وظيفة العلاقات العامة:

يعتبر هذا النوع من معايير الأداء مخصص لأصحاب المصالح، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المنظمة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

3- حسب معيار طبيعة الأداء:

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ. يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.¹

¹ - السعيد عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

3-1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

3-2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، أما الآن فقد أصبح الأداء الاجتماعي هدفا للمنظمة.¹

3-3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

3-4- الأداء البيئي:

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار ISO-14031، ويعبر على النتائج التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة، ونفس المعيار يشير إلى مؤثرات الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وسوف نتطرق إلى مفهوم الأداء البيئي بالتفصيل في المبحث الثاني.²

ويوجد تصنيف آخر لأنواع الأداء ويصنفها إلى مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويعتبر قياس الأداء Performance Measurement من الخطوات المهمة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية، ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟. وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى³:

¹ - محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص150.

² - رحيم حسين، رشيد مناصرية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي، ملف PDF، ص6.

³ - وحيد رثمان الختاتنه، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 37، العدد2، 2010، ص337.

1- مقاييس الأداء المالية (Traditional financial performance measures):

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS)، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية.

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة.

ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء المالية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس الأداء المالية¹:

- ✓ المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة؛
- ✓ المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات؛
- ✓ المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقييم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال؛
- ✓ استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل؛
- ✓ استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوي الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص 337.

✓ استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو؛

✓ عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

2- مقاييس الأداء غير المالية (Non- financial performance measures):

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل: (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي¹:

2-1- مقاييس الجودة (Quality standards):

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defects production، وإرضاء العملاء ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج... الخ.

2-2- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (Production standards on time):

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

2-3- مقاييس أداء التسليم (Delivery performance metrics):

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص338.

على أسباب الاستقرار في الأسواق. ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 % تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد، وبالطريقة المحددة.

2-4- مقاييس البحوث والتطوير (Research and development standards):

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

2-5- مقاييس التكلفة (Cost metrics):

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost...، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل، حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها.¹

ومن هنا يمكن توضيح أهم الاختلافات بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1,1): الاختلافات بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية

مقاييس الأداء غير المالية	مقاييس الأداء المالية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل	تهدف إلى التقييم

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 5.

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص 338.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى أولاً مفهوم تقييم الأداء، ثم تطرق إلى طرق تقييمه، وفي الأخير إلى أهمية تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء:

والمقصود بتقييم الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرين أن يقتضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المنظمة".¹ ويمكن تعريف تقييم الأداء بمفهوم آخر وهو "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها".² هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة".³

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المنظمة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

2- طرق تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عملاً شاقاً ومضنياً على الكثيرين، سواء كنت في ذلك تقييم غيرك أم تتقبل تقييم الآخرين لك، ولذا تعد عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المنظمة من أخذ صورة سريعة من حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخلياً ومع المنظمات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي⁴:

✓ مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة؛

1- 2- وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 64.

3- صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

4- إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر، 2009.

- ✓ مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة؛
 - ✓ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية؛
 - ✓ المقارنة مع متويط الصناعة؛
 - ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى؛
 - ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء أحسن منظمة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN (الرائد) حيث تساعد قيادة المنظمة نحو التحسن والتطوير السريع.
- 3- أهمية تقييم الأداء:

- من خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- ✓ مدى نجاح سياسة الاختبار، إذ أن التقييم بفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدرته، وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه؛
- ✓ تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصية الصدق والثبات؛
- ✓ مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة؛¹
- ✓ إن تقييم الأداء يظهر هدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات. ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛²
- ✓ ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم ، أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز؛
- ✓ يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال، إذا تعكس المعلومات ما إذا كان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أو لا؟.³

المطلب الثالث: المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتحديد أهم نماذجها

- إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء المالية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس الأداء غير المالية لتتكامل مع المقاييس الأداء المالية.

1-3- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 26.

2- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233.

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، وكذلك تحديد أهم نماذج المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء.

الفرع الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء

إن تحديد مؤشرات مقاييس تقييم الأداء يعد من أهم المتطلبات في عملية تقييم الأداء المالي، حيث يتم بموجبها تحديد المؤشرات والمقاييس التي تتخذ أساساً في تقييم أداء مراكز المسؤولية ضمن إطار المنشأة ككل، وهذه الأهمية نابعة من كثرة عدد المعايير والمؤشرات المالية الناتجة عن التنفيذ الفعلي، الأمر الذي يثير بعض الصعوبات المتعلقة بضرورة انتقاء أكثرها ملاءمة والتي تعبر تعبيراً صادقاً عن مستوى الأداء لكل مركز بحيث يتفق والهدف المدد له، وهذا بدوره يتطلب إتباع مبدأ الكلفة/المنفعة لغرض استخدام أفضل هذه المؤشرات، وتتمثل أهم مقاييس الأداء المالي بالآتي¹:

1- الموازنة التخطيطية (Planning budget):

تعتبر الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة في تقييم الأداء وذلك لما تقدمه من تحقيق رقابة فعالة علي عمليات الوحدة الاقتصادية، فاستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً ومقارنة نتائج العمليات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

2- التكاليف المعيارية (Standard costs):

وتعد التكاليف المعيارية الوسيلة التي من خلالها تمارس الإدارة مهامها وتحقق أهدافها، حيث أن البيانات التي توفرها التكاليف المعيارية تعد مساعدة ودليلاً لكل مدير أو مسؤول في المنشأة في محاولة لزيادة كفاءة قسمه، وبهذا فإن الإدارة تستخدم التكاليف المعيارية في العديد من الأغراض أهمها:

- ✓ تعد أساساً لتقييم المخزون السلعي؛
- ✓ الأساس لقياس الربح؛
- ✓ بعد عاملاً من العوامل المساعدة في تحديد سعر البيع؛
- ✓ الأساس لقياس كفاءة الأداء الإنتاجي؛
- ✓ التكاليف المعيارية بوصفها تكاليف محددة مقدماً تعد مفيدة في التخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية.

¹ - المهدي مفتاح السريني، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد 3، العدد 15، 2013، ص ص، 193-194.

3- التحليل المالي (Financial analysis):

يعتمد التحليل المالي على الأساليب الرياضية والإحصائية) كالنسب والاتجاهات والمتوسطات (في كشف العلاقات المتداخلة بين البيانات المختلفة والمتغيرات التي تطرأ على البيانات في الفترات المختلفة وحجم هذا التغير ومسبباته، وبعد التحليل المالي من أهم طرق تقييم الأداء التي تلجأ إليها إدارة الوحدة الاقتصادية وكذلك الجهات الخارجية للوصول إلي أحكام عن أداء هذه الوحدة، ويتم تحليل البيانات بعدة طرق من أهمها التحليل الأفقي والتحليل الرأسي والتحليل باستخدام النسب المالية والتي تتعدد بتعدد الأهداف المرتبطة بها.

4- معدل العائد على الاستثمار (The rate of return on investment):

يعد العائد على الاستثمار من أكثر المداخل شيوعاً ، لكونه يمزج بين كل عناصر الربحية الأساسية (الإيرادات والتكاليف والاستثمار) وتتعدد وجهات النظر في طريقة تعريفها لكل من البسط والمقام.

✓ معدل العائد على الاستثمار = صافي الدخل / متوسط الاستثمار.

5- الدخل المتبقي (Residual income):

هو الدخل مطروحاً منه عبء الفائدة المحسوبة Interest calculated burden على أساس الاستثمار.

ويعتبر هذا المؤشر الأفضل في تقييم الأداء من العائد على الاستثمار إذ يلعب دوراً تحفيزياً بارزاً في قبول مشاريع استثمارية في نظر الإدارة غير مجدية باستخدام معدل العائد على الاستثمار.

6- التحليل المحاسبي (Accounting Analysis):

يقصد بالتحليل المحاسبي فحص القوائم المالية المنشورة وغير المنشورة ودراستها بقصد توفير بيانات تفيد في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية عن الماضي، والتنبؤ بنتائج نشاطها في المستقبل، ويختلف التحليل المحاسبي عن التحليل المالي في أن التحليل المالي يعتمد فقط علي البيانات المنشورة لتحقيق أهداف التحليل المحاسبي نفسها.¹

الفرع الثاني: المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء:**1- مدخل المقاييس المرجعية (Benchmarks):**

قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) American Productivity and Quality Center بتعريف المقاييس المرجعية على أنها عملية منتظمة ومستمرة، تتطلب التقييم المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات ونشاطات الوحدة مع الوحدات الرائدة (المتميزة) والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الوحدة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها.²

1-2- المهدي مفتاح السريني، مرجع سابق، ص ص، 194-195.

3- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص151.

2- مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

2-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم".

كما يعرف "مأمون العمري" على أنه: "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال".¹ كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن إلى أنها: "نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداء فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العلمية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجميع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية".²

مما سبق ذكره من تعاريف بطاقة الأداء المتوازن نحاول اقتراح التعريف التالي:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أبرز نظم تقويم الأداء الشامل التي تمثل نموذجاً يعرض عدة طرق لإدارات الوحدات لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والعميل، والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس يعتمد على تحليل وتشخيص المقاييس أداء المالية وغير المالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

2-2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

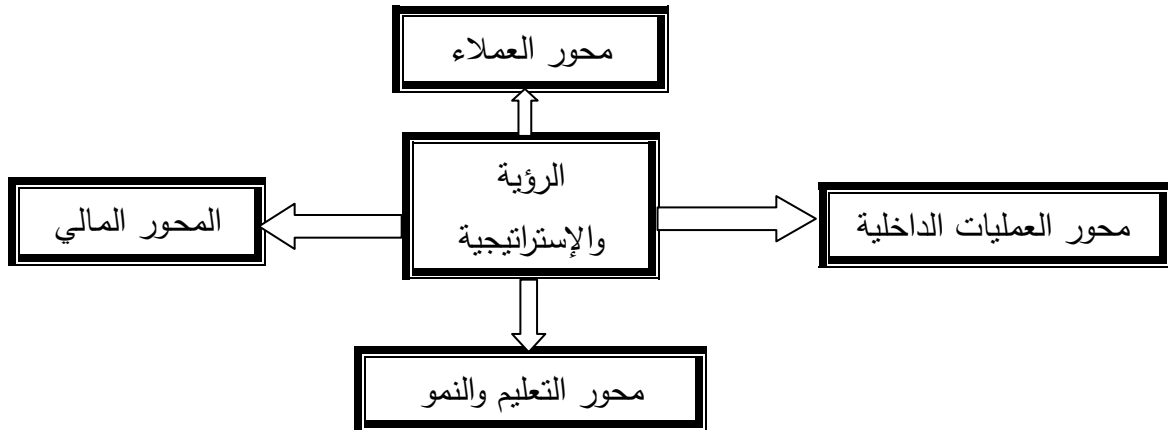
تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مكونات أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المنظمة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المكونات الأساسية لبطاقة الأداء في الشكل الآتي³:

¹ - نعيمة يحيى، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BCG أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22-23 نوفمبر، 2011، ص78.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012/2013، ص70.

³ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص138.

الشكل رقم (3,1): محاور بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: بومدين يوسف، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، يومي 26-27 أفريل، 2011 ص 15.

وتحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك التوازن بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية (غير المالية)، وتختلف هذه البطاقات أو المكونات حسب طبيعة عمل المنظمة وهي:

✓ **المحور المالي:**

يركز هذا المحور على الجوانب المالية أي كيف ننظر إلى مساهمينا؟ إذ أن الهدف المالي يختلف بين القطاع العام والخاص، فأهداف المالية في القطاع الخاص في المدى البعيد هي تعظيم الأرباح، بينما النجاح في القطاع العام هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل كلفة ممكنة وبأقصر وقت.¹ وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس واحتفاظ بها لأنها تعتب ضرورة للمستثمر الحالي والمرتب².

✓ **محور العملاء:**

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى المنظمة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة

¹ - بثينة راشد الكعبي، قاسم على عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2011، ص 47.

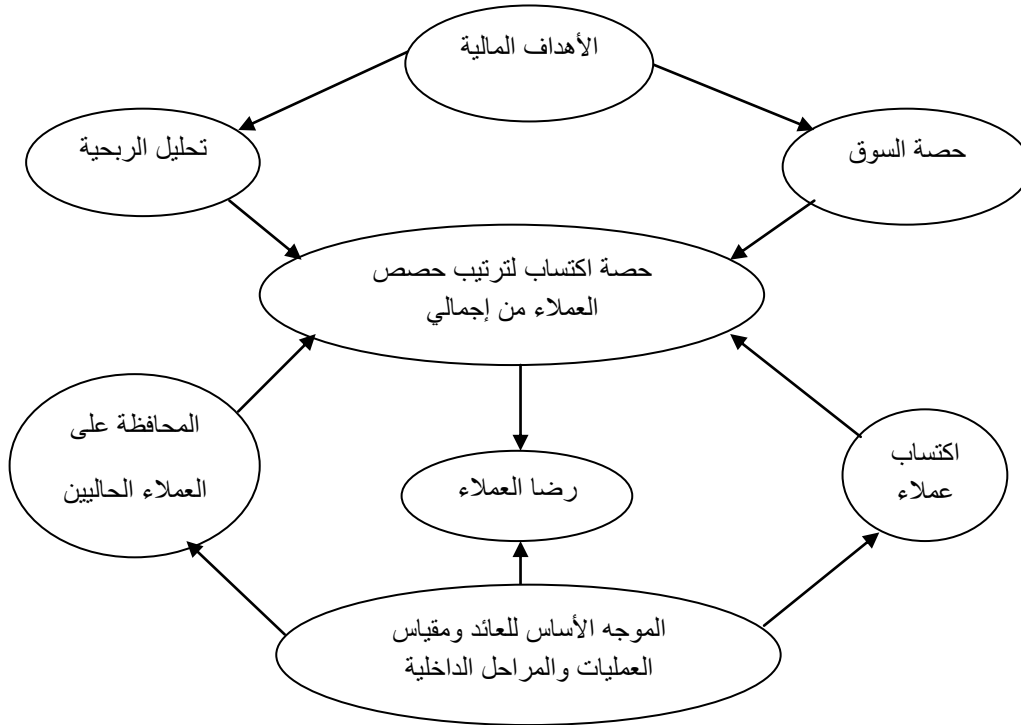
² - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 138.

لدى العملاء تأتي من إدارة منظمة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها. والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيدا عن ورغبات العميل والبحث رؤية العاملين والمنظمة وجعلها رؤيتهم المستقبلية، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها:

- ✓ حصة المنشأة في السوق Created in market share؛
- ✓ مدى الاحتفاظ بالعملاء Over retain customers؛
- ✓ جلب العملاء Customers bring؛
- ✓ رضا العميل Customer Satisfaction.

والمقاييس الكمية السابقة وحدها لا تكفي لقياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها لذلك يجب استخدام المقاييس غير كمية مثل حالات الشكاوي وخطابات النصيح والإرشاد التي تتقدم بها بعض العملاء فمثل هذه المصادر من المعلومات قد تمد المنشأة بمعلومات مفيدة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسن من منتجها الحالي أو خدماتها الحالية.¹

الشكل رقم (1,4): محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد هاني محمد النعمي وآخرون، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد6، العدد19، 2010، ص123.

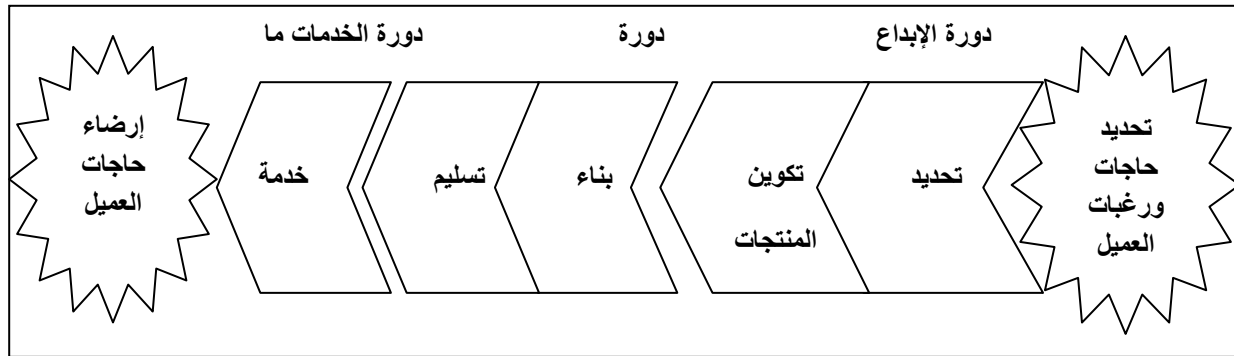
¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص، 72-73.

✓ العمليات الداخلية:

يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من العمليات في أي وحدة محلية: العمليات، التي تستهدف إلى تحقيق مهمة المنظمة وهي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة وهي التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات¹. إذ تقاس عملية الأعمال الداخلية من خلال التركيز على الأعمال الداخلية التي تكون ذات تأثير كبير على رضا العميل والأهداف المالية الرئيسية للمنظمات، أن كل الأعمال تعمل على بناء قيمة للعميل ونتائج مالية للإنتاج. وبصورة عامة نموذج سلسلة القيمة يساعد المنظمات على تنويع المنتجات وتحديد أهداف الربح في منظور العملية الداخلية للأعمال من خلال ثلاثة مبادئ وهي²:

1 - الإبداع 2- العمليات 3- خدمات ما بعد البيع

الشكل رقم (5,1): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص45.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 410-411.

² - أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد6، العدد19، 2010، ص124.

✓ محور التعلم والنمو:

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة. وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضاء العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين والتنمية داخل المنشآت¹:

✓ قدرات الموظف Employee Capabilities؛

✓ التحفيز وحث العاملين على الانضباط Stimulus and urged workers to discipline.

3- المجال البيئي:

لقد زاد الاهتمام البيئي في الآونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية أبرزها مؤتمر التنمية والبيئة في البرازيل سنة 1992 الذي استهدف ضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه الوحدات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار، بسبب ممارستها لأنشطتها ولا شك إن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع الوحدات مستقبلاً، ويحقق تحسناً في الأداء من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوى بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي، مما يؤكد العلاقة السببية بين المؤشرات البيئية والتكاليف.²

الفرع الثالث: نماذج المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء

1- نموذج لوحة القياس (Dashboard):

لوحة القياس المستخدمة لتقييم الأداء تشبه تماماً لوحة القيادة الموجودة في الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقي السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك والغير مستهلك، وغير ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه. وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهرت في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج حيث أن من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات.

1-2- المهدي مفتاح السريني، مرجع سابق، ص ص، 197-198.

ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم اختيار الإجراءات المصححة لها. وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف آل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، بحيث تتضمن لوحة القياس لأي مستوى اداري مهم وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.¹

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمنظمة، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، وقد تم التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك على مكوناتها في الفرع الثاني: المؤشرات الغير المالية لتقييم الأداء.

3- تقييم الأداء حسب الأنشطة:

في ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل الأنشطة لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، فالنشاط هو توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية للمنظمة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيل هذا النشاط والأخير له مدخلات ومخرجات والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمة تدير الأنشطة التي تمارسها ونقطة البداية في ذلك هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة وأخيراً كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟. إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية²:

✓ ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط؟

✓ ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم؟

✓ ما هو مستوى جودة أداء النشاط؟

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح"، ملف من نوع PDF، ص 276.

² - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 17-18.

✓ ما هي درجة مرونة النشاط؟.

والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط.

3-1- تكلفة أداء النشاط:

وتتضمن تكلفة النشاط جميع الموارد المستخدمة لأداء هذا النشاط وهذه الموارد تتكون من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة. وعند قياس هذه الموارد تطبق علاقة الأثر بالسبب وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط، ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه.

3-2- الوقت اللازم لأداء النشاط :

إن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت ساعد على استخدام عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين مستوى الأداء حيث أنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المنظمة لكل نشاط على حدة تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الاختناق في المنظمة والعمل على إزالتها وتختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي تقيسه فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات العملاء فيعبر عنه بالوقت اللازم للرد على العميل الواحد هذا ويمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي وهكذا...الخ.

3-3- مستوى جودة تشغيل النشاط:

وتشير جودة تشغيل النشاط إلى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها في مخرجات النشاط والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات وللتعبير عن ذلك يمكن استخدام مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.¹

3-4- مرونة النشاط:

وتعكس مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى المرونة التي يتمتع بها النشاط درجة استجابته لأي تغيرات قد تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية، فمثلا في حالة تغيير المواصفات التي يطلبها العميل في السلعة، فهل يتمتع النشاط بالقدرة على التجاوب. مع ذلك، أي ما مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط وفي حالة حدوث تغير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج فهل يستطيع النشاط أن يتلاءم مع هذه التغيرات؟.²

وتوفر لنا مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص، 17-18.

وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغير في إحداها يؤثر على الآخرين، فمثلا تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط ونظرا لطبيعة هذه العلاقة المتشابكة لمقاييس أداء النشاط، فإنه من الخطأ أن تستخدم الإدارة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى ويساعدها في ذلك استخدام التحليل النسبي analysis¹.Trade

4- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

(American commission administrative accounting standard)

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مؤشرات رئيسية لتقييم الأداء يتم استعراضها فيما يلي²:

4-1- المؤشرات البيئية (Environmental Indicators):

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية:

- ✓ عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع؛
- ✓ عدد ساعات أنشطة التصنيع؛
- ✓ نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد؛
- ✓ حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة؛
- ✓ حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة؛
- ✓ التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

4-2- مؤشرات السوق والمستهلك (Market and cusumer indicators)

لقد اصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم أما يمكن استخدام مؤشرات بناء

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص19.

² - همت مصطفى، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، مصر، أيام 6-7-8-9 يونيو، 2000، ص18.

على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة.

واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل:

- ✓ نصيب المنظمة في السوق؛
- ✓ عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم؛
- ✓ رضا العملاء؛
- ✓ مدى جودة المنتج؛
- ✓ مدى جودة النقل؛
- ✓ سرعة الرد على العملاء؛
- ✓ ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو طبقاً للمناطق الجغرافية.

4-3- المؤشرات التنافسية (Competitiveness Indicators):

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك:

- ✓ نصيب كل منافس في السوق؛
- ✓ مدى جودة منتجات المنافسين؛
- ✓ مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛
- ✓ المؤشرات المالية لدى المنافسين؛
- ✓ جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين؛
- ✓ رضا العميل عن المنافسين؛
- ✓ الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين.¹

4-4- مؤشرات التشغيل الداخلية (Internal operating indicators):

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 19.

وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية:

- ✓ الوقت اللازم لتطوير المنتج؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة؛
- ✓ متوسط فترة التشغيل؛
- ✓ نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة؛
- ✓ مقاييس عدم الجودة؛
- ✓ متوسط فترة التخزين؛
- ✓ الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

4-5- مؤشرات أداء الموارد البشرية (Human Resources Indicators)

أن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها:

- ✓ عدد ساعات التدريب لكل فرد؛
- ✓ معدل دوران العاملين؛
- ✓ عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة؛
- ✓ الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ مدى ولاء العاملين.¹

4-6- المؤشرات المالية (Financial Indicators):

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض

من هذه المؤشرات:

- ✓ معدل زيادة الإيرادات؛
- ✓ ربحية العملاء؛
- ✓ ربحية المنتجات؛
- ✓ معدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية؛
- ✓ معدل العائد على رأس المال العامل ومعدل العائد على رأس المال؛
- ✓ القيمة الاقتصادية المضافة E.V.A.².

المبحث الثاني: ماهية الأداء البيئي

إن كفاءة أداء المنظمة مرهون بمستوى كفاءة أدائها البيئي أيا كان موقعها في العملية التنموية، كما تختلف كفاءة العناصر المختلفة في الأداء من فترة لأخرى، لذا فإن الأمر يقتضي التحسين المستمر في أدائها وفعالية أنظمة قياس وتقييم الأداء البيئي، لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المنظمة، وتوفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المنظمة وسياساتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي ومحدداته

سوف يتم من خلال هذا المطلب تحديد مفاهيم عامة حول سلسلة المواصفات الدولية ونظام الإدارة البيئية، ومفاهيم عامة حول الأداء البيئي وتحديد محدده.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الإدارة البيئية ISO 14000

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة البيئية ومتطلباتها سيتم التعرف على سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000 والتي تعتبر النظام الرئيسي لنظام الفرعي الإيزو 14001، وكانت على النحو التالي:

1- ماهية سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000¹:

تمثل مجموعة معايير ISO14000 سلسلة من الاجراءات والمعايير التي اجازتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لكي تغطي من خلالها معايير ادارة البيئة Management Environnemental، وقد طورت هذه السلسلة من المعايير اللجنة الفنية TC207 بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في عام 1996 والتي يتشكل اعضاءها من مندوبي حوالي (50) دولة، بالإضافة إلى أن كثير من الدول كالولايات المتحدة الامريكية تشتمل على مجموعات استشارية فنية Technical Advisory Groups تتعامل مع اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية الخاصة بمعايير ايزو 14000 وتتناول هذه المعايير ستة مجالات أساسية هي:

- ✓ المواصفة 1996: ISO14001 تتناول متطلبات نظام ادارة البيئة؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14004 وهي بمثابة مرشد لتنفيذ متطلبات نظام ادارة البيئية؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14010 لتتناول مبادئ التدقيق البيئي؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14011 وهي بمثابة مرشد لتدقيق نظام ادارة البيئة؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14012 وتتضمن معايير مؤهلات المرفق البيئي سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14020 وتتضمن مبادئ وشروط الملصقات البيئية؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO 14022: العلامات والتصريحات البيئية - نماذج؛

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص ص، 274-275.

- ✓ المواصفة 1996: ISO 14023: العلامات والتصريحات البيئية - طرائق التحقق والاختبار؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14024: العلامات والتصريحات البيئية - البرامج المهنية- مبادئ توحيد إجراءات الشهادة والتطبيقات ذات المعايير المتعددة (برامج النوع الأول Type 1 program)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14031: أدوات تقييم الأداء البيئي والتدقيق البيئي Environmental Performance Evaluation؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14040: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية Envi. Life cycle Evaluation (مبادئ وصيغ توجيهية)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14041: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية: الهدف والتعريف ، المجال وتقييم الخزين؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14042: أدوات تقييم دور الحياة البيئية: تفسير دورة الحياة (Impact Evaluation)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14043: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية: تفسير دورة الحياة (Interpretation)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14050: المصطلحات والتعريفات: الدليل (64) قضايا بيئية لمواصفات المنتج.¹
- 2- أهداف سلسلة المواصفات الدولية ISO14000:**

إن الغرض من تطبيق سلسلة المواصفات الدولية هو تحديد مجموعة من الأهداف المختلفة على المستوى الكلي والجزئي بطريقة تساعد المصالح المتبادلة بين المستهلك والمنتج من جهة، وبين المصلحة العامة والخاصة من جهة أخرى وهذا كما مبين في النقاط التالية²:

- ✓ تقليص عوائق التجارة بسبب المواصفات الوطنية المتباينة؛
- ✓ ترويج مفهوم ولغة مشتركة للإدارة البيئية مشابهة لتلك الخاصة بإدارة الجودة؛
- ✓ تعزيز قدرة المنظمات لإجراء وقياس التحسينات في الأداء البيئي؛
- ✓ وضع المتطلبات الموحدة للتسجيل للمنظمات التي تروم المطالبة مع هذه المواصفات؛
- ✓ تقليل التدقيق المزدوج الذي يقوم به الزبائن والهيئات الحكومية والمنظمات والمسجلين.

