

## المبحث الأول

### الموازنات التخطيطية وأنواعها ووظائفها

#### أولاً : تعريف الموازنة :-

يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال ، خفض التكاليف ، تحقيق نسبة ربح معينة ، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.

#### ثانياً : أنواع الموازنات التخطيطية:

لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف ، لذلك توجد معايير

كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى :

من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

موازنات طويلة الأجل

وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات

موازنات قصيرة الأجل :

وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر<sup>١</sup>.

من حيث الغرض من الإنفاق:

**الموازنات الجارية :**

تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمالة ، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل ، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.

**الموازنات الاستثمارية:**

<sup>١</sup> اسم المؤلف : زكريا فريد عبد الفتاح ، اسم المرجع : اعداد الموازنات التخطيطية ، رقم الصفحة : (٣) ، مصر

تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة ( أراضي ، مباني ، آلات ومعدات ، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل ) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.  
من حيث علاقاتها بحجم النشاط:  
الموازنة الثابتة :

تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.  
الموازنة المرنة تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.<sup>1</sup>

ثالثاً : وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي:

#### **وظيفة التخطيط:**

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمة تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي علي مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً للإيرادات يُراد تحقيقها إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنشأة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتماشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

<sup>1</sup> مرجع سابق

## وظيفة التنسيق :

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفادي النظرة الجزئية للأمر، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات<sup>1</sup>.

## وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة. من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

## وظيفة الرقابة :

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسبباتها.

## وظيفة التحفيز:

<sup>1</sup> ، مرجع سابق

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.<sup>1</sup>

### وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

## المبحث الثاني

---

<sup>1</sup> مرجع سابق

## مزايا ومعوقات الموازنات التخطيطية

### مزايا الموازنة التخطيطية :

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:-  
مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.

تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.

تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.

المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.

المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة يجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.<sup>١</sup>

استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

### معوقات الموازنة التخطيطية :

<sup>١</sup> المؤلف : عبد الحي مرعي, المرجع : الموازنات التخطيطية فى النظام المحاسبي ، ص : ٣٠

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس " تقديرات " ، وتلك التقديرات قد تكون عُرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.

صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على " التنبؤ " بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ.

وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة ، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حدٍ ما.<sup>1</sup>

### الجمود وعدم مراعاة المرونة :

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.

<sup>1</sup> مرجع سابق

## سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادرن فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار ( أو مشاركة ) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة.

ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة ، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.<sup>1</sup>

## عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

<sup>1</sup> مرجع سابق

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود

تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسؤولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية. **سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :**

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض ( بدون دراسة ) أية طلبات ترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيّر في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

إن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتى يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر. يضاف لذلك ضرورة مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب الرفض لمجرد الرفض وإتباع مدخل " الإقناع والاقناع " بدلاً من أسلوب " التعنت وفرض وجهات النظر".

## مراحل إعداد الموازنة:-

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

تكوين لجنة الموازنات:

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

### مرحلة الدراسة :

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

### مرحلة الإقرار:

يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها ( مجلس الإدارة / المؤسسة ).

