

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستري في علوم التسيير

تخصص: ادارة مشاريع

تحت عنوان

أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة باللعيدي - ولاية قالمة -

إشراف الأستاذة:

- بركات غنية .

إعداد الطالبتين:

حجار وهيبة .

هناد أميرة .

2016-2015

# تَشْكُرَات

نشكر الله الذي وهبنا نعمة العلم ووفقنا على إنجاز هذه المذكرة.

نود أن نعرب عن جزيل الشكر إلى كل من قدم يد

العون من أجل إنجاز هذا البحث منذ إرساء لبنتها لأولى إلى إتمامه.

غير أن الاعتراف بالجميل يملي علينا أن أتقدم بفائق الشكر إلى الأستاذة

بركات غنية التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة.

كما ندين بالشكر والعرفان لجميع فرع وحدت إنتاج الطماطم بالعبيدي

مقدمة البحث ..... أ-ب-ت

01..... الفصل الأول: الإطار النظري للأخرجة.

01 ..... تمهيد

03 ..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأخرجة.

03 ..... المطلب الأول: ماهية الأخرجة.

08 ..... المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في عملية الاخراج.

09..... المطلب الثالث: ايجابيات الأخرجة و سلبياتها.

10..... المبحث الثاني: النظريات المعالجة للأخرجة والانشطة التي يتم اخرجها.

10..... المطلب الاول: نظرية تكاليف المعاملات.

13..... المطلب الثاني: نظرية الموارد.

14..... المطلب الثالث : الأنشطة اللوجستية التي يتم أخرجتها.

15..... المبحث الثالث: أهم اتجاهات الحديثة المرتبطة بالأخرجة.

16..... المطلب الاول :المقاولة من الباطن.

18..... المطلب الثاني :منهجية قرار التخريج.

26..... المطلب ثالث: سلسلة القيمة واخرجة الانشطة للوجستيك.

31..... خلاصة الفصل

32..... الفصل الثاني: تقييم الأداء.

33..... تمهيد

34..... المبحث الأول: الاداء.

34..... المطلب الأول: ماهية الأداء.

|         |  |
|---------|--|
| 42..... | المطلب الثاني: أبعاد الاداء.....                                   |
| 43..... | المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....             |
| 46..... | المبحث الثاني: قياس الأداء.....                                    |
| 47..... | المطلب الاول: مفهوم قياس الاداء وأهميته.....                       |
| 48..... | المطلب الثاني: طرق قياس الأداء.....                                |
| 58..... | المطلب الثالث: كيفية قياس الأداء وصعوباته.....                     |
| 60..... | المبحث الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة.....                        |
| 60..... | المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....                       |
| 62..... | المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء و مستوياته.....                 |
| 63..... | المطلب الثالث: أنواع تقييم الأداء وأساس التقييم الفعال.....        |
| 66..... | خلاصة الفصل.....   |
| 67..... | الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة باللعيدي لمصبرات الطماطم.....    |
| 68..... | تمهيد.....   |
| 69..... | المبحث الأول: التعريف بمؤسسة باللعيدي محمد.....                    |
| 69..... | المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة مجمع عبيدي محمد.....          |
| 70..... | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....                 |
| 72..... | المبحث الثاني: الايطار المنهجي لدراسة.....                         |
| 72..... | المطلب الاول: ادوات جمع المعلومات.....                             |
| 74..... | المبحث الثالث: تحليل نشاط التغليف وتقييم أداء مؤسسة باللعيدي.....  |
| 75..... | المطلب الاول: تحليل نشاط التغليف.....                              |
| 79..... | المطلب الثاني: تقييم اداء المؤسسة بلعيدي بواسطة النسب المالية..... |
| 88..... | خلاصة الفصل.....   |

|          |                |
|----------|----------------|
| 90.....  | الخاتمة العامة |
| 94.....  | قائمة المراجع  |
| 100..... | الملاحق        |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                       | الرقم |
|--------|---|-------|
| 6      | أهداف الأخرجة                                 | 01    |
| 19     | الإخراج : تحليل متعدد المعايير لاتخاذ القرار  | 02    |
| 23     | اختيار أفضل تنظيم : شجرة القرار               | 03    |
| 27     | سلسلة القيمة لـ Porter                        | 04    |
| 29     | حدود الوظائف التي يتم إخراجها من طرف المؤسسة. | 05    |
| 36     | العلاقة بين الكفاءة والفعالية                 | 06    |
| 49     | هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة         | 07    |
| 71     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة                       | 08    |
| 75     | التمثيل البياني لرقم الأعمال                  | 09    |
| 76     | التمثيل البياني لمختلف عدد الوحدات الباعة     | 10    |
| 77     | التمثيل البياني لمختلف تكاليف التغليف         | 11    |
| 83     | التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة   | 12    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                       | الرقم |
|--------|---|-------|
| 6      | أهداف الأخرجة                                 | 01    |
| 19     | الإخراج : تحليل متعدد المعايير لاتخاذ القرار  | 02    |
| 23     | اختيار أفضل تنظيم : شجرة القرار               | 03    |
| 27     | سلسلة القيمة لـ Porter                        | 04    |
| 29     | حدود الوظائف التي يتم إخراجها من طرف المؤسسة. | 05    |
| 36     | العلاقة بين الكفاءة والفعالية                 | 06    |
| 49     | هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة         | 07    |
| 71     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة                       | 08    |
| 75     | التمثيل البياني لرقم الأعمال                  | 09    |
| 76     | التمثيل البياني لمختلف عدد الوحدات الباعة     | 10    |
| 77     | التمثيل البياني لمختلف تكاليف التغليف         | 11    |
| 83     | التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة   | 12    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | المحتويات   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 24     | العوامل المؤثرة على عملية التخريج   | 01    |
| 43     | الأبعاد الرئيسية للأداء   | 02    |
| 51     | مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح.  | 03    |
| 54     | مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف المديرية المؤسسات في لعداد لوحة القيادة | 04    |
| 60     | : تصنيفات مقاييس الأداء   | 05    |
| 75     | رقم الأعمال خلال سنوات الدراسة  | 06    |
| 76     | عدد الوحدات المباعة خلال سنوات الدراسة  | 07    |
| 77     | تكاليف التشغيل خلال سنوات الدراسة.  | 08    |
| 79     | إعداد الميزانية المالية :لسنة: 2012،2013،2014                                 | 09    |
| 82     | حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة   | 10    |
| 85     | حساب نسب النشاط خلال السنوات محل الدراسة                                      | 11    |
| 87     | حساب نسب المردودية خلال سنوات محل الدراسة                                     | 12    |

# المقدمة العامة

## تمهيد للبحث:

ان التطورات الحاصلة في ادارة الاعمال تدفع بالمؤسسة الى اعتماد أساليب حديثة في الادارة منها أسلوب ادارة الجودة الشاملة وكذا أسلوب ادارة المعرفة و غيرها من الاساليب الحديثة الاخرى وان نجاح ونمو المؤسسات واستمراريتها يعتمد على منهج التسيير السليم لمواردها المادية والبشرية والمعنوية والمعلوماتية ،تعمل المؤسسة في بيئة ديناميكية سريعة التغير وهذا ما يدفع بها الى تحليل الاستراتيجي لبيئتها حتى تتمكن من تعزيز نقاط قوتها ومواجهة التهديدات وكذا التقليل من نقاط الضعف واغتنام الفرص وهذا ما يدفع بالمؤسسة الى اعتماد هياكل مرنة، وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل في نفس مجال التخصص اعتمدت الكثير من المؤسسات على أساليب جديدة تمكنها من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتساعدتها في تقليل تكاليفها اعتماد أسلوب الاخرجة سواء في الانشطة أو الوظائف .

وتعتبر الاخرجة من المفاهيم حديثة النشأة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية حيث تقوم بأخرجة الانشطة التي تشكل لها نقص وتقوم بمنحها لمقدم خدمات خارجي متخصص يمتلك ميزة في النشاط المخرج اليه وتهدف الاخرجة في مجملها الى تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للمؤسسة كما تساعد المؤسسات على المنافسة وتحقيق رضا الزبون بالإضافة الى اكتساب مكانة في السوق بين المؤسسات الصناعية الرائدة .

ولقد تم اختيار مؤسسة بالعبيدي للدراسة باعتبارها من المؤسسات الصناعية الحديثة النشأة كما تعتبر المنافس الاول لمؤسسة بن عمر التي تعمل في نفس مجالها كما تعتبر مؤسسة بلعبيدي ذات مكانة مرموقة في السوق اد لديها حصة سوقية معتبرة كما تسعى مؤسسة بالعبيدي الى تحقيق أقصى الارباح مع الاعتماد على أفضل جودة في المنتجات من حيث تركيبة الطماطم التي تنتجها و كذا التغليف المخرج الذي يعتمد على تقنيات متطورة كما تعمل على تلبية طلب السوق المحلي من المنتجات وتسعى الى التصدير والتعامل مع الخارج وتحقيق رضا الزبون من حيث سعر وجودة المنتجات التي تقدمها كما تعتمد على التنوع في خط انتاجها مع الضغط على التكاليف من أجل المساهمة في تحسين أدائها

وبغرض دراسة موضوع أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية يمكن طرح الإشكالية التالية:

### اشكالية البحث والتساؤلات الفرعية:

كيف يؤثر أخرجة نشاط التغليف على أداء مؤسسة بالعبيدي لمصبرات الطماطم ؟

في هذا السياق تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

متى تقوم المؤسسة بعملية الأخرجة ؟

كيف تقوم مؤسسة باللعبدي بتقييم أدائها؟

لماذا تقوم مؤسسة باللعبدي بأخرجة نشاط التغليف؟

### فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

تقوم المؤسسة بعملية الأخرجة عندما لا تتمكن من اتمام نشاط معين.

تقوم مؤسسة باللعبدي بتقييم أدائها عن طريق القيمة المضافة الاقتصادية.

تقوم مؤسسة باللعبدي بأخرجة نشاط التغليف للتركيز على نشاطها الرئيسي.

### أهمية البحث:

لقد تم تناول هذا الموضوع بناء على اعتبارات منها:

الأخرجة لها دور أساسي في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف في المؤسسات الصناعية.

التطورات الحاصلة في العالم والتي تؤثر على أداء المنظمات الكبيرة والصغيرة.

الدور الأساسي الذي تلعبه الأخرجة في المؤسسات وأهميته في رفع الأداء.

دور تحسين الأداء في بقاء ونمو المؤسسات .

### أهداف البحث:

ان الغرض الاساسي من البحث يتجلى في النقاط التالية :

✓ معرفة مدى مساهمة الأخرجة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

✓ التعرف على مستوى الأداء في مؤسسة باللعبدي .

✓ التعرف على مدى تطبيق مؤسسة باللعبدي للأخرجة .

✓ ضرورة المعرفة النظرية لعملية الأخرجة

## منهج البحث:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بغية الامام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده أما في الجانب التطبيقي سنحاول الاعتماد على المنهج الخاص بدراسة الحالة بغرض البحث المعمق والمفصل لمؤسسة باللعبيدي على أرض الواقع واسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها وهذا لإبراز أثر الأخرجة في أداء المؤسسة محل الدراسة .

## هيكلية البحث :

في دراستنا هذه تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول استعرضنا في الفصلين الاول والثاني الجانب النظري للموضوع حيث تطرقنا من خلالهما الى الأخرجة والأداء في المؤسسة ,أما الفصل الثالث فقد شمل الجانب التطبيقي دراسة حالة في مؤسسة باللعبيدي.

## صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز بحثنا :

- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسات الاقتصادية من أجل دراسة الحالة.
- نقص الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة .
- نقص في الكتب من أجل دراسة الموضوع.

## الفصل الثاني

### تقديم الأداء

**تمهيد:** يعتبر تقييم الأداء من المواضيع المهمة في أي منظمة، نظرا لان الأداء يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.

وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في العصر الحديث في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنشآت إلا أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا مند عهد قريب.

## المبحث الأول: الأداء

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

أولا: مفهوم الاداء

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج مدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، و على هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة الفرنسية performance و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى.<sup>(2)</sup>

اصطلاحا: الأداء هو ما يقاس من السلوك.

والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بمده المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

(1) -عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص03.

(2) -إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/9/13، ص:44.

ويرى البعض تعريف الأداء بأنه "ما فعل في وقته المحدد له شرعا أو لا، فيكون التعريف بالإيقاع ناظرا إلى نفس العمل، بينما يكون التعبير بالفعل ناظرا إلى ما يفعل وهو المؤدى".

في تعريف آخر يعرف الاداء بأنه "تسليم نفس الواجب بالأمر" أو تسليم للمستقبل، التقويم الجيد يستند الى قياس جيد".<sup>(1)</sup>

كما عرفه أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>(2)</sup>.