3- نظام الإدارة البيئية 14001:

إن نظام الإدارة البيئية هو نهج شامل لإدارة القضايا البيئية حول البيئة مع كل منظر من مظاهر إدارة العمل، ويضمن نظام الإدارة البيئية وضع الاعتبارات البيئية كأولوية، جنباً إلى جنب مع الاهتمامات الأخرى مثل التكاليف وجودة المنتجات والاستثمارات وإنتاجية الموظفين والتخطيط الاستراتيجي.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 275.

² - عبد الكريم خليل صفار، أنموذج لتقوم نظام إدارة البيئية وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 14001 دراسة في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة جامعة بابل، كلية العلوم الإنسانية، العراق، المجلد 19، العدد 1، 2011، ص 4.

وبشكل عام فإن نظام الإدارة البيئية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأجمالي الصافي للمنظمة. يعمل هذا النظام على زيادة الفعالية ويركز على احتياجات العملاء وظروف السوق، مما يساعد على تحسين كل من الأداء المالي والأداء البيئي للمنظمة. من خلال استخدام نظام الإدارة البيئية لتحويل المشكلات البيئية إلى فرص تجارية، تدخل المنظمة عادة دائرة المنافسة بشكل أقوى.¹

وعرفتتها الأمم المتحدة على أنها: "وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمشروع الصناعي، على أن تتضمن جميع المراحل الإنتاجية، بدءاً من الحصول على المواد الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم أيضاً على تنفيذ كفاء للإجراءات الرقابية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانب التكاليف والأثر الضريبي لهذه الإجراءات أيضاً إضافة إلى كيفية استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرائق لمتابعة لمنع التلوث والاستخدام الرشيد للموارد".²

ومن خلال التعاريف يمكن تحديد مفهوم شامل للأيزو 14001، يتمثل في أنه مجموعة من السياسات والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي، مع تفهم العاملين لذلك النظام، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية لنتائجها.

4- مميزات الالتزام نظام الإدارة البيئية:

إن نظام الإدارة أحد المكونات الهامة في استراتيجية المنظمة لنجاح السوق. جذبت القضايا البيئية والتنمية المستدامة انتباه العالم أكثر من أي وقت مضى، وكثيراً ما كان ينظر إلى الصناعة على أنها إحدى المصادر الرئيسية للمشكلات البيئية.

يتعامل نظام الإدارة البيئية مع مثل هذه الشواغل ويقود إلى تحقيق استثمارات بيئية ضخمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعمل نظام الإدارة البيئية على تحسين جودة المنتجات والمنافسة وعمليات الإنتاج، كما يعمل على تقليل النفقات والخصوم وأقساط التأمين وتكاليف إدارة النفايات، ويعمل كذلك على تعزيز الاستجابة لمتطلبات السوق. وهذا وبحول نظام الإدارة البيئية للمنظمة إلى منظمة أكثر جذباً للعمالة والاستثمارات.

يمكن أن يعود نظام الإدارة البيئية بالنفع على بعض جوانب العمل، مثل:

✓ **العملاء:** أصبح لديهم وعياً أكبر بالقضايا البيئية، وأصبحوا يحرصون على اختيار المنتجات التي لا تضر البيئة. وبدأ العملاء الرئيسيون يطلبون من الموردين استخدام نظام الإدارة البيئية. وجدير بالذكر أن ثقة العملاء تزداد من خلال الالتزام بالإدارة البيئية الملموسة. ومن المعلوم أن العولمة أدت إلى توسيع الأسواق، لذا يساعد نظام

¹ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (ISO14001)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ إصدار، ص3.

² - سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص711.

الإدارة البيئية على تلبية متطلبات الاستهلاك الدولية. اتضح أن ضغط المستهلكين أصبح قوة مؤثرة كبيرة تطالب بمعايير بيئية خاصة للمنتجات؛.

✓ **الموظفون:** يساعد نظام الإدارة البيئية على تعزيز معنوياتهم وفعاليتهم الإدارية. ويساعد على تحسين الاحتفاظ بالموظفين ورفع كفاءتهم، ويساعد أيضا على تهيئة مكان عمل أكثر سلامة وأمنا؛

✓ **المستثمرون:** الذي تتطلب معاييرهم القيام بممارسات بيئية فعالة، مما يسهل الوصول إلى رأس المال؛

✓ **التجارة:** وعلى وجه الخصوص التصدير بالإضافة إلى ميزة التسويق الداخلي يمكن أن تستفيد جميعها من استخدام المنظمة لنظام الإدارة البيئية، حيث قدمت العديد من الدول والتكتلات الاقتصادية أنظمة "المنتجات الصديقة للبيئة"¹؛

✓ **المجتمع المحلي:** يساعد نظام الإدارة البيئية على توطيد العلاقات بين أفراد المجتمع وتحسين الصورة العامة بالإضافة إلى تعزيز التنمية من خلال مشاركة الحلول البيئية. ويتسنى للمنظمات التي لديها نظام إدارة بيئية فهم طبيعة المجتمعات التي تعمل بها؛

✓ **الحكومة:** يساعد تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمات في الحصول على التصاريح والتخويلات. وربما يتم أيضا تحسين العلاقات بين الصناعة والحكومة، كما يساعد أيضا على الالتزام بالتشريعات البيئية. ويتم كذلك تقليل التكاليف القانونية والإدارية من خلال تطبيق نظام الغدارة البيئية²؛

5- متطلبات نظام الإدارة البيئية 14001:

تتكون متطلبات مواصفة نظام إدارة البيئة من العناصر الأساسية التالية³:

✓ **السياسة البيئية:** لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث والتقييد بالقوانين والتشريعات وتوفير اطار لوضع الاهداف البيئية ومراجعتها اضافة لتوثيق السياسة البيئية ونشرها؛

✓ **الخطوة البيئية:** وتتضمن المؤثرات البيئية والجوانب المتعلقة بإعداد الموازنات وسبل معالجتها وتوثيق الاهداف والغايات البيئية ومراجعتها بصورة مستمرة وكذلك القيام بوضع الاطر الزمنية لإدارة البرامج البيئية؛

✓ **التنفيذ والتشغيل:** وتتضمن عمليات التنفيذ والتشغيل إلى وفرة كفاءات ومهارات فنية عالية من القوى البشرية العاملة والتي تتسم بالتدريب والاهلية المناسبة لتحقيق سبل ضبط الوثائق والعمليات والاستعداد للطوارئ من خلال السعي لتوفير خطوط اتصالات واضحة ودقيقة؛

1-2- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق، ص-ص، 3-4.

3- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص، 275-276.

✓ إجراء الفحص والعمل التصحيحي: وتتضمن متابعة الأنشطة المتعلقة بإدارة البيئة وسبل قياسها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية والاحتفاظ بالسجلات البيئية المتعلقة بالأداء البيئي وإجراء تدقيق أنظمة إدارة البيئة؛

✓ مراجعة الإدارة: وقد ركزت المواصفة على ضرورة المراجعة الدورية لنظام إدارة البيئة وتوثيق عمليات المراجعة من قبل الإدارة.

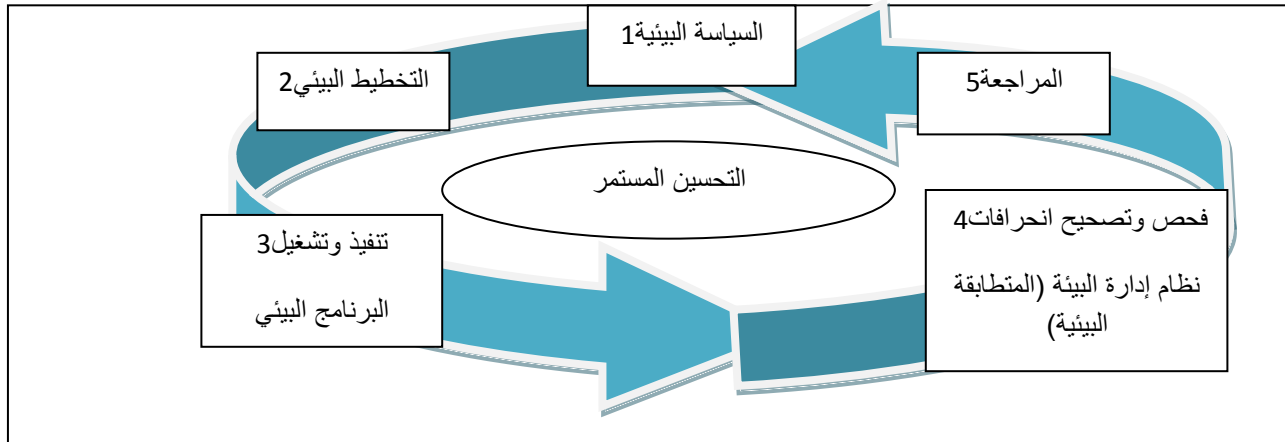
ويمكن تلخيص متطلبات نظام الإدارة البيئية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2,1): متطلبات نظام الإدارة البيئية 14001

الرقم	المتطلبات	عناصر المتطلبات	وصف الملخص
1	السياسة البيئية	السياسة البيئية	بيان يعاد ويصادق من قبل الإدارة العليا، ويعلن التزام المنظمة تجاه البيئة ويستخدم كإطار للتخطيط والتنفيذ.
2	التخطيط	الجوانب البيئية	تحديد العناصر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات وتحديد العوامل المؤثرة بيئياً.
		القانونية والأخرى	الامتثال التام للقوانين والتعليمات البيئية وتهيئة مستلزماتها.
		الأهداف والغايات والبرامج البيئية	وضع الأهداف وغايات وبرامج تتناسب مع السياسة والجوانب البيئية.
3	التنفيذ والتشغيل	المصادر والأدوار، والمسؤوليات	ضمان توافر الموارد، تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
		التدريب التوعوية، والتمكين	ضمان بأن العاملين يتم تدريبهم وتوعيتهم من تحمل المسؤولية.
		الاتصال	وضع أسس الاتصال الداخلي والخارجي لقضايا البيئة.
		التوثيق	حفظ وإدانة المعلومات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.
		ضبط الوثائق	ضرورة السيطرة على الوثائق بنظام خاص بها.
		ضبط العمليات	التخطيط للعمليات وإدارتها وفقاً لسياسة البيئة.
		الاستعداد للطوارئ	تحديد الطوارئ المحتملة وتطوير إجراءات الاستجابة.
4	المراقبة	المراقبة والقياس	مراقبة النشاطات البيئية وقياس أدائها.
		تقييم المطابقة	إجراءات موثقة لتقييم المطابقة لضمان تنفيذ النشاط البيئي.
		الإجراء التصحيحي لعدم المطابقة	تحديد حالات عدم المطابقة والتحري عنها واتخاذ الإجراء التصحيحي لها وضمان عدم تكرارها.
		السجلات	الاحتفاظ بسجلات توثق نشاطات الإدارة البيئية.
		التدقيق الداخلي	تدقيق دوري لضمان عمل نظام الإدارة البيئية.
5	مراجعة الإدارة	مراجعة الإدارة	مراجعة دورية للنظام مع التركيز على التحسين المستمر.

المصدر: يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص406.

كما يمكن توضيح متطلبات نظام الإدارة البيئية في الشكل التالي:
الشكل رقم (6,1): إطار عمل نظام الإدارة البيئية



المصدر: احمد علي احمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء "دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 137.

الفرع الثاني: ماهية الأداء البيئي

تبرز التغيرات البيئية العالمية بشكل مستمر كأزمات تواجه منظمات الأعمال، مما يتطلب منها حلول مستعجلة حول تأثير عمليات الأعمال على بيئة المنظمة، إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه صعوبات ومشاكل في إنجاز تحسينات على أدائها التنافسي بقصد بناء بيئة خضراء مثالية خاصة بالمنظمة، وأهم تلك الصعوبات والمشاكل تتمثل بالصورة الذهنية لدى زبائن المنظمة، فضلا عن الكيفية التي تستخدمها المنظمة في تكييف معمارية هيكلها بقصد صنع قرارات استراتيجية لتحقيق أهدافها وبالأخص البيئية منها، لذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الأداء البيئي بوصفه جانبا مكملا لجوانب الأداء المتميز عبر العمل لإيجاد مؤشرات ومعايير واعتبارات لقياس أدائها البيئي.

وفي إطار المعيار ISO 14031 يستخدم مفهوم الأداء البيئي Environmental performance، حيث يعرف بأنه: "النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة." ونفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة".

وكما يعرف حسب (منظمة ISO العالمية) على أنه: "النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في المنظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية". ويختلف التعريف قليلا عن التعريف المرتبط بمعيار ISO 14001¹.

وكما يعرف أيضا على أنه: "التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمنظمة على بيئتها، وتعد ميزة تنافسية من خلال هيمنة وسيطرة المنظمة على المهارة أو الخاصة أو المعرفة البيئية التي تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة، وتسمح لها بالوصول إلى التفوق على المنافسين لها"².

وكما يعرف كذلك على أنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الحفاظ على بيئة المنظمة باختيار المؤشرات، وجمع تحليل البيانات وتقديم المعلومات وفقا لمعايير البيئة وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج والذي يساعد على تعزيز المكانة الذهنية لدى الزبائن تجاه المنظمة"³. ويعرف على أنه: " كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها"⁴. وكما يعرف حسب (Perotto and canziani and butelli) على أنه: "عملية قياس النتائج لإدارة المنظمات فيما يخص الجوانب البيئية مثلا (السياسة البيئية، والأهداف البيئية، والخطط البيئية)"⁵.

ومن خلال التعاريف يمكن اعتبار الأداء البيئي على أنه: "كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا".

الفرع الثالث: محددات الأداء البيئي

وقد اقترحت الدكتورة ليزا هـ. نيوتن في كتابها "نحو شركات خضراء" سبع خطوات رأت أنها تساعد المنظمات وشركات الأعمال في تبني استراتيجيات خضراء اختصرتها في كلمة DISEERN. هذه الخطوات السبعة تتشارك في خاصية واحدة هي أنها توفر مالا ولا تكلف شيئا من الناحية العلمية، حتى المحافظة على الطاقة وعلى الموارد، والتي تتطلب قدرا كبيرا من إعادة الهندسة في البداية، تسترد تكلفتها بالكامل، وبعد ذلك تستثمر المؤسسة في جني الأرباح، بناء على المعلومات الموجهة بالقيم البيئية والإذعان للقوانين البيئية، لكي تصبح أكثر

¹ - عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي 41 حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7-8 أبريل، 2008، ص8.

²⁻³ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد100، 2010، ص201.

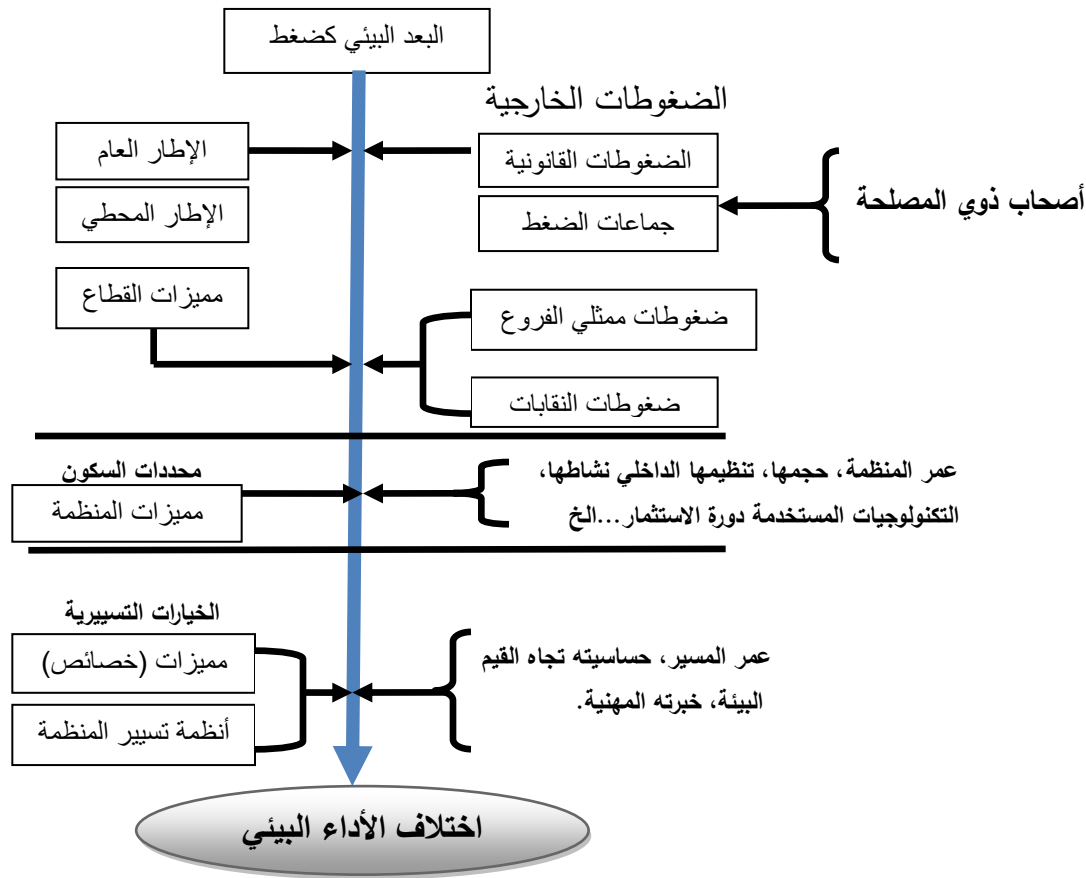
⁴ - سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، مرجع سابق، ص711.

⁵ - perotto, R. Canziani, R. Marchesi and P. Butelli, **Environmental Performance: Indicators and Measurement and Uncertainty in EMS Context: a Case study**, Journal of Cleaner Production, 2007, p16.

مصدقية، وتروج نفسها من خلال التسويق المتخصص الذي يتطلب إدراك وإحساس بالبيئة من طرف العملاء، وكل هذا لوعيتها بالتأثيرات والمتطلبات البيئية.

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق العناصر السبعة السابقة لابد لها من التعريف الدقيق لمحدداتها البيئية والتي ستواجهها من أجل تطبيق إستراتيجية بيئية تحقق لها ميزة تنافسية وسط صراع الريادة القائم بين المنظمات، هذه المحددات يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7,1): تصنيف للمحددات الأداء البيئي



المصدر: سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص716.

يتحدد موقف المؤسسة في تعاملها مع البيئة بجملة من العوامل تحدد سلوكها تجاه قضايا حماية البيئة، هذه العوامل هي¹:

1- الضغوطات الحكومية خاصة منها القوانين والتشريعات التي ترمي لحماية البيئة وحفظ الموارد وكذا الأدوات الاقتصادية، حيث تؤدي الحكومة دورا مهما في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات البيئية، إذ يعد التشريع السبيل الأنجح والأكثر شيوعا لجعل المنشآت أكثر التزاما ومراعاة للاعتبارات البيئية.

2- ضغوطات الأطراف ذات المصلحة كالمستهلكين والموزعين، المساهمين، والمقرضين، الهيئات الحكومية وجماعات الضغط البيئي، إذ أضحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على الدوافع الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد وغابات وجاذبية وتفضيلات المستهلكين لنمط معين من السلع دون غيرها، وتعد المنتجات التي لا تسبب أضرار بيئية من السلع التي شهدت إقبالا منهم على شرائها والمنتجين لإنتاجها تلبية لرغباتهم من جهة، ومن جهة أخرى تجابه المنشآت ضغوط متزايدة من جانب كل من المساهمين والمقرضين للحصول على معلومات عن الاداء البيئي، فضلا عن المعلومات المتعلقة بالأداء المالي لها، وتتبع حاجة هذه الفئات إلى مثل هذه المعلومات نتيجة لتولد القناعة لديهم بأن الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي إلى زيادة الالتزامات وبالتالي تضائل الأرباح.

3- كذلك مميزات المسيرين من عمر المسير ومدى تقبله للخيارات الإستراتيجية المنقادة للبيئة وخبرته المهنية، فالخصائص الفردية للمسير تؤثر بشكل كبير على السلوك البيئي للمؤسسة، لأن له ردودا مباشرة على خياراتها في إدارة الأعمال، فالمدير يشكل عنصرا أساسيا لتطوير الثقافة بشكل اجتماعي وسياسي وهو مسؤول من خلال مواقفه.

4- عوامل موقفية والتي تتمثل في حجم المؤسسة، عمرها، انتسابها الدولي إضافة إلى قطاع نشاطها. يعتبر عدد كبير من الباحثين الذين درسوا مدى الزمن على إدماج البعد البيئي في المؤسسات، أن عمر المؤسسة يعد أول عنصر يفسر درجة اهتمام المؤسسة بالبيئة، وهذا من عدة مداخل:

- ✓ كون المؤسسة الحديثة لها قابلية أكبر للتكيف مع المتطلبات البيئية على غرار المؤسسات المسنة؛
- ✓ المؤسسات المسنة تكوّن مواقف وسلوكيات في إدارة أعمالها، ومع مرور الزمن يصعب تغييرها، عكس المؤسسات الحديثة التي تكون في الغالب مرنة؛
- ✓ إدماج البعد البيئي في المؤسسات يتطلب تغييرا في المستوى التنظيمي وكذا على مستوى الثقافة. وهذا صعب الحصول عليه في المؤسسات المسنة أكثر.

¹ - سلمى كحيلي عائشة، دراسة السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر "دراسة ميدانية لقطاع النفط بمنطقة حاسي مسعود"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009، ص 66-75.

كما أن المنظمات الكبيرة تكون أكثر قابلية لإدماج البعد البيئي وانتهاج سلوك بيئي، نظرا لتمييز استثماراتها بكبرها وهدفها البعيد.¹

المطلب الثاني: أهداف الأداء البيئي وتحديد خصائصه

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من أهداف الأداء البيئي، وكذلك تحديد أهم خصائصه.

الفرع الأول: أهداف الأداء البيئي

يعمل الأداء البيئي في أي منظمة على مساعدتها في تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية وتقويم فعاليتها ذات العلاقة بالبيئة ووضع سياسة وأهداف الوحدة لإنجاز الفعاليات وبما يتطابق وما هو محدد في النظام وإظهار ذلك للتغيير، ففي مجال الأهداف البيئية وفي ضوء ذلك فإنها تتمثل في أهداف بيئية للمنظمة الاقتصادية يمكن اجمالها بالاتي:

- 1- تقليل المخالفات؛
- 2- تقليل الهدر في الموارد؛
- 3- التقليل أو الحد من الملوثات؛
- 4- تنمية الوعي البيئي بين العاملين والمجتمع؛
- 5- السيطرة على التأثيرات البيئية للمواد؛
- 6- تصميم المنتجات للتقليل من تأثيرها أثناء الاستخدام والإنتاج أو التخلص من الفضلات؛
- 7- تنمية الآثار الخارجية الإيجابية كتحسين البيئة بالأوجه المختلفة؛
- 8- تخفيف الآثار الخارجية السالبة للنشاط والوضاء وغيرها؛
- 9- الاستغلال الأمثل للموارد البيئية؛
- 10- التزام المنظمة بالقوانين واللوائح لمسؤولية تجاه البيئة؛²
- 11- توفير أساس للقياس الإداري والتشغيلي؛
- 12- تحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها؛
- 13- زيادة الوعي من طرف العاملين والمجتمع وتحسين العلاقات مع العملاء.³

¹ - عائشة سلمي كيطي، مرجع سابق، ص-ص، 66-75.

² - حسن سهير حسين، الحسابات لقياس مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية "دراسة في الشركة العامة لتصفية نפט الوسط في الدورة"، مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002، ص176.

³ - David Putnam, confederation of "ISO 14031 Environmental performance evaluation", Indian industry, September 2002, p1.

الفرع الثاني: خصائص الأداء البيئي

- يأمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمنظمة إطار عمل لتحقيق مستوى عال من الأداء البيئي، وإن أداء المنظمة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية¹:
- 1- تنشئ أعلى مستوى من التزام المنظمة بمنع التلوث؛
 - 2- تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية؛
 - 3- تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛
 - 4- تشجع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية؛
 - 5- تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة؛
 - 6- تخصص الموارد وتصنع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب؛
 - 7- تؤسس خطوط اتصالات واضحة؛
 - 8- تشجع المجهزين والمتعاقدين لتأسيس أنظمة إدارة بيئية، إذ أن عدم وجود أنظمة للإدارة البيئية لديهم يؤثر على نشاط المنظمة ومخرجاتها.

المطلب الثالث: أهمية الأداء البيئي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الأداء البيئي.

الفرع الأول: أهمية الأداء البيئي

تبرز أهمية الأداء البيئي كونه مكوناً جوهرياً وهاماً من الأداء المتميز لمنظمات الأعمال المعاصرة، ذلك لعدة أسباب منها، تنتج المنظمات المعاصرة على نحو متزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة، والتي جاءت نتيجة للكم متزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه².

ويميل المديرون في منظمات الأعمال إلى تأطير الأداء البيئي، وجعله معياراً استراتيجياً وأخلاقياً في الوصول إلى الأداء المتميز، إذ أن هناك بعض أهميات يجب على المنظمات أن تهتم بها ومتمثلة في الآتي³:

¹ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات "دراسة حالة شركة الاسمنت"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي

الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 649.

² - عامر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 201.

³ - حاج جيلالي مغراوة فتيحة، حفيفي صليحة، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، يومي 10 و 10، 2010، ص 2.

1- الاتفاق مع التشريعات والقوانين:

تسعى حكومات الدول لفرض الضرائب على المؤسسات الصناعية نتيجة تلويثها للبيئة، لذلك فإنه من الضروري أن تقوم هذه المؤسسات بالمحافظة على البيئة والتأكد من عدم مخالفة شروط التراخيص البيئية وتشريعاتها وقوانينها المحددة.

2- الوعي والسمعة:

إن المؤسسات التي تتميز في مجال البيئة تتمتع بما يلي:

- ✓ زيادة الوعي بالمسائل والقضايا البيئية في المنظمة الجغرافية التي تعيش فيها المنظمة؛
- ✓ تحقيق الصورة الحسنة والسمعة الطيبة بمنتجات وسلع وخدمات المنظمة من منظور البيئة.

3- المنافسة:

قد تخسر الكثير من المؤسسات وضعها التنافسي، إذا لم تهتم بالقضايا البيئية، سواء كان ذلك في الأسواق الداخلية أم الخارجية. لهذا يجب أن تتمتع المؤسسات بمسؤولياتها البيئية بشكل كامل، بحيث يتم تحقيق الأمور التالية:

- ✓ الوعي المتنامي بأن دور المنتج والعمليات الصناعية بيئياً تلعب الدور العالمي في المنافسة؛
- ✓ الخوف من القيود الدولية التجارية التي تتولد عن عدم تحقيق أداء بيئي متميز.