### مرحلة التنفيذ :

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

### مرحلة المتابعة :

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

الموازنة الشاملة

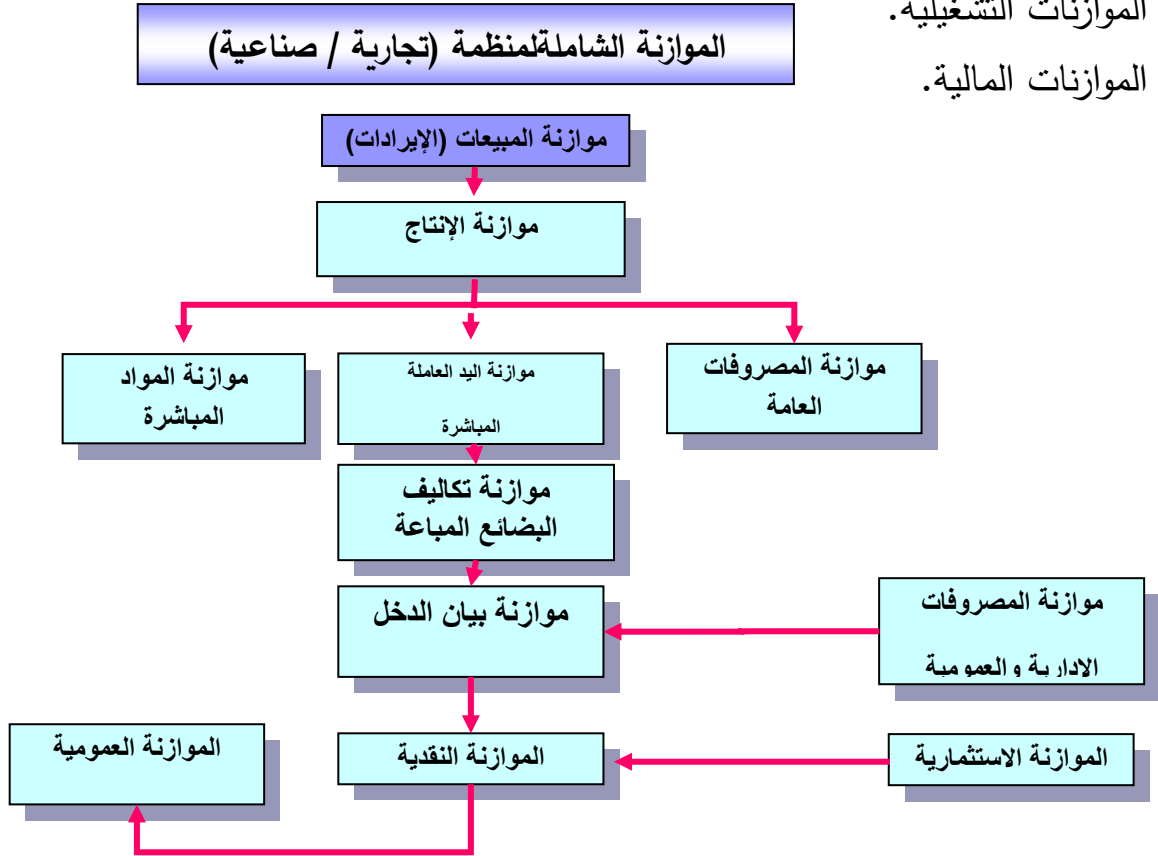
الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو ملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة. وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.<sup>1</sup>

مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية):

وتتكون الموازنة الشاملة من الآتي: شكل رقم (1)

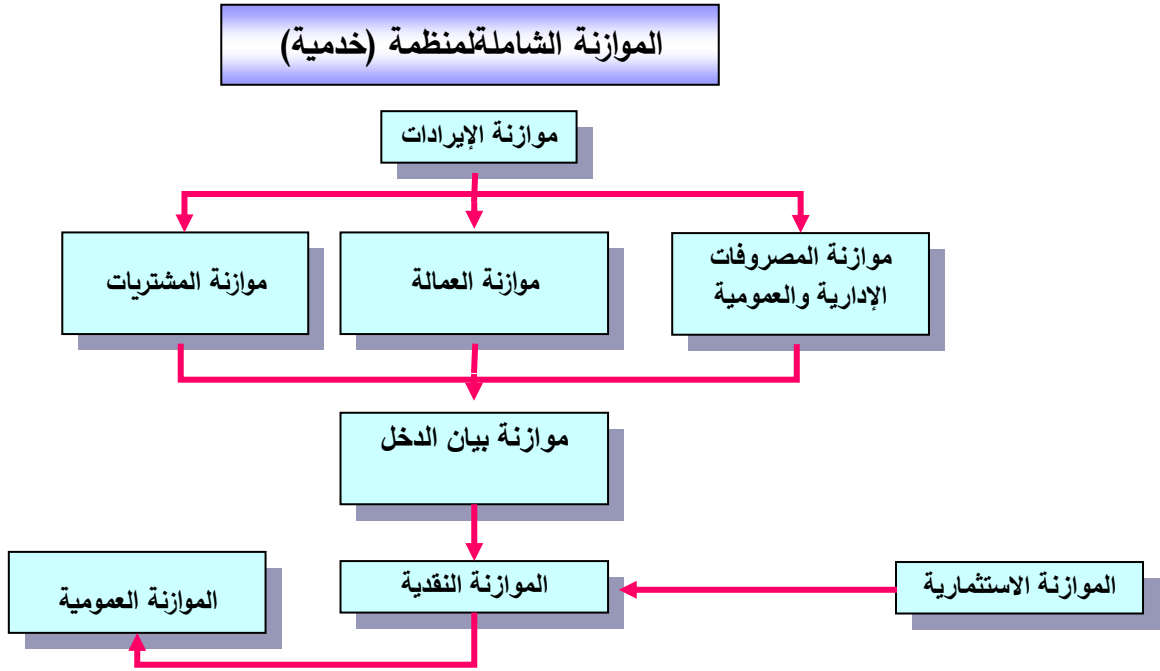
الموازنات التشغيلية.