ويعرفها Jean Yves بأنها: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من اعطاء حكم تقييمي على الانشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة على البيئة الخارجية".<sup>(3)</sup>

كما يقصد بمفهوم الاداء: "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>(4)</sup>

مما سبق ذكره نستنتج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

يعتبر العديد من الباحثين ان الكفاءة والفعالية من أهم المفاهيم المرتبطة بالإداء وسنطرق فيما يلي الى تعريف كل من هذين المصطلحين.

-تعريف الكفاءة:

(1)-لسان العرب للأمام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد المكرم ابن منظور الافريقي -المجلد الاول أ،ب- نشر أدب الحوزة قم-إيران 1405هـ -ص1760.

(2) -أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر الأصول و المهارات"، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

(3) -Jean Yves saulquin, "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20.

(4) -راوية محسن حسن، "ادارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية،الاسكندرية:2000،ص215.

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.

أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

وتحسب بالعلاقة التالية :

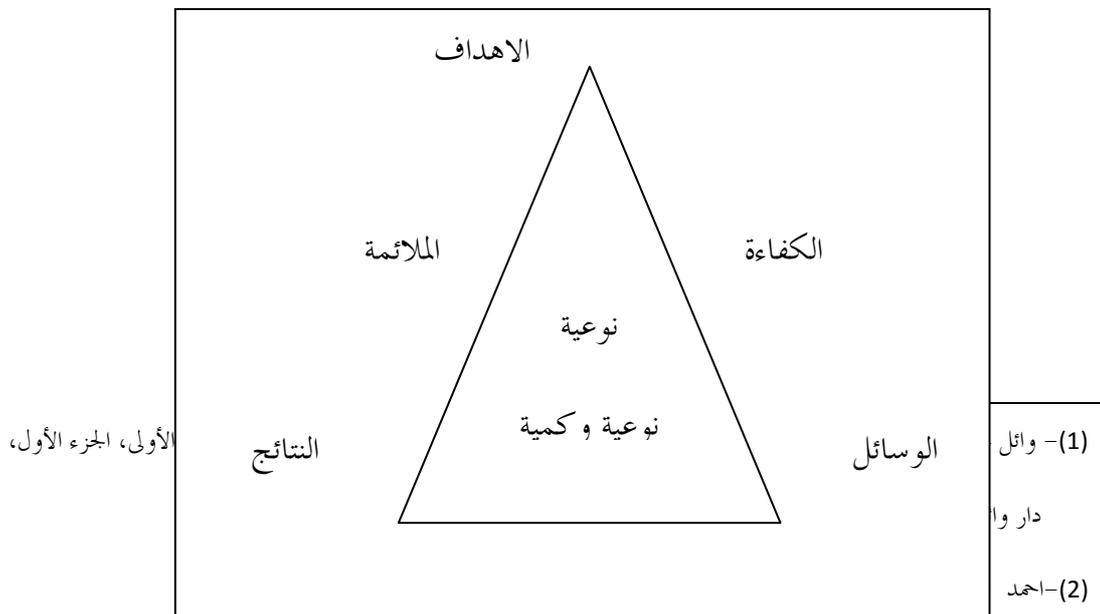
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة}} \square \square \square$$

مفهوم الفعالية : يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة .<sup>(1)</sup>

وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{الانجاز المحدد} \div \text{الفعالية} = \text{الانجاز المحقق}$$

الشكل رقم (6)العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور لغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص48.

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى. أما الأداء طويل المدى فيتمثل في: "تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغييرات".<sup>(1)</sup>

ثانيا: أهمية الاداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، اداريا، وتجريبيا.

- فمن الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا لاستراتيجية المتبعة من قبل لإدارة.

- — ومن الناحية التجريبية : تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها ؛

- — أما الأهمية الإدارية : تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.<sup>(2)</sup>

ثالثا: معايير تصنيف الاداء

لقد صنف العديد من الباحثين معايير الاداء على النحو التالي:

(1)- حان أحلام، تسير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق و

الاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2004 ص47.

(2) -خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري ،عمان، الأردن — طبعة

2009 ، ص384.

### 1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي

الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

الاداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا.

أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي

لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 2 - حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.<sup>(1)</sup>

الأداء الكلي:

يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، و القدرة على البناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب الخروج منها.

(1) - عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص89.

3- حسب معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري نتناولها فيما يلي:

-الأداء الاقتصادي : بتطبيق المبادئ الاقتصادية و سريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

4 -التصنيف حسب معيار الزمن:

أ-الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير و يصبح الاداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

الإنتاج : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

✓ الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المخرجات /المدخلات.

الرضا :وذلك باعتبار المؤسسة 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 بالتحرر 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 و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.

• Turne – Over .معدل دوران العمال

• الغيابات و التأخيرات.

ب-الاداء في المدى المتوسط:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

1- التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة با و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية .فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

2- النمو ( Croissance ):وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة. ان النمو سواءا بتعظيم وتحجيم عوامل الانتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الاهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة واحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسم مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى Made In Japan .<sup>(1)</sup>

ج-الاداء في المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في : الحكومات و الاقتصاد و السياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال. إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحيانا و المندجمة أحيانا أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه ( الكفاءة و الفعالية ) لا بد أن يعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على البقاء.وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفا خاصا بها دلالة على عظمة الشركة قدرتها على قهر منافسيها خلال حقب مختلفة.

و هذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف و التحديات حتى و لو كانت الحروب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد .هذا ما

(1) - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم : منظور ك لي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص58 .

يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الاستفادة منه. (1)

#### 5-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية.  
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.

#### ب-أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين.وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك يبعث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

#### ج-أداء وظيفة الإنتاج:

و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

#### ث-أداء وظيفة الأفراد(الموارد البشرية):

(1) - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، نفس المرجع السابق ، ص60.

و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق. (1)

### المطلب الثاني: أبعاد أداء

يعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة والتي تسعى لتحقيق أهدافها وفيما يلي سنتطرق إلى الأبعاد التالية:

-أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

-أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

-أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما... فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كلا من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية .

ونظراً لتعدد الأهداف و اختلافها فان الأداء يأخذ أبعاداً مختلفة وهذا كما يتضح من الجدول التالي:

(1)-عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مرجع سبق ذكره، ص88.

جدول رقم(02): الأبعاد الرئيسية للأداء

| الإدارة        | التصميم        | الأهداف        | البعد الأول  |
|----------------|----------------|----------------|--------------|
|                |                |                | البعد الثاني |
| إدارة المؤسسة  | تصميم المؤسسة  | أهداف المؤسسة  | المؤسسة      |
| إدارة العمليات | تصميم العمليات | أهداف العمليات | العمليات     |
| إدارة الأفراد  | تصميم الأفراد  | أهداف الأفراد  | الأفراد      |

المصدر: الدكتور موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة ، الأولى، 2002، ص208.

حيث يشير البعد الأول الى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة :

الأهداف: اذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.

التصميم: ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.

الإدارة: وتشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.

بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية للأداء وهي:

المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية..

العمليات: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً

لتحقيق الأهداف التي وضعت على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يتطلع لتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً

لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

والتنظيم بصفة عامة.

**المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه**

أولاً: محددات الأداء

قد ينظر للأداء على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:

أ-الجهد :هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لداء مهمته، و الجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة ، متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب-القدرات : و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، و هي تختلف من فرد إلى آخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تقريرها و الرفع منها.

ج -إدراك الدور الهام : و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.<sup>(1)</sup>

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء ولقد صنفها العديد من الباحثين إلى العديد من العوامل وهي كالتالي:

#### 1-العوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

-ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.<sup>(2)</sup>

#### 2-عوامل النتائج:

(1)-د. صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية " كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية ،سنة1999 ،ص210-211.

(2)-زهير ثابت، " كيف تقيم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001 ، ص 87.

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الاول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الاحيان وظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:

- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا؛

-الجودة: ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟.

-التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟؛

-الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

3-عوامل السلوك: (1)

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة الى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

-التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛

(1)-عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص14.

تحديد الأولويات :مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، وهل يقوم بمعالجة الامور المهمة قبل الامور الاقل أهمية.

-التنظيم :الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل ي وافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟؛

-التفويض :الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛

-إتخاذ القرارات :الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛

-الاتصالات الشفوية :هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛

-الاتصالات الكتابية :وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح وفعالية.

كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أداءه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الاداء.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: قياس الأداء .

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم قياس الأداء من خلال إعطاء عدت تعاريف وإبرازا أهميته في المطلب الأول وعرض مختلف طرق قياس الأداء التقليدية منها والحديثة في المطلب الثاني وأخيرا نعرض مجمل الصعوبات التي تحتوي عليها عملية قياس الأداء وجوانب القياس .

(1)-زهير ثابت، " كيف نقيم الشركات والعاملين"، مرجع سبق ذكره،ص87.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته.

أولا: مفهوم قياس الأداء

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها:

قياس الأداء هو "طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>(2)</sup>

يعرف قياس الأداء أيضا على أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"<sup>(1)</sup>.

تعرف قياس الأداء: بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>(2)</sup>

ثانيا: أهمية قياس الأداء:

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي :

- ✓ إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها و معاملتها.
- ✓ إن قياس لأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ✓ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هذه البرامج.
- ✓ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- ✓ أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- ✓ تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.

(2) -عيسى مرزوقة ، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان": الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح". ضمن فعاليات المنتدى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 11 10 نوفمبر 2009 ،ص2.

(1) - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره ،ص69

(2) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ص 193 .

✓ يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

### المطلب الثاني: طرق قياس الاداء

اولا : طرق القياس التقليدية.

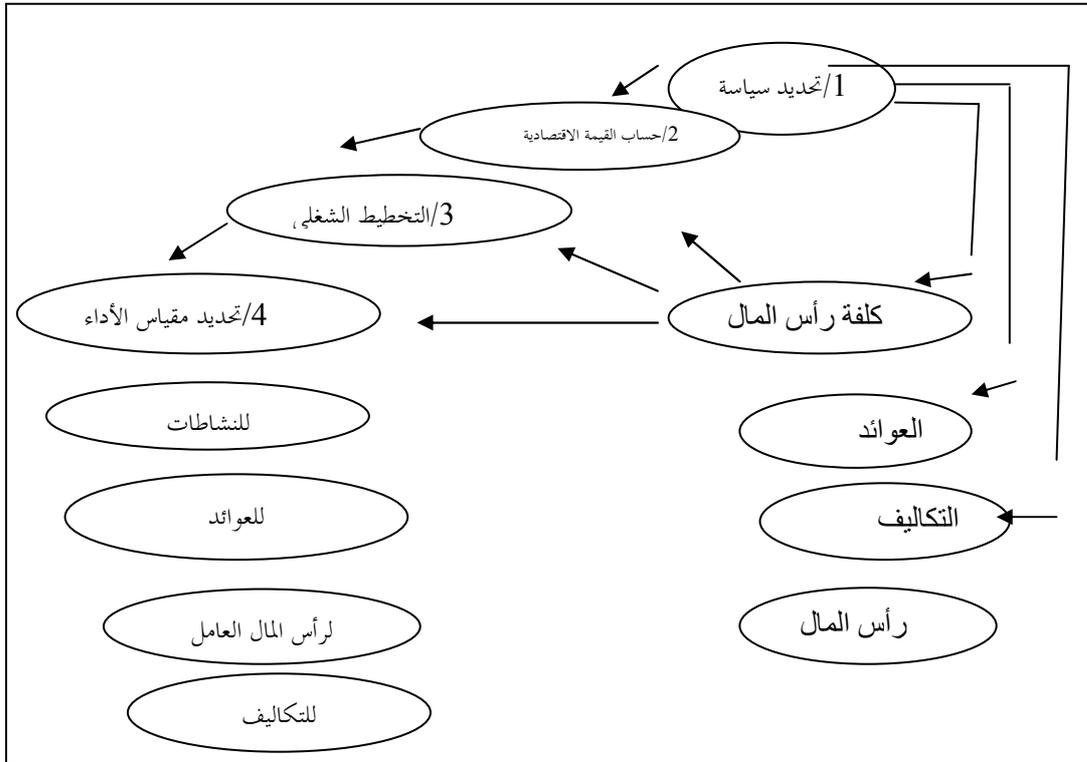
✓ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يؤشر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها(قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس. ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط. إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة، عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات. إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

(1) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 494 .

شكل: رقم (7) هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 495.

ما يلاحظ من هذا الشكل، أن كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)<sup>(1)</sup>

أو: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = النتيجة الاستغلالية بعد الضريبة (RE) - اموال الاستثمار (WACC). التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال (CE).

EVA = القيمة الاقتصادية المضافة .