4- التمويل:

تقوم المصارف قبل دراسة تمويل إي مشروع بالتحقق من التزاماتها البيئية، إذ أن عدم الالتزام يرفع من تكلفة الإنتاج، ويجعل إمكانية استرداد التمويل صعباً. ويمكن تحقيق ذلك بصورة جيدة من خلال:

- ✓ تقديم الأدوات الاقتصادية والمالية كالضرائب والغرامات على ما يبعث من ملوثات؛
- ✓ الترخيص والحوافز الحكومية ومدى فائدتها في هذا المجال؛
- ✓ الحصول على تسهيلات ائتمانية أكثر جاذبية للتعامل مع المصارف؛
- ✓ الحصول على نسب تأمين منخفضة؛
- ✓ التوفير في التكاليف من خلال إنتاج منتجات وسلع أكثر نظافة وكفاءة وجودة.¹

¹ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص3.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييمه

تحقق المنظمة مزايا عديدة نتيجة تنفيذ نظام فعال للإدارة البيئية، أهمها: تعزيز صورة المنظمة، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وزيادة ثقة العملاء بالمنظمة... الخ، ويعد حصول المنظمة على شهادة الأيزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، لذا يوجد هناك مؤشرات معينة تقيس وتقيم الأداء البيئي للمنظمة.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء البيئي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم مؤشر الأداء البيئي، وخصائصه، وكذلك تحديد أنواع مؤشرات الأداء البيئي.

الفرع الأول: مفهوم مؤشر الأداء البيئي

وتم التعريف المقترح من طرف لجنة مؤشرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي تعتبر مؤشر الأداء بأنه: "معطى كمي يقيس الفعالية لكل أو جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار، مخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المنظمة".

وعرفته منظمة OCDE بأنه: "معيار أو قيمة محولة للمعيار، تعطي معلومات حول الظاهرة"¹. يعرف مؤشر الأداء أنه: "بيان كمي بمقياس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار (NORME) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله إطار الإستراتيجية الكلية. و كذلك على أنه فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد"².

كما أن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية، الأرض، الهواء، الماء وتساعد المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين.³

الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الأداء البيئي

إن مؤشرات الأداء البيئي تتميز بالعديد من الخصائص وتتمثل في الآتي:

- 1- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛
- 2- لتكون بسيطة وسهلة التفسير؛
- 3- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساسا للمقارنة؛
- 4- أن يتم توثيقها بكفاءة وبجودة ملموسة؛

¹ - Christian Tahon, **Evaluation des performances de production**, Lavoisier, paris, 2003, p 65.

² - عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 111.

³ - Christian Tahon, op cit, p 65.

5- أن يتم تحديثها على فترات وفقا لإجراءات موثقة.

الفرع الثالث: أنواع مؤشرات الأداء البيئي

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء البيئي في النقاط الآتية:

1- **مؤشرات الفعالية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول

إليها. وتحدد الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئي".

2- **مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق

الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاية الاقتصادية للمنشأة وتتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة الوظيفية.¹

3- **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة وتعني

الكفاءة الإنتاجية:

✓ إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة

من المدخلات؛

✓ إنتاج قدر محدد و نوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4- **مؤشرات الجودة:** وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور

إرضاء متلقي الخدمات وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية الايزو 9000 كما يلي:

✓ مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها.

5- **مؤشرات التنافسية للمنظمات:** يتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات

المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق

الدولية.

6- **مؤشرات الإنجاز:** وتعمل على قياس مستوى الإنجاز للأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين

والمثال على ذلك:

✓ نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج؛

✓ عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7- **مؤشرات النتائج:** نقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كالقيمة المنتظرة أو القيمة محققة، ونقيس

درجة أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك.²

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 111.

² - مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، ملف من نوع pdf، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24->

8- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات:

✓ ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة؛

✓ حجم الموارد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

9- مؤشر البيئة: يسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة، وغيرها.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء البيئي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء البيئي، وأنواع مؤشرات تقييم الأداء البيئي،

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء البيئي

عرفت المواصفة ISO 14031 تقييم الأداء البيئي على أنه: "عملية لقياس وتحليل وتقييم ووصف أداء المنظمات البيئي مقابل معايير متفق عليها من قبل الإدارة".²

وعرف تقييم الأداء البيئي على أنه: "استخدام المعايير والطرق ومؤشرات الأداء البيئي لقياس الأداء البيئي للمشاريع داخل سلسلة القيمة".³

من خلال التعريفين يمكن استنتاج تعريف تقييم الأداء البيئي كالاتي: "تقييم الأداء البيئي فحصاً شاملاً لخطط المنشأة وأهدافها وما تتضمنه من إجراءات للتحقق من التزام المنشأة بالشروط البيئية والخطط التي وضعتها ومقارنته مع التنفيذ الفعلي لتحديد الانحرافات وتقدير القيمة التقديرية لأضرارها وأخذها بنظر الاعتبار ضمن تكاليف الوحدة والإفصاح عنها بهدف السيطرة عليها وتخفيفها".

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء البيئي

من حيث أهمية تقييم الأداء البيئي فقد أكد (مركز الخليج للدراسات) على ان أهميته تتأتى من حيث تحديد المظاهر البيئية للمنظمة وتحديد اولويات معالجتها ووضع معايير للأداء البيئي للمنظمة وتقييم الأداء مقابل تلك المعايير وفي المنظمة التي ليس لديها نظام ادارة بيئية فيمكن لها ان تقوم بتقييم الأداء البيئي على ان تأخذ في الاعتبار الانبعاثات والمخاطر البيئية المحيطة وامكانية تطبيق القوانين والتشريعات الطارئة.⁴

¹ - حمود خضير وفاخوري، ادارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 191.

² - BS, EN, Environmental Management – Environmental, Performance Evaluation, Guidelines, ISO14031, 2000, p 9.

³ - UNEP, Mineral Fertilizer Production and the Environment, Environmental Management System, 2004, P 2.

⁴ - مركز الخليج للدراسات، الاهتمام بالبيئة ضروري لتطوير القطاع الصناعي، 2007، www.alkhaleej.org، ص7.

ويؤكد (putnam) على أن أهمية تطبيق برنامج تقييم الأداء البيئي يمكن تلخيصها بالاتي¹:

- 1- فهم أفضل التأثيرات البيئية؛
- 2- تقديم قاعدة للمقارنة المرجعية للإدارة والعمليات والأداء البيئي؛
- 3- تمييز الفرص لتحسين كفاءة استخدام مصادر الطاقة؛
- 4- تخصيص الموارد بصورة صحيحة؛
- 5- تحسين العلاقات مع الزبائن وزيادة الوعي.

الفرع الثالث: أنواع مؤشرات تقييم الأداء البيئي

بالإضافة إلى الأيزو 14031 هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD، ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي كما يلي²:

1- مؤشرات الإدارة البيئية EMIS:

وتتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة التي تختص بما يلي: الرؤية والإستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها، والالتزام الأداء الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

2- مؤشرات الحالة البيئية ECIS:

وتوفير معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه... الخ.

3- مؤشرات الأداء البيئي EPIS: وتنقسم إلى³:

✓ مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج / العملية، ومقاييس استعمال المنتج / العملية و تصريف المخلفات؛

✓ مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، الاستهلاك المواد والمياه والطاقة وانبعاثات الغازات.

¹ - Patnam, David, **ISO14031 Environmental Performance Evaluation** , Draft Submitted to Confederation of Indian Industry for Publication in Their Journal, September ,2002, p 1.

² - رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 'دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السلبيانية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد8، العدد2، 2010، ص125.

³ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص662.

وقد اقترح نظام قياس الأداء (ENAPS) وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European Network For Advance Performance Studies)، التي قدمت مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات أساسية (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي) في المنظمة، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3,1): مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة (ENAPS)

المستوى التنظيمي	نوع المؤشر	شرح المؤشر
الاستراتيجي	وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية تجاه المنافسين	ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة (ليس التفكير فقط)، فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها منظمات الأعمال.
	الاهتمام البيئي الحقيقي	وهذا لا يعني تجنب الإخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضاً الكفاح المستمر لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة المنظمة.
	الإسهامات في تحسين البيئة	تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم وإيجاد طرائق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.
	وجود إدارة بيئية	تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات بيئية معتمدة في المنظمة
التكتيكي	الخيارات الإستراتيجية	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض.
	محتويات للبدائل المؤدية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمنظمة
	محتويات للبدائل المؤدية للمنتجات الخارجة والمسلمة إلى السوق	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد القابلة غير للتعويض في المنتجات المسلمة للزبائن أو الصنفين الآخرين.
	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	من خلال التشجيع على إعادة الاستعمال والتدوير للمنتجات الداخلة والمكونات والموارد.
التشغيلي	إجراءات التعديل أو تطوير المنتج	نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدوراً العدد الكلي لعناصر المنتج) * 100% .
	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	نسبة التصميم للتصنيع الأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج العدد الكلي لخيارات التصميم) * 100%
	عملية الأعمال للحصول على التزام الزبون	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (المبيعات منتج حصل على الملصق الأخضر إجمالي المبيعات) * 100% .
	عملية الأعمال لخدمة الزبون	نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال العدد الكلي للمنتجات المباعة) * 100% .
	عمليات الدعم الثانوية	نسبة تأثير الصيانة = (الخردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة إجمالي المبيعات) * 100% .

المصدر: عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، مرجع سابق، 203.

المطلب الثالث: مزايا تقييم الأداء البيئي وصعوبات التي يواجهها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد كل من مزايا تقييم الأداء البيئي وكذلك صعوبات التي يواجهها تقييم الأداء البيئي.

الفرع الأول: مزايا تقييم الأداء البيئي

إن التزام المنظمة بتنفيذها لتقييم الأداء البيئي مهم جدا فهذا الأخير يتكيف بحسب الحجم الشروط الجغرافية، نمط المنظمة وكذلك حاجاتها وأولوياتها. فالمعلومات المتحصل عليها من خلال تقييم الأداء البيئي يمكن أن يفيد المنظمة فيما يلي:

- ✓ تحديد جميع الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي؛
- ✓ تحديد الآثار البيئية المهمة؛
- ✓ تحديد إمكانية تسيير أفضل للآثار البيئية كالحماية من التلوث مثلا؛
- ✓ تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي؛¹
- ✓ التزويد بمقياس للتطوير المستمر؛
- ✓ إبراز الأساليب الصديقة للبيئة والموارد والتدريب المطلوبة للامتثال للأنظمة البيئية؛
- ✓ مراقبة وتتبع العلاقات بين جهود الإدارة والاستثمار المالي والأداء؛
- ✓ تحقيق فعالية التكلفة عند اختيار طرق الإدارة البيئية؛
- ✓ تأسيس معايير لعملية الإدارة البيئية؛
- ✓ تعزيز الإيصال وتبادل المعلومات البيئية؛
- ✓ زيادة درجة تنافسية المنظمة وفرصها الإستراتيجية.²

الفرع الثاني: صعوبات تقييم الأداء البيئي

ويرى المهتمون بالأداء البيئي أن تقييم الأداء البيئي للمنظمة صعب ومعقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب، وبسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات اتجه الكثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة³:

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 23.

² - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص 661.

³ - رعد الياس درويش، مرجع سابق، ص 123.

1- **التشكيل (الصياغة) formalisation**: ويتم استخدامها بعد معرفة المسائل التي تقاس وكيفية قياسها ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة وتتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة النسب والتأثير.

2- **الاتجاهات TRENDS**: يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء وذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية.

3- **مقارنة الأداء المرجعي BENCHMARKING**: ويتم عن طريق المؤشرات في المنظمة لمثيلاتها في المنظمات الأخرى، ويكمن التحدي في تحديد الحالات المتشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمين والمؤشرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه والاختلاف بين المنظمات.

وتناولت بعض الدراسات الصعوبات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تطبيق أسلوب تقييم الأداء البيئي في المعامل الصناعية، ومنها ما يلي¹:

- ✓ غياب الدعم الفني كالتمرين؛
- ✓ غياب الالتزام والتعهد من الإدارة العليا؛
- ✓ صعوبات تكوين فريق لتقييم الأداء البيئي وإعداد نطاق وأهداف الخطة؛
- ✓ زيادة التكاليف الإدارية؛
- ✓ غياب الدعم من المالك؛
- ✓ الوقت المستهلك في التمرين؛
- ✓ غياب الدعم من الموظفين والعاملين في نهاية الخط؛
- ✓ غياب الفرض القانوني من الحكومة؛
- ✓ زيادة الاعمال الورقية؛
- ✓ التغيير في التطبيقات والممارسات والسياسات التنظيمية القائمة.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة تقارب الاتجاهات في المداخل النظرية والعملية لتقييم الأداء البيئي فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس تطوير الأداء البيئي وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي وتصميم أطر لإعداد التقارير النمطية مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمنظمات بإدارة أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة ومقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة.

¹ - رعد الياس درويش، مرجع سابق، ص 123.

خلاصة الفصل:

ازدادت حاجة إدارة المنظمة في وقتنا الحاضر، على اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه لاستخدام أساليب حديثة تمكنها من صياغة إستراتيجية المنظمة بشكل واضح ووضع مجموعة من الأهداف المحددة العمل على تحقيقها وقياس الأداء وتقييمه بشكل سليم، أصبحت الحاجة إلى الوعي البيئي من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها، وهذا من خلال الأداء البيئي، يعد الأداء عموماً والأداء البيئي خصوصاً في إحداث التنمية المستدامة لمنظمات في الألفية الثالثة، ذلك من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء وظائف المنظمة كافة، ومن خلال ما قدم في هذا الفصل حاولنا توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي ومختلف المنافع التي تحقق منه، ولأسيما في مجال تقييم، إذ تم مناقشة في هذا الفصل على توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي من خلال التعرف على مفهوم الأداء والأداء البيئي، وأنواع الأداء وأهميته، وتعرف على بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاده الأربعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وتم التعرف على مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييم هذه المؤشرات.

الفصل الثاني:

تحسين الأداء

تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية تزايدت فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدثت المنافسة أصبحت المنظمة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية من خلال الاعتماد على أساليب حديثة وناجعة من أجل التنمية الدائمة لمختلف الموارد الاقتصادية والبشرية بغرض ضمان البقاء والاستمرارية يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيب أوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع مختلف الاتجاهات والعلوم من جهة أخرى، لذا أصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن أولويات المنظمة التي تهدف إلى رفع مستواها وتحسين أدائها.

سنتناول في هذا الفصل المفاهيم العامة للأداء لذا سنتطرق إلى:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء؛
- المبحث الثاني: تقييم الأداء
- المبحث الثالث: قياس الأداء؛
- المبحث الثالث: تحسين الأداء؛
- المبحث الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.¹

إن التطرق إلى أداء المنظمة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه وتطور مفهومه من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة ثم عرض أنواعه وأخيرا عرض مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصاد على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث - عدد 07/ 2009-2010، ص 217

أولاً: تعريف الأداء لغوياً:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية

القديمة Performance المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أدي (accomplir)¹

ثانياً: تعريف الأداء اصطلاحاً:

1.2 تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): يعبر الأداء من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على

"تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"²

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال أو الأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة؛

2.2 تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية

استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أهمية من المفهوم بالنسبة للمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها

بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)؛⁴

3.2 تعريف ثالث: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي

يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يسير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققتها؛⁵

¹Hamadouche ahmed,criteres,de mesure de mesur de performance des entreprises publiques industrielles dans les,pv,d,thes de doctorat d etat,institut,de sciences economique,unversité d alger(1992),p135.

² الشيخ الداوي،مرجع سابق،ص218.

³ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر عمان .الأردن، 2000، ص 231.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2001، ص 209.

⁵ A.Burlaud. J. yeglem. PMykita.dictionnaire de gestion éditions foucher.paris. 1995. P 271.

4.2 تعريف رابع: ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات؛¹

هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة انجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية؛

5.2 تعريف خامس: يعرف على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية؛²

6.2 تعريف سادس: تعني بأداء الفرد للعمل: قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله؛³

7.2 تعريف سابع: يعرف على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد متطلبات وظيفته؛⁴

8.2 تعريف ثامن حسب (Ph-Lorrino): يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلفة الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدرها عوائد وتسهم بها في الأداء الكلي المنظمة، ويمكن أن نترجم ما جاء في هذا التعريف في المعادلة التالية: الأداء الكلي المنظمة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة. ومن هنا نستنتج أن أداء المنظمة بتجسيد في الثنائية (تكلفة - قيمة) حيث تعتبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛

تعريف التاسع: يمكن القول بأن الأداء " هو عبارة عن مستوى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يقاس هذا الأداء باستخدام المؤشرات"؛⁵

التعريف الإجرائي:

الأداء عبارة عن محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها أهداف المنظمة وقدرتها وألية تسييرها، هذه المحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه وتتقى فعالية هذا الأداء شيئا نسبيا لكل منظمة في الغالب بمدى مطابقة الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعد التقني أو النفسي.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011، ص 19.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر، دار النشر، مصر، 2002، ص 415.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت، ط 1983، ص 50

⁴ حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية. مصر، ط 1999، ص 125.

⁵ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 28.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة وتجسيد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد المدرسة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بالدراسة " الحركة والزمن " .

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المنظمات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

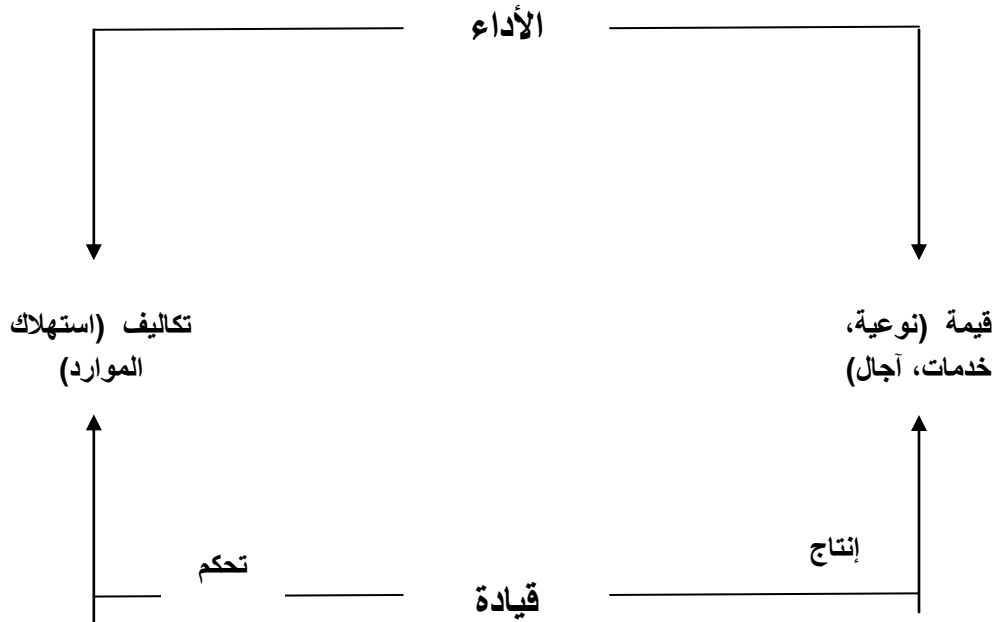
غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تستمدها بيئة المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المنظمات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصا إستراتيجية التمايز) كل هذه المستجدات وغيرها أثرا بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق ومن ثم فأداء المنظمة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المنظمة ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل رقم: (01.02)، أن يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف.¹

ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء وتعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ (Shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، مجتمع بصفة عامة... الخ) وهو ما يعرف بـ (Stakholder value).

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق ص 221.

الشكل رقم (2. 1): تطور مفهوم الأداء



Source: Française Giroud et autres. Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2 eme edition, Gualino è diteun, paris.2004.p 65

المطلب الثالث: أنواع الأداء:

معايير تصنيف الأداء:

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.¹

1- التصنيف حسب معيار البيئة:

أ- أداء البيئة الداخلية للمنظمة: وهو يرتبط أساساً بجميع الأداءات الموجودة داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين ... والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 222.

ب- أداء البيئة الخارجية للمنظمة: ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسائط، وهذه الاداءات تؤثر لا محالة على المنظمة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة في انجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معيارا تصنيفها قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المنظمة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المنظمة محاولة التكيف معها.

2- التصنيف حسب معيار الزمن:

أ- الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:¹

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المنظمة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية؛
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي لنسبة = المخرجات / المدخلات؛
- الرضا: وذلك باعتبار المنظمة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.
- ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:
- طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد؛
- معدل دوران العمال Turn - Over؛
- الغيابات والتأخرات.

¹ جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق " التنظيم: منظور كلي للإدارة " معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 60.

ب- الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

(1) التكيف: ويشير الى قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المنظمة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء أكانت أصولا معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمنظمة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

(2) النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة. إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المنظمة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المنظمات اليابانية وظهر ما يسمى .Made in japan

ج- الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة الى المنظمات العاملة في نفس المجال.¹

إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك ويظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل: نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المنظمة دالة بذلك على قوتها وقدرتها على البقاء، وكذلك شركة Bavari & motors التي وضعت متحفا خاصا بها دلالة على عظمة الشركة وقدرتها على قهر منافسيها خلال حقب مختلفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المنظمات.

على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها والتي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الإستفادة منه.

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معان عميقة تستدعي الوقوف طويلا أمامها وتحدي عال تتمنى جميع المنظمات بلوغه، ولكن الواقع الذي تعيشه هذه المنظمات اليوم يختلف تمام الاختلاف عن ما تعتقد أو تعلم أنها سائرة نحوه، وهذا ما يمكن ملاحظته في النظام الخطي الذي تتبعه (Linears system) فبالمعدلات

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداة بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة. الجزائر، 2001، ص 79.

الحالية العالية للاستهلاك والطرق غير المستدامة في استغلال موارد الأرض قد لا تكفي خمس مثيلات الكرة الأرضية للاستجابة إلى هذا الزخم من المتطلبات في 100 أو 200 سنة المقبلة، وتكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير واستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقائها كنفائات وتدمير ما تبقى من موارد لا شيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الاستهلاك .

3- التصنيف حسب معيار الشمولية: يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيارى الفرعية والشمولية أي أن الأداء هنا ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

أ- الأداء الكلي: يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية المنظمة على تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المنظمة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتحديات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى الأزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإن اختلفت إحداها انعكس ذلك ولا بد على نجاح المنظمة ككل.

4- التصنيف حسب معيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية.¹

أ- أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المنظمة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يخسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشعب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات؛

ب- أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

على تحقيق هذا الهدف المقترف بالتحفيز الذي تمنحه المنظمة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم يدل فكرة العامل الأخير؛

ج- **أداء وظيفة الإنتاج:** وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات طريقة العمل بيئة العمل تكاليف الإنتاج كفاءة العمال التحكم بالوقت والإنتاج المراقبة على الآلات معدل التأخر في تلبية الطلبات؛

ح- **أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء إن أن على العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخفاءها للدراسة أو الصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.¹

المطلب الرابع: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: **مكونات الأداء:** يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المنظمة تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1) الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات المراقبة التسيير في المنظمة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم . حسب نظرهم . تقاس فعالية المنظمة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية المنظمة ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ، إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

¹ عبد المليك مزهودة، نفس المرجع، ص ص، 89-90.

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

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهو في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2.1. قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- **الطريقة الأولى:** تقصد في القياس على عنصرى النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم: ¹

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: Mm: الإمكانيات المستخدمة.

Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

(2) الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة أن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المر دودية، الامثلية، الخ...

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة وهي:

تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz): الكفاءة: هي " قدرة مردودية المنظمة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المنظمة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية؛

تعريف الكفاءة حسب (Vincent plouchet): الكفاءة: هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ."

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) .

1.2. قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المرجات/المدخلات}$$

حيث: Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث : Rp: هي النتائج المتنبأ بها.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.¹

إن الكفاءة والفعالية علاقة بينهما موضحة في الشكل التالي:

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

الشكل رقم (2. 2): مصفوفة الفعالية والكفاءة:

الكفاءة	النمو والازدهار	الانحدار التدريجي
	انجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة	انجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة
الغير كفى	البقاء	الانهيار
	انجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة	انجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة
	فعالية	غير فعالية

يتضح من الشكل بأن المنظمة التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات التي ليست لديها الكفاءة ولا فعالية يكون مصيرها الانهيار لأنها لا تستطيع انجاز أهدافها أو انجاز أهداف بصورة خاطئة أما المنظمات الفعالة التي تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع التنافس في الأمد البعيد إلا أن المنظمات الكفاء التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح أي انجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم المورد بصورة كفو¹.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء:

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها.

سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء المنظمة وقد اختلفوا في تحديدها (كل حسب موضوع بحثه) إلا أن أغلبهم اعتمد على معيار قدرة المنظمة على التحكم في هذه العوامل قسموها إلى:

أ- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ويمدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 488.

الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية

2- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن معدلات الأداء داخل المنظمة.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الأزمة.

4- بيئة العمل: تشير الى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العوامل: وتشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمنظّمته.

6- العوامل الفنية: ان العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.¹

ب- عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: يتأثر الأداء داخل المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة (الأفراد داخل المنظمة سواء كانوا عمال مسيرين مدراء...) والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة العرف وأمور الدين المستوى التعليمي نسبة الأمية النظر الى مدى تتدبر الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه والتدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط في المنظمة.

¹ كوتر بوجابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 . 2014، ص.ص، 12 . 13.

2- **البيئة السياسية والقانونية:** كما تتأثر أي منظمة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المنظمة ومدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمنظمة وتأثير كبير وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات بين المنظمة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المنظمة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

3- **البيئة الاقتصادية:** إن البيئة الاقتصادية التأثير المهم والمباشر على أداء المنظمة وذلك عن طريق الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه) وذلك أما يكبح نشاط المنظمة أو تركها حرة، كذلك الاستقرار الاقتصادي يلعب دور كبير في التأثير على أداء المنظمة أما من جانب البنوك (الأنظمة البنكية) والسياسات التشريعية على نشاطها (البنوك) الأسواق المالية ومدى وجودها فهنا يكون التأثير على مستوى الهيكل المالي للمنظمة لأن البنوك والأسواق المالية تعد المصادر الرئيسية في عملية تمويل المنظمات الاقتصادية وهذا ينعكس مباشرة على مردودية المنظمة وذلك يؤثر على أدائها.¹

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعمل تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمنظمة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة .

كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط الشركة وتحسين أداء المنظمات بصفة عامة وهذا يعكس إيجابا على استخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ،ودفع التنمية الاقتصادية وحفظ التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال تقييم وتحسين الأداء.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء ثم نتطرق إلى أهمية وأهداف وصعوبات عملية التقييم

التي تواجهها المنظمة من اجل تحسين أدائها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعد مصطلح تقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في حقل علوم التسيير فعملية تقييم الأداء تكتسب أهمية بالغة كونه المؤشر الذي يعتمد عليه في تحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 13 . 14.

إن المنظمات ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئتها في عملية تقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة فقرارتها فعالة وبناء على ما سبق سنحاول التطرق إلى تعريف تقييم الأداء.