الموازنات المالية.



<sup>1</sup> مرجع سابق

## شكل رقم (٢)



### الموازنات التشغيلية :

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية رقابية ومقياس لتقييم الأداء، والموازنة التشغيلية تشمل الموازنات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل .

وتتضمن الموازنة التشغيلية الموازنات الفرعية التالية:

### موازنة الإيرادات (المبيعات) :

تعتبر موازنة المبيعات أول خطوة من خطوات إعداد الموازنة الشاملة فهي حجر الأساس عند إعداد الموازنة الشاملة وأكثر الموازنات الفرعية أهمية لأن كثير من الموازنات الأخرى الفرعية تكون ذات علاقة بمبيعات المنشأة ويتوقف إعدادها على إعداد موازنة المبيعات، على سبيل المثال موازنة المخزون السلعي، موازنة الإنتاج، موازنة العمالة.<sup>١</sup>

وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها:

الأحوال الاقتصادية للمجتمع.

<sup>١</sup> مرجع سابق

قرارات التسعير .

المنافسة.

التقدم التكنولوجي.

ويتم إعداد موازنة المبيعات على أساس تفصيلي فيجب أن توضح المبيعات من كل منتج وفي كل منطقة والمبيعات لكل نوع من أنواع العملاء.

موازنة التشغيل والصيانة

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تُعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية ورقابية ومعياري لتقييم الأداء.

وتشمل موازنة التشغيل على الموازنات الفرعية التالية:

موازنة المواد الأولية ،

وموازنة العمالة ،

وموازنة المصروفات الصناعية الإضافية ،

وموازنة المشتريات.

الموازنات المالية:

وهي خطة تجميع للموازنات التشغيلية السابقة وتشتمل على عدة موازنات:

**قائمة الدخل التقديرية.**

وهي قائمة تعبر عن صافي نتيجة النشاط التقديرية (ربح / خسارة) لفترة مستقبلية.

قائمة المركز المالي التقديرية ( الميزانية التقديرية ).

توضح المركز المالي للمنظمة في لحظة معينة في المستقبل آخذة في الاعتبار جميع الموازنات التشغيلية والمالية.

**الموازنة الرأسمالية:**

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام رأس المال في الحصول على أصول ثابتة ، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

**الموازنة النقدية :**

تعتبر السيولة النقدية هدفاً أساسياً لكل التنظيمات على اختلافها، والتي تعني قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها، ويجب على إدارة المنشأة أن توازن بين السيولة والربحية بمعنى أن الربحية تقتضي استثمار، ومن هنا يكون الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون هناك عجز في النقدية يعوق المنشأة عند سداد الالتزامات في حينها، أو وفر أكثر من اللازم يتعارض مع هدف الربحية، ومن هنا تتضح أهمية تخطيط المركز النقدي للمنشأة.