(1) -هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال"، في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 56، الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة - جامعة القاهرة، 200، ص

CE=تمثل راس المال المعاب والذي يتكون من :اموال خاصة+ اقساط الاصدار كقيمة حامة متراكمة +  
المؤونات وشبه الاموال الخاصة +ديون مالية صافية من سلفات الخزينة .  
RE=نتيجة الاستغلال وهي نفسها نتيجة الاقتصادية.  
WACC=التكلفة الوسطية المرجحة الاموال  
✓ أساليب التحليل القطاعي : يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد  
وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية  
للأداء والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات  
العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، وتميز نوعين من هذا الأسلوب <sup>(1)</sup> .  
تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية :تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب  
مئوية بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى  
صافي المبيعات ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى؛  
مؤشرات التوازن المالي :تمثل في راس المال العامل الاجمالي — راس المال العامل ،احتياجات راس المال العامل  
والخزينة الصافية الاجمالية .

راس المال العامل من اسفل الميزانية = الاصول المتداولة \_ القروض القصيرة الاجل .  
من اعلي الميزانية = الاموال الدائمة - الاصول الثابتة .  
راس المال العامل الاجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة .

حليل المؤشرات المالية :تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل  
مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل  
منهما مثلا :ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم  
توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

(1) -محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ، ص24.

ثانيا: طرق القياس الحديثة .

✓ مدخل أصحاب المصالح:

يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة، والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم: (1)

جدول رقم(3) مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح.

| فئة أصحاب المصالح والحقوق | قياس الأداء على المدى القريب   | قياس الأداء على المدى الطويل  |
|---------------------------|--|---|
| المستهلكون                | -المبيعات (الحجم و القيمة)<br>-المستهلكون الجدد<br>-عدد احتياجات المستهلكين<br>الجدد التي تم تلبيتها | -النمو في المبيعات<br>-معدل دوران المستهلكين<br>-المقدرة على السيطرة على الأسعار                  |
| المجهزون (الموردون)       | -كلفة المواد الأولية<br>-زمن التسليم<br>-المخزون<br>-توفير المواد الأولية                            | معدل النمو في كل من:<br>كلفة المواد الأولية، زمن تسليم<br>المخزون وأفكار المجهزين الجديدة         |
| المساهمون                 | -العائد على السهم<br>-القيمة السوقية للسهم<br>-العائد على حق الملكية                                 | -القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية<br>بالاستراتيجية المتبعة<br>-النمو في العائد على حق الملكية |
| الأفراد                   | -عدد الاقتراحات  | -عدد الترقيات من الداخل   |

(1) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص492 .

|  |   |                       |
|--|---|-----------------------|
| -معدل الدوران  | -الإنتاجية<br>-عدد الشكاوي  |                       |
| -عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.<br>-مستوى التعاون في المواجهات التنافسية            | -عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة<br>-العلاقات مع الأعضاء والطاقم                         |                       |
| -عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات<br>-عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات | -عدد الاجتماعات<br>-عدد المواجهات غير الودية<br>-عدد القضايا المرفوعة                               | جمعيات حماية المستهلك |
| -عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة<br>-المدافعين عن البيئة                      | -عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة<br>-عدد المواجهات غير الودية<br>-عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة | البيئة                |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية متطور

منهجي متكامل، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 . ص 493.

نلاحظ من خلال الجدول، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير. وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

✓ اسلوب لوحه القيادة: تعتبر لوحه القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى

القرن

العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر

الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضع المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في

الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي : لوحة القيادة هي "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"<sup>(1)</sup>

إذا نستنتج من هذا التعريف ان لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات التكاملية التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كما نقيس لأدائها.

-منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

-تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

-توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يرأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

والجدول التالي رقم (4) يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف المديرية المؤسسات في إعداد لوحة

(1)-Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p105 .

القيادة :

| مدير الانتاج            | المدير التجاري            | المدير المالي       | مدير المستخدمين     | المدير العام      |
|-------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| كلفة المنتجات الاجمالية | نتيجة الوحدة              | تكاليف المستخدمين   | راس المال الخاص     | القيمة المضافة    |
| عددالوحدات المصنع       | راس المال في بداية الوحدة | الفاعلية            | راس المال الدائم    | الفاعلية          |
| الكمية المصنع           | هامش المشتريات            | التكاليف الاجتماعية | الاستثمارات الثابتة | النتائج           |
| عدد ساعات عمل الآلات    | رقم الاعمال               | الفاعلية            | العقارات الصافية    | رقم الاعمال       |
| النفایات                | رقم الاعمال               | التكاليف المالية    | رقم الاعمال         | النتائج           |
| الكميات المنتجة         | عدد المبيعات              | القروض              | الفاعلية            | رقم الاعمال الخاص |

Source: C.Alazard, S.Separie, Contrôle de Gestation, 5eme edition, Dunod, France, 2001, p: 593.

✓ بطاقة قياس الأداء المتوازنة : تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة ويُطلق عليها أيضا تسمية بطاقة

الأهداف المتوازنة

من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية،... الخ). وقد بدأ لاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام

1990

عندما قررت مؤسسة Norton Nolan القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPMG والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى

المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة.<sup>(1)</sup> و قد بين كل من (نورتن وكابلن) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

1. التركيز على التنظيم ككل؛
2. تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء؛
3. تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق.
4. أداء إجمالي ممتاز.

ان بطاقة القياس تضم أربع ابعاد وهي:

البعد المالي :ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.  
بعد العملاء :يركز على الاستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل

بعد العمليات الداخلية : ويهتم بالعمليات التي تفوق فيما المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.

بعد التعلم والنمو :ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو دخل المؤسسة.

1/ مؤشرات الأداء للبعد المالي: <sup>(2)</sup>

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

(1) - محمد محمود يوسف، " البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005 ، ص 126.

(2) - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية . PMO مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2014، ص157\_164

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{معدل المردودية المالية}$$

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل هامش الربح}$$

2/ مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

$$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } n \square 1}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } n} = \text{معدل النمو في رقم الأعمال}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد شكاوى العمل}}{\text{إجمالي الطلبات}} = \text{معدل شكاوى العملاء}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} = \text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد}$$

3 / مؤشرات الأداء لبعء العمليات الداخلية:

$$100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}} = \text{معدل إنتاجية العام}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} = \text{معدل دوران المخزون}$$

4 / مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو:

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} = \text{معدل دوران العاملين}$$

$$100 \times \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}} = \text{مؤشر تكوين العاملين}$$

### المطلب الثالث: كيفية قياس الاداء و صعوباته.

اولا : كيفية قياس الأداء

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم يجب على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة الجوانب التي يتعرض لها القياس: (1)

1/ الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي: الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: يبحث في الاهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في الاهداف العامة وقياس مدى تحقيقها علي ارض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها وطريقة قياس الاهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض الذات الهدف.

2/ البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به:

: البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الاهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات المحيطة بالعمل ويتم قياس بمشاركة من العاملين عند تنفيذ الخطة العمل وينجح هذا النوع في المراقبة الميدانية

3/العوامل الخارجية:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- المنافسين الخارجيين.

(1)- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، سوريا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements العالمية تخصص إدارة صحية، 2009.

ثانيا :صعوبات قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديه ا، وتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

-جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات؛ يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛

-تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى المالية والتشغيلية، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرها؛

-الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛

-كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط؛

-إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة

على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛

-وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛

-عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة؛

-قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية؛

-عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح،ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم(5) : تصنيفات مقاييس الأداء

| المقياس   | يقيس  | يعبر عنه بالنسبة التالية               |
|-----------|---|--|
| الكفاءة   | قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد       | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفعالية  | مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف          | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة    | مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح                | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح          |
| التوقيت   | مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد          | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد    |
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة | المخرجات إزاء المدخلات                 |

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور

منهجي متكامل، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .ص 91 .

### المبحث الثالث: تقييم الاداء المؤسسي.

سنتناول في هذا المبحث تقييم الاداء واهميته في المؤسسة في المطلب الاول وتعرض الي الصعوبات المصاحبة لعمليات التقييم الاداء وكذا مستويات التقييم في المؤسسة وفي الاخير نتعرض الي انواع المختلفة للتقييم الاداء واساس التقييم الفعال في المؤسسة .

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته.

##### اولا: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء ، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

عرف ديفرز Devrise تقييم الأداء " علي أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية" .

كما عرف تقييم الاداء " على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها ".<sup>(1)</sup>

تقييم الأداء هو " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة "<sup>(1)</sup>

يعرف بأنه:"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"<sup>(2)</sup>

تقييم الأداء هو:"فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة".<sup>(3)</sup>

ثانيا: أهمية تقييم الأداء: بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛

(1)- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:483.

(2)- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007/2008، ص:63.

(3) -حمادي نبيل 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، مسيلة، الجزائر، 10/ 11 نوفمبر 2009، ص:4.

(4) - حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، مرجع سابق، ص:5.

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
  - تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛
  - المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها؛
  - يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي: العوائد، المخاطر، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة.
- المطلب الثاني: صعوبات تقييم الاداء ومستويات التقييم الاداء.**

- اولا: صعوبات تقييم الأداء: هناك عدت صعوبات في عملية تقييم الاداء نذكر منها :
  - صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
  - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
  - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
  - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
  - خلق جو من اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
  - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

ثانيا: مستويات التقييم الاداء : ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- على مستوى المؤسسة : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه

من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛  
-على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل  
وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. (1)

### المطلب الثالث: انواع تقييم الاداء واساس التقييم الفعال .

اولا: اساس التقييم الاداء:

هناك انواع مختلفة منها :

النوع الاول: (2)

هناك ثلاثة أنواع من التقييمات وهي أكثر الأنواع انتشارا لدي المنظمات وان اختيار نوع وأسلوب التقييم  
يختلف من منظمة لأخرى اعتمادا علي وضع المنظمة والغاية من التقييم وأهدافه وهذه الأنواع تتلخص في:

1: التقييم على أساس الأهداف:

الهدف من إجراء التقييم على أساس الأهداف هو معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة سلفاً والتي  
تلاقي أهداف المنظمة غالباً.

2: التقييم القائم على الإجراءات ( الناحية العملية):

وهي موجهة تماما لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف يتم تنفيذه وخاصة البرامج الطويلة الامد لمعرفة أوجه  
القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ.

3: التقييم على أساس النتائج:

التقييم على أساس النتائج لمعرفة مدى تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة من حيث:

-تلبية حاجة العملاء والزبائن.

-تعزيز التعلم ( المعارف والتصورات ، المهارات أو المواقف)

(1)- حمادي نبيل 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، مسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009 ،ص:4.

النوع الثاني: هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء هي: (1)

1: تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي ما يلي:

- الفعالية: نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين.
- الكفاءة: العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عام - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عام - معدل الغياب ... الخ.
- التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج - الجودات المرابطة - الخطوات الفرعية للمشروعات.
- أساليب ونظم إجراء العمل - عادات العمل.

2: تقييم الأنشطة الرئيسية: ويشمل المجالات الرئيسية وهي:

1. تقييم الأداء التسويقي؛
2. تقييم الأداء الإنتاجي؛
3. تقييم الأداء التمويلي؛

3: تقييم أداء العاملين: ويقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف

المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

ثانيا: أسس التقييم الفعال: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء للعاملين على نحو دقيق؛
- معايير ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها؛
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛

(1) - زهير ثابت، كيف تقييم أداء، الطبعة الأولى، دار الفياء، القاهرة، ص 15

- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء من الحضور (الجودة، الكمية ...) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يجب أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العمال بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

## خلاصة الفصل

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أدائها والارتقاء به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار، حيث يؤدي الأداء الجيد والمتواصل إلى كسب المؤسسة المزيد من الشهرة، وهذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على بقاء المؤسسة ونموها وازدهارها. إن تقييم الأداء موضوعه هو الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومستويات استغلال الكفاءات والمؤهلات المتوفرة لديها فهي تحوي عملية ديناميكية مستمرة تقوم بها الإدارة للتقليل من الانحرافات لذا على مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط هذه الأخيرة، كما لا ننسى أن تلازم عملية التقييم مقابلة دورية للوقوف على جوانب الضعف والقوة، وأخيرا يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلو عملية التقييم من أخطاء لأنها من حكم الإنسان فتحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

## الفصل الثالث

دراسة حالة في مؤسسة  
بالعبيدي فرع المصبراتة

تمهيد:

إن العالم اليوم يشهد حركة غير متوقعة من التغيرات في الإدارة و في مجملها تهدف إلى ترقية المؤسسات من حيث تطوير طرق الإنتاج ، والمؤسسات اليوم تلجأ إلى التعاون و الاتحاد مع مؤسسات أخرى ذات مكانة في مجال الاقتصاد بحيث تمتلك قدرات ومهارات وموارد ذات ميزة مطلقة تجعلها رائدة في مجال تخصصها وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى إحدى المؤسسات الصناعة المرموقة في قائمة مؤسسة باللعيدي حيث تعمل هذه المؤسسة علي تطوير منتجاتها في ظل المنافسة الشديدة من قبل مؤسسة بن عمر حيث أن باللعيدي يعتبر المنافس الأول لها حيث يسعى جاهدا إلى الضغط على تكاليف إنتاجه و هذا حتى يتمكن من تقديم منتجات ذات جودة رفيعة مع سعر معقول وهذا من اجل اكتساب اكبر حصة سوقية ومن اجل تحقيق ذلك يلجأ باللعيدي إلى أخرجة نشاط التغليف الخاص بفرع المصبرات إلى مؤسسات متخصصة وسوف ندرس هذه الحالة أي أخرجة نشاط التغليف وتقييمه وأثره على أداء المؤسسة .