تعريف تقييم الأداء:

التعريف الأول: إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى قدراتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة؛

التعريف الثاني: المقصود بتقييم الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينقد صورة صحيحة وأنه يلي أهداف المنظمة؛ " ¹

التعريف الثالث: هو العملية التي تقوم فيها المنظمة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة؛ ²

التعريف الرابع: الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استرجاع الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛ ³

التعريف الخامس: دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا؛ ⁴

التعريف السادس: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ومدى نجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛ ⁵

¹ وهيبه ديجي، دور الإستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد جامعة بسكرة، منشورة 2012 / 2013، ص 64.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000 ص 23

³ جمادى نيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة . الجزائر، 10 . 11 نوفمبر 2009، ص 5.

⁴ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 . 2008.

⁵ عائدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985، ط 1، ص 401.

التعريف السابع: تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية الفترة المالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت مواردها بشرية أو رأسمالية؛¹

التعريف الثامن: هناك من يرى تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكل يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية؛

التعريف التاسع: كما يعرف تقييم الأداء بأنه معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على المنظمة نفسها؛

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء:

- عملية هادفة للتعريف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية؛
- عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة؛
- كما أن تقييم الأداء هو عملية تساعد على وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتقدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.²

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء:

يمكننا انجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:

- يوفر تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها فنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار؛
- تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى انخفاض

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 189.

في أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛

- يوفر لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات أخرى خارج المنظمة؛

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر والكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء عن العناصر غير الكفأة؛

- توضح عملية تقييم الأداء المركزي الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحديد الآليات وحالات الغير مطلوبة لتحسين مركز الاستراتيجي لها؛

- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛

- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين أهداف والإستراتيجية المعتمدة لتنفيذها؛¹

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة؛

- يساهم تقييم الأداء في تحسين عملية الإشراف؛

- وضع نظام عادل للأجور؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين؛

- يساعد التقييم في انجاز عمل النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة؛

- يساعد تقييم الأداء الإدارة في معرفة معوقات العمل؛

¹ شيهاني سهام، وحاج عيسى، سيد أحمد، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات " مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10 . 11) نوفمبر، المسيلة . الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2009، ص 178.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل؛
- كما يمكن توضيح أهداف تقييم الأداء في مجموعة من النقاط:
- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا يفرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم؛
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء.¹

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء

إن كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين وتبدو سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة يقوم المسيرون من خلالها بقياس انجازات المنظمة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولا زالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع وذلك لكون انجازات المنظمة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير متجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى فقياس الرضا الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقت وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا غير راضي لأسباب غير موضوعية وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين " الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات " مما جعل إسقاطه على واقع المنظمات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إن تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي أنتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المنظمة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذي يحصرونه في المورد البشري فقط فإن عملية تقييم الأداء لا تغدو إلا أن تكون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر،

¹ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية العدد 06 / 2004، ص 48.

وبالإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح أيضا إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بدلين عن بعضهما البعض بل يكمل أحدهما الآخر كما يؤكد P.larino حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الإستراتيجي، ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.¹

المبحث الثالث: قياس الأداء

Gérer C'est Mesurer إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في أبعادها والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

إن نجاح أي منظمة أو عدم نجاحها متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتعتبر عملية قياس الأداء في المنظمة الاقتصادية مرحلة من المراحل الأخيرة في مرحلة العملية الإدارية وذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها، إضافة إلى ذلك فقد تم استحداث أدوات لقياس الأداء في المنظمات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية.

تعريف قياس الأداء

- **التعريف الأول:** يعتبر الباحثين القياس كوسيلة من وسائل التقييم حيث يرى **Robert et Duff** بأن الهدف من القياس هو " جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه " فالقياس هو تقدير الأشياء والمستويات سواء (خدمات، مستفيدون، تقنية) تقديرا كميا.²

¹ عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص 49.

² عيسى مرزاق، مرجع سابق، 2009، ص 297.

- **التعريف الثاني:** كما يعرف إدريس والغالبي (2007) أنه " لمراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج ذلك الخدمات والمنتجات، من بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيد هي:¹

- مستوى تحقيق الغايات؛

- مستوى رضا العملاء؛

- تطابق الإجراء والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية.

- **التعريف الثالث:** كما يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقييم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.²

- **التعريف الرابع:** كما يعرف على أنه " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المنظمة.³

- **التعريف الخامس:** كما يعرف عزيزي وبو فروم (2009) قياس الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل في الماضي كما أنه تقييم لمدى نجاح المنظمات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.⁴

- **التعريف السادس:** فالقياس (Measurement) تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدين، تقنية، تقديرا كميا فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو " جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج نجد قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.⁵

¹ ادريس وائل محمد صبحي، الغالي ظاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 479.

² هند بوشاهد، مساهمة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011 . 2012، ص 45.

³ فلاح الحسيني، نفس المرجع السابق، ص 233.

⁴ عزيزي وداد، بو فرم حنان، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر الفعالية أداء المؤسسة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2003، ص 297.

⁵ Robert le Du FF& al. *Encyclopédie de la Gestion et du Management*. Editions Dalloz. Paris. 1999 P 897.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء:

- تتجلى أهمية قياس الأداء كما يلي:

- التركيز على ما يجب انجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف ولذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛¹

- المساعدة في إعطاء التوضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛

- توفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المنظمة؛

- قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

كما يمكن أن تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي:

- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.²

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها؛

- إظهار بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية؛

- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل المكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع الإنتاجية للعاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس الأداء

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء:

إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها إن أي هذه المؤشرات هي المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة وهذه المؤشرات عادة ما تكون طويلة المدى على اعتبار أن تعريفها وتحديدها عادة لا يتغير سريعا ومن هذه المؤشرات نذكر:

¹ ادريس وائل محمد صبحي، والغالبى طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر عمان . الأردن، 2009، ص 71.

² عيسى مرزاق، " الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، مدخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ضل التنمية المستدامة 10 . 11 نوفمبر المسيلة . الجزائر جامعة محمد بوضياف كلية العلوم إ ق و ت ج و ع ت، ج 1، 2009، ص 298.

1- المؤشرات المالية لقياس الأداء: ويستخدم لقياس أداء المنظمة خلال فترة مالية محددة وتتمثل في:¹

أ- **مؤشرات الربحية:** هي عبارة عن مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المنظمة خلال فترة زمنية معينة وتبين هاته المؤشرات العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة بالمنظمة والأرباح التي حققتها، أو هي تنمية صافي العمليات إلى الاستثمارات ويمكن تحسين عمليات المنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل وهناك أربعة مقاييس للربحية تتمثل في:²

- **هامش الربح:** يبين هذا المؤشر قيمة الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي العمليات (الربح بعد الضريبة)} / \text{قيمة المبيعات}$$

- **العائد على الاستثمار:** يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد ويعرف كذلك بالعائد على الأصول ويقاس كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{إجمالي الاستثمارات}$$

- **العائد على حقوق الملكية:** يقيس المؤشر قيمة العائد الذي حققته مجموعة استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) ويقاس كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{حقوق الملكية}$$

ب- **مؤشرات النمو:** تمكن هاته المؤشرات من مقارنة نشاط المنظمة الحالي بمستوى سابق مثلا النسبة الماضية أو عدة سنوات سابقة وبالتالي معرفة مدى النمو أو التراجع في مستوى نشاطها أو مقارنة مستوى نموها بمستويات نمو المنظمات الرائدة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه ومن بين مؤشرات النمو تذكر ما يلي:

- **معدل نمو الدخل:** يبين هذا المؤشر التغيير في مستوى الذي حقته المنظمة في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة الماضية وهو ما توضحه العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الدخل} = \text{صافي الدخل للسنة الحالية} / \text{صافي الدخل للسنة الماضية}$$

- **معدل نمو المبيعات:** يقارن هذا المؤشر بين مبيعات السنة الحالية والسنة الماضية ليبين لنا نسبة التغيير في مستوى المبيعات وهو ما تعبر عنه العلاقة التالية:

¹ حمود حيمر، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 . 11 نوفمبر المسيلة . الجزائر جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ج 1، 2009، ص ص، 292-293.

معدل نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية

نلاحظ أن هذا المؤشر يقيس مدى نمو المبيعات الذي يعتبر دليل على نجاح المنظمة أو فشلها في غالب الأحيان وعليه فكلما ارتفع هذا المعدل كان ذلك أفضل للمنظمة.

- **مؤشرات النشاط:** تقيس مدى فاعلية المنظمة في استخدام الموارد الاقتصادية حيث ثبت العلاقة بين مبيعات المنظمة ومختلف استثماراتها ومن بين المؤشرات النشاط نذكر منها:¹

معدل دورات المخزون = قيمة المبيعات / قيمة المخزون

متوسط فترة التحصيل = المديون / قيمة المبيعات اليومية

وتمثل فترة التحصيل المدة التي تفصل بين عملية البيع وتحصيل الأموال وتمثل المبيعات اليومية قيمة المبيعات السنوية مقسومة على عدد أيام السنة (360 يوم).

معدل دوران الأصول الثابتة = قيمة المبيعات / قيمة الأصول الثابتة.²

نلاحظ أن نسب النشاط رغم أهميتها في إبراز مستوى نشاط المنظمة إلا أنها لا تعطي صورة واضحة عن وضعيتها المالية لأن زيادة النشاط لا تعني بالضرورة تحسين الوضع المالي للمنظمة.

ج- **مؤشرات تكاليف الجودة:** أن المنظمة يجب أن تدفع تكاليف لتحقيق الجودة كما أنها تدفع تكاليف نتيجة لعدم قدرتها على تحقيق الجودة ويعتبر معيار الجودة أكثر الطرق شيوعا في استخدام ويقصد به النسبة التي بموجبها يتم قياس تكاليف الجودة وذلك بالمقارنة الأداء المحقق.

والمعايير الشائعة للإستخدام في هذا المجال:

معيار العمل = تكلفة الجودة / تكلفة ساعات العمل المباشر.

معيار التكلفة = تكلفة الجودة / التكاليف الإجمالية.

معيار الإنتاج = تكلفة الجودة / تكلفة الإنتاج.

معيار المبيعات = تكلفة الجودة / قيمة المبيعات.

ر- **مؤشرات القيمة المضافة:** إن القيمة الإجمالية للإنتاج تتضمن قيمة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج (والتي قد تكون منتجة محليا أي أنها تمثل نشاطا اقتصاديا وطنيا أو قد تكون مستوردة من الخارج) وعليه فإن

¹ عيسى مرزاق، مرجع سابق، ص 299

تضمنها مع قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط الصناعي ولذلك يفضل البعض قياس الإنتاج الصافي (أي القيمة المضافة) والتي يتم التوصل إليها بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الإجمالية للإنتاج وتمثل القيمة المضافة الزيادة الصافية في الإنتاج أو الزيادة في الناتج القومي (الدخل) التي تضيفه الوحدة الإنتاجية، كما تمثل القيمة المضافة أيضا مجموعة عوائد عوامل الإنتاج كالأجور والأرباح والفوائد والربح.

2- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء: من أجل تحسين المستمر في أداء المنظمات، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء المنظمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس أو مؤشرات جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل: (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الإستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مؤشرات المالية للأداء.

ومن أهم المؤشرات غير مالية:¹

أ- الجودة: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى، وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة

ب- الإنتاج في الوقت المحدد: هو إنتاج إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتجسيم المستمرين لكافة مسببات وجود العاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ويتطلب ذلك ففض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجود العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه.

ث- التسليم في الوقت المناسب: للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعة أو سلعة في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة فأصبحت سرعة الانجاز عامل جوهرى يحكم بقاء المنظمة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعين ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق.

ج- البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي يقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة.

¹ أبو قمر محمد أحمد محمد، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة. فلسطين 2009، ص ص، 27-29.

ح- **مقاييس التكلفة:** إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل (تكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Targetcost ...) والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل العناصر التكلفة في المنظمة وذلك من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة.¹

الفرع الثاني : نماذج قياس الأداء:

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه (خاصة من مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية) وهذا من منطلق أن المنظمة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المنظمة التي تحقق أكبر ربحا أكبر هي التي لديها أداء جيد وفقا لهذه النظرية كان أداء المنظمة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المنظمة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها وتستخدم المنظمة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة إلا أننا نركز هنا على الطرق الحديثة مع الإشارة بإيجاز الى الطرق التقليدية.

تتمثل أهم للمؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المنظمات في:

الإنتاجية القيمة المضافة فائض الاستغلال الخام النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) العائد على الاستثمار المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات أكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في اليوم لأنه يقود الى قياس الصافي للمنظمة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

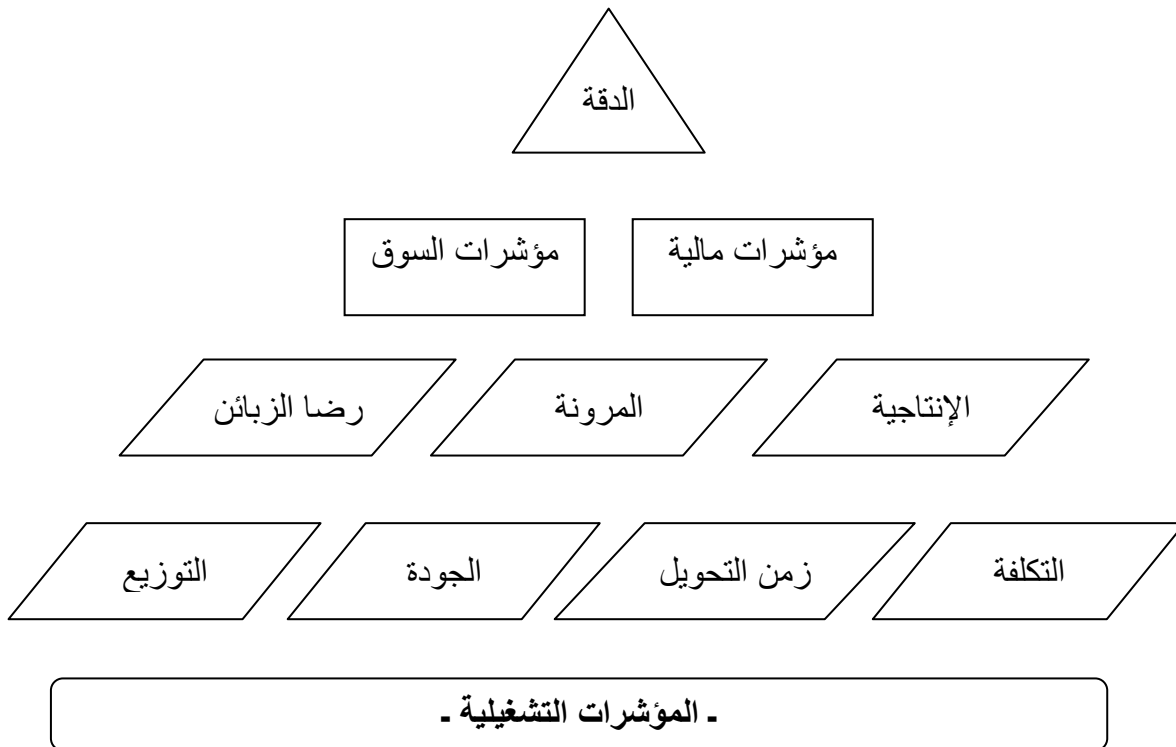
غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لإهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط وإهمالها لما يسمى بـ (Stakhololer value) مثل الزبائن وبداية من التسعينات من القرن الماضي ثم إعادة النظر في المؤشرات المالية وهذا يوضح التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط وكحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الحديث في ضل تزواج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق الى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المنظمة

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، مجلد 27 العدد 4، 2005، ص 147.

نظرا لأهميته في عملية القياس وكذا من أجل التوصل ما أمكن الى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمنظمة بأدائها المستقبلي وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:¹

1/ نموذج هرم الأداء: يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات النسبية وتأثيرها على بعضها البعض ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها . الرؤية . المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة، والإنتاجية، أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة، وتعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية أن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتأثر عليها وتحسن هذا المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا والشكل التالي: يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة.²

الشكل رقم (2.2): نموذج هرم الأداء



Source: Boisvert. H. "le contrôle de gestion. Vorsune pratique renouvelée" editions du renouveau pédagogique. Montréal 1991. P 278.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

² Boulianne. Evers une validation du construit performance organisationnelle lhése de doctort ecole de houtes etudes commerciales. Montreal. 02 / 2001. P 15.

2/مصفوفة المحددات والنتائج لـ (fitzgerald et al ،1991): تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح اثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وتتشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة ودقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في المؤشرات كلا النموذجين لتبقى مرهونة بقدرة المنظمة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة والجدول التالي يوضح ويقدم هيكل المؤشرات المتواجدة¹ في مصفوفة المحددات والنتائج:

جدول رقم (1.2): مصفوفة الأداء (fitzgerald et al)

مؤشرات فرعية	المؤشرات الأساسية	
حصّة المؤسسة في السوق نمو المبيعات مقاييس رضا الزبائن	التنافسية	النتائج
المردودية النسب المالية والنسب التسيير السيولة العائد على الاستثمارات	الأداء المالي	النتائج
الثقة الإصغاء وتحسن الحاجات المظهر الأمن الاتصال المجاملة إمكانية الوصول والسهولة	جودة الخدمة	المحددات
في حجم الإنتاج في وقت الإنتاج في القدرة على تغيير الخصائص	المرونة	المحددات
الإنتاجية الكفاءة	الموارد المستخدمة	المحددات
أداء عمليات التطوير أداء التطوير على مستوى الأفراد	التطوير	المحددات

المصدر: ادريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص48.

¹ Boulianne,op.cit,p.31.

يظهر هذا الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تتدرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المنظمة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار.

وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجوة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن على الأداء المالي وتنافسية المنظمة وصورتها أمام منافسيها.¹

بدقة مع توجيه الأداء الفردي من خلال ربط إستراتيجية ورؤية للمنظمة لمهام العاملين من خلال أربع أبعاد، ومع ذلك فهي تعاني من قصور وخاصة فيما يتعلق بخلوها من القضايا البيئية والاجتماعية.

الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

أ/ **المنظور المالي:** ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائد على الاستثمار مناسب وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي الى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق وتصيب السهم من الأرباح

ب/ **منظور العميل:** إن المنظمة تحتاج الى أن توجه إهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظم والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على إجتذاب العميل وربحية العمل.

ج/ **منظور العمليات الداخلية:** وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل والتي تهدف الى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطور وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان

د/ **منظور التعلم والنمو:** ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن نجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟ من أجل تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة.

3/ **لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الاداء لكن جذورها تعود ال القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم الى الثلاثينات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 31.

أكبر الشركات في ذلك الوقت لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا تنطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المنظمة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي: " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية المناسبة للمسؤولية لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"¹

إن نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمنظمة في وقت معين وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل منظمة لوحة القيادة خاصة بها تتغير بتغير الأهداف والغايات ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها من أهمها:

. منع المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين

. تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

. توفير المعلومات لكل شخص التي بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

4/ أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن تطوراً نوعياً في مجال الإدارة إذ يمثل مدخلاً حديثاً في تقديم الأداء كونه يحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية مرتبطة فيما بينها ضمن إطار استراتيجي قائم على أساس علاقة السبب والنتيجة ويعمل هذا النموذج على تحقيق التوازن فيما بين تلك المؤشرات التي تخص المتغيرات الأربعة (مالية، زبائن، عمليات داخلية، تعلم ونمو) ضمن تقرير واحد وتحت مضلة إستراتيجية الشركة لغرض تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وقد ظهر النموذج بعد ثبات قصور نماذج تقويم الأداء التقليدية التي كانت تعتمد على المؤشرات المالية فقط وعلى البيانات التاريخية وبالتالي لا تمتلك التصور المستقبلي المعبر عن إستراتيجية الشركة في المدى الطويل وعلى هذا الأساس تعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً استراتيجياً عاماً يساعد مختلف مستويات الشركة على ترهة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس.²

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 244.

² صالح ابراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور، مجلة بحوث مختلطة، جامعة الموصل العدد 34، 2011، ص 106.

5/ أسلوب المقارنة المرجعية: إن معظم المنظمات تعيش اليوم في بيئات سريعة التغيير وتتصف بمتغيرات عديدة وظواهر جديدة مثل العولمة والأسواق غير المنتظمة وطلبات الزبون المتغيرة وإن الهدف الرئيسي من أي إدارة أي منظمة هو الحرص والبقاء والنمو في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية كل ذلك وأمام شدة المنافسة توجب على المنظمات وخصوصاً في الدول النامية أن تعتمد تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينهما وبين المنظمات الرائدة ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبت نجاحاً في التطبيق في الدول المتقدمة أسلوب المقارنة المرجعية والذي يقصد به قياس أداء المنظمة ومقارنة بأداء المنظمة المنافسة في نفس المجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.

وتعد المقارنة المرجعية مفتاح النجاح للشركات إلى القمة فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن تطبيقها في مدى متنوع من الصناعات وصولاً إلى التحسين المستمر.¹

فنستخلص بأن المقارنة المرجعية مبنية على ثلاث قواعد أساسية: مقارنة الأداء، البحث عن الثغرات الأداء، والتغيير في طريقة العمل وبذلك تسمع هذه الطريقة بما يلي:

- مساعدة المنظمات على معرفة نقاط القوة والضعف وذلك على حسب التغييرات الحاصلة على مستوى العرض والطلب والسوق الناشطة فيه؛

- تسمح للمنظمات بمعرفة مستوى أدائها الحالي والمستوى الممكن تحقيقه والتحسينات التي يمكن القيام بها

- تحفز المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية؛

- تساعد المنظمات على تلبية طلبات الزبائن بشكل أفضل؛

- تسهل عملية التطوير والبحث والتحسين عن طريق الاستفادة من تجارب غير بشكل مباشر؛

وهذا الأسلوب هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناء على أهداف المنظمة واستراتيجياتها لذلك قرر الباحث استعماله كوسيلة لقياس وتحسين أداء المنظمة والتي سيتم التطرق إليها في دراسة الحالة والفصل الأول.

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 01.

المبحث الرابع: تحسين الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

إن تطبيق المقارنة المرجعية يعد كعامل محدد لنجاح هذه المنظمات على المدى الطويل، لتحسين أدائها. من هذا المنطلق، فإن المقارنة المرجعية تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية.

وفيمن خلال المبحث سوف نتطرق المفهوم تحسين الأداء، دوافع تحسين الأداء، نموذج وخطوات تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

لقد أصبح تحسين الأداء أمراً ضرورياً نتيجة إليه المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية فلقد أصبح يعد وظيفة أساسية وإستراتيجية تهتم وتهدف لتحسين أداء مواردها البشرية ومن أداءها العام وهو في الواقع يشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة ونظراً لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة والتقييم الأداء والبحث في سبيل تحسينه والتأكد من قيامه بالأهداف الموجودة منه على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم والتحسين السليمة والفعالة.

. تعريف تحسين الأداء:

-التعريف الأول: أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

-التعريف الثاني: يعرفه ندى اسماعيل " الأداء يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق.²

التعريف الثالث: يعرفه الهيثي على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية " ³

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 03، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

² ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية عدد 22 / 2009، ص

³ عادل زايد، التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10.

ونستخلص من هذا التعريف تتطلب عملية تحسين الأداء توازن أربعة عناصر أساسية وهي: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد على توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة فقد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين المتكامل.

التعريف الرابع: ويمكن تعريفه أيضا بأنه " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

حيث تقوم عملية تحسين الأداء أساسا على تحليل الأداء لأن المستهدف بالتنمية والتطوير حيث يجب أن تكون نتيجة هذا التحليل التعرف على الفجوة في الأداء يتبعها بعد ذلك تحليل الأسباب التي أدت لوجود هذه الفجوة ثم يعد ذلك اختبار التدخلات والحلول المقترحة موضع التطبيق والتنفيذ وهكذا تستمر عملية التطبيق والتنفيذ وصولا للأداء المرغوب فيه.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص مجموعة من مبادئ أساسية يركز عليها تحسين الأداء وهي:

* الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.

* إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

* التركيز على النظم والعمليات.

* القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء

دوافع تحسين الأداء: يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات الى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها:

أ- **معدلات التغيير السريعة:** التغيير الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتؤثر بها والبيئة الخارجية هي النقطة البداية والنهاية للمؤسسة فهي تمثل نقطة البداية لأنها هي الحصد / الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي المنتجات وخدمات المنظمة فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما عملت المنظمات على تحسين أدائها الموجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص 10.

² ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.PPS

ب- **المنافسة:** تعمل العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة تلت الحرب العالمية الثانية حين لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب إنهاء الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصادي المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة تلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق عالٍ من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه إستهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.¹

المطلب الثالث: نموذج وخطوات تحسين الأداء

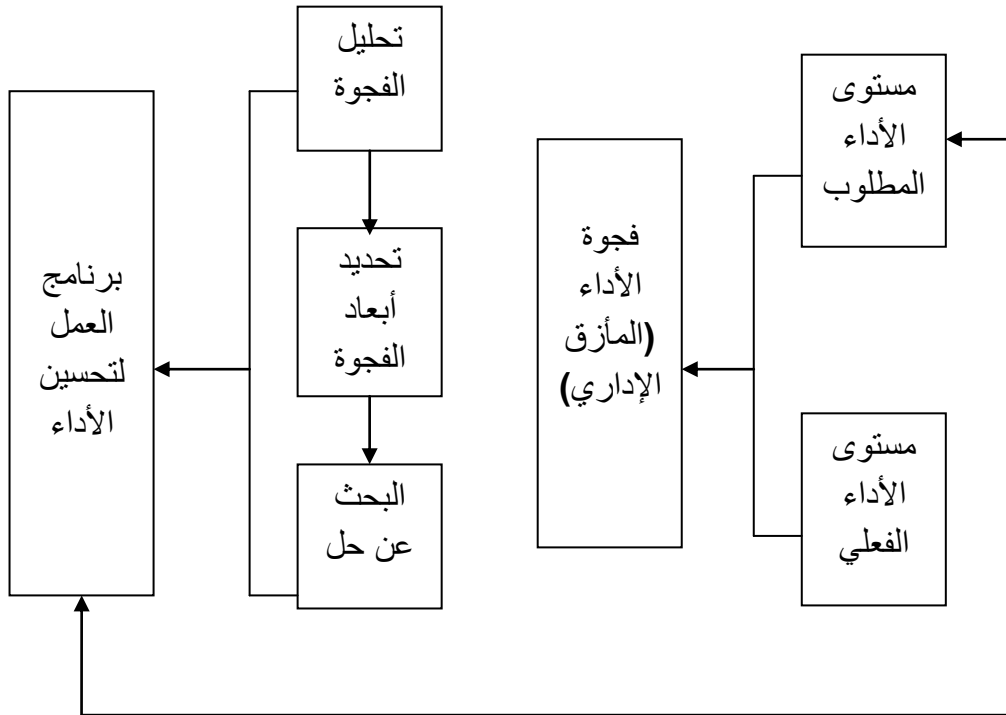
الفرع الأول: نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف² وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف . الجزائر، 2011 . 2012، ص 55 . 56.

² شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 11 . 10 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة . الجزائر، ص 04.

الشكل رقم (2. 4): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي ادارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 2002، ص 147.

الفرع الثاني : خطوات تحسين الأداء:

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:¹

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء بإختيار المنظمة ضمن أولوياتها وقدرتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المنظمة لذا يجب

¹ شريفي مسعود ودولي سعاد، مرجع سابق، ص 05.

أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيز للتنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع تقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن أساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث ليسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.²

¹ شريقي مسعود ودولي سعاد، مرجع سابق، ص 05.

² <http://b.maharty.com/showthread.pbp?t=11887,dat13/02/2015>

المبحث الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف، والإبداع وإذا كان هذا المعدل أقل من معدلات المنافسين فإن هذا يعد مؤشر خطر. ويذهب البعض أيضا إلى أن المقارنة المرجعية يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، وتشير الدراسات ان 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المنظمة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والناجعة في تحقيق الأهداف. حيث اثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المنظمات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع منظمات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المنظمات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90 %، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في قياس أداء المنظمة.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن حلا بالنسبة لمسألة تركيز المقارنة المرجعية على الأداء الداخلي من خلال توحيد الأبعاد المختلفة للأداء الداخلي والخارجي، وتبقى علاقات السبب والتأثير المباشرة التي تربط قياسات الأداء مع النجاح التنظيمي تشكل تحديا، لذلك يتم توصية دالة نوعية لتساعد على التأثير إذا ما أخذت وجهة نظر الزبون بنظر الاعتبار أثناء تصميم المنتج أو نظم تطوير الخدمة.

المطلب الأول: علاقة الإنتاجية بأبعاد تحسين الأداء

الفرع الأول: علاقة الإنتاجية بتحسين العمليات الداخلية

إن تلبية المنظمة لرغبات زبائنها تسهم بدرجة كبيرة في زيادة حصتها السوقية وبالتالي ومن خلال مقارنة هذا البعد مع منافسيها تستطيع المنظمة أن تقوم بتحسين الأداء انطلاقا من المقارنة المرجعية التنافسية .

إن مقارنة المنظمة للوسائل المستخدمة في عملياتها الداخلية كالإنتاج، التصميم، البحث والتطوير مع أفضل منافسيها يتيح لها تقييم أدائها ضمن العمليات الداخلية وبالتالي سعي المنظمة لتحسين أدائها كخطوة لاحقة.

فالإنتاجية عبارة عن العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتمثل الإنتاجية مقياساً للاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، وعن طريق مؤشر الإنتاجية تستطيع المنظمة أن تحدد كفاءة استخدام كل عنصر من المدخلات (الإنتاجية الجزئية) كإنتاجية العمل، المواد، المكائن أو جميع المدخلات (الإنتاجية الكلية). فمن خلال مقارنة الإنتاجية بين المنظمات المتنافسة، تعمل المنظمة الساعية لتحسين أدائها عن طريق المقارنة المرجعية على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، وامتلاك موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات ترقى إلى الجودة المنشودة وبأسعار مناسبة لبلوغ الإنتاجية العالية.

الفرع الثاني: علاقة الإنتاجية بتحسين المحور المالي

إن قيام الشركة بصنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية يمكن المنظمة من تحقيق ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها وهذا من خلال التكيف مع التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج لتحسين أداء المنظمة، وعليه تضع

المنظمة خطة مالية طويلة الأجل، تتضمن إستراتيجية تخفيض التكاليف بالاعتماد على الخبرة المتراكمة نتيجة تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، كما تقوم في خطوة أخرى بحصر المنتجات المربحة والتركيز على تلك العوامل المحورية للأنشطة الإستراتيجية المربحة.

الفرع الثالث: علاقة الإنتاجية ببعد التعلم والنمو

اعتبرت شكاوى الزبائن ومقترحاتهم مصدرا للمعلومات لتحقيق رضا العملاء، إذ أن تلك الشكاوى بإمكانها تصحيح الانحرافات عما يتوقعه العملاء من المنظمة، عن طريق إعادة النظر في إنتاجيتها بالاعتماد على أثر التعلم والنمو من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورفع العوائد وخفض التكاليف، بتوافر نظام متكامل لتعليم وتدريب العاملين، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، دون إغفال أهمية التضحية بأموال بدرجة كبيرة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: علاقة الحصة السوقية بأبعاد تحسين الأداء

الفرع الأول: علاقة الحصة السوقية بتحسين المحور المالي

ويعكس الأهداف المالية (الربحية) عبر قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن واحد... ويركز هذا المحور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر، لذا فإن استخدام مؤشر العائد على الاستثمار سيحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم، في حين أن استخدام مؤشر العائد على حق الملكية سيحدد مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين. إن اتخاذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن وبالتالي من خلال مقارنة هذا البعد مع منافسيها تستطيع المنظمة أن تقوم بتحسين أدائها.

إن معايرة المنظمة لإمكانيات المتاحة في عملياتها المالية كامتلاك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها، وبرامجها وسياستها المالية، منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق مما تساهم في تحسين أدائها.

الفرع الثاني: علاقة الحصة السوقية بتحسين محور العملاء

يحدد هذا المحور نظرة الزبائن إلى منتجات وخدمات المنظمة ومدى قدرتها على كسب رضا الزبون من خلال تقديم الجودة العالية وبالسعر المناسب لتقديم أداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن .

يعتبر مؤشر الحصة السوقية أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في محور الزبائن. تمثل الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية والتي تترجم في زيادة الرضا لدى عملائها، والنتائج عن تقديم خدمات ومنتجات مناسبة وذات جودة مدركة من قبل العملاء، فتتمكن المنظمة من اقتناص فرص الاستجابة لرغبات العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

المطلب الثالث: علاقة تميز المنتج بأبعاد تحسين الأداء**الفرع الأول: علاقة تميز المنتج بتحسين محور العمليات الداخلية**

تسعى الشركة لتحقيق درجة تطابق عالية للمنتج وتحقيقها لغرض الزبون والتي تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات مهارة العاملين والتدريب والمعرفة الجيدة للزبائن لامتلاك المنظمة موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن، مما تساهم في تحسين الأداء. إن مقارنة المنظمة مع منافسيها فيما يتعلق ببعد تميز المنتج يتيح لها تحسين العمليات الداخلية، وإحداث وعي لدى العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة مقارنة مع المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين فتحقق المنظمة درجة تميز كبيرة مدركة من قبل عملائها.

الفرع الثاني: علاقة تميز المنتج ببعد التعلم والنمو.

تسعى الشركة لإنفاق بدرجة كبيرة لتحسين المستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية لتحسين منتجاتها. من خلال تشجيع الشركة حالات الإبداع والابتكار لتحسين أداء العاملين لحصول الشركة على شهادات للجودة لأخذ صورة نوع المنتج في أذهان العملاء بصورة جيدة لجذب وولائهم للشركة من خلال تطبيقها نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين لتحقيق غرض الزبون وتقديم مساعدة فنية للعملاء للتحكم في وعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره..

المبحث الرابع: علاقة أجال التسليم بأبعاد تحسين الأداء.**الفرع الأول: علاقة أجال التسليم ببعد تحسين الأداء**

يحدد هذا المحور نظرة الزبائن إلى منتجات/ خدمات المنظمة ومدى قدرتها على كسب رضا الزبون من خلال تقديم الجودة العالية وبالسعر المناسب لتحقيق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها وذلك عن طريق استغلال الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربًا للعملاء. وتضع الشركة إستراتيجية واضحة للاستماع للعملاء حتى تتمكن من اقتناص الفرص للاستجابة لرغبات العملاء من خلال احترام الشركة شروط ومواعيد التسليم لتنفيذ الطلبات وتحقيق غرض الزبون.

هناك صلة وثيقة بين أسس المقارنة المرجعية وقياس الأداء. يعتبر قياس الأداء الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء. ولكن الفوائد الحقيقية تأتي من استخدام مقاييس الأداء كقاعدة للمقارنات الداخلية والخارجية بهدف تحسين الأداء ويسمى استخدام قياسات الأداء كقاعدة للمقارنات الداخلية والخارجية بمسمى. وضع أسس المقارنة المرجعية.

وهناك مدخلين لأسس المقارنة المرجعية والأسس التي تعتمد على العمليات.

- المدخل المقارن يركز على الحسابات الرقمية لمؤشرات الأداء كتكلفة الوحدة، والوقت المستغرق للاستجابة والذي يمكن مقارنتها مع البيانات المماثلة في المنظمات الأخرى. أسس المقارنة المرجعية لا توفر معلومات عن مدى إمكانية عمل تحسينات وكيفية الوصول إلى هذه التحسينات.

- أما المدخل القائم على العمليات يركز على المقارنة بين العمليات والنشاطات التي تؤثر في أداء الوظيفي من الناحية العملية فإن المقارنة المرجعية يتيح تحديد مواضع المشكلة بينما المدخل على تقييم العمليات يساعد صانعي السياسة على إيجاد الحلول لهذه المشاكل.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المنظمة، كما تم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وصعوبات تقييمه، بالإضافة إلى مفهوم قياس الأداء وأهم نماذجه، ثم تناولنا إلى مفهوم تحسين الأداء وأهم السبل والمعتمدة في تحسين الأداء من قبل المنظمات، وفي الأخير تم دراسة وتحليل العلاقة بين المقارنة وتحسين الأداء وذلك باعتبار المقارنة المرجعية كمدخل من مداخل تحسين الأداء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمنظمة

كوسيماد لصناعة

العطور

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة ، فإن ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف دور المقارنة المرجعية ومدى مساهمتها في أداء المنظمات، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة تذكر ، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على الجانب النظري، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الثالث والأخير لدراسة المقارنة المرجعية في إحدى المنظمات الموجودة في التراب الوطني وقد وقع اختيارنا على منظمة كوسيماد كأحد المنظمات الرائدة في مجال إنتاج العطور. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة كوسيماد **cosimad**؛

المبحث الثاني: تقديم عام لمنظمة الورود **WOUROUD** ؛

المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان.

المبحث الأول : ماهية منظمة كوسيماد

المطلب الأول : تعريف المنظمة وبطاقتها الفنية

إحدى المنظمات الجزائرية العاملة في مجال صناعة (الروائح - معطرات الجو - مواد التجميل) داخل الوطن الجزائرتأسست على يد الإخوة قعيد في 25 جانفي 2000, تقع مؤسسة كوسيماد شمال مدينة الوادي بالمنطقة الصناعية بالشط في الطريق المؤدي إلى ولاية تبسة وتتربع على مساحة 2400 م², تملك منظمة كوسيماد إيطارات وعمال من ذكور وإناث يقدر عددهم بـ: 54 عامل ,عرف رقم أعمال المنظمة عدة تطورات المتمثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (3 . 1) يوضح رقم اعمال المنظمة كوسيماد

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	21908500.00 دج	2930116.00 دج	2780227.00 دج

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المنظمة

تسعى الشركة منذ البداية إلى تحقيق الريادة في مجال الروائح والعطور ومواد التجميل ، فدائما نفكر في الإضافة إلى السوق، وليس التقليد والمحاكاة فقط ، والذي يصيب المستهلك بالرتابة والملل، ويمثل عبأ اقتصاديا على الوطن.

إبداعنا المستمر بدأ من لحظة اختيار الاسم، فكنا - بفضل الله - أول مؤسسة عربية تحمل اسم " كوسيماد "، ثم بعد ذلك اعتنينا بالعلامة التجارية وكان هدفنا منذ البداية أن نرتقي بالذوق العام لأن الروائح والعطور ومواد التجميل عندنا يمثل جزء من ثقافة المجتمع رجالا ونساء.

وركزنا على الجودة قبل أي شيء، فكان شعارنا الأساسي " الجودة والسعر المقبول ". نسعى من خلال ذلك كله إلى سدّ جزء كبير من احتياج أمتنا من العطور والروائح ومواد التجميل ، فالروائح عندنا ليس مجرد رفاهية ، بل هو جزء من الرجل الأنيق و المرأة الأنيقة.

تهتم شركة كوسيماد لصنع الروائح ومعطرات الجو ومواد التجميل بموضوع التنمية البشرية لأنه تعي بقيمة العامل هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس

المال البشري، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة العامل في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصالح. لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيسي في عملية التنمية هو الإنسان.

ولأن كوسيماد تؤمن بأن التنمية البشرية لهال بعدين وهما:

البعد الأول: يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهنية، الروحانية....

أما البعد الثاني: فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس.

فاهتمت كوسيماد بتطوير التنمية الذاتية لعمالها من عدة جوانب منها :

الجانب الإيماني والروحاني.

الجانب الصحي والبدني.

الجانب الشخصي.

الجانب الأسري.

الجانب الاجتماعي.

الجانب المهني.

الجانب المادي.

لأنها تعتبر تحقيق الاستقرار في كل من هذه الجوانب يشكل ركنا رئيسيا في تحقيق النجاح والاستقرار للمؤسسة

إلتجات شركة كوسيماد إلى عدة أساليب وأنشطة في عملية التنمية البشرية منها:

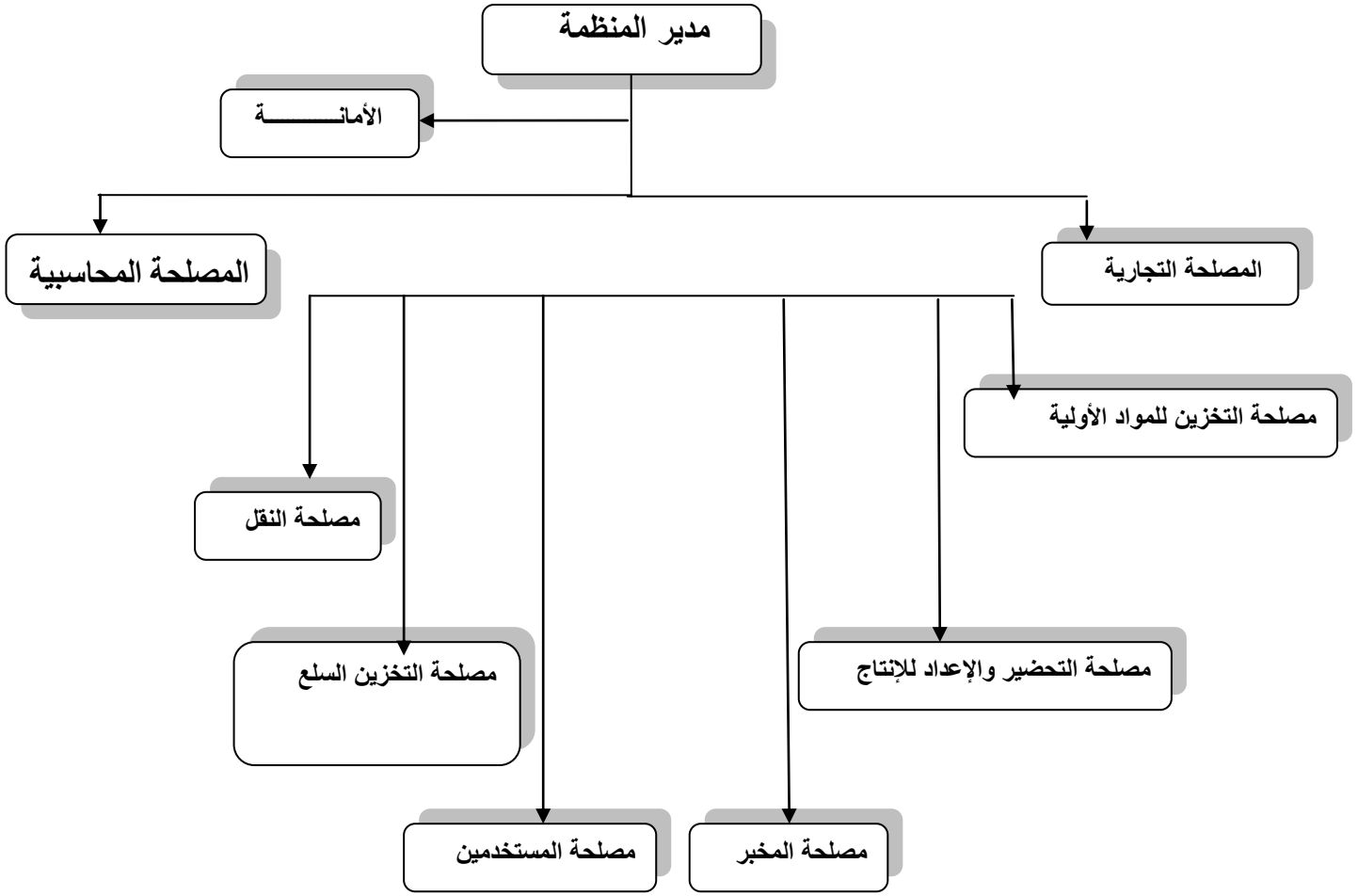
1- تحليل العمل: يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

2- تخطيط الموارد البشرية: وتتصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

- 3- **الاختيار والتعيين:** وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4- **تصميم نظام الأجور:** تحديد فئات اجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردي أو أداء جماعي من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمؤسسة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين:** توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، والعجز، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإطعام والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.
- 7- **تقييم الأداء:** تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.
- 8- **التدريب والتنمية الإدارية:** بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء.
- 9- **تخطيط المسار الوظيفي:** ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوى والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.
- الاستفادة من عملية التنمية البشرية في منظمة كوسيماد هي كالاتي:
- تتميز بيئة العمل بالمنظمة بالجو الودي والألفة الكبيرة بين العمال، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي عامل وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية؛
 - وجود علاقة متميزة بين العمال بعضهم البعض من جهة، وبين العمال وإدارة المنظمة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في المنظمة؛
 - أصبح عامل الوقت له قيمة للعامل في عملية الإنتاج.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمنظمة**

ينقسم هيكل الشركة تقسيما وظيفيا مصاغا في شكل تنظيم يحدد الوظائف والمسؤوليات وهو التقسيم الذي يتبع عدم تدخل الوظائف وتنظيم المهام والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمنظمة كوسيماد



المصدر: إدارة المنظمة.

تحليل الهيكل التنظيمي لشركة كوسيماد:

1- المدير العام: يشرف على جميع التعاملات الداخلية والخارجية كما يشرف على السير الحسن في جميع نشاطات المؤسسة وله الصلاحيات في اتخاذ القرارات والتدخل في أعمال بقية الأفراد في المنظمة.

2- الأمانة: تتكلف بـ:

- استقبال البريد الوارد للمنظمة.

- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غياب المدير العام.
- 3- المصلحة المحاسبية:** وتهتم بإدارة المنظمة مع الإدارات المحاسبية للدولة وتتكلف بـ:
 - إعداد الميزانيات
 - تطبيق السياسات المالية للمنظمة.
 - تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (الفواتير, وصول استسلام...).
- 4- مصلحة النقل:** وتتكلف بنقل السلع والمنتجات وتوفير وسائل نقل العمال.
- 5- مصلحة المستخدمين:** وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - استقبال طلبات العمل والرد عليها.
 - متابعة حضور وغياب العمال.
 - الإشراف على منح العطل السنوية للعمال.
 - استقبال طلبات العمال من حيث التسيقات والعطل.
- 6- مصلحة التحضير والإعداد للإنتاج:** وتتكلف هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج وإعداد المواد الأولية لعملية الإنتاج ومتابعتها ومتابعة السير الحسن للعمال.
- 7- المصلحة التجارية:** وتقوم بعرض وبيع وتسويق منتجات المؤسسة كما تقوم بالإشراف على عمليات التموين والشراء.
- 8- مصلحة تخزين السلع:** تخزين السلع المهيئة للبيع متابعة عمليات ترتيب ومراقبة كميات السلع في المستودع.
- 9- مصلحة تخزين المواد الأولية لصنع السلع :** ويتم فيها متابعة كميات المواد الأولية في عمليات الإنتاج.
- 10- مصلحة المخبر:** وفيها يتم اخذ عينات من الإنتاج ومتابعتها مخبريا.

المبحث الثاني: تقديم عام لمنظمة

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، خصصنا هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة ، وذلك بتقديم تعريف للمؤسسة و الهيكل التنظيمي الخاص بها، والمقارنة في الوظائف الإدارية.

المطلب الأول : تعريف منظمة WOUROUD

الفرع الأول: أسباب اختيار المنظمة الورود

نموذج من نماذج المنظمة الرائدة في الجزائر في " WOUROUD " تعتبر منظمة الورود مجال المقارنة، حيث تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار، بالإضافة إلى حصولها على جوائز وشهادات وطنية ودولية، ومشاركتها في المعارض الوطنية والدولية، والصدى الذي أنشأته لسمعتها في الأسواق الوطنية، من خلال الجودة والنوعية الرفيعة التي تعرف بها منتجاتها العطرية المتنوعة، حيث أن الجودة في المنظمة تعتبر من أهم اهتمامات المسيرين والعمال في المنظمة، حيث تعتبرها الميزة التي تتميز بها عن باقي المنتجات العطرية الأخرى سواء كانت الوطنية أو الدولية وبذلك تصب كل جهودها للبلوغ إلى الجودة الموجودة في أرقى العطور الدولية.

الفرع الثاني: تعريف منظمة الورود

أنشأت منظمة ورود في 15 جويلية 1983 ، تمارس نشاطها الإنتاجي في ولاية الوادي، يبلغ عدد العمال فيها 124 عامل، عرف رقم أعمال المنظمة عدة تطورات المتمثلة في الجدول التالي:

جدول (03 . 02): يوضح تطور رقم الأعمال في منظمة الورود

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	468.525.418 دج	380.001.088 دج	412.594.638 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على وثائق المنظمة

من خلال الجدول نلاحظ وجود تطور في رقم أعمال المنظمة، وهذا راجع إلى تطور عدد زبائنهم وخدمتهم بالشكل الذي يرضهم وهذا بفضل المجهودات التي تقوم بها المنظمة من أجل التطوير الدائم وتلبية أذواق عملائها.

المنظمة متخصصة في إنتاج العطور، بحيث ازدهرت خلال بضع سنوات حتى أصبحت تمثل من بين أفضل المنظمات الإنتاجية في الجزائر، كما أنها تترجم أكبر أسماء العطور في العالم. تمتلك كذلك منظمة ورود مصنع لإنتاج علب التغليف المنتجات العطرية بمختلف أحجامها والتي تدعى بالمنظمة الوليد بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه المنظمة (الوليد) بإنتاج الكراريس الدراسية. وكذلك تعتمد منظمة الورود على المقاوله من الباطن لتسهيل عملية الإنتاج مثل الوفاء لأشغال البناء، ومنظمة الوصل لإنتاج الصابون العطري.

الفرع الثالث: منتجات المنظمة ومراحل إنتاجها

أولا : منتجات منظمة WOUROUD

تمثل "ورود" تشكيلة من العطور أنشأها مجموعة من العطارين البارعين الذين لا مثل لهم في استخلاص أفضل ما في النبتة، سواء كانت من الياسمين أم الورد أم اليزفون أم القرنفل. ويمزج خلاصة هذه النباتات بطريق منهجية وتكرارية يتوصل العطارين البارعون بمنظمة "ورود" إلى اختراع نماذج جديدة يتم انتقاؤها بعناية لفرز تلك التي تتماشى مع ذوق العصر وتلقى رواجاً أكيداً، فتشكيلة عطور "ورود" غنية بالمنتجات المختلفة من عطور شرقية لا مثيلة لها

ثانياً: أصناف العطور "ورود"

وتتمثل أصناف عطور المنظمة في:

- ماء تواليت بخاخ؛
- مزيل الروائح 75 مل؛
- مناديل معطرة؛
- مزيل الروائح 200 مل.

ثالثاً: تركيب عطور "ورود"

يعد العطر مزيج معقداً ودقيق يحتوى على مواد عطرة مستخرجة من منتجات طبيعية، نباتية وحيوانية، بالإضافة إلى مواد كيميائية اصطناعية، كما يحتوى على ملون ومضاد الأكسدة من أجل إبطاء عملية الأكسدة في الهواء وكذلك مرشح كيميائي لتفادي تلفه، حيث تعد الزيوت من المكونات الأساسية والمهمة للعطور، يتم استخلاصها بواسطة التقطير، كما أن لها ميزات جد مختلفة بما أنها تتكون من متئين إلى أربعمئة جزيئة ممزوجة، وعلى سبيل المثال نذكر مجموعة من الزيوت الأساسية التي يكثر استعمالها في العطور: خلاصة خشب الصندل،

الزعفران، زهرة

البرتقال، جوزة الطيب.

رابعاً: مراحل الإنتاج في منظمة "ورود"

تشبه ورشات الإنتاج لمؤسسة "عطور ورود" إلى حد بعيد مكان مقدساً إذا أنها تمثل كل ما أبدعه العطارين البارعون على مدى السنين، فكل ما يحيط بهم من نوعية الهواء إلى الإثارة المناسبة إلى انتقاء الألوان الفاتحة يبحث على توفير بيئة هادئة تساعد على الابتكار، حيث أن إعداد العطور عملية جد معقدة تلعب فيها حاسة الشم دوراً عظيماً.