وتلعب موازنة النقدية دوراً هاماً وأساسياً في تخطيط ورقابة النقدية في المنشأة وإيجاد التوازن المستهدف من الربحية والسيولة وذلك من خلال تقدير كل التدفقات النقدية داخلية كانت أو خارجية وتحديد مقدار العجز في النقدية وفي أي وقت سيحدث هذا العجز وسبل مواجهته، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوفر في النقدية وفي أي وقت سيوجد هذا الوفر وسبل استثماره. ومن الملاحظ أنه عند إعداد الموازنة النقدية على أساس سنوي يكون قليل الفائدة ولا يفي بكل الاحتياجات التخطيطية والرقابية للنقدية، وبالتالي يفضل أن يتم إعداد الموازنة النقدية على أساس شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، وذلك لما يوفره من معلومات كافية ولازمة لتخطيط ورقابة المركز النقدي للمنشأة.

وعلى أي حال فإن طول الفترة لموازنة النقدية إنما يتوقف على درجة احتياج الإدارة للمعلومات وحجم المشاكل التمويلية التي تواجه المنشأة

### المبحث الثالث

#### مكونات الموازنة التخطيطية

## أولاً: موازنة المبيعات (الإيرادات)

يتوقف نجاح الموازنة التخطيطية على مدى النجاح في إعداد موازنة الإيرادات حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى ، كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم الإيرادات.

أهداف موازنة الإيرادات :

توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة الإنتاج/ المشتريات/ التشغيل.

تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة.

تسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

طرق التنبؤ بالإيرادات:

تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية.

وهناك عدة طرق للتنبؤ بالإيرادات منها:-

طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.

طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبي التحصيل.

استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية.<sup>١</sup>

والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

موازنة المبيعات جدول رقم (١)

<sup>١</sup> اسم المؤلف : محمد محمد الجزار ، اسم المرجع : الموازنة (التخطيط ، رقابة ، اتخاذ قرارات )

( القيمة بالآلف جنية )

إجمالي السنة	الشهر			بيان
	مار س	فبراير ر	يناير	
xxx	xx	xx	xx	كمية الإنتاج
xxx	xx	xx	xx	+ مخزون الإنتاج أول الفترة
(xxx)	xx)	xx)	(xx)	- مخزون الإنتاج آخر الفترة
	(	(		
xxx	xx	xx	xx	الكمية المتاحة للبيع
xx	xx	xx	xx	متوسط سعر بيع الوحدة
xxx	xx	xx	xx	إجمالي قيمة المبيعات

موازنة الإيرادات

جدول رقم (٢)

( القيمة بالآلف جنية )

إجمالي	الشهر	البيان
--------	-------	--------

السنة		مار س	فبراير ر	يناير ر	
xxx		xx	xx	xx	رسوم الدورات
xxx		xx	xx	xx	رسوم كتب وملازم
xxx		xx	xx	xx	تبرعات نقدية
xxx		xx	xx	xx	تبرعات عينية
xxx		xx	xx	xx	إيرادات أخرى
xxx		xx	xx	xx	إجمالي الإيرادات

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية:

تتكون موازنة التشغيل إلى موازنة العمالة وموازنة المشتريات وموازنة المصروفات الإدارية والعمومية.

موازنة العمالة (المرتبات والأجور):

يتم إعداد موازنة تكاليف العمالة على أساس الاحتياجات من العاملين طبقاً لخطة القوى العاملة ويمكن الحصول على تكاليف العمالة ( المرتبات والبدلات والحوافز ..) من قسم المرتبات .. وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة. والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

موازنة تكاليف العمالة

(القيمة بالجنيه)

جدول رقم (٣)

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
xxx				xx	xx	xx	مرتبات أساسية
xxx				xx	xx	xx	بدل انتقال
xxx				xx	xx	xx	أجور إضافية
xxx				xx	xx	xx	حوافز (مكافآت)
xxx				xx	xx	xx	بدل علاج
xxx				xx	xx	xx	تأمين للعاملين
xxx				xx	xx	xx	بدلات أخرى
xxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي تكاليف العمالة