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بالعبيدي محمد

تمت الدراسة في مجمع عبيدي محمد، وهي مؤسسة اقتصادية تحتل مكانة في السوق وتسعى الى تحقيق نتائج ايجابية بخلق قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات التي تنتج البدائل أي نفس المنتج (أهم منافسيها مؤسسة بن عمر في السوق الوطني) حاولنا في هذا المبحث تقديم نظرة عامة حول المؤسسة من حيث النشأة والأهداف وطريقة تسيير عملها.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة مجمع عبيدي محمد

تعد مؤسسة مجمع عبيدي محمد من أهم المؤسسات الاقتصادية في الوطن والولاية، خاصة لما تقدمه للزبائن والمواطن الجزائري من انتاج، وهي مؤسسة حديثة النشأة لما لها من أهداف تطمح لتحقيقها.

## 1-نشأة المؤسسة:

على اثر انفتاح السوق الوطني وتحول المسار السياسي في الجزائر من نظام اشتراكي إلى نظام رأسمالي وخصوصة القطاع الصناعي ودعم المشاريع الخاصة من طرف الحكومة وذلك بتقديم مساعدات لرجال الاعمال. بعد عدة أبحاث ودراسات تمهيدية لإعداد المشروع والتي من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية فقد قرر إنشاء الشركة ذات مسؤولية محدودة بمجمع عبيدي محمد في ماي 2001. بموجب المرسوم التنفيذي بالمنطقة الصناعية بلخير طريق سدراتة ولاية قالمة، حيث يتميز المجمع بموقعه الجغرافي، اذ هو خارج المحيط العمراني وقريب من الطريق الوطني رقم 80 وموقعه سهل التعرف عليه، أي ان المجمع مدخله الرئيسي على حافة الطريق، حيث تقدر مساحته ب 03 هكتارات وتقسم هذه المساحة على المؤسسة ومخازنها، وأوكلت مهمة الانجاز لمؤسسات صينية و تركية بمساعدة مهندسين وتقنيين محليين حيث شرعوا في بنائها في ماي 2001 ودامت مدة الانجاز 11 شهرا، انطلق هذا المجمع بتأسيس المطحنة دماعة عبيدي \_GROUPE ABIDI\_ في شهر أفريل سنة 2002 لانتاج فرينة الأكياس البلاستيكية، شهران من بعد ذلك انطلقت المطحنة الثانية لإنتاج الفرينة ليكون بعدها فرع المصبرات اخر الفروع المجمع وأكثرها حادثة حيث بدأ نشاطه في شهر اوت 2011 لتحويل الطماطم و الهريسة الصناعية .

نشاط المؤسسة :

يعتبر مجمع عبيدي محمد بولاية قالمة ،إحدى أهم المؤسسات ذات الطابع الخاص ،حيث ينص كامل نشاطها في الشهر على توفير متطلبات السوق من الطماطم تقدر طاقته الإنتاجية 500طن في اليوم.

**المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.**

1-أهداف المؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة نذكر:

-تحقيق الارباح .

-الحصول على أكبر حصة سوقية.

-العمل على تحسين المنتجات لنيل رضا الزبون.

-تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في الجزائر،

تشغيل أكبر عدد من العمال.

-انتاج منتجات بجودة عالية .

-توسيع المؤسسة وزيادة حطوطها الانتاجية.

-البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة.

-البحث عن الزيادة في السوق الجزائرية.

-تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

-تغطية السوق الجزائرية كاملة والمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية.

ويستفيد عمال مؤسسة مجمع عبيدي محمد من دورات تكوينية لتحسين مهارتهم وقدراتهم الفنية والعملية

ودلك عن طريق المشاركة في المنتقيات الوطنية و الدولية وكذلك تشرف على بعثات للعمال إلى الخارج من

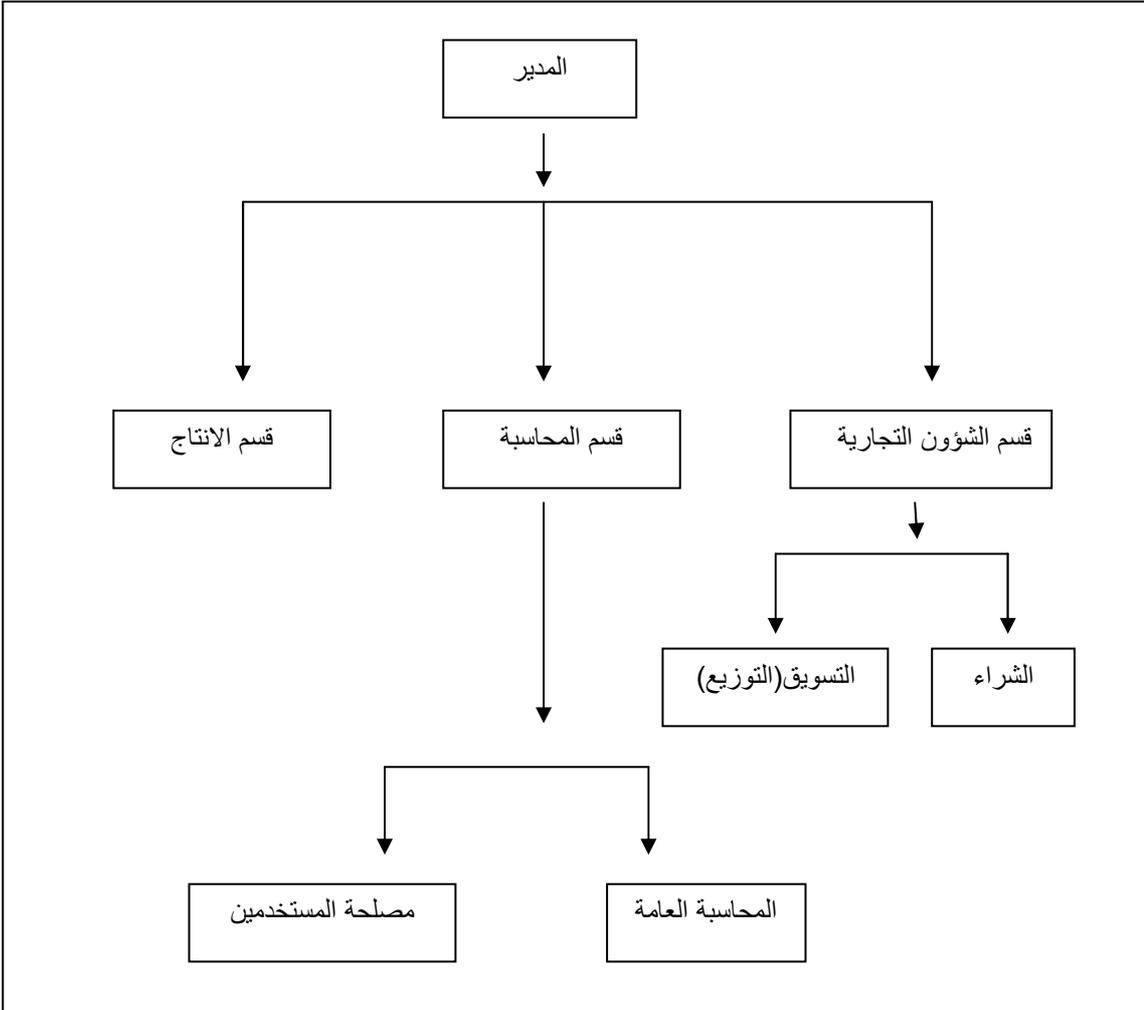
أجل تكوين وتطوير مهارتهم أو تقوم بجلب الخبراء من الخارج لتدريب العمال وتكوينهم وفقا للتكنولوجيا

المطبقة داخل المؤسسة ،وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة الذي يساعدها على تطوير وتسريع وتيرة الإنتاج

والذي بدوره يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: قدم لنا من مديريةية الموارد البشرية للمؤسسة .

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن جميع الاقسام تخضع مباشرة للإشراف من طرف المدير، والتي بدورها تنقسم الى فروع يشرف عليها رؤساء الاقسام والمتمثلة فيما يلي:

1-المدير: تتمثل مهامه في الاشراف على جميع الأقسام الرئيسية التي لها علاقة معه كما هو موضح في الهيكل التنظيمي ولهذا فان المدير يكون على اطلاع مستمر على وظائف هذه الأقسام ، كما يقوم بمراقبة سير عملية الانتاج .

2- قسم الانتاج: ويعتبر أهم أقسام المؤسسة ،حيث يهدف هذا القسم للوصول الى أرقى المنتجات وأجودها حيث يتم في هذا القسم الاشراف على جميع الأنشطة الخاصة بعملية الانتاج ،وهذا من خلال تتبع عملية الانتاج من دخول الموارد الأولية الى خروج المنتج في شكله النهائي.

3- قسم الشؤون التجارية: تتمثل مهمته الأساسية في عمليتي الشراء والبيع حيث يعمل على ضمان التموين المنتظم للموارد وتحديد احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى مراقبة المشتريات والتفاوض مع الموردين ،كما يهتم هذا القسم بعملية توزيع المنتجات على جميع الزبائن .

4- قسم المحاسبة لهذا القسم مجموعة من المهام هي:

-تسجيل العمليات في يومية المؤسسة .

- تحميل مبالغ المنتجات المباعة.

تسجيل المعاملات مع البنك.

5- قسم مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة .

المطلب الاول :ادوات جمع المعلومات .

1-المقابلة :

هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الآراء والمواقف والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص وحدات مجتمع البحث وعليه فالمقابلة هي تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة.

اعتمدنا في المؤسسة محل الدراسة على المقابلة الشخصية حيث طرحنا اسئلة علي الإداريين فيما يخص الهدف الاستراتيجي لمؤسسة باللعبيدي و كذا العديد من إطارات المالية في المؤسسة عن تقييم الاداء في فرع بلعبيدي لطماطم وعن الانشطة اللوجستية التي تقوم المؤسسة بعملية اخراجها و كانت الاجابة على اسئلة المقابلة كالتالي :

س1- هل تقوم مؤسستكم بعملية الأخرجة؟

- ج1- نعم تقوم المؤسسة بعملية الأخرجة.
- س1- ما هو النشاط الذي تقوم المؤسسة بأخرفته؟
- ج2- النشاط الذي تقوم المؤسسة بأخرفته هو نشاط التغليف (علب الطماطم والكرتون كبير الحجم التي توضع فيه علب الطماطم).
- س3- ما هي نسبة أخرجة هذا النشاط؟
- ج3- نسبة أخرجة نشاط التغليف هي 100%.
- س4- ما هي المؤسسات المتعامل معها؟
- ج4- المؤسسات التي تقوم بأخرجة نشاط التغليف هي :
- boit metaliq tunisiens تونس . تنتج علب الطماطم (\*).
- emmett قسنطينة. تنتج الكرتون الكبير الذي توضع فيه علب الطماطم.
- س5- متى بدأ التعامل مع هذه المؤسسات؟
- ج5- بدأ التعامل مع هذه المؤسسات منذ بداية نشاطها أي في شهر أوت 2011.
- س6- هل يتم التعامل مع هذه المؤسسات على أساس العقود؟
- ج6- تتعامل مؤسسة بالعبيدي مع هذه المؤسسات على أساس الطلبيات وكلما تناقصت كميات المخزون ترسل الطلبية لهذه المؤسسات .
- س7- هل تواجه المؤسسة صعوبات أثناء عملية الأخرجة؟
- ج7- لا تواجه المؤسسة أية صعوبات أثناء عملية أخرجة نشاط التغليف بل هناك تسهيلات من طرف المؤسسات المخرج إليها.
- س8- ما هي تكلفة التغليف الخاصة بعلبة الطماطم؟
- ج8- تكلفة التغليف الخاصة بعلبة الطماطم ( العلبه +الكرتون ) 16.38دج للعبة الواحدة.