ومن جهة أخرى يسهر المهندسون كيميائيون ذوي كفاءة عالية على مراقبة العطر طوال سلسلة الإنتاج، بحيث يتم تصفية المادة الأولية، حسب الكثافة ومعامل الانكسار، كما يتم إثبات نوعيتها دائماً وفق سند مرجعي يرسله الصانع الأصلي، ثم تراعي مطابقة النسبة الكحول للمنتجات الكاملة والنصف الكاملة لمعايير محددة، وزيادة على ذلك تؤخذ ثلاث عينات خلال سلسلة الإنتاج وتخضع لقياسات يتم بها تحديد وزنها ومحتواها بواسطة اختبار شمي

ويمر المنتج بمرحلتين وهما:

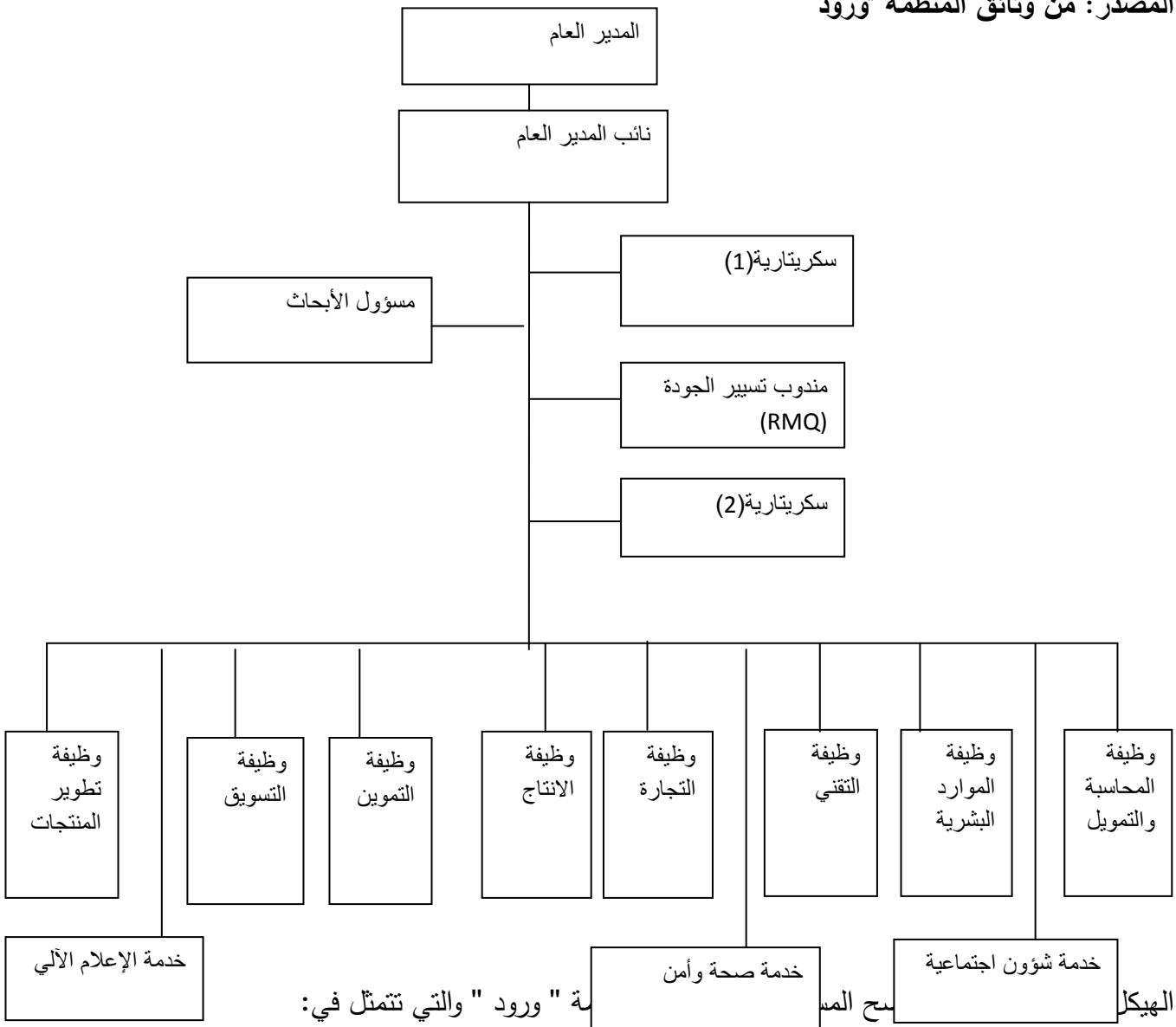
1. مرحلة إعداد العطر: يتم إعداد العطر وذلك بمزج الكحول والزيت والملون ويتم ترشيح المزيج وتركه يتخمر؛
2. مرحلة تعبئة المنتج: حيث يمر العطر بمختلف الآلات ليتم تعبئته في القارورات الزجاجية، وبعدها يتم وضع القارورات في علب التغليف.

المطلب الثاني: تنظيم منظمة "WOUROUD"

يرتكز الهيكل التنظيمي لمنظمة "ورود" على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمة "ورود":

الشكل (3. 2): يمثل الهيكل التنظيمي لمنظمة WOUROUD

المصدر: من وثائق المنظمة "ورود"



الهيكل التنظيمي "ورود" والتي تتمثل في:

أولاً: الإدارة العليا:

وتتمثل في:

1. المدير العام:

يوجد على رأس الهيكل التنظيمي وهو مالك للمنظمة ومركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها، يتكفل بوضع

استراتيجيات المنظمة، وله عدة وظائف نلخصها في ما يلي:

- التخطيط للأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة؛
- الممثل الرئيسي للمنظمة في مختلف التظاهرات، والصالونات، والمعارض الوطنية والدولية؛
- مراقبة نتائج التي حققتها المنظمة والسعي إلى ترقيتها.

2. نائب المدير العام:

تتمثل مهام نائب المدير العام في:

- يتولى مهام التنسيق والاستشارة؛
- يقوم بعملية الدعم للوظائف المنظمة؛
- تفويض السلطة له في حالة غياب المدير .

3. سكرتارية(1):

وهي خاصة للمدير العام بحيث تعمل على:

- تسجيل مواعيد الخاصة بالمدير العام، والتذكير بها في الوقت المحدد؛
- استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام وتسجيلها في حالة غيابه؛
- استقبال البريد الخاص بالمدير العام وجمعه وحفظه؛
- تسجيل كافة المواعيد الخاصة به؛
- المحافظة على الوثائق الخاصة بالمدير العام.

4. مسؤول الأبحاث:

يعمل على البحث عن كل ما هو جديد سواء كانت ذلك في المنتجات العطرية، أو العمليات الإنتاجية، أو الآلات الجديدة لمواكبة التطور.

5. مندوب تسيير الجودة(RMQ):

يسعى للوصول إلى الجودة المنتجات العطرية، والنشاطات في عملية الإنتاج ، كما يتبنى نظام الجودة الشاملة في كل المؤسسة، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة معايير النوعية الدولية "ISO" في عدة سنوات.

6. سكرتارية(2):

وتتمثل مهامها في:

- استقبال الاتصالات الخارجية للمنظمة؛
- استقبال الزوار وتوجيههم.

ثانيا : الوظائف المتواجدة في المنظمة:

أما فيما يخص الوظائف المتواجدة على مستوى المنظمة " ورود " هي:

1. وظيفة تطوير المنتجات:

من مهام المكلفة إليها:

- تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة؛
- البحث عن الخبرات في شتى المجالات؛
- العمل على تطوير العطور بحيث يظهر كل سنة (4) منتجات جديدة، والتي تدمج في تشكيلة منتجات المنظمة.

2. وظيفة التسويق:

أنشأت سنة 1994 بحيث يهتم ب:

- العلاقات الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على الجودة والتنوع؛
- تتولى مهمة إعداد و تنفيذ استراتيجيات التسويق؛
- دراسة السوق ومتابعته؛
- البحث عن أسواق جديدة؛
- متابعة رغبات الزبائن؛
- الاتصال الدائم مع الجمهور والعمل على تطويره.

3. وظيفة التموين:

تتمثل مهامها الرئيسية في توفير المادة الأولية، والتي تقوم باستيرادها من الخارج الوطن، وتعمل دائماً على توفير المادة الأولية ذات الجودة العالية لضمان جودة العطور، كذلك يقوم بتنسيق بين الطلبية وتوفير المادة الأولية لان الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو مخزون الصفر(0).

4. وظيفة الإنتاج:

تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وهي المسؤولة عن الإنتاج، وإخراج المنتج بشكله النهائي، كما يعمل العمال على تقديم المنتج في الوقت المحدد.

5. وظيفة التجارة:

تتكفل بتوزيع المنتجات العطرية من طرف المنظمة، والإصغاء التام لحاجات ورغبات الزبائن، وهي تتكون من مجموعة من مراكز التجارية خاصة بالمنظمة الموزعة في المناطق عبر التراب الوطني، والتي تتمثل في:

- **منطقة الوسط (الجزائر العاصمة):** حيث يوجد بها 59 مركز تقوم المؤسسة بتزويده بالعطور من مختلف أنواعها.
- **منطقة الشرق:** يوجد بها 38 مركز تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور، حيث يوجد في ولاية عنابة 17 مركز.

• **منطقة الغرب (وهران):** يوجد 32 مركز تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور المختلفة الأنواع.

• **منطقة الجنوب:** يوجد 21 مركز تقوم المنظمة بتغطية احتياجاتهم:

يتضح أن مجموع المراكز التي تقوم المؤسسة بتزويدهم بالعطور بمختلف أنواعها، يبلغ عددها 150 مركز عبر التراب الوطني.

بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة تمتلك محالات خارج البلاد في فرنسا ودول أخرى، تقوم بمتافسة عطورهم.

6. الوظيفة التقنية:

تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة حيث تعمل على:

مراقبة وسائل الإنتاج من الآلات وتجهيزات؛ تصليح الأعطال لأن أي عطل يصيب آلة ما تتعطل عملية الإنتاج بأكملها، وبالتالي يحدث تأخير في تلبية الطلبية؛ البحث عن التكنولوجيا الحديثة، والعمل على جلبها إلى المنظمة؛ التعرف على الماركات الخاصة بالآلات ومعرفة مدى جودتها.

7. وظيفة الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المؤسسة فيما يخص بالموارد البشرية، بهدف تزويد المنظمة بأفراد أكفاء ضرورين لتطورها، بحيث تعتبر العامل البشري في غاية الأهمية لدى المؤسسة، فإنها تحرص دائما على تكوين العمال خاصة أن مهنة العطار مهنة متميزة، فلقد برمجت المنظمة من أجل العاملين في المجال التقني والتجاري سلسلة من التربصات بمدينة فراس الفرنسية والتي تعتبر عاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات تدريبية داخلية وخارجية، إلى جانب محاضرات ودروس الجامعية والتكميلية.

8. وظيفة المحاسبة و التمويل:

تهتم هذه الوظيفة بوضع الاستراتيجيات المالية للمنظمة، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها المؤسسة في الأجلين المتوسط والطويل، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الوظيفة بـ:

- إعداد الفواتير؛
- إعداد الميزانية السنوية للمنظمة؛
- مراجعة الوثائق المحاسبية؛
- تنظيم و متابعة حسابات المنظمة، وإيراداتها ومصاريفها.

ثالثا: الخدمات المساعدة لوظائف المنظمة:

بالإضافة إلى الوظائف تحتوى المؤسسة على خدمات تساعد الوظائف الرئيسية في انجاز المهام المكلفة إليهم وتتمثل هذه الخدمات في ما يلي:

1. خدمة الإعلام الآلي:

- تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المنظمة من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم؛
- ضمان تصور للتنظيمات اللازمة و المبادرة بتنفيذها؛
- تطوير نظم التسيير إعلام الآلي بالمنظمة؛

- كما تسهر على ضمان إعداد الخطط الإعلام الآلي ودراسة حاجة المؤسسة في هذا المجال؛
- الاستفادة من كافة الامتيازات التي يقدمها الانترنت الخاص بالمؤسسة، من حيث الاتصال بين وظائفها...

2. خدمة الصحة والأمن:

- تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المؤسسة المتعلقة بالأمن الداخلي الإنتاجي والبيئي؛
- تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة؛
- المصادقة على أعمال الصيانة و الأعمال الجديدة.

3. خدمة الشؤون الاجتماعية:

تتوفر هذه الخدمة على طبية نفسانية تقوم بمراقبة نتائج أبناء العمال بالمؤسسة، وتعالج تلاميذ ذوي النتائج الضعيفة ومعرفة الأسباب وراء ذلك، والهدف من هذه الخدمة جعل العمال يركزون فقط في عملهم أثناء فترة العمل دون التأثير في أداء المنظمة.

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمنظمة "WOUROUD" يتضح لنا أن شكل الهيكل التنظيمي يشبه مرش الماء المستعمل لسقاية القمح كما شبهه الفرنسيون عند زيارتهم لمنظمة "ورود".

الفرع الثاني: أهداف الجودة في منظمة

الفرع الأول: أهداف منظمة

إن التحديات التي فرضها انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق وما يميزه من منافسة حادة، البقاء فيها للأقوى، بما أن القطاع العطور الذي تنشط فيه " ورود " يتطلب التطور التكنولوجي والكيميائي، سواء في مجال معدات الإنتاج أو في البحث والتطوير للعطور، بحيث تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها قريبة والأخرى بعيدة

1. الأهداف القريبة:

تسعى " ورود " إلى تحقيق أهداف على مستوى المدى القصير والمتوسط ومن ابرز هذه الأهداف هي:

- اكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال إنتاج العطور والآلات الخاصة بالمخابر؛
- توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ، و ذلك بتوسيع أسواقها و جذب شريحة اكبر من الزبائن؛
- توسيع تشكيلة منتجات العطرية للورود؛
- وضع قارورة من البلاستيك بدل الزجاج للمنتج العطري، وذلك يعطيها منع من الكسر وكذلك لتخفيض التكاليف

2. الأهداف البعيدة:

ومن الأهداف البعيدة التي تسعى " ورود " لتحقيقها نذكر منها:

- تحضير المنظمة WOUROUD لمواجهة آثار عولمة الإنتاج العطري، وذلك لمواجهة المنافسة التي فتحت أبوابها مع توقيع الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ثانياً: الجودة في منظمة " WOUROUD "

نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها منظمة " ورود " من قبل المنتجين والمستوردين الخواص، يعمل مسيرو "ورود" على تطوير منتجاتها بصفة دائمة، وذلك من خلال تطبيق طرق التسيير الأكثر عصرنة والتي تسمح له بتحسين صورتها في السوق الوطنية والأجنبية.

وبفضل جودة منتجاتها العطرية تحصلت منظمة " ورود " خلال السنوات الماضية على عدد من الجوائز والمكافآت من طرف هيئات وطنية ودولية على حد سواء، فلقد تحصلت على شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية (ISO) التالية:

1. ايزو 9001 طبعة 2000 ، وذلك بتاريخ ماي 2006 حتى ماي 2009
2. ايزو 2001 طبعة 2008 ، وذلك بتاريخ جويلية 2010 حتى جويلية 2013

الفرع الثالث : المشاكل التي تواجهها "WOUROUD"

لا تخلو أي منظمة من المشاكل لان التعلم من المشاكل يعتبر سر نجاح المنظمات المبدعة، وتتمثل في:

- اعتراض المنظمة بعض الأحيان إلى مشاكل توريد المواد الأولية من الخارج؛
 - صعوبة الإجراءات الجمركية وتأخرها؛
 - انقطاع في عملية الإنتاج بسبب نقص في احد المواد التعبئة؛
 - صعوبات مالية؛
 - مشاكل متعلقة بوضع الحمولة عند التوريد في ميناء الجزائر (عدم وجود المكان لوضع الحمولة عند التوريد في بعض الأحيان).
- الإجراءات المتبعة لمواجهة المشاكل:**
- مراقبة المخزون ومنع انقطاع عملية الإنتاج؛
 - تحديد مدة فاصلة بين إصدار الطلبية ومدة عملية الإنتاج و تقدر ب 40 يوم قبل بداية عملية الإنتاج، وذلك لضمان توفر المواد الأولية؛
 - وضع احتياطات مالية لمنع الوقوع في العسر المالي؛
 - إنتاج حسب الطلب وذلك لتطبيق مبدأ المخزون الصفري (0).

المبحث الأول: أداة الدراسة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي يستخدم هذا الأسلوب لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً، إذ التعبير الكيفي يعطينا وصفاً للظاهرة موضعاً خصائصها

في حين يعطينا التعبير الكمي وصفاً رقمياً موضعاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

خصائص المنهج الوصفي:

- 1 - الأسلوب الوصفي غير محدد بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها، فلا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.
- 2 - الهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

خطوات الأسلوب الوصفي:

أ- الشعور بمشكلة البحث وجمع البيانات التي تساعد على تحديدها.

ب - تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد.

ج - وضع فرض أو مجموعة فروض لحلول مبدئية للمشكلة.

د - وضع الافتراضات أو المسلمات التي سيبنى عليها الباحث دراسته.

هـ - اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

و - اختيار أدوات البحث من استبيان أو مقابلة أو اختبار أو ملاحظة.

ز - جمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة.

ح - الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.

وقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الدراسة الاستطلاعية الكشفية:

وذلك لأنها تتطلب قدرًا كبيراً من المرونة والشمول ولا تتطلب تحديداً دقيقاً، وعادة ما يهتم القائم بالدراسة الاستطلاعية بقراءة كل ما يمكنه الحصول عليه من معلومات تتصل بمشكلة البحث بل وحتى الميادين المرتبطة به بالإضافة إلى استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي قد لا تتوفر في المادة المطبوعة.

المطلب الأول: مراحل إعداد الاستبيان

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تمت فيها صياغته.

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان:

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة دقيقة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة.

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية، حيث تضمن اثنان وثلاثون سؤالاً، وتم صياغتها باللغة العربية، ولقد خضع هذا الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل أساتذة مختصين، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى

المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث دقة الأسئلة، وابتعادها عن الغموض، وتغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، وعدم حملها للتناقضات.

وبعد الانتهاء من عملية التحكيم، قمنا بوضعه في اختبار أولي قصد معرفة مدى إمكانية عمله بشكل ملائم، واستخراج النقائص والسلبيات التي قد تشوبه، خاصة التكرار أو طول الأسئلة والغموض والتعقيد التي قد تجعل من أفراد العينة يشعرون بالملل مما يقودهم لعدم التعامل مع الاستبيان بشكل جدي.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين، بالإضافة إلى ما تم استنتاجه من نقائص من خلال الاختبار الأولي الذي شمل ستة أفراد من وظائف مختلفة، تم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي.

ثانياً: نشر استمارة الاستبيان على أفراد العينة

يهدف نشر وتوزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمادنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي: المقابلة الشخصية: وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما أحياناً على ضرورة ملء الاستمارة في أقل وقت ممكن. البريد الإلكتروني: وفقاً لهذه الطريقة تم إرسال استمارة الاستبيان بواسطة الحاسب الآلي إلى البريد الإلكتروني لبعض المستجوبين، ومن ثم الإجابة عن محتوياتها ثم إعادة إرجاعها بنفس الطريقة إلى البريد الإلكتروني للمرسل (الطالب).

ثالثاً: أدوات الدراسة

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تتم إعدادها بالاعتماد على برنامج Excel 2007 وهذا بعد استبعاد الاستمارات الملغاة، تم تفرغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 48 عموداً و40 سطراً، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وبهذا حصلنا على قاعدة معطيات للاستبيان تتكون من (48*40) والتي تساوي 1920 معطيات.

تم تكميم هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

- اعتمادنا على مقياس ليكرت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 . 3) نموذج ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

بحيث اعتمدنا على الأسلوب الايجابي لبناء أسئلة الاستمارة، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتتاب الأخطاء.

تم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS V20) حيث تم استخدام الوسائل التالية:

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

المطلب الثاني: منهجية وعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى معالجة الاستبيان.

أولاً: هيكل الاستبيان

ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستمارة فيما يلي:

المطلب الأول: بعض المعلومات العامة من أجل استكمال البيانات الخاصة (الشخصية) للدراسة؛

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية؛

الفرع الأول: بعد الإنتاجية؛

الفرع الثاني: بعد الحصة السوقية؛

الفرع الثالث: بعد تميز المنتج؛

الفرع الرابع: بعد أجال التسليم؛

المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول : المحور المالي؛

الفرع الثاني: محور التعلم والنمو؛

الفرع الثالث: محور العملاء؛

الفرع الرابع: محور العمليات الداخلية.

وتم توزيع الاستبيان على 45 فرد من أفراد العينة، وتم استرجاع 40 استبيان كما هو موضح بالجدول رقم (03) .
(04):

الجدول: يوضح الإحصائيات الخاصة استمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة %
عدد الاستثمارات الموزعة	45	100
عدد الاستثمارات المستلمة	40	88.88
عدد الاستثمارات المفقودة	03	6.66

22.22	10	عدد الاستثمارات الملغاة
4.44	2	عدد الاستثمارات الواردة بعد الأجل
66.66	30	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا البند أن نتناول المحور الأول من الاستبيان والمتمثل أساساً في تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة، حيث أظهرت النتائج المدروسة ما يلي:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

تم في هذه الفقرة عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(03 . 05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

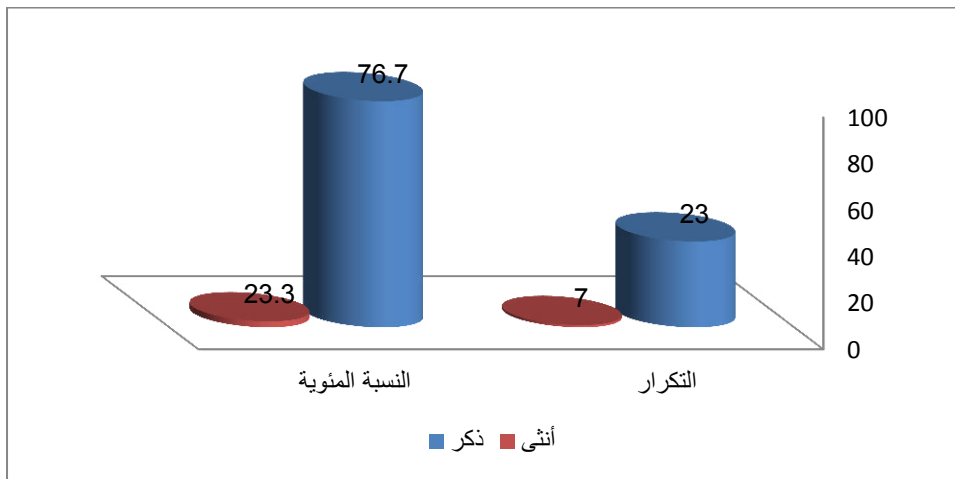
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	23	76.7%
أنثى	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب

تتكون العينة من 30 فرداً، منهم 23 ذكر و 7 أنثى، حيث يوضح الشكل أدناه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسب الذكور كانت مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 76.7% في حين قدرت نسبة الإناث ب 23.3%، مما يدل أن عدد الذكور هو الغالب تماماً على العينة، وبفارق كبير جداً.

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(03 . 03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

2- العمر: توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (03 . 06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

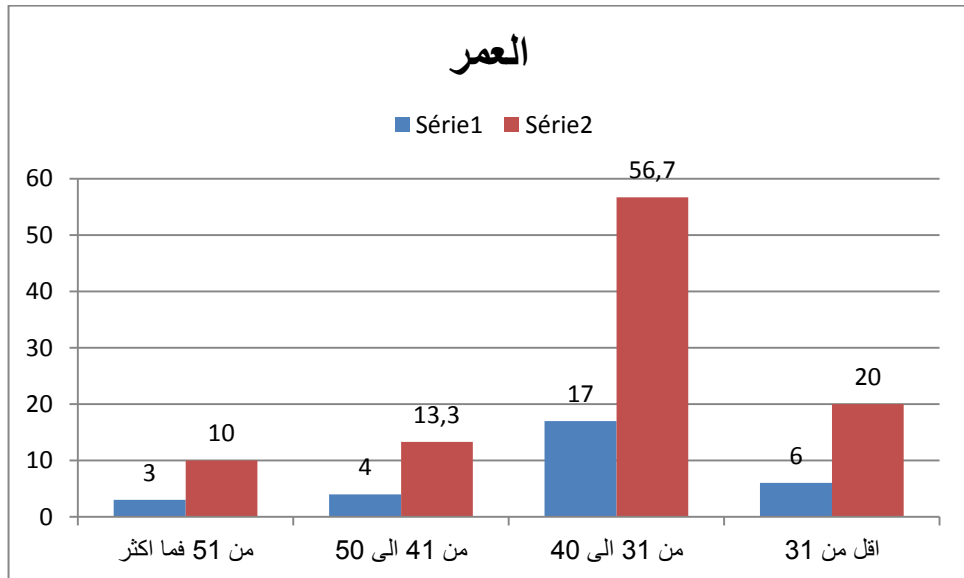
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 31 سنة	6	20
31 - 40 سنة	17	56.7
41 - 50 سنة	4	13.3
51 فأكثر	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم توزيع العينة حسب العمر، حيث يلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من فئة العمرية [31-40 سنة] بنسبة 56.7% أي ما يعادل 17 فرداً، تليها الفئة العمرية اقل من [31 سنة] بنسبة 20% أي ما يعادل 6 فرداً، والفئة العمرية [41-50 سنة] بنسبة 13.3% أي ما يعادل 4 أفراد، وأخيراً الفئة العمرية [أكثر من 51 سنة] بنسبة 10% أي ما يعادل 3 أفراد.

ويمكن توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03 . 04): توزيع العينة حسب العمر



سلسلة 01: إناث

سلسلة 02: ذكور

المصدر: من إعداد الطالب

3-المستوى التعليمي:

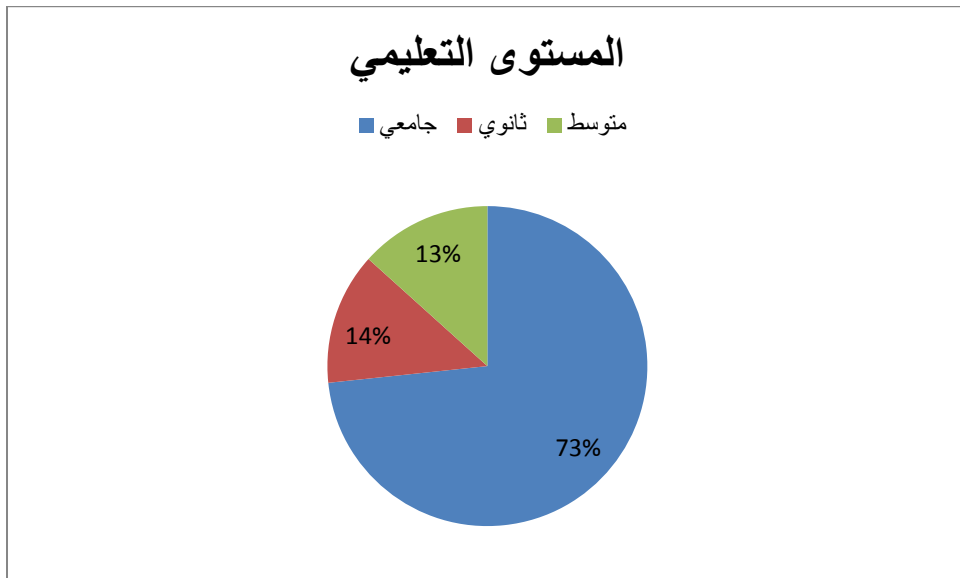
الجدول رقم(03 . 07): توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
13.3	4	متوسط
13.3	4	ثانوي
73.3	22	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح أن نلاحظ من خلال الجدول بأن المستوى العلمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبة 73 % أي ما يعادل 22 فرد، هذا ما سجلناه عند الجامعيين، في حين تبلغ نسبة أفراد العينة الذين يملكون على مؤهل علمي ثانوي فكانت النسبة ضعيفة 13.3% أي ما يعادل 04 فرد، أما المؤهل العلمي متوسط فكانت النسبة ضعيفة 13.3% أي ما يعادل 04 فرد. وهذا يعد مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

الشكل رقم(03 . 05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (03 . 08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات فأقل	10	33.3
6-10 سنوات	12	40
11-15 سنة	4	13.3
16 فأكثر	4	13.3
المجموع	38	100

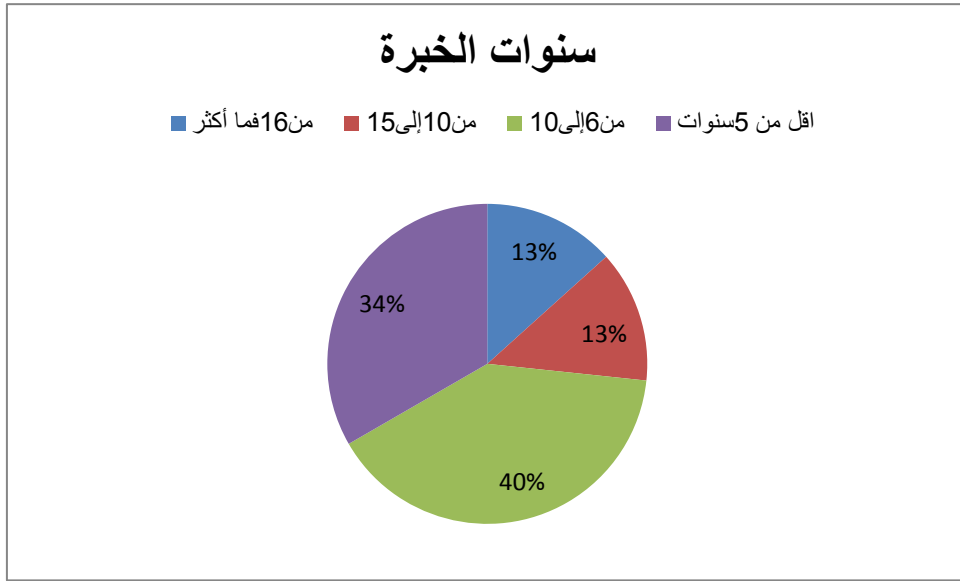
المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم 6-10 سنوات هو 12 فرد أي بنسبة 40 % من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد الذين تقل خبرتهم بين 5 سنوات فأقل هو 10 فرد أي 33.3%، تليها الأفراد الذين تقدر خبرتهم بين 11 و15 سنة بنسبة 13.3% أي ما يعادل 4 أفراد من العينة، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم عن 4 سنة فكان عددهم 4 أي ما يعادل نسبة 13.3.