#### موازنة المشتريات:

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طبقاً للمعادلة الآتية:-

كمية المواد المطلوب شراؤها =

كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة - كمية المخزون أول المدة

= قيمة المشتريات

كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

= إجمالي تكاليف المشتريات

قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشر

الموازنة التخطيطية للمشتريات

#### جدول رقم (٤)

إجمالي				مارس	فبراير	يناير	البيان
--------	--	--	--	------	--------	-------	--------

السنة							
xxx				xx	xx	xx	كمية الاحتياج
xxx				xx	xx	xx	+ مخزون آخر الفترة
(xxx)				(xx)	(xx)	(xx)	- مخزون أول الفترة
xxx				xx	xx	xx	كمية المشتريات
xx				xx	xx	xx	متوسط سعر شراء
xxx				xxx	xxx	xxx	تكلفة المشتريات الجنية

موازنة المصروفات الإدارية والعمومية:

يتم إدراج بقية النفقات الأخرى في موازنة واحدة تسمى بموازنة المصروفات الإدارية

والعمومية كما في الجدول التالي:

موازنة المصروفات الإدارية والعمومية

جدول رقم (٥)

( القيمة بالجنية )

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
xxx				xx	xx	xx	الإيجار
xxx				xx	xx	xx	الكهرباء والمياه
xxx				xx	xx	xx	الاتصالات
xxx				xx	xx	xx	القرطاسية والأدوات الكتابية
xxx				xx	xx	xx	تنقلات وبدلات سفر
xxx				xx	xx	xx	صيانة وتصليلات
xxx				xx	xx	xx	ضيافة واستقبال
xxx				xx	xx	xx	تكاليف إدارية أخرى
xxxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي التكاليف

ثالثاً: موازنة قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) عن نتيجة نشاط المنظمة خلال الفترة القادمة حيث تقفل فيه جميع حسابات المصروفات والإيرادات وتكون النتيجة صافي ربح (فائض) أو صافي خسارة (عجز) ويأخذ النموذج التالي

موازنة قائمة الدخل

(ح/ الأرباح والخسائر) (المبالغ بالآلاف ريال)

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

تعتبر موازنة قائمة الدخل عن نتيجة نشاط الشركة المتوقع خلال الفترة القادمة حيث تظهر فيها المبيعات المتوقعة (الإيرادات) وكذلك تكلفة المبيعات والمصروفات المتوقعة ، وتكون النتيجة صافي الدخل (الربح) أو صافي الخسارة المتوقعة ، وتأخذ موازنة الدخل النموذج التالي :

التالي :

أصول ثابتة:

تمثل مجموعة الممتلكات التي تفتتها المنشأة بغرض الاستخدام في النشاط وليس بغرض البيع وتحقيق ربح.

أصول متداولة:

وتضم جميع الممتلكات والقيم المالية التي تحصل عليها المنشأة لتحقيق إيراد. وتنقسم الخصوم إلى:

جدول رقم (٦) القيمة بالجنية

	الأصول (الموجودات)
--	--------------------

الخصوم (المطلوبات)					
البيان	المبلغ		البيان	المبلغ	
	جزئي	كلي		جزئي	كلي
حقوق الملكية			أصول ثابتة		
رأس المال	××		الأراضي	××	
(+) صافي الربح	××		المباني والإنشاءات	××	
(-) صافي الخسارة	(××)		السيارات ووسائل النقل	××	
(-) المسحوبات	(××)		الأثاث والتجهيزات المكتبية	××	
إجمالي حقوق الملكية		×××	مصاريف التأسيس	××	
			موجودات ثابتة أخرى	××	
خصوم ثابتة (طويلة الأجل)					×××
قروض طويلة الأجل		×××			
			أصول متداولة		
خصوم متداولة (قصيرة الأجل)			نقدية بالصندوق	××	
الدائنون (الموردون)	××		نقدية بالبنك	××	
أوراق الدفع	××		المدينون (العملاء)	××	

قروض قصيرة الأجل	××		أوراق القبض	××	
إجمالي الخصوم المتداولة		×××	أوراق مالية	××	
			المخزون	××	
			إجمالي الأصول المتداولة		×××
إجمالي الخصوم		×××	إجمالي الأصول		×××

رأس المال: يعبر عن حق الملكية ويضاف إليه صافي الربح غير الموزع والاحتياطات. الخصوم طويلة الأجل: وتتمثل في الالتزامات التي يستحق سدادها بعد فترة طويلة نسبياً عادة ثلاث سنوات.