(\* تاريخ تأسيس هذه الشركة سنة 1996، برأس مال قدر ب 6500000 دينار تونسي.

- س9- ما هي الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال عملية الأخرجة؟
- ج9- من الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال أخرجة نشاط التغليف تقليل التكاليف و زيادة الأرباح والتركيز على النشاط الرئيسي.
- س10- هل تعتبر المؤسسة الزبائن طرف فعال في عملية الأخرجة؟
- ج10- نعم تعتبر المؤسسة الزبائن الطرف الفعال في عملية أخرجة نشاط التغليف و ذلك من خلال زيادة طلب الزبون على منتوجاتها.
- س11- ما هو موقع النشاط المخرج في المؤسسة؟
- ج11- يعتبر نشاط التغليف من الأنشطة الفرعية في المؤسسة لذا تقوم بعملية اخراجه وذلك للتركيز على النشاط الرئيسي و هو إنتاج الطماطم.
- س12- هل يساهم النشاط المخرج في خلق قيمة مضافة في المؤسسة؟
- ج12- يساهم نشاط التغليف في خلق قيمة مضافة للمؤسسة وذلك من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة لمواجهة الطلب المتزايد عليها.
- س13- ما هي طريقة تقييم الأداء في مؤسستكم؟
- ج13- يتم تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة بطريقة القيمة المضافة بالإضافة الى النسب المالية .
- س14- ما هي القوائم المالية المختلفة التي تعتمدون عليها في قياس أدائكم؟
- ج14- القوائم المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس الأداء هي الميزانيات و جدول حسابات النتائج<sup>(\*)</sup>.
- 2\_ الوثائق: لقد منحت لنا من طرف المؤسسة بعض من القوائم المالية من بينها ميزانيات و جداول حسابات النتائج الخاصة بسنوات 2012،2013،2014 من اجل مساعدتنا في عملية تقييم الأداء المؤسسة محل الدراسة.

(\*)-لومي شفيق:عون إداري،مؤسسة باللعبيدي محمد،أثر الاخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية،قالمة، الجزائر، يوم 2016/05/10.

المبحث الثالث: تحليل نشاط التغليف وتقييم أداء مؤسسة باللعيدي .

المطلب الاول: تحليل نشاط التغليف

1\_ حساب تكلفة نشاط التغليف الخاص بالطماطم:

تكلفة التغليف الخاصة بعلبة الطماطم = 16.38 دج.

سعر بيع علبة الطماطم = 42.74 دج.

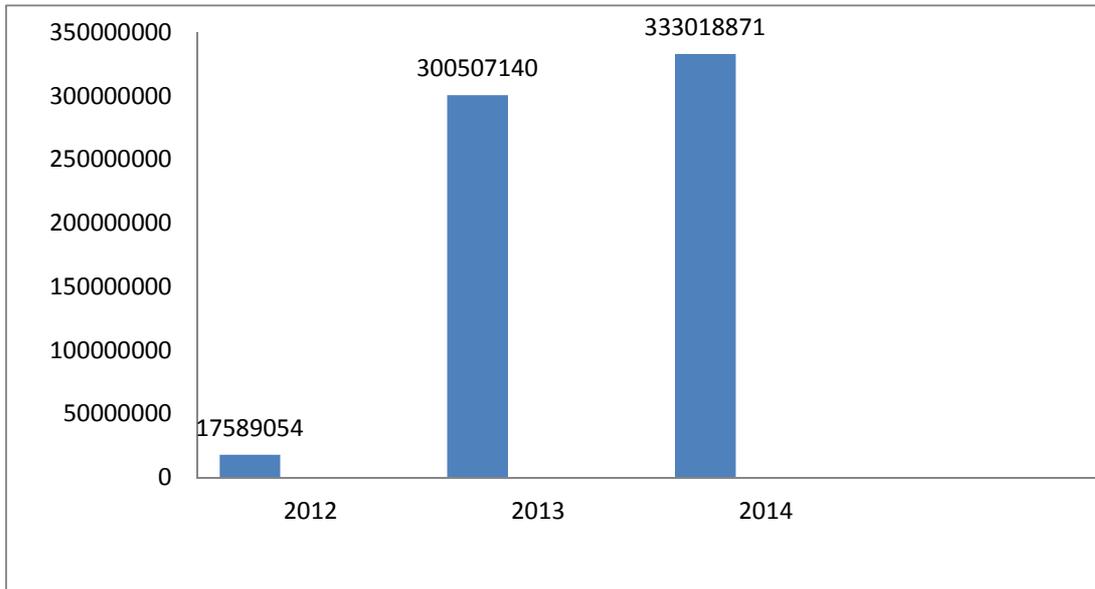
تأثير التغليف على الجودة : من خلال رقم الاعمال الموجود ضمن القوائم المالية نلاحظ ارتفاع رقم الاعمال في السنوات محل الدراسة وهذا راجع الي جودة كل من المنتجات من حيث التغليف المخرج اي مقدم خدمة خارجي وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): رقم الأعمال خلال سنوات الدراسة.

| السنوات     | 2012     | 2013      | 2014      |
|-------------|----------|-----------|-----------|
| رقم الاعمال | 17589054 | 300507140 | 333018871 |

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لرقم الاعمال



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حساب عدد الوحدات المباعة :

عدد الوحدات المباعة = الانتاج المباع / سعر بيع الوحدة

عدد الوحدات المباعة لسنة 2012 =  $42.74 / 17589054 = 411536$  وحدة

عدد الوحدات المباعة لسنة 2013 =  $42.74 / 300507140 = 7031051$  وحدة

عدد الوحدات المباعة لسنة 2014 =  $42.74 / 333018871 = 7791737$  وحدة

الجدول رقم (07): عدد الوحدات المباعة خلال سنوات الدراسة

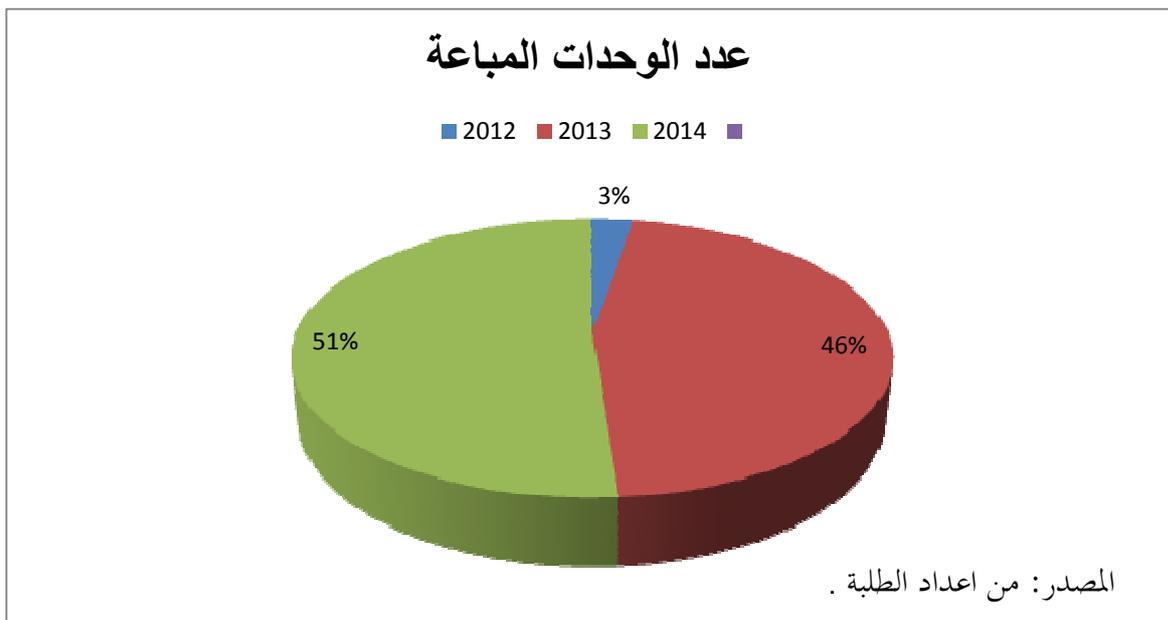
| السنوات           | 2012   | 2013    | 2014    |
|-------------------|--------|---------|---------|
| عدد وحدات المباعة | 411536 | 7031051 | 7791737 |

المصدر: من اعداد الطالبين.

التغليف وعدد الوحدات المباعة: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع عدد الوحدات المباعة أي زيادة

الطلب وبالتالي اكتاسب حصة سوقية جديدة :

الشكل رقم: (10) التمثيل البياني لمختلف عدد الوحدات الباعة



حساب تكاليف التغليف :

✓ تكلفة التغليف الخاصة بالطماطم لسنة: 2012، 2013، 2014.

$$\text{لسنة 2012} = 16.38 \times 411536 = 6740959 \text{ دج}$$

$$\text{لسنة 2013} = 16.38 \times 7031051 = 115168615 \text{ دج}$$

$$\text{لسنة 2014} = 16.38 \times 7791737 = 127628652 \text{ دج}$$

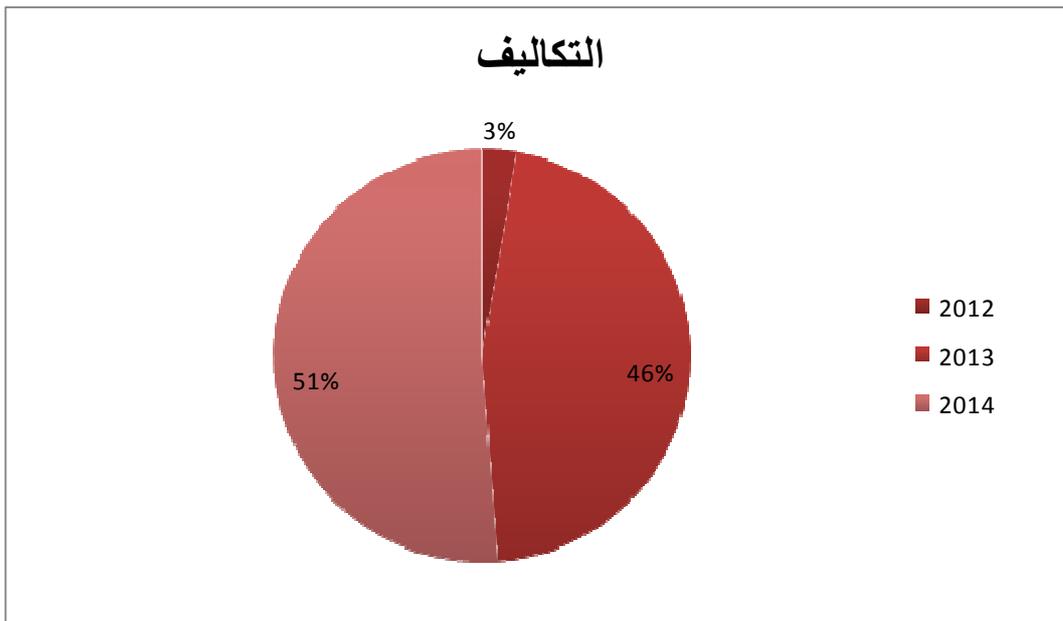
الجدول رقم (08): تكاليف التغليف خلال سنوات الدراسة.

| السنوات        | 2012    | 2013      | 2014    |
|----------------|---------|-----------|---------|
| تكاليف التغليف | 6740959 | 115168615 | 6740959 |

المصدر: من اعداد الطالبين .

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع التكاليف خلال سنوات الدراسة وهذا راجع الي زيادة عدد الوحدات المباعة .

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمختلف تكاليف التغليف.



المصدر: من إعداد الطلبة .

2- تحليل تكاليف التغليف نشاط التغليف الخاصة بالطماطم :

نلاحظ ان تكاليف التغليف كانت سنة 2012 تقدر ب: 6740959 دج وان سنة

2013 عرفت ارتفاعا الي 115168615 دج واستمرت في ارتفاع في سنة 2014 وقدر هذا

الارتفاع بي 127628652 دج وهذا يدل علي زيادة الانتاج وزيادة حجم المبيعات حيث

قدرت سنة 2012 ب: 411536 وحدة اما سنة 2013 فقدرت ب: 7031051 وحدة

وارتفعت عدد الوحدات المباعة سنة 2014 ب: 7791737 وحدة

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة باللعبيدي بواسطة النسب المالية :

الجدول رقم (09): إعداد الميزانية المالية: لسنة: 2012، 2013، 2014 .