تعتبر سنوات الخبرة عملاً مهماً في نجاح عملية المقارنة المرجعية نتيجة تراكم رصيد الخبرات ومعلومات والدراسات الطويلة في مجال الإدارة والتسيير، مما يساهم في وضع خطط واستراتيجيات لنجاح المقارنة المرجعية والأداء خاصة تكون بالمعرفة الواسعة بآلية عمل المنظمات المنافسة في نفس المجال وهذا ما يساعد على تنشيط العاملين لتحسين الأداء.

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03 . 06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب

5- توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل:

جدول رقم (03 . 09): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

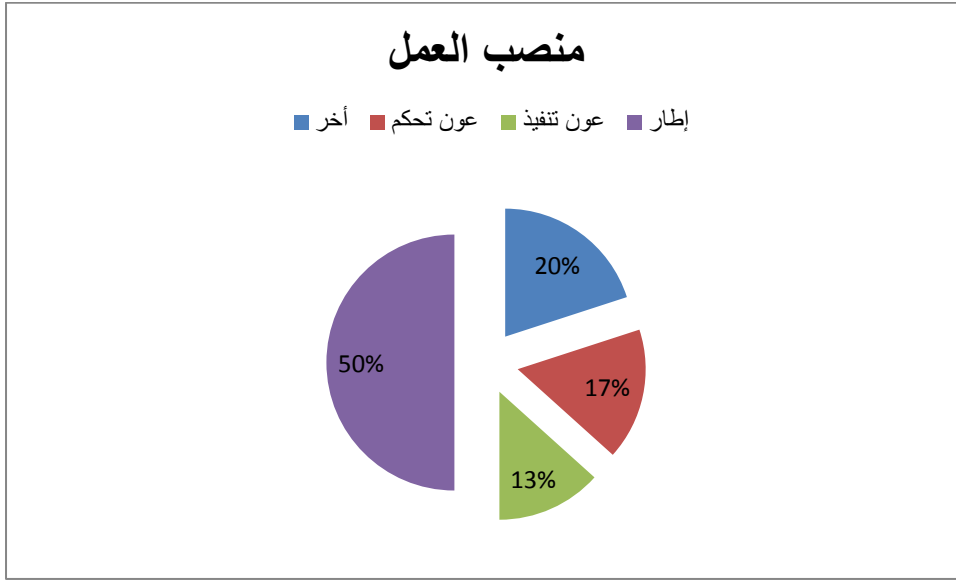
اسم الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	15	50
عون تنفيذ	4	13.3
عون تحكم	5	16.7
أخر	6	20
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة الوظيفية، إذ يلاحظ في الجدول أن معظم أفراد الدراسة هم إطارات بتكرار (15) وبنسبة (50%) وهذا نتيجة لتركيزنا على الإداريين بالنسبة كبيرة، أما عون تنفيذ (4) بنسبة 13.3% وعون تحكم (5) بنسبة 16.7% وأخيرا عون تنفيذ بتكرار 4 أي بنسبة 13.3%.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة الإطارات بكونهم متوفرون دوما في المنظمة، الشيء الذي يجعل الاتصال بهم أسهل وأسرع من الفئات الأخرى بكون الباحث متصل دائما بالمنظمة هذا يسهل من مهمة جمع المعلومات من هذه الفئة ويمكن توضيح المعطيات في الشكل التالي:

الشكل رقم(03 . 07): توزيع العينة حسب منصب العمل



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: إجراءات معالجة الاستبيان

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، من 3 إلى 4، من 4 إلى 5) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد...) وعليه يساوي طول الفئة $0.8=5/4$

يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(03 . 10): معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
محايد	من 2.6 إلى 3.4
موافق	من 3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ	N of Items عدد العبارات	N عدد العينة
.908	32	30

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ ثبات أداة القياس أي تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستمارة على نفس العينة في نفس الظروف، فقد تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V20 والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب. من خلال الجدول السابق تبين أن هناك اتساق داخلي في الارتباط بين عبارات الاستبيان المذكورة في عملية الاستبيان القابلة للدراسة من خلال النسبة المتحصل عليها المتمثلة بـ 90.8% أي هذا يفسر انه يوجد علاقة وطيدة بين الأبعاد التي محل الدراسة

ثالثا عرض النتائج:

بعد تحديد مختلف زوايا العينة التي نحن بصدد إسقاط التحليل المختلفة عليها، انطلاقا من الإجابات على الأسئلة المطروحة على المستقصيين، تبين أن نقوم بتصنيف الإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك لتنسيق عملية التحليل وفق تدرج منهجي منظم تبعا لتمائل موضوع الأسئلة، وسياق الإجابة عليها، حيث قسمنا مواضيع الأسئلة إلى ما يلي:

1- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد المقارنة المرجعية لمنظمة كوسيماد

جدول رقم (03 . 11): بعد الإنتاجية لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	1-1 بعد الإنتاجية					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.33 5	3.93	6	6	1	2	0	1- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.
			40.0	40.0	6.7	13.3	0	
موافق	1.16 3	3.93	5	7	1	1	1	2- تستخدم الشركة احتياجات كفاءتها لتحديد أفضل الطرق لتطوير قدرات الموظفين الفردية عن طريق التدريب و /أو التوظيف.
			33.3	46.7	6.7	6.7	6.7	
موافق بشدة	1.06 0	4.53	11	3	0	0	1	3- تقوم الشركة بصنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية.
			73.3	20	0	0	6.7	
موافق بشدة	1.10 0	4.27	8	5	1	0	1	4- ترفع الشركة كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.
			53.3	33.3	6.7	0	6.7	
موافق	1.164	4.16	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد المقارنة المرجعية لمنظمة الورود

1-2 بعد الانتاجية:

جدول رقم(03 . 12): بعد الانتاجية لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	1.04 7	4.33	8	6	0	1	0	1-تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.
			53.3	40.0	0	6.7	0	
موافق	1.16 3	4.07	6	7	0	1	1	2-تستخدم الشركة احتياجات كفاءتها لتحديد أفضل الطرق لتطوير قدرات الموظفين الفردية عن طريق التدريب و / أو التوظيف.
			40.0	46.7	0	6.7	6.7	
موافق	1.187	4.13	7	6	0	1	1	3-تقوم الشركة بصنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية
			46.7	40.0	0	6.7	6.7	
موافق	1.13 4	4.00	5	8	0	1	1	4-ترفع الشركة كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.
			33.3	53.3	0	6.7	6.7	
	1.859	3.405	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

1- بعد الانتاجية:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وانحراف معياري بلغ 1.060 والمتعلقة بقيام الشركة بصنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 90.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.33 وانحراف معياري بلغ 1.047. والمتعلقة بقيام الشركة بصنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية لمنظمة الورد بنسبة تأييد تصل إلى 86.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

اي نستنتج ان هناك توافق في العبارة بين المنظمتين والتي تنص على قيام الشركة بصنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية، فإن شركة كوسيماد حققت اداء عالي بالمقارنة مع الشركة المرجعية المنافسة وهي شركة الورد. من خلال تقارب مستويات المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

- كما تحصلت العبارة رقم (1) تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية لمنظمة كوسيماد. على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 1.335 بنسبة تأييد بلغت 78.6%.

- كما تحصلت العبارة رقم (2) تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية لمنظمة الورد. على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 1.134 بنسبة تأييد بلغت 80%.

نلاحظ أن هناك توافق في أدنى العبارات بين المنظمتين والمتعلقة ب: تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية أي فإن شركة الورد حققت مستوى أعلى من الشركة التي محل الدراسة وهذا نتيجة تميز منتج شركة الورد على الشركة الأخرى من خلال اكتساب رضا الزبائن ورفع حصتها السوقية.

وعموما نلاحظ بعد الإنتاجية بين الشركتين متقارب في عملية تحسين الأداء.

1- 2 بعد الحصة السوقية: لمنظمة كوسيماد

جدول رقم (03 . 13): بعد الحصة السوقية: لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.77 5	4.20	5	9	0	0	1	1- تتخذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.
			33.3	60	0	0	67	
موافق بشدة	1.03 3	4.27	7	7	0	1	0	2- ترى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات.
			46.7	46.7	0	6.7	0	
موافق	0.834	4.13	5	8	1	0	1	3- تمثل الحصة العالية جودة عالية لمنتجات الشركة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن.
			33.3	53.3	6.7	0	6.7	
موافق بشدة	0.86 2	4.20	6	7	1	0	1	4- تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية.
			40.0	46.7	6.7	0	6.7	
	0.876	4.2						

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2-2- بعد الحصة السوقية لمنظمة الورود

جدول رقم (03 . 14): بعد الحصة السوقية لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	1.01 4	4.20	6	8	0	1	0	1-تتخذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.
			40.0	53.3	0	6.7	0	
موافق بشدة	1.03 3	4.27	7	7	0	1	0	2- ترى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات.
			46.7	46.7	0	6.7	0	
موافق بشدة	1.223	4.27	9	4	0	1	1	3-تمثل الحصة العالية جودة عالية لمنتجات الشركة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن.
			60.0	26.7	0	6.7	6.7	
موافق بشدة	1.04 7	4.33	8	6	0	1	0	4-تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية.
			53.3	40.0	0	6.7	0	
	1.079	4.267	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2- بعد الحصة السوقية

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ 4.27 وإنحراف معياري بلغ 1.033 والمتعلقة ب: تُرى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات، لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 85.4% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.33 وإنحراف معياري بلغ 1.047 والمتعلقة تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 86.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

نستخلص من بعد الحصة السوقية بين الشركتين انه هناك تقارب في النتائج المتحصلة عليها في عملية الاستبيان من خلال المتوسطات والانحرافات.

فلاحظ أن مستوى أداء منظمة كوسيماد كان أعلى من المستوى المنظمة المرجعية في العبارة المتعلقة ب: تُرى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات.

وهذا ناتج عن:

- قيام الشركة بعمليات التدريب والتكوين لعمالها في الإدارة الإستراتيجية للحصول على عمليات الإبداع في المنتجات وعرضها في السوق؛

- رضا العاملين في المنظمة؛

- يعتبر مؤشر تحسين الأداء في شركة كوسيماد مؤشر هام في تميز منتجاتها؛

- اكتساب رضا الزبائن مما يتيح توسع نشاطها في الأسواق الخارجية؛

- تحسين قدرات العاملين.

أما بالنسبة العبارة المتعلقة ب: تعتبر الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية لمنظمة الورود كان مستواها أعلى من منظمة كوسيماد فنصح هذه الأخيرة بإتباع مجموعة من الخطوات والتي تتمثل ب:

- زيادة في تنوع منتجاتها مقارنة بشركة الورود التي تنتج 03 او 04 علامات جديدة في السنة، حسب ما صرح به مدير منظمة الورود لنا.

- تشجيع عمليات التصميم، البحث والتطوير لتدعيم أنشطتها السوقية والإنتاجية؛

- كما تحصلت العبارة رقم (3). التي تنص على: الحصة العالية جودة عالية لمنتجات الشركة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن لمنظمة كوسيماد على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.834 بنسبة تأييد بلغت 82.6%.

- كما تحصلت العبارة رقم (1) التي تنص على: تتخذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن لمنظمة الورد. على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري بلغ 1.014 بنسبة تأييد بلغت 78.6%.

نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: الحصة العالية جودة عالية لمنتجات الشركة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن، فيجب أن تتخذ مجموعة من الخطوات وهي:

- تلبية حاجات الزبائن للاحتفاظ عليهم؛

- تحسين منتوجات الشركة؛

- التركيز على الجودة ضمن استراتيجيتها الإنتاجية.

- نستنتج أن مستوى الأداء لمنظمة كوسيماد يتوافق مع مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تتخذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن. وهذا ناتج عن:

- تنكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية؛

- ولاء الزبائن للمنظمة.

1-3- بعد تميز المنتج: لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	جدول رقم (03 . 15): بعد تميز المنتج: لمنظمة كوسيماد
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.77 5	4.20	5	9	0	0	1	1-تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة العملاء .
			33.3	60.0	0	0	6.7	
موافق بشدة	0.86 2	4.20	6	7	1	0	1	2-تعتمد الشركة على إحداث ووعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره .
			40.0	46.7	6.7	0	6.7	
موافق بشدة	0.862	4.20	6	7	1	0	1	3- تمتلك الشركة صورة نوع المنتج في أذهان العملاء جيدة.
			40.0	46.7	6.7	0	6.7	
موافق بشدة	0.86 2	4.20	6	7	1	0	1	4- تحقق الشركة درجة تطابق عالية للمنتج وتحقيقتها لغرض الزبون والتي تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات مهارة العاملين والتدريب والمعرفة الجيدة للزبائن.
			6	7	1	0	1	
	0.840	4.2	المجموع					

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	2-3- بعد تميز المنتج لمنظمة الورود جدول رقم (03 . 15): بعد تميز المنتج لمنظمة الورود
			بشدة			تماما		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.51 6	4.13	3	11	1	0	0	1-تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة العملاء .
			20.0	73.3	6.7	0	0	
موافق	0.96 1	3.93	4	8	1	0	2:	2-تعتمد الشركة على إحداث ووعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره .
			26.7	53.3	6.7	0	13.3	
موافق	0.756	4.00	3	10	1	0	1	3- تمتلك الشركة صورة نوع المنتج في أذهان العملاء جيدة.
			20.0	66.7	6.7	0	6.7	
موافق	0.84 5	4.00	4	8	2	0	1	4- تحقق الشركة درجة تطابق عالية للمنتج وتحقيقتها لغرض الزبون والتي تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات مهارة العاملين والتدريب والمعرفة الجيدة للزبائن.
			26.7	53.3	13.3	0	6.7	
	0.769	4.015	المجموع					

3- بعد تمييز المنتج:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ 4.20 وإنحراف معياري بلغ 0.862 والمتعلقة ب: ترى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات. لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 85.4% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وإنحراف معياري بلغ 0.516 والمتعلقة تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 86.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- كما تحصلت العبارة رقم (1).تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.834 بنسبة تأييد بلغت 82.6%.

- كما تحصلت العبارة رقم (2) تعتمد الشركة على إحداث وعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره . على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.961 بنسبة تأييد بلغت 78.6%.

التعليقات:

- نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى ادائها اعلى من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة العملاء ، من خلال اتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- الاهتمام بالعملاء واكتساب رضاهم؛

- هناك ثقة متبادلة بين المنظمة وعملائها؛

- سهولة العمليات لأنشطة التسويق والمبيعات.

- نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى ادائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تعتمد الشركة على إحداث وعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره .، فننصح من خلال اتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- يجب المشاركة الفعلية في المعارض التجارية في الوطن على غرار المنظمة المقارنة؛

- تدعيم علاقة الاحتكاك بين الزبون والمنظمة؛

- القيام بندوات وملتقيات للزبائن للتعريف بمنتجات المنظمة.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تعتمد الشركة على إحداث وعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره . فننصح إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- الاهتمام والتوجه للزبون بجل الاهتمام والتوجه للمنتج؛

- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم؛

- السعي لإقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المنظمة وزبائنها لمواجهة المنافسة؛

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين المنظمة والزبائن بشكل يدعم القيمة المدركة لديهم.

1-4- أجال التسليم: لمنظمة كوسيماد

جدول رقم (03 . 16): أجال التسليم: لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.640	4.53	9	5	1	0	0	1-تحتزم الشركة شروط ومواعيد التسليم.
			60.0	33.3	6.7	0	0	
موافق بشدة	0.834	4.47	9	5	0	0	1	2- تتم عملية التسليم باستعمال وسائل النقل الملائمة لتقليص تكاليف النقل.
			60.0	33.3	0	0	6.7	
موافق بشدة	0.516	4.53	8	7	0	0	0	3- تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن.
			53.3	46.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.640	4.47	8	6	1	0	0	4-تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء.
			53.3	40.0	6.7	0	0	
	2.63	4.5	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

4-2- أجال التسليم: لمنظمة الورود

جدول رقم (03 . 17): أجال التسليم: لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.70 4	4.07	3	11	0	0	1	1-تحتزم الشركة شروط ومواعيد التسليم.
			20.0	73.3	0	0	6.7	
موافق	0.91 5	3.87	3	9	1	0	2	2- تتم عملية التسليم باستعمال وسائل النقل الملائمة لتقليص تكاليف النقل.
			20.0	60.0	6.7	0	13.3	
موافق بشدة	0.458	4.27	4	11	0	0	0	3- تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن.
			26.7	73.3	0	0	0	
موافق	0.51 6	4.13	3	11	1	0	0	4-تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء.
			20.0	73.3	6.7	0	0	
	0.648	4.085	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

4- بعد اجال التسليم:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وإنحراف معياري بلغ 0.516 والتي تنص على: تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن.. لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 90.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.27 وإنحراف معياري بلغ 0.458 والمتعلقة تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن. لمنظمة الورد بنسبة تأييد تصل إلى 85.44% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- كما تحصلت العبارة رقم (4). والتي تنص على: تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء. على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.47 وإنحراف معياري بلغ 0.640 بنسبة تأييد بلغت 82.6%.

- كما تحصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على: تحترم الشركة شروط ومواعيد التسليم. على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.07 وإنحراف معياري بلغ 0.704 بنسبة تأييد بلغت 77.4%.

التعليقات:

- نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها على من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن، من خلال إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- الحرص على تنفيذ طلب الزبائن في اقرب وقت ممكن؛

- توفر وسائل الإنتاج واليد العاملة؛

- توفر الرقابة الداخلية في المنظمة.

نلاحظ إن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها على من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء، من خلال إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- التحكم في قنوات التوزيع؛

- نقص تكاليف النقل؛

- كسب رضا العملاء؛

- للحصول على العملاء الجدد.

نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى ادائها متقارب من مستوى المنظمة المقارنة .

1- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الاداء المتوازن لمنظمة كوسيماد

1-1 محور المالي لمنظمة كوسيماد

جدول رقم(03 . 18): محور المالي لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	0.59 4	3.93	2	10	3	0	0	1-تحقق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها
			13.3	66.7	20.0	0	0	
موافق	1.24 2	3.40	3	5	3	1	3	2- تقوم الشركة بحصر المنتجات المربحة.
			20.0	33.3	20.0	6.7	20.0	
موافق بشدة	0.561	4.20	4	10	1	0	0	3 -تمتلك الشركة خطة مالية طويلة الأجل.
			26.7	66.7	6.7	0	0	
موافق	1.06 0	4.13	7	5	1	0	2	4- تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف.
			46.7	33.3	6.7	0	13.3	
	0.864	3.915	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الورود

2- 1 محور المالي لمنظمة الورود

جدول رقم (03 . 19): محور المالي لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.640	4.13	4	9	2	0	0	1- تحقق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها.
			26.7	60.0	13.3	0	0	
موافق	0.976	3.67	3	8	4	1	0	2- تقوم الشركة بحصر المنتجات المربحة.
			2	53.3	26.7	6.7	0	
موافق	0.845	4.00	4	8	2	0	1	3- تمتلك الشركة خطة مالية طويلة الأجل.
			26.7	53.3	13.3	0	6.7	
موافق	0.961	3.93	4	8	1	0	2	4- تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف.
			26.7	53.3	6.7	0	13.3	
	0.855	3.932	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

1- المحور المالي:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.20 وإنحراف معياري بلغ 0.561 والتي تنص على: تمتلك الشركة خطة مالية طويلة الأجل. لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 84% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وإنحراف معياري بلغ 0.640 والتي تنص على: تحقق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها...
لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 82.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- كما تحصلت العبارة رقم (4). والتي تنص على: تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء. لمنظمة كوسيماد على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.40 وإنحراف معياري بلغ 1.242 بنسبة تأييد بلغت 68%.

- كما تحصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على: تقوم الشركة بحصر المنتجات المربحة. لمنظمة الورود على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.07 وإنحراف معياري بلغ 0.967 بنسبة تأييد بلغت 81.4%.

التعليقات:

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أعلى من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تمتلك الشركة خطة مالية طويلة الأجل. من خلال إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- تحرص الشركة على تطبيق خطة طويلة اجل لاجتتاب المخاطر المالية.

- توفر الشركة على الاحتياطات المالية.

- التحكم في التغيرات المالية الخارجية .

- عدم مديونية المنظمة.

نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تحقق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها، فننصح المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- زيادة نسبة المبيعات والمنتجات؛

- زيادة الانفتاح على الأسواق الجديدة؛

- زيادة تحسين منتجاتها؛

- تدعيم عمليات الإشهار والترويج.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تقوم الشركة بحصر المنتجات المربحة. فنصح المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- التوسع في عمليات النشاط الإنتاجي؛

- الاعتماد على سياسة التوزيع.

1-2 محور التعلم والنمو لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	جدول رقم (03 . 20): محور التعلم والنمو لمنظمة كوسيماد					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.91 5	4.47	10	3	1	0	1	1-تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات الزبائن.
			66.7	20.0	6.7	0	6.7	
موافق بشدة	0.77 5	4.20	5	9	0	0	1	2-تطبق الشركة نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين.
			33.3	60.0	0	0	6.7	
موافق بشدة	0.516	4.53	8	7	0	0	0	3-تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار.
			53.3	46.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.56 1	4.20	5	9	0	0	1	4-تتفق الشركة بدرجة كبيرة بالمستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية.
			33.3	60.0	0	0	6.7	
	0.691	4.35	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2-2 محور التعلم والنمو لمنظمة الورود

جدول رقم (03 . 21): محور التعلم والنمو لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.51 6	4.13	3	11	1	0	0	1- تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات الزبائن.
			20.0	73.3	6.7	0	0	
موافق	0.96 1	4.07	5	8	0	0	2	2- تطبق الشركة نظاما متكاملا لتعليم وتدريب العاملين.
			33.3	53.3	0	0	13.3	
موافق	0.743	4.13	4	10	0	0	1	3- تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار.
			26.7	66.7	0	0	6.7	
موافق	0.70 4	4.07	3	11	0	0	1	4- تنفق الشركة بدرجة كبيرة بالمستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية.
			20.0	73.3	0	0	13.3	
	0.731	4.1	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

1- محور التعلم والنمو:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وانحراف معياري بلغ 0.516 والتي تنص على تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار... لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 84% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.
- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.516 والتي تنص على: تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات الزبائن...
لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 82.6% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.
- كما تحصلت العبارة رقم (4). والتي تنص على: تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء. لمنظمة كوسيماد على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري بلغ 0.561 بنسبة تأييد بلغت 84%.
- كما تحصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على: تتفق الشركة بدرجة كبيرة بالمستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية لمنظمة الورود على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.07 وانحراف معياري بلغ 0.704 بنسبة تأييد بلغت 81.4%.

التعليقات:

- نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أعلى من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار.. من خلال إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:
 - دعم وتحفيز العمال؛
 - الاستقرار في العمل؛
 - احترام العمال وتوفير المناخ المناسب في العمل.
- نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أعلى من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تطبق الشركة نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين. من خلال إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:
 - القيام المنظمة عمليات تكوين لعمالها؛
 - توفير الوعي لدى عمالها؛
 - توفير ثقافة تنظيمية لدى العمال.

نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على:
تنفق الشركة بدرجة كبيرة بالمستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية. فنصح المنظمة إتباع مجموعة
من الخطوات وهي:

- إنفاق المنظمة لتحسين وتطوير الموارد البشرية؛

- القيام بندوات تحسيسية لعمال.

1-3- محور العملاء لمنظمة كوسيماد

جدول رقم (03 . 22): محور العملاء لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.77 5	4.20	5	9	0	0	1	1- تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها.
			33.3	60.0	0	0	6.7	
موافق بشدة	0.50 7	4.40	6	9	0	0	0	2-تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها.
			40.0	60.0	0	0	0	
موافق بشدة	0.507	4.40	6	8	1	0	0	3- تصغي الشركة لعملائها بشكل دائم.
			40.0	53.3	6.7	0	0	
موافق بشدة	0.61 7	4.33	6	7	1	0	1	4-تضع الشركة إستراتيجية واضحة للاستماع للعملاء حتى تتمكن من اقتناص الفرص للاستجابة لرغبات العملاء.
			40.0	46.7	6.7	0	6.7	
	0.601	4.332	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2-3- محور العملاء لمنظمة الورود

جدول رقم (03 . 23): محور العملاء لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.51 6	4.47	7	8	0	0	0	1- تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها.
			46.7	53.3	0	0	0	
موافق	0.74 3	4.13	4	10	0	0	1	2-تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها.
			26.7	66.7	0	0	6.7	
موافق بشدة	0.507	4.40	6	9	0	0	0	3- تصغي الشركة لعملائها بشكل دائم.
			40.0	60.0	0	0	0	
موافق بشدة	0.79 9	4.27	6	8	0	0	1	4-تضع الشركة إستراتيجية واضحة للاستماع للعملاء حتى تتمكن من اقتناص الفرص للاستجابة لرغبات العملاء.
			40.0	53.3	0	0	6.7	
	0.641	4.317	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

3- محور العملاء:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ 4.40 وانحراف معياري بلغ 0.507 والتي تنص على تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار... لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 88% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.
- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري بلغ 0.516 والتي تنص على: تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها... لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 89.4% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- كما تحصلت العبارة رقم (1). والتي تنص على: تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها.. لمنظمة كوسيماد على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري بلغ 0.755 بنسبة تأييد بلغت 84%.
- كما تحصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على تماثل المتوسط والانحراف : تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها. لمنظمة الورود على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.743 بنسبة تأييد بلغت 82.6%.