الاصول :

| 2014      | 2013      | 2012      | الاصول السنوات        |
|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| -         | 36458     | 94791     | استثمارات معنوية      |
| 97375000  | -         | -         | مباني تجارية          |
| 80617961  | 90136162  | 113770963 | استثمارات اخري        |
| 19795884  | 17497174  | 12501087  | استثمارات قيد التنفيذ |
| 260000    | 180000    | 180000    | قروض و ايجار          |
| 198048845 | 107849795 | 126546843 | مجموع الاصول الثابتة  |
| 609054512 | 346046392 | 313203838 | المخزونات             |
| 72215944  | 18620701  | 499690    | الزبائن               |
| 5810878   | 12146090  | 85217213  | مدينون اخرون          |
| 63292     | 1687760   | 25842117  | الضرائب               |
| 142115520 | 137118502 | 1039506   | النقديات              |
| 829260148 | 515619446 | 435159366 | الاصول المتداولة      |

الخصوم

| سنة 2014    | سنة 2013    | 2012       | الخصوم                   |
|-------------|-------------|------------|--------------------------|
| 112500000   | 100000000   | 100000000  | الاموال الخاصة           |
| 54822753    | (70030305)  | (8619334)  | النتيجة الصافية          |
| (185820168) | (115789862) | (29596528) | ارباح محتجزة             |
| 283716260   | 328608520   | 241896121  | قروض وديون مالية<br>اخرى |
| 265218845   | 152788352   | 136106259  | الاموال الدائمة          |
| 31188114    | 38052079    | 48832482   | الموردون                 |
| 2538555     | 5117719     | 193135     | الضرائب                  |
| 622038225   | 427291843   | 376574333  | ديون اخرى                |
| 106325254   | 219247      |            | السحب علي<br>المكتشف     |
| 762090149   | 470680889   | 425599951  | الديون القصيرة<br>الاجل  |

/تحليل الميزانية المالية بواسطة نسب التوازن التوازنات المالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الأجنبي = إجمالي الديون

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول - الأصول الثابتة

او رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية)

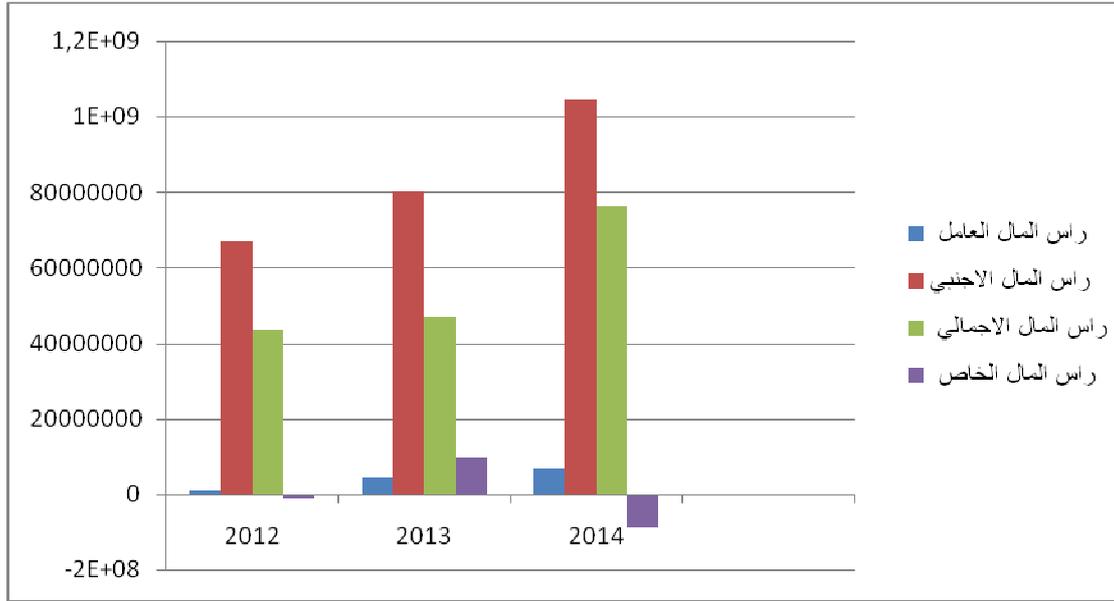
الخبزينة = القيم الجاهزة - القروض المصرفية

الجدول رقم (10): حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة

| 2014       | 2013      | 2012      | السنوات<br>راس المال                       |
|------------|-----------|-----------|--|
| 265218845  | 152788352 | 136106259 | الأموال دائمة                              |
| 198048845  | 107849795 | 126546843 | اصول الثابتة                               |
| 67169999   | 44938557  | 9559415   | رأس المال العامل                           |
| 112500000  | 10000000  | 10000000  | الأموال الخاصة                             |
| 198048845  | 107849795 | 126546843 | الأصول الثابتة                             |
| -88548845  | -97849795 | -11654684 | رأس المال العامل<br>الخاص                  |
| 1045808994 | 799289409 | 667496072 | رأس المال العامل<br>الأجنبي                |
| 762090149  | 470680889 | 435159366 | رأس المال العامل<br>الإجمالي               |
| 829260148  | 515619446 | 435159366 | (الأصول المتداولة-                         |
| 142115520  | 137118502 | 1039506   | القيم الجاهزة)-                            |
| 762090149  | 470680889 | 42559995  | (الديون القصيرة الأجل-<br>القروض المصرفية) |
| -74945521  | -92179945 | 8519909   | احتياجات رأس المال<br>العامل               |
| 142115520  | 137118502 | 1039506   | القيم الجاهزة<br>القروض المصرفية           |
| 142115520  | 137118502 | 1039506   | الخزينة                                    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد علي وثائق المؤسسة

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج.

## 2- تحليل نسب التوازن المالي:

بالنسبة لرأس المال العامل: من خلال الجدول نلاحظ ان رأس المال العامل قد ارتفع في سنتين الآخريتين محل الدراسة ، أي ان المؤسسة تملك هامش امان وهو ما يفسر اضافة الي قدرتها علي تغطية اصولها الثابتة انطلاقا من اموالها الدائمة قدرتها علي تسديد جزء من ديونها القصيرة الاجل في حالة عدم توافق اجال تحول الاصول المتداولة الي سيولة مع اجال استحقاقية الديون القصيرة الاجل .

بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: نلاحظ ان رأس المال الخاص سالب خلال فترة الدراسة هذا ما يعني ان المؤسسة غير قادرة علي تمويل اصولها الثابتة من موادها الخاصة مما يجعلها تعتمد علي مصادر خارجية وبالتالي فان الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية وخارجية .

راس المال العامل الاجمالي : ان القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الاجمالي خلال فترة الدراسة مقارنة براس المال العامل الاجنبي يدل على عدم امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة .

راس المال العامل الأجنبي: ان القيمة المرتفعة لراس المال العامل الاجنبي مقارنة بالأموال الخاصة يعني ان المؤسسة غير مستقلة ماليا ،أي تدخل الاطراف الخارجية في سياستها .

بالنسبة احتياجات راس المال العامل : نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيم احتياجات راس المال العامل مؤجلة خلال سنة 2012 حيث الاحتياج يقدر ب: 8519909 دج اما خلال السنوات 2013 / 2014 فهي سالبة وهذا يعني ان احتياجات الدورة للسنة الماضية اكبر من احتياجات الدورة الحالية وهطا يعود أي اتحاد المؤسسة لبعض القرارات المتمثلة في تحصيل الموارد بإسراع وقت حتي تتمكن من تسديد مستحقتها في ادل المحدد .

الخزينة : بما ان الخزينة موجبة ففي هذه الحالة الموارد الدائمة اكبر من الاصول الثابتة وبالتالي يكون هناك فائض في راس المال العامل مقارنة بالاحتياج في راس المال العامل ،ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة .

نسب النشاط:

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال ÷ مجموع الأصول.

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال ÷ الأصول الثابتة.

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال ÷ الأصول المتداولة

معدل دوران الذمم المدينة = رقم الأعمال ÷ (العملاء + أوراق القبض).

الجدول رقم (11): حساب نسب النشاط خلال السنوات محل الدراسة

| نسب                         | السنة | 2012  | 2013  | 2014  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| معدل دوران مجموع الأصول     |       | 0,031 | 0,48  | 0,324 |
| معدل دوران الأصول الثابتة   |       | 0,13  | 2,78  | 1,68  |
| معدل دوران الأصول المتداولة |       | 0,040 | 0,58  | 0,40  |
| معدل دوران الذمم المدينة    |       | 35,19 | 16,13 | 4,61  |

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد علي الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة .

تحليل نسب النشاط:

تحليل معدل دوران اجمالي الاصول: يقدر معدل دوران الاصول للمؤسسة ب0,031، هذا يعني ان كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2012 يولد 0.031 دينار من المبيعات. وهذا ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها وأن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى طاقتها الكاملة، وهذا ما يعني أن المؤسسة لا يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأس المال، أما بالنسبة لسنة 2013 فيقدر المعدل بحوالي 0,48 هذا ما يعني ارتفاع كفاءة الإدارة خلال تلك السنة، لكن يبقى المعدل في المستوى المقبول، ثم يرجع الي الانخفاض خلال سنة 2014 حيث يقدر هذا المعدل ب 0,324 وهذا الانخفاض يدل على تراجع أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة محل الدراسة، ومن أجل تجنب هذا الانخفاض إما أن تقوم المؤسسة باستغلال كامل أصولها أو تقوم ببيع جزء من أصولها غير المستعملة. تحليل معدل دوران الأصول الثابتة:

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2012 يقدر هذا المعدل ب0,13 ، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 0,13 دينار

من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة بينما ارتفعت هذه الكفاءة خلال سنة 2013، حيث يقدر الارتفاع بقدر 2,78 خلال سنة 2013 ثم انخفض سنة 2014 حيث أصبح 1,68 إلى الأداء التشغيلي للمؤسسة غير مستمر، وهذه الوضعية تستلزم على إدارة المؤسسة إما القيام باستغلال كل أصولها الثابتة خلال السنة الأخيرة أو بيع جزء منها إن كانت غير مستغلة.

تحليل معدل دوران الأصول المتداولة يتراوح معدل دوران الأصول المتداولة بين 0,40 و 0,040 وهو معدل مرتفع هذا راجع إلى حسن تسيير المخزون.

معدل دوران الذمم المدينة: يتراوح معدل دوران الذمم المدينة بين 35,19 و

4,61 وهو معدل منخفض ويشير هذا الانخفاض إلى تدهور سيولة الحسابات المدينة وناجحة عن

ضعف أداء إدارة في عملية التحصيل.

نسب المردودية: تعطي هذه النسب اجابات نهائية عن الكفاءة العامة لادارة المؤسسة ويتم

استعمال عدت مؤشرات منها :

نسبة الربحية الاموال الخاصة = (الربح الصافي ÷ الاموال الخاصة) × 100.

معدل العائد على الاستثمار = (الربح الاجمالي ÷ مجموع الأصول العاملة) × 100

نسب مرودية النشاط = (الربح الإجمالي ÷ رقم الأعمال) × 100

الجدول رقم(12):حساب نسب المردودية خلال سنوات محل الدراسة

| 2014 | 2013   | 2012  |                             |
|------|--------|-------|-----------------------------|
| 0.48 | -7.003 | -8.61 | نسبة الربحية الأموال الخاصة |
| 0.07 | _0.12  | -0.16 | معدل العائد علي الاستثمار   |
| 0.17 | -2.01  | -4.03 | نسب مردودية النشاط          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة.

#### تحليل نسب المردودية :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الربحية للأموال الخاصة في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث حيث كانت في سنة 2012 تقدر ب: -8,61- لترتفع هذه النسبة إلى -7.003، ويستمر هذا الارتفاع ليصل إلى 0.48 سنة 2014.

أما بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار فنلاحظ أنه أيضا في ارتفاع مستمر خلال سنوات محل الدراسة حيث بلغ -0.16 في سنة 2012 و-0.12 سنة 2013 وارتفع إلى 0.07 سنة 2014.

أما بالنسبة لنسب مردودية النشاط فنلاحظ أنها منخفضة في 2012 حيث بلغت -4.03 و-2.01 سنة 2013 لكن في سنة 2014 ارتفعت إلى 0.17.

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة حالة في مؤسسة بالعبيدي فرع الطماطم، وهذا من أجل دعم الجانب النظري ودراسة أثر الأخرجة على أداء المؤسسة حيث تبين من هذه الدراسة أن مؤسسة بالعبيدي تعتمد على أخرجة نشاط التغليف.

ومن النتائج التي توصلنا إليها أن مستوى أداء بالعبيدي في السنوات الأخيرة عرف تحسن ملحوظ

في أدائه وهذا لاعتماده أسلوب الأخرجة .

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

لقد تناولنا في بحثنا موضوع أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية , حيث تساهم الأخرجة في رفع أداء المؤسسات الصناعية الرائدة من خلال تخفيض التكاليف ورفع الانتاجية ولقد قمنا بإسقاط الجانب النظري التحليلي لكل من منهج الأخرجة ومساهماتها في تحسين الأداء لدى مؤسسة بالعبيدي بالاعتماد على النسب المالية في دراسة الأداء من خلال أخرجة نشاط التغليف من أجل اثبات صحة الفرضيات الموضوعة سابقا.

### تقييم الفرضيات:

-بالنسبة للفرضية الأولى والتي تتمثل في "تقوم المؤسسة بعملية الأخرجة عندما لا تتمكن من اتمام نشاط معين" هي فرضية خاطئة وهذا ما تم اثباته في الجانب النظري , وذلك من خلال أن المؤسسة تقوم بعملية الأخرجة عندما تهدف الى التركيز على نشاطها الرئيسي وتحسينه باستمرار وانقاص التكاليف , في حين المؤسسة تقوم بالمقاولة من الباطن عندما لا تتمكن من اتمام نشاط معين وهذا ما تم عرضه في الجانب النظري , وفي الجانب التطبيقي نجد أن المؤسسة تقوم بعملية الأخرجة عندما تريد التركيز على نشاطها الرئيسي وتحسينه باستمرار وانقاص التكاليف وهذا ما يثبت خطأ الفرضية .

-بالنسبة للفرضية الثانية والتي تتمثل في "تقوم مؤسسة بالعبيدي بتقييم أدائها عن طريق القيمة الاقتصادية المضافة" هذه الفرضية خاطئة وهذا ما تم اثباته في الجانب التطبيقي حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة تحتاج إلى أن تكون المؤسسة التي تعتمد عليها تملك أسهم والقوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة تثبت عكس ذلك وبالتالي يتم الاعتماد على النسب المالية لتقييم أداء مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ومنها النشاط المخرج الذي يتمثل في التغليف ومدى تحقيقه للأرباح .

-بالنسبة للفرضية الثالثة "تقوم مؤسسة بالعبيدي بأخرجة نشاط التغليف للتركيز على نشاطها الرئيسي , هذه الفرضية صحيحة وهذا ما تم اثباته في الجانب التطبيقي لكنها ناقصة فبالإضافة الى أن المؤسسة تسعى إلى دعم النشاط الرئيسي من خلال أخرجة نشاط التغليف إلى مقدم خدمة يتمتع بالجودة في المنتج المقدم من طرفه مع السعر المناسب وجودة في الخدمة التي يقدمها من حيث احترام أوقات التسليم والثقة المتبادلة بين الطرفين أي إتباع إستراتيجية جودة في المنتجات زائد جودة في الخدمات مع السعر المناسب .

نتائج الدراسة النظرية:

- الأخرجة تهدف في مجملها إلى تخفيض التكاليف و التركيز على النشاط الرئيسي وزيادة مردوديته وبالتالي زيادة الربحية لدى المؤسسات التي تعتمد على أخرجة الأنشطة.
- الأخرجة تعتمد على ابرام العقود لمدة محددة وفق شروط يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.
- نجد أن مختلف الأنشطة التي يتم أخرجتها في المؤسسات هي في الأصل أنشطة داعمة للنشاط الرئيسي.
- ان المؤسسات في الغالب تلجأ إلى أخرجة الأنشطة التي يوجد فيه نقص سواء كان في الموارد أوالمهارات .
- الأداء مفهوم يجمع بين الكفاءة والفعالية حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة .
- إن قياس الأداء يجمع بين الجانب المالي أي الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة لقياس أداء المؤسسة والجانب الغير مالي أي الاعتماد على الجانب المالي بالإضافة إلى قياس بعد العمليات الداخلية للمؤسسة وبعد التعلم وبعد العملاء في المؤسسة وهذا ما برز من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
- يتم تقييم الأداء من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في حالة وقوعها .

نتائج الدراسة التطبيقية :

- المؤسسة تقوم بعملية الأخرجة للتركيز على نشاطها الرئيسي وزيادة انتاجيتها والضغط على التكاليف .
- الاخرجة في مؤسسة بالعبدي تكون على أساس الطلبات اعتمادا على مستوى المخزون.
- تقوم المؤسسة بتقييم أدائها من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له .
- كلما تقوم المؤسسة بعملية الأخرجة تركز على نشاطها الرئيسي وبالتالي تتمكن من تحليل الأداء .
- عملية الأخرجة تسمح للمؤسسة بتنويع المنتجات وبالتالي القدرة على المنافسة .

### الاقتراحات:

- على المؤسسة الاستمرار في عملية الأخرجة لأنها تساهم في تحسين نشاطها.
- على المؤسسة القيام بصفة دورية بتقييم الأداء بدقة لا يبرز نقاط القوة والضعف لعملية الأخرجة .
- على المؤسسة التنويع في الأنشطة المخرجة التي تشكل لها نقص بالنسبة للنشاط الرئيسي .
- على المؤسسة الاعتماد على طرق حديثة لتقييم الأداء حتى تتمكن من الاستمرارية و البقاء وبالتالي تحقيق الأرباح لأن النسب المالية لا تعطي بدقة مستوى الأداء في المؤسسة.
- على المؤسسات الجزائرية إتباع أسلوب الأخرجة من أجل المنافسة وذلك من خلال الاستعانة بمقدم خدمة يتمتع بالميزة التنافسية .
- على المؤسسات الاعتماد على الأخرجة بغرض التنويع في منتجاتها وإتباع استراتيجيات متنوعة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### اولا: المراجع باللغة العربية

- 1/ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشرالأصول و المهارات"، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 .
- 2/أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، مصر، 2001.
- 3/لسان العرب للامام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد المكرم ابن منظور الافريقي -المجلد الاول أ، ب -نشر أدب الحوزة قم-ايران 1405هـ.
- 4/جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، " التنظيم : منظور ك لي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988 .
- 5/جيهان عبد المنعم ، " العلاقة بين المشتري و المورد"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة، 2006.
- 6/خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري ،عمان، الأردن \_ طبعة 2009 .
- 7/زهير ثابت، " كيف تقيم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001 .
- 8/د .صلاح عبد الباقي،"إدارة الموارد البشرية " كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية ،سنة 1999
- 9/طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
- 10/ طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000.
- 11/عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 12//عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 13/عبد المللك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.

- 14/ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007./2008.
- 15/ مجيد الكرخي، تقويم الأداء با ستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
- 16/ محسن حسن، "ادارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية،الاسكندرية:2000.
- 17/ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل،،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة ، الأولى،2002
- 18/ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
- 19/ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005
- 20/ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

#### ثانيا :المراجع باللغة الفرنسية

- 1Pierr median, Anne Gratacap, la logistique et supply chain mangement OUNOD Paris 2008.
- 2 Alain cappean ; « la nouvelle externalisation » éd Dunod paris 2006.
- 3 C.Alazard, S.Separie, Contrôle de Gestion, 5eme édition, Dunod, France, 2001.
- 4/Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC, Basic Guide to Program Evaluation, (2) Copyright 1997-2008
- 5/Francis. J .Gouillart :stratégie pour une entreprise compétitive. Edition Economica ; paris 1993.
- 6/Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.

7/Gerry Johnson et al, Stratégique, 8ème édition, Pearson éducation, Paris, 2008.

8/Jérôme Barthélemy ,stratégies d'externalisation , dunod ,paris , 2007 .

9/Johnson . G et Scholes . H : stratégie publi–union Ed 2000.

10/M. Porter : l'avantage concurrentiel. Edition . Dunod ; paris 1999.

11/Pascal EYMERY, Enjeux de la logistique, Revue Techniques del'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 10 juil.

12/Pierre fournet , (ASLOG) l'externalisations logistique, travaux de la commission supply chain Agil 28 septembre 2010.

13/ Quélin B., L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique ,revue française de gestion 2007.

### ثالثا: الرسائل و الأطروحات الجامعية

1/حان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2004 .

2/عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الإدارات الصحية.مديرية الشؤون الصحية.محافظة الطائف ،سوريا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements العالمية تخصص إدارة صحية،2009.

3/عمار بن عيشي،" دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،2006.

4/ غربي سامية، المقابلة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية، لعتاد التكديس والحمولة بقسنطينة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2003.

## رابعاً: ملتقيات والمؤتمرات

1/ بزقراي عبلة، قاسمي خضرة، عبد الملك مزهوده، المقاوله بالبطن كخباز لتعزير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في ملتقى حول المناولة كخباز استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 07، 06 نوفمبر 2007.

2/ بن علي سمية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، عنوان المداخلة التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

3/ حمادي نبيل 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، مسيلة، الجزائر، 10 / 11 نوفمبر 2009.

4/ ريس وفاء، مداخلة حول دور المناولة الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة عنابة، نوفمبر 2007،

5/ عيسى مرزوقة، محمد الشريف شخشاخ، مداخلة بعنوان: "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح". ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 11 10 نوفمبر 2009 .

6/ موساوي زهية، أخلدي خديجة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، جامعة تلمسان – الجزائر، 08/09 مارس، 2005.

خامسا :المواقع الالكترونية

1/تكاليف التعاملات - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة

[https://ar.wikipedia.org/wiki/تكاليف\\_التعاملات](https://ar.wikipedia.org/wiki/تكاليف_التعاملات).

2/L'externalisation de la fonction comptable Rapport – cloudf

[d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc290944368.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc290944368.pdf)

السلامة

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 0 1 0 2 4 0 3 8 2 8 2 1 9 6

Designation de l'entreprise

SARL ABIDI CONSERVERIE

Activite CONSERVERIE ALIMENTAIRE

Adresse

ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR

Exercice clos le 31/12/2013

**BILAN (ACTIF)**

Serie G, n°2 (2)

| ACTIF   | Montants           | Montants          | Montants           | Montants       |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| <b>ACTIF NON COURANTS</b>                       |                    |                   |                    |                |
| Ecart d'acquisition goodwill + ou -             |                    |                   |                    |                |
| Immobilisations incorporelles                   | 175 000            | 138 541           | 36 458             | 94             |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |                    |                   |                    |                |
| -Terrains                                       |                    |                   |                    |                |
| -Batiments                                      |                    |                   |                    |                |
| -Autres Immobilisations corporelles             | 114 502 786        | 24 366 624        | 90 136 162         | 113 770        |
| -Immobilisations en concession                  |                    |                   |                    |                |
| Immobilisations en cours                        | 17 497 174         |                   | 17 497 174         | 12 501         |
| <b>Immobilisations financières</b>              |                    |                   |                    |                |
| Titres mis en équivalence                       |                    |                   |                    |                |
| Autres participations et créances rattachées    |                    |                   |                    |                |
| Autres titres immobilisés                       |                    |                   |                    |                |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 180 000            |                   | 180 000            | 180            |
| Impôts Différés Actif                           |                    |                   |                    |                |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>132 354 961</b> | <b>24 505 166</b> | <b>107 849 795</b> | <b>126 546</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                    |                   |                    |                |
| Stocks et encours                               | 346 046 392        |                   | 346 046 392        | 313 203        |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |                    |                   |                    |                |
| Clients   | 18 620 701         |                   | 18 620 701         | 499            |
| Autres débiteurs                                | 12 146 090         |                   | 12 146 090         | 85 217         |
| Impôts & Assimilés                              | 1 687 760          |                   | 1 687 760          | 25 642         |
| Autres Créances & Emplois assimilés             |                    |                   |                    |                |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |                    |                   |                    |                |
| Placements et autres actifs financiers courants |                    |                   |                    |                |
| Trésorerie                                      | 137 118 502        |                   | 137 118 502        | 10 396         |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>515 619 446</b> |                   | <b>515 619 446</b> | <b>435 159</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>647 974 407</b> | <b>24 505 166</b> | <b>623 469 241</b> | <b>561 706</b> |

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 0 1 0 2 4 0 3 8 2 8 2 1 9 6

Designation de l'entreprise  
**SARL ABIDI CONSERVERIE**  
 Activite **CONSERVERIE ALIMENTAIRE**  
 Adresse  
**ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR**

**Exercice clos le 31/12/2013**

**BILAN (PASSIF)**

Serie G, n°2

**PASSIF**

| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |                |              |
|--|----------------|--------------|
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)       |                |              |
| Capital non appelé                             | 10 000 000     | 10 000       |
| Primes et réserves (Réserves consolidées)      |                |              |
| Ecart de réévaluation                          |                |              |
| Ecart d'équivalence (1)                        |                |              |
| Résultat net (Résultat net part du groupe) (1) |                |              |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau       | ( 70 030 305)  | ( 86 193 3   |
| Part de la société consolidante (1)            | ( 115 789 862) | ( 29 596 5;  |
| Part des minoritaires (1)                      |                |              |
| <b>TOTAL I</b>                                 |                |              |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                    |                |              |
| Emprunts et dettes financières                 | ( 175 820 168) | ( 105 789 86 |
| Impôts (différés et provisionnés)              | 328 608 520    | 241 896 12   |
| Autres dettes non courantes                    |                |              |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance  |                |              |
| <b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>           |                |              |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                        |                |              |
| Fournisseurs et comptes rattachés              | 328 608 520    | 241 896 121  |
| Impôts   | 38 052 079     | 48 832 482   |
| Autres dettes                                  | 5 117 719      | 193 135      |
| Trésorerie Passif                              | 427 291 843    | 376 574 333  |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS II</b>               |                |              |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                    | 219 247        |              |
|  | 470 680 889    | 425 599 951  |
|  | 623 469 241    | 561 706 209  |