التعليقات:

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارتين التي تنص على: تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها. تصغي الشركة لعملائها بشكل دائم. فننصح المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- الحرص على الثقة المتبادلة؛

- القيام بسياسات تجلب رضا العملاء وولائهم.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أعلى من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- تنويع في عمليات التصميم؛

- تنويع الخدمات لجلب العملاء؛

- التزام المنظمة نحو التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة مع توفير الموارد اللازمة؛

- توضيح الإطار العام لأهداف الجودة ومراجعتها باستمرار؛

- نشر سياسة الجودة لدى جميع العاملين وتحديثها باستمرار.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها فنصح المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- إكثار سياسات الترويج والإشهار؛

- تشجيع وتحفيز الزبائن.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها اقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارة التي تنص على: تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- تقديم خدمات مناسبة لضمان تحسين الأداء؛

- المحافظة على الجودة.

1-4- محور العمليات الداخلية: لمنظمة كوسيماد

جدول رقم (03 . 24): محور العمليات الداخلية: لمنظمة كوسيماد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.50 7	4.40	6	9	0	0	0	1-تقوم الشركة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
			6	9	0	0	0	
موافق بشدة	0.59 4	4.27	5	9	1	0	0	2-تمتلك الشركة موارد بشرية كفوة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن.
			33.3	60.0	6.7	0	0	
موافق بشدة	0.516	4.53	8	7	0	0	0	3-تمتلك الشركة عمالة ذات خبرة وأقدمية تفوق 10 سنة من العمل.
			53.3	46.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.48 8	4.67	10	5	0	0	0	4- تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة .
			40.0	46.7	6.7	0	0	
	0.404	4.467	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

2-4- محور العمليات الداخلية: لمنظمة الورود

جدول رقم (03. 25): محور العمليات الداخلية: لمنظمة الورود

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.488	4.33	5	10	0	0	0	1-تقوم الشركة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
			33.3	66.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.488	4.33	5	10	0	0	0	2-تمتلك الشركة موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن.
			33.3	66.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.488	4.33	5	10	0	0	0	3-تمتلك الشركة عمالة ذات خبرة وأقدمية تفوق 10 سنة من العمل.
			33.3	66.7	0	0	0	
موافق بشدة	0.488	4.67	10	5	0	0	0	4- تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة .
			66.7	33.3	0	0	0	
	0.488	4.415	المجموع					

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبان

4- محور العمليات الداخلية:

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ 4.67 وانحراف معياري بلغ 0.488 والتي تنص: تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة. لمنظمة كوسيماد بنسبة تأييد تصل إلى 93.4% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ 4.67 وانحراف معياري بلغ 0.488 والتي تنص على: تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة... لمنظمة الورود بنسبة تأييد تصل إلى 93.4% والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي خمسة.

- كما تحصلت العبارة رقم (2). والتي تنص على: تمتلك الشركة موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن... لمنظمة كوسيماد على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.27 وانحراف معياري بلغ 0.594 بنسبة تأييد بلغت 84%.

التعليقات:

- كما تحصلت العبارة رقم (1.2.3). والتي تنص على: تمتلك الشركة موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن. تقوم الشركة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج. تمتلك الشركة عمالة ذات خبرة وأقدمية تفوق 10 سنة من العمل لمنظمة الورود على أدنى متوسط حسابي بلغ 4.33 وانحراف معياري بلغ 0.488 بنسبة تأييد بلغت 86.6%.

نلاحظ أن منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارتين التاليتين: تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة فننصح إتباعها مجموعة من الخطوات وهي:

- التحكم في التكاليف؛
- تنويع الأنشطة.

- نلاحظ ان منظمة كوسيماد كان مستوى أدائها أقل من مستوى المنظمة المقارنة في العبارتين التاليتين: تمتلك الشركة موارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن، تقوم الشركة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، أما منظمة الورود فقد بلغت متوسطات وانحرافات متساوية عالية مقارنة مع المنظمة كوسيماد، وعليه لا تمتلك منظمة الورود للعطور مستوى أداء أقل في أي عبارة.

خاتمة

خاتمة:

نستخلص من هذه الدراسة، أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد اثبت نجاح ته في العديد من المنظمات التي استخدمته لغرض تحسين الأداء الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة، إلا أن هذا لا يعني انه لا ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها انه يجعل المنظمة تابعا مقلدا لا مبتكرا منفردا،دائمة الاعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني انه يصلح للمنظمة.

-نتائج الدراسة

سنقوم أولا بطرح نتائج المتعلقة بالجانب النظري ثم نتعرض لنتائج الجانب النظري.

-النتائج المتعلقة بالجانب النظري

-المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافس المقارن عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء وذلك من اجل تفوق المنظمة وتحسين أدائها.

إن الميزة التنافسية تلجأ مجموعة من المنظمات والوحدات الاقتصادية إلى تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق مجموعة من المزايا

تستخدم المقارنة المرجعية لغرض تقويم أدائها لكي تبقى محافظة على وضعها التنافسي مع الآخرين ولكن هناك بعض الأخطاء الشائعة التي قد تقع فيها تلك الواحدات عند قيامها بتطبيق خطوات تقنية المقارنة المرجعية

إن مصطلح الأداء من المفاهيم التي تكتسب أهمية بالغة كونه المؤشر الذي يعتمد عليه في تحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة.

إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها إن أي هذه المؤشرات هي المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة وهذه المؤشرات عادة ما تكون طويلة المدى.

كما نستخلص من الدراسة الميدانية، أن منظمة كوسيماد استطاعت تحقيق التسيير الجيد للمقارنة المرجعية وهذا بالاستفادة من نتائجها، فهذا يمكنها من تحقيق الأهداف والوصول بالمنظمة إلى مستويات عالية من الأداء على مختلف المستويات.

وبناء على اعتماد نتائج الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك تحسن عالي للأداء لمنظمة كوسيماد بالنسبة لمنظمة الورود ،في بعد الإنتاجية ؛
- هناك تحسن مطابق للأداء لمنظمة كوسيماد بالنسبة لمنظمة الورود ،في بعد الحصة السوقية ؛
- هناك تحسن مطابق للأداء لمنظمة كوسيماد بالنسبة لمنظمة الورود ،في بعد تميز المنتج؛
- هناك تحسن مطابق للأداء لمنظمة كوسيماد بالنسبة لمنظمة الورود ،في بعد أجال التسليم.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- توفر منظمة كوسيماد بالوادي على عوامل نجاح المقارنة المرجعية والتي من أبرزها دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، فهم جيد للعمليات الداخلية للمنظمة.
- المقارنة المرجعية مع منظمات من خارج الوطن توحى بفكرة ان اختيار شريك أجنبي يقلل من الحساسية التي تدور حول سرية المعلومات في عملية المقارنة المرجعية.

التوصيات:

- اعتماد منظمة كوسيماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء إستراتيجية فاعلة لجميع المنظمات بضمنها فائدة،كي تستمر في تبؤ الموقع القيادي سيما في الأسواق العالمية ذات التغيير المستمر. إجراء المقارنة المرجعية.
 - بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند إلى أفكار مبتكرة عبر زيادة تخصيصات البحث والتطوير لدوره الحاسم في صناعة تتغير محفظة منتجاتها بسرعة مستمرة.
 - المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذوي الممارسات بالأفضل، فضلا عن معرفة معدل تطوير المنافسين،مستهدفة للحاق بهم وتجاوز أدائهم.
 - تتكمش منظمة كوسيماد عن التنافس الخارجي على الرغم من امتلاكها مقومات مهمة تتيح لها النجاح والتفوق كالنوعية الجيدة والكلفة الأقل كما في منظمة الورود
 - استخدام النموذج بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء حيث يهتم هذا النموذج بالاداء القصير والطويل الاجل ويعتبر نموذجا متكاملا لقياس الاء يعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية
- أفاق البحث :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اكتشفنا العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مواضيع وأبحاث ودراسات مستقبلية من شأنها إثراء الموضوع ومنها:

- 1- المقارنة المرجعية وسيلة لتحقيق الامتياز؛
- 2- استخدام المقارنة المرجعية في الجماعات المحلية لتحسين الخدمة العمومية؛
- 3- دور المقارنة المرجعية في تنمية الذكاء الاقتصادي للمنظمات
- 4-علاقة المقارنة المرجعية بادارة الجودة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

أ - الكتب:

- 1 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر، دار النشر، مصر، 2002.
- 2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية بيروت، 1983.
- 3 إدريس وائل محمد صبحي، الغالي ظاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
- 4 إدريس وائل محمد صبحي، والغالي ظاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر عمان - الأردن، 2009.
- 5 جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق " التنظيم: منظور كلي للإدارة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 6 حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية - مصر، ط 1999.
- 7 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001.
- 8 سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية مصر 2003. 2004.
- 9 ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.
- 10 عادل زايد، التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 11 عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985.
- 12 عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 03، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.
- 13 عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

- 14 عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2000.
- 15 عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر عمان – الأردن، 2000.
- 16 عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 17 علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء عمان الأردن 2008.
- 18 فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008.

ب المجلات:

- 1 تدي اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية عدد 22 / 2009.
- 2 عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة القانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق مجلد 27 العدد 4، 2005.
- 3 عبد المليك مزهودة، " الأداة بين الكفاءة والفعالية " مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة – الجزائر، 2001.
- 4 عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية العدد 06، 2004.
- 5 الشبخالداوي، تحليلاً لأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث – عدد 07 / 2009-2010.
- 6 صالح ابراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور، مجلة بحوث مختليفة، جامعة الموصل العدد 33 – 34، 2011.
- 7 صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء مؤسسات الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04 / 2013.

ت المذكرات والاطروحات:

- 1 أبو قمر محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة – فلسطين 2009.
- 2 كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 3 هبارك مطلق مطيري "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، مذكرة رسالة ماجستير في ادره الأعمال جامعة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 4 مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 – 2012.
- 5 هومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف – الجزائر، 2011 – 2012.
- 6 هومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 – 2012.
- 7 هند بوشاهد، مساهمة تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2011 – 2012،
- 8 وهيبه ديجي، دور الإستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من طلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية جامعة بسكرة، منشورة 2012 / 2013.

ث الملتقيات:

- 1 جمادى نيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة – الجزائر، 10 – 11 نوفمبر 2009.
- 2 حمود حيمر، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10.11

نوفمبر المسيلة – الجزائر جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
ج 1، 2009.

3 سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر
الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة
القاهرة، مصر، أيام 4-1 نوفمبر 2009.

4 عزيزي وداد، بو فرم حنان، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر الفعالية أداء المؤسسة، ورقة بحث مقدمة
إلى الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 – 11 نوفمبر،
المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2003.

5 عيسى مرزاق، " الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح،" مدخلة
مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 – 11
نوفمبر المسيلة – الجزائر جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

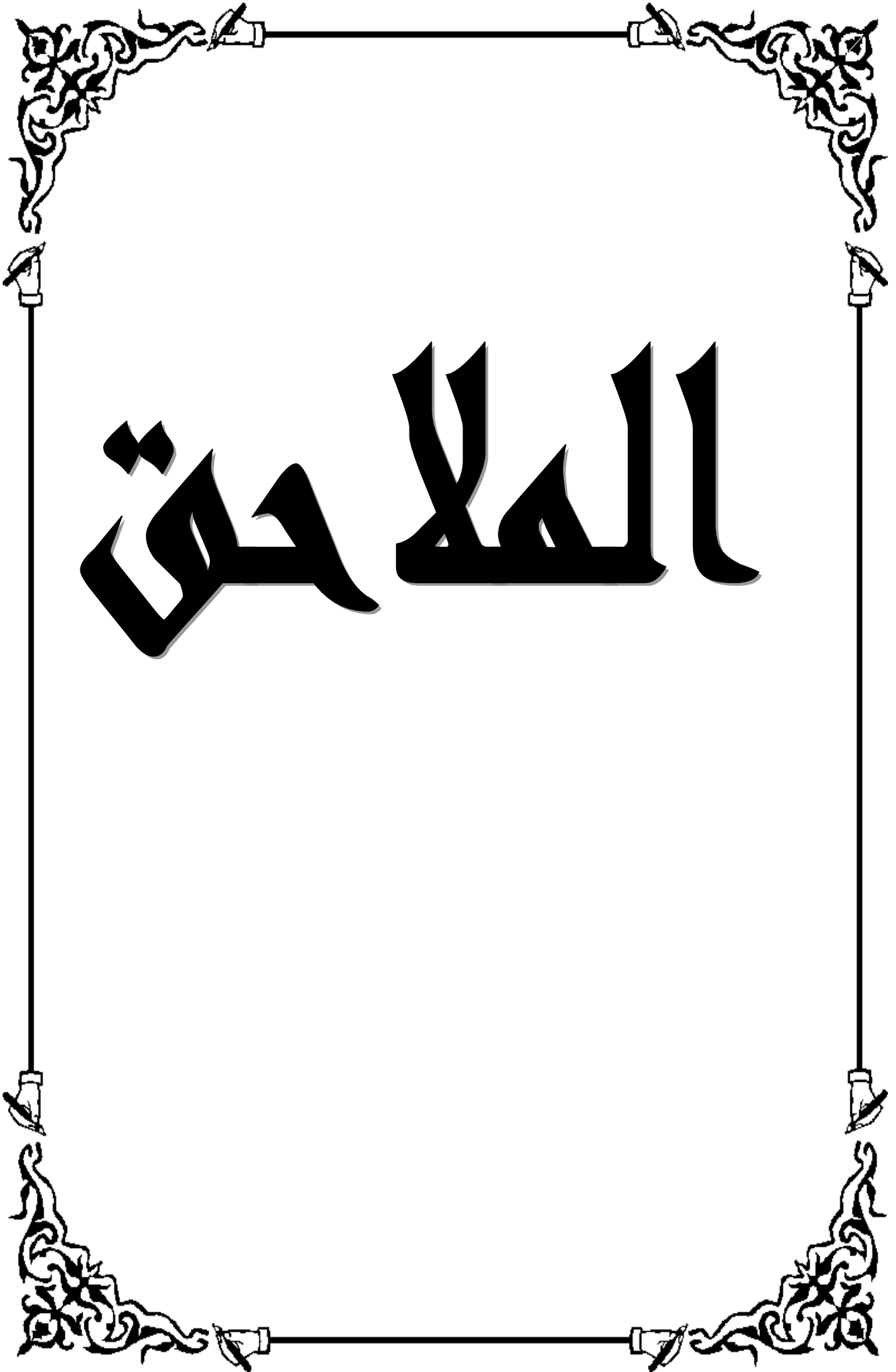
- 1- A.Burlaud. J. yeglem. PMykita.dictionnaire de gestion éditions foucher.paris. 1995. P 271.
- 2- Boisvert. H. "le contrôle de gestion. Vorsune pratique renouvelée" editions du renouveau pédagogique. Montréal 1991. P 278.
- 3- Boulianne. Evers une validation du construit performance organisationnelle lhèse de doctortecole de houtesetudes commerciales. Montreal. 02 / 2001. P 15
- 4- Française Giroud et autres. Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2 eme edition, Gualino è diteun, paris.2004.p 65
- 5- Hamadoucheahmed,criteres,de mesure de mesur de performance des entreprises publiques industrielles dans les,pv,d,thes de doctorat d etat,institut,de sciences economique,unversitèd alger(1992),p135.
- 6- jean-claudetarondeau et.dictionnaire de strategiedentereprise.paris,vuibert,2001,p22
- 7- Robert le Du FF& al. Encyclopédie de la Gestion et du Mangement. Editions Dalloz. Paris. 1999 P 897.
- 8- TaibiAsma,l'impact du Benchmkrhing sur l'elaboration d'une stratégie de communication. Mémoire pour l' obtention du Majister. Marketing

international. University Abou-Baker Belgaïd-Telmçen,Algerie 2011,2012
page 37.

ثالثا: مواقع الانترنت:

- 1 ياسر ابراهيم العبيدء، مؤشرات الأداء الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع:
www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.PPS
- 2 <http://b.maharty.com/showthread.pbp?t=11887,dat13/02/2015> =
- 3 www.nygalqilia.com/Benchm/ قلقيلية بين الأسس واليوم، برامج تحسين الانتاجية
- 4 حمادة السيد جمعة عيسى، اسلوب المقارنة المرجعية، كلية المنصورة، جمهورية مصر العربية
2009، 2010 ,scribd.com/doc/24542279/benchmarking
- 5 حثر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة
المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الإقتصادية، جامعة بغداد ، IRAQ ،
ACODEMIC SCIENTIFIC JOURNALS.WWWIOSJ.NET/IOSJ
- 6 بحث المقارنة المرجعية بداية جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة، يوم 2015/02/5.
- 7 -المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، استخدام نموذج المقارنة المرجعية في التخطيط الاستراتيجي
www.hrdivssions.com/doc/he95422.htm
- 8 ملتقى مهندسين العرب، يوم 28 جانفي 2015، htn-17 <http://cdara.eg.net/new-page>
- 9 -المعايرة النموذجية، قلقيلية بين الأسس
واليوم، يوم 2015/03/05 www.nygolgilio.com/benchnarting.htm

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث علمي

عنوان البحث:

دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة

(دراسة ميدانية: منظمة الورود لصناعة العطور ومنظمة كوسيماد لصناعة العطور)

أخي الموظف /أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق أغراض البحث فقد تم إعداد هذه الاستمارة لذا أرجو المساعدة بقراءة فقراتها بعناية ودقة والإجابة على ما أمكن من أسئلة، علما بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: طويل ميلود

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق على حالتك :

1-الجنس: مذك م

2-العمر: أقل من 31 س 31 - 40 سنة

3-المستوى التعليمي: * دراسي: متوسط ثانوي جامعي
* مهني :

4-منصب العمل الذي تشغله: إطار عون تنفيذي عون تكنولوجي

5-سنوات الخبرة : 5 سنوات فأكثر 6-10 سنوات

10-11 سنة 17 سنة فما أكثر

الجزء الثاني: المقارنة المرجعية

هذا المحور يهدف إلى قياس المقارنة المرجعية للمنظمة محل الدراسة اعتمادا على الأبعاد التالية (الإنتاجية، الحصة السوقية، تميز المنتج، أجال التسليم) وذلك طبعاً من وجهة نظر إدارتها، لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1- بعد الإنتاجية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.					
2- تستخدم الشركة احتياجات كفاءتها لتحديد أفضل الطرق لتطوير قدرات الموظفين الفردية عن طريق التدريب و / أو التوظيف.					
3- تقوم الشركة بصنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية.					
4- ترفع الشركة كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.					

2- بعد الحصة السوقية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1- تتخذ الشركة إجراءات عدة لإدامة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.					
2- ترى الشركة أن زيادة الحصة السوقية تعد أداة للتمييز بين الشركات.					
3- تمثل الحصة العالية جودة عالية لمنتجات الشركة وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن.					
4- تعتبر الحصة السوقية مؤشراً فعالاً لنجاح الأنشطة السوقية والإنتاجية.					

3- بعد تميز المنتج:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1- تقوم بتقديم المساعدة الفنية للعملاء من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة العملاء .					
2-تعتمد الشركة على إحداث وعي العملاء للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، حتى يدركوا درجة تميزه عن غيره .					
3- تمتلك الشركة صورة نوع المنتج في أذهان العملاء جيدة.					

					4- تحقق الشركة درجة تطابق عالية للمنتج وتحقيقها لغرض الذبون والتي تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات مهارة العاملين والتدريب والمعرفة الجيدة للزبائن.
--	--	--	--	--	---

4- بعد أجال التسليم:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تحترم الشركة شروط ومواعيد التسليم.					
2- تتم عملية التسليم باستعمال وسائل النقل الملائمة لتقليل تكاليف النقل.					
3- تمتلك القدرة الإنتاجية أي سرعتها في تنفيذ طلب الزبائن.					
4- تستغل الشركة قنوات التوزيع الأكثر قربا للعملاء.					

الجزء الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

هذا المحور يهدف إلى قياس بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة محل الدراسة اعتمادا على المحاور التالية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وذلك طبعا من وجهة نظر إدارتها، لذلك نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختياركم .

1- محور المالي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تحقق الشركة ربحية مرتفعة مقارنة مع منافسيها.					
2- تقوم الشركة بحصر المنتجات المربحة.					
3 - تمتلك الشركة خطة مالية طويلة الأجل.					
4- تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف.					

2- محور التعلم والنمو:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات الزبائن.					
2- تطبق الشركة نظاما متكاملًا لتعليم وتدريب العاملين.					
3- تشجع الشركة حالات الإبداع والابتكار.					
4- تتفق الشركة بدرجة كبيرة بالمستوى المطلوب لتأهيل وتطوير الموارد البشرية.					

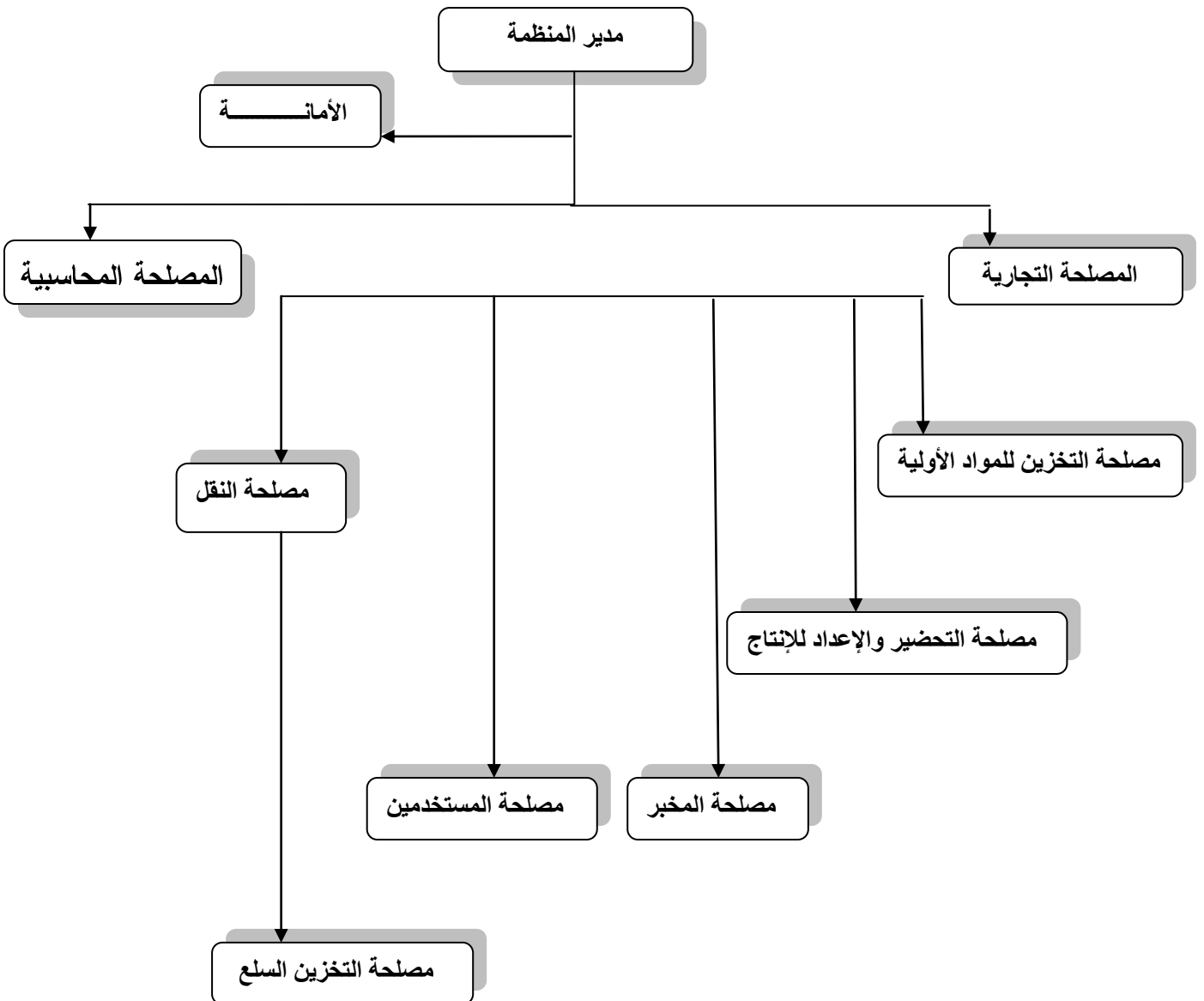
3- محور العملاء:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تعمل الشركة على زيادة الرضا لدى عملائها.					
2- تقدم الشركة وباستمرار خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها.					
3- تصغي الشركة لعملائها بشكل دائم.					
4- تضع الشركة إستراتيجية واضحة للاستماع للعملاء حتى تتمكن من اقتناص الفرص للاستجابة لرغبات العملاء.					

4- محور العمليات الداخلية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تقوم الشركة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.					
2- تمتلك الشركة موارد بشرية كفوة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف مع طلبات الزبائن.					
3- تمتلك الشركة عمالة ذات خبرة وأقدمية تفوق 10 سنة من العمل.					
4- تقدم الشركة منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة .					

الملحق رقم (02)
1 الهيكل التنظيمي:



2 رقم الأعمال للمنظمة:

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	21908500.00 دج	2930116.00 دج	2780227.00 دج

الملحق رقم (3)

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	23	76.7	76.7	76.7
Valid أنثى	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
31 من أقل	6	20.0	20.0	20.0
Valid 40 إلى 31 من	17	56.7	56.7	76.7
50 إلى 41 من	4	13.3	13.3	90.0
أكثر فما 51 من	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Nov M

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	4	13.3	13.3	13.3
Valid ثانوي	4	13.3	13.3	26.7
جامعي	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

trve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	15	50.0	50.0	50.0
Valid تنفيذ عون	4	13.3	13.3	63.3
تحكم عون	5	16.7	16.7	80.0

آخر	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	10	33.3	33.3	33.3
10 إلى 6 من	12	40.0	40.0	73.3
Valid 15 إلى 10 من	4	13.3	13.3	86.7
فما أكثر 16 من	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (4)

اتجاه عينة الدراسة

	N	Maximum	Mean	Std. Deviation
QA1.1	15	5	3.93	1.335
QA1.2	15	5	3.93	1.163
QA1.3	15	5	4.53	1.060
QA1.4	15	5	4.27	1.100
QA2.1	15	5	4.20	.775
QA2.2	15	5	4.27	1.033
QA2.3	15	5	4.13	.834
QA2.4	15	5	4.20	.862
QA3.1	15	5	4.20	.775
QA3.2	15	5	4.20	.862
QA3.3	15	5	4.20	.862
QA3.4	15	5	4.20	.862
QA4.1	15	5	4.53	.640
QA4.2	15	5	4.47	.834
QA4.3	15	5	4.53	.516
QA4.4	15	5	4.47	.640
QB1.1	15	5	3.93	.594
QB1.2	15	5	3.40	1.242
QB1.3	15	5	4.20	.561
QB1.4	15	5	4.13	1.060
QB2.1	15	5	4.47	.915
QB2.2	15	5	4.20	.775
QB2.3	15	5	4.53	.516

QB2.4	15	5	4.20	.561
QB3.1	15	5	4.20	.775
QB3.2	15	5	4.40	.507
QB3.3	15	5	4.33	.617
QB3.4	15	5	4.20	.862
QB4.1	15	5	4.40	.507
QB4.2	15	5	4.27	.594
QB4.3	15	5	4.53	.516
QB4.4	15	5	4.67	.488
Valid N (listwise)	15			

الملحق رقم (5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ	N of Items عدد العبارات
.908	32