**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

Designation de l'entreprise

SARL ABIDI CONSERVERIE

Activite

CONSERVERIE ALIMENTAIRE

Adresse

ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR

N.I.F 0 0 1 0 2 4 0 3 8 2 8 2 1 9 6

Exercice du 01/01/2013 au 31/12/2013

**COMPTE DE RESULTAT**

Rubriques

|  |             |               |               |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Ventes de Marchandises                                     |             |               |               |
| Produits Fabriques   |             |               |               |
| Prestations de Services                                    |             | 300 507 140   |               |
| Ventes de Travaux  |             |               | 17 589        |
| Produits Annexes   |             |               |               |
| Rabais,remises,ristournes accordees                        |             |               |               |
| Chiffre d'affaires net des Rabais,remises,ristournes       |             | 300 507 140   |               |
| Production Stockee ou destockee                            |             |               | 17 589        |
| Production immobilisee                                     |             | 74 113 680    |               |
| Subvention d'exploitation                                  |             |               | 183 271 5     |
| I-Production de l'exercice                                 |             | 36 077 790    |               |
| Achats de Marchandises vendues                             |             | 410 698 611   | 32 494 8      |
| Matieres premieres   |             |               | 233 365 8     |
| Autres Approvisionnements                                  | 429 612 046 |               |               |
| Variation des Stocks                                       |             |               | 225 163 132   |
| Achats d'Etudes et de Prestations de services              |             |               | 39 281 938    |
| Autres consommations                                       |             |               |               |
| Rabais , remises,ristournes obtenus sur achats             | 562 769     |               | 4 968 586     |
| - Sous-traitance generale                                  |             |               |               |
| - Locations  |             |               |               |
| - Entretien , reparations et maintenance                   |             |               |               |
| - Primes d'assurances                                      | 24 800      |               |               |
| - Personnel exterieur a l'entreprise                       | 1 132 021   |               | 668 667       |
| - Remuneration d'intermediaires et honoraires              |             |               |               |
| - Publicite  | 5 865 957   |               | 2 773 818     |
| - Deplacements, missions et receptions                     | 1 448 130   |               | 746 642       |
| Autres services  |             |               | 123 001       |
| Rabais, remises,ristournes obtenus sur services exterieurs |             |               | 665 884       |
| II- Consommations de l'exercice                            |             |               | 274 411 690   |
| III- Valeur ajoutee d'exploitation (I-II)                  |             | ( 29 615 814) |               |
| Charges de personnel                                       |             |               | ( 41 055 860) |
| Impots et taxes et versements assimiles                    | 14 901 721  |               | 4 651 500     |
| IV- Excedent brut d'exploitation                           | 4 209 598   |               | 254 775       |
|  |             | ( 48 627 135) | ( 46 162 135) |

**IMPKIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

Designation de l'entreprise

**SARL ABIDI CONSERVERIE**

Activite **CONSERVERIE ALIMENTAIRE**

Adresse  
**ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR**

N.I.F 0 0 1 0 2 4 0 3 8 2 8 2 1 9 6

Exercice du 01/01/2013 au 31/12/20

**COMPTE DE RESULTAT**

| Rubriques                                  |            |               |               |
|--|------------|---------------|---------------|
| Autres produits operationnels              |            | 97            |               |
| Autres charges operationnelles             | 73 812     |               |               |
| Dotations aux amortissements               |            |               |               |
| Provisions                                 | 11 868 180 |               | 7 736         |
| Perte de Valeur                            |            |               | 10 701 534    |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions |            |               | 14 076 000    |
| <b>V- Resultat operationnel</b>            |            |               |               |
| Produits financiers                        |            |               |               |
| Charges financieres                        |            | ( 60 567 031) |               |
| <b>VI- Resultat Financier</b>              | 11 256 553 | 1 793 279     | ( 70 947 40)  |
| <b>VII- Resultat ordinaire (V+VI)</b>      |            |               | 229 0.        |
| Elements extraordinaires (Produits)(*)     |            | ( 9 483 274)  |               |
| Elements extraordinaires (Charges)(*)      |            | ( 70 030 305) | ( 15 245 92)  |
| <b>VIII- Resultat extraordinaire</b>       |            |               | ( 86 193 334) |
| Impots exigibles sur resultats             |            |               |               |
| Impots differes (variations) sur resultats |            |               |               |
| <b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>          |            | ( 70 030 305) | ( 86 193 334) |



**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

Designation de l'entreprise

SARL ABIDI CONSERVERIE

Activite CONSERVERIE ALIMENTAIRE

Adresse

ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR

N.I.F 001024038282198

Exercice clos le 31/12/2014

**BILAN (ACTIF)**

Serie G, n°2

**ACTIF NON COURANTS**

|   |               |            |               |             |
|---|---------------|------------|---------------|-------------|
| Ecart d'acquisition goodwill + ou -             |               |            |               |             |
| Immobilisations incorporelles                   | 175 000       | 175 000    |               |             |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |               |            |               |             |
| -Terrains                                       |               |            |               | 3E          |
| -Batiments                                      |               |            |               |             |
| -Autres Immobilisations corporelles             | 102 500 000   | 5 125 000  | 97 375 000    |             |
| -Immobilisations en concession                  | 117 070 024   | 36 452 062 | 80 617 961    | 90 136      |
| Immobilisations en cours                        | 19 795 864    |            | 19 795 864    | 17 497 1    |
| <b>Immobilisations financières</b>              |               |            |               |             |
| Titres mis en équivalence                       |               |            |               |             |
| Autres participations et créances rattachées    |               |            |               |             |
| Autres titres immobilisés                       |               |            |               |             |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  | 260 000       |            | 260 000       | 180 00      |
| Impôts Différés Actif                           |               |            |               |             |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | 239 800 908   | 41 752 062 | 198 048 845   | 107 849 79  |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |               |            |               |             |
| Stocks et encours                               | 609 054 512   |            | 609 054 512   | 348 046 39E |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |               |            |               |             |
| Clients   | 72 215 944    |            | 72 215 944    | 18 620 701  |
| Autres débiteurs                                | 5 810 878     |            | 5 810 878     | 12 146 090  |
| Impôts & Assimilés                              | 63 292        |            | 63 292        | 1 687 760   |
| Autres Créances & Emplois assimilés             |               |            |               |             |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |               |            |               |             |
| Placements et autres actifs financiers courants |               |            |               |             |
| Trésorerie                                      | 142 115 520   |            | 142 115 520   | 137 116 502 |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | 829 260 148   |            | 829 260 148   | 515 619 448 |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | 1 069 061 057 | 41 752 062 | 1 027 308 994 | 623 469 241 |

216 24

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

Designation de l'entreprise

SARL ABIDI CONSERVERIE

Activite CONSERVERIE ALIMENTAIRE

Adresse

ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR

N.I.F 0 0 1 0 2 4 0 3 8 2 8 2 1 9 6

Exercice clos le 31/12/2014

B. RAQ (PASSIF)

Serie G, n°2

**CAPITAUX PROPRES**

|  |  |                |             |
|--|--|----------------|-------------|
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)       |  |                |             |
| Capital non appelé                             |  | 112 500 000    | 10 000      |
| Primes et réserves (Réserves consolidées)      |  |                |             |
| Ecart de réévaluation                          |  |                |             |
| Ecart d'équivalence (1)                        |  |                |             |
| Résultat net (Résultat net part du groupe) (1) |  |                |             |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau       |  | 54 822 753     | ( 70 030 3  |
| Part de la société consolidante (1)            |  | ( 185 820 168) | ( 115 789 8 |
| Part des minoritaires (1)                      |  |                |             |

**TOTAL I**

**PASSIFS NON COURANTS**

|   |  |               |              |
|---|--|---------------|--------------|
| Emprunts et dettes financières                |  | ( 18 497 415) | ( 175 820 16 |
| Impôts (différés et provisionnés)             |  | 283 716 260   | 328 808 51   |
| Autres dettes non courantes                   |  |               |              |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance |  |               |              |

**TOTAL PASSIFS NON COURANTS II**

**PASSIFS COURANTS**

|                                   |  |                    |                |
|-----------------------------------|--|--------------------|----------------|
| Fournisseurs et comptes rattachés |  | 283 716 260        | 328 808 52     |
| Impôts                            |  | 31 188 114         | 38 052 075     |
| Autres dettes                     |  | 2 536 555          | 5 117 715      |
| Trésorerie Passif                 |  | 622 038 225        | 427 291 843    |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS II</b>  |  | <b>106 325 254</b> | <b>219 247</b> |

**TOTAL GENERAL PASSIF**

|  |               |             |
|--|---------------|-------------|
|  | 762 090 149   | 470 680 889 |
|  | 1 027 308 994 | 623 469 241 |

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

Designation de l'entreprise

**SARL ABIDI CONSERVERIE**

CONSERVERIE ALIMENTAIRE

Activite

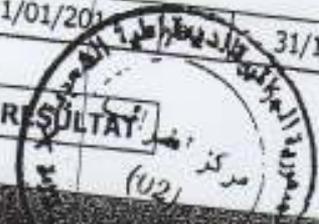
Adresse

ROUTE DE SEDRATA BELKHEIR

N.I.F 001024038292196

Exercice du 01/01/2014 31/12/2014

**COMPTE DE RESULTAT**



| Rubriques                                  |  |            |            |  |               |
|--|--|------------|------------|--|---------------|
| Autres produits operationnels              |  |            | 7          |  |               |
| Autres charges operationnelles             |  |            |            |  |               |
| Dotations aux amortissements               |  | 3 082      |            |  |               |
| Provisions                                 |  | 17 246 896 |            |  | 73 812        |
| Perte de Valeur                            |  | 53 438 490 |            |  | 11 886 180    |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions |  |            |            |  |               |
| <b>V- Resultat operationnel</b>            |  |            |            |  |               |
| Produits financiers                        |  |            | 55 791 593 |  |               |
| Charges financieres                        |  |            | 1 161 724  |  | ( 60 567 031) |
| <b>VI- Resultat Financier</b>              |  | 2 125 564  |            |  | 1 793 279     |
| <b>VII- Resultat ordinaire (V+VI)</b>      |  |            | ( 983 840) |  | 11 256 553    |
| Elements extraordinaires (Produits)(*)     |  |            | 54 827 753 |  | ( 9 463 274)  |
| Elements extraordinaires (Charges)(*)      |  |            |            |  | ( 70 030 305) |
| <b>VIII- Resultat extraordinaire</b>       |  |            |            |  |               |
| Impots exigibles sur resultats             |  |            |            |  |               |
| Impots differes (variations) sur resultats |  | 5 000      |            |  |               |
| <b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>          |  |            | 54 822 753 |  | ( 70 030 305) |

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف علي اثر الأخرجة في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال دراسة الحالة في مؤسسة بللعبيدي لإنتاج الطماطم ، ولهذا الغرض فقد تطرقت الدراسة في الجانب النظري إلي المفاهيم المتعلقة بالأخرجة باعتبار هذه الأخيرة مرتبطة بأنشطة إستراتيجية تمتد لفترات متوسطة وطويلة المدى لها تأثير علي أداء المؤسسة من حيث المردودية والإنتاجية والتكاليف وفقا لأهداف المبرمجة من قبل الإدارة ،اما في ما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقفت الدراسة علي تقييم أداء المؤسسة في وجود الأخرجة بالنسبة لنشاط التغليف .

ومن أهم نتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة انه يمكن للأخرجة ان تساهم في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تركيزها علي النشاط الرئيسي و تخفيض التكاليف الخاصة بالنشاط الذي تم أخرجته وتحقيق الإرباح و اكتساب رضي الزبائن من خلال الجودة والسعر في المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية .

## Résumé :

Cette étude visait à déterminer l'impact des externalisation de l'entreprise dans la performance de la société économique algérienne à travers une étude de cas dans l'unité de transformation et de concentré de Tomate " Conserverie BELABEDI "

À cet effet, l'étude a traitée dans le coté théorique les concepts liés aux issues du l'entreprise, en tant que cette dernières est liées aux activités stratégiques pour des périodes moyennes et longues durée ont un impact sur la performance de l'organisation en terme de rentabilité, productivité et les coûts, conformément aux objectifs tracés par la direction

En ce qui concerne le coté pratique cette étude et concentrée sur l'évaluation de la performance de l'entreprise en présence l'externalisation dans l'activité d'emballage

Parmi les résultats les plus importants qui ont été atteints dans cette étude, l'externalisation de l'entreprise peut être contribué à améliorer les performances des entreprise économiques par se concentrer sur l'activité principale, et réduire les coûts de l'activité qui a été mis en évidence et réaliser des bénéfices et gagner la satisfaction du client par le facteur qualité - prix des produits offerts par les entreprises économiques.

الفهـ رسـ