الخصوم قصيرة الأجل (المتداولة): وتعبّر عن الائتمان المقدم من الغير في شكل حسابات الدائنين وغيرها.

والشكل التالي يوضح الميزانية العمومية لإحدى المنشآت.

الميزانية العمومية التقديرية

خامساً: لموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام الأموال في الحصول على أصول ثابتة، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

الموازنة الاستثمارية

( القيمة بالجنية )

جدول رقم (٧)

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
×××				××			أجهزة كمبيوتر
×××				××			طابعة ليزر

×××						××	أجهزة فاكس وتلفونات
×××						××	مكاتب أربعة أدراج مع الكراسي
×××					××		طاولات لقاءات التدريب
×××					××		كراسي للقاءات التدريبية
×××					××		سبورات بيضاء
×××				××	××		جهاز عرض بروجكتور
×××				××	××		سورة ورقية
×××				××	××	××	أصول ثابتة أخرى
×××				×××	×××	×××	إجمالي الموازنة الاستثمارية

سادساً: الموازنة النقدية:

الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً).

وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات ولكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى. كما أنها تتطلب تحديداً لحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى الشركة لتسيير عملياتها.

أهمية الموازنة النقدية:

تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، وسرعة تحصيل الذمم المدينة، وتأثير سياسات البيع بالأجل على سيولة الشركة.

تعطي معلومات عن حجم وتوقيت المشتريات وتأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.

دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة الشركة.

تمكن من معرفة حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للمنشأة مسبقاً حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.

تمكن من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائداً مناسباً.

تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة الشركة.

خطوات إعداد الموازنة النقدية:

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية:

إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:

المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.

المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.

أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

المدفوعات عن المشتريات.

أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته والتعليق عليه.<sup>١</sup>

نموذج الموازنة النقدية جدول رقم (٨)

البيان	جزئي	كلي
رصيد النقدية أول الفترة		xxx

<sup>١</sup> مرجع سابق

		(+) <u>المقبوضات النقدية</u> (التدفقات النقدية الداخلة)
	xxx	متحصلات وإيرادات نقدية
	xxx	متحصلات من العملاء
	xxx	مبيعات أصول ثابتة نقداً
	xxx	الفوائد الدائنة
	xxx	القروض
	xxx	أخرى
xxx		إجمالي المقبوضات النقدية
xxx		إجمالي النقدية المتاحة
		(-) <u>المدفوعات النقدية</u> (التدفقات النقدية الخارجة)
	xxx	مشتريات نقدية
	xxx	مشتريات أصول ثابتة نقداً
	xxx	تسديد أقساط القروض وفوائدها
	xxx	مصرفات إدارية
(xxx)		إجمالي المدفوعات النقدية
xxx		رصيد النقدية المتراكم
(xxx)		رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)
xx		الفائض / العجز النقدي

**المبحث الأول**  
**أداء المؤسسة الاقتصادية**

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أنواعه وأخيراً وليس آخراً يتم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه.

## 1 - مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث. وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة<sup>(\*)</sup>.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *PERFORMARE* التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة *PERFORMANCE* وأعطتها معناها<sup>(1)</sup>. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف.

الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"<sup>(2)</sup>

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً

(\*) رجل الاقتصاد ينظر إلى أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق قيمة مضافة معتبرة تساهم بنسبة جيدة في الدخل الوطني وتحريك الاقتصاد أما الموظف ينظر إليه في قدرته على تأمين قدرة شرائية مرتفعة، الأمن، حياة مهنية جيدة...

(1) Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P. 310.

(2) Ibid, p. 311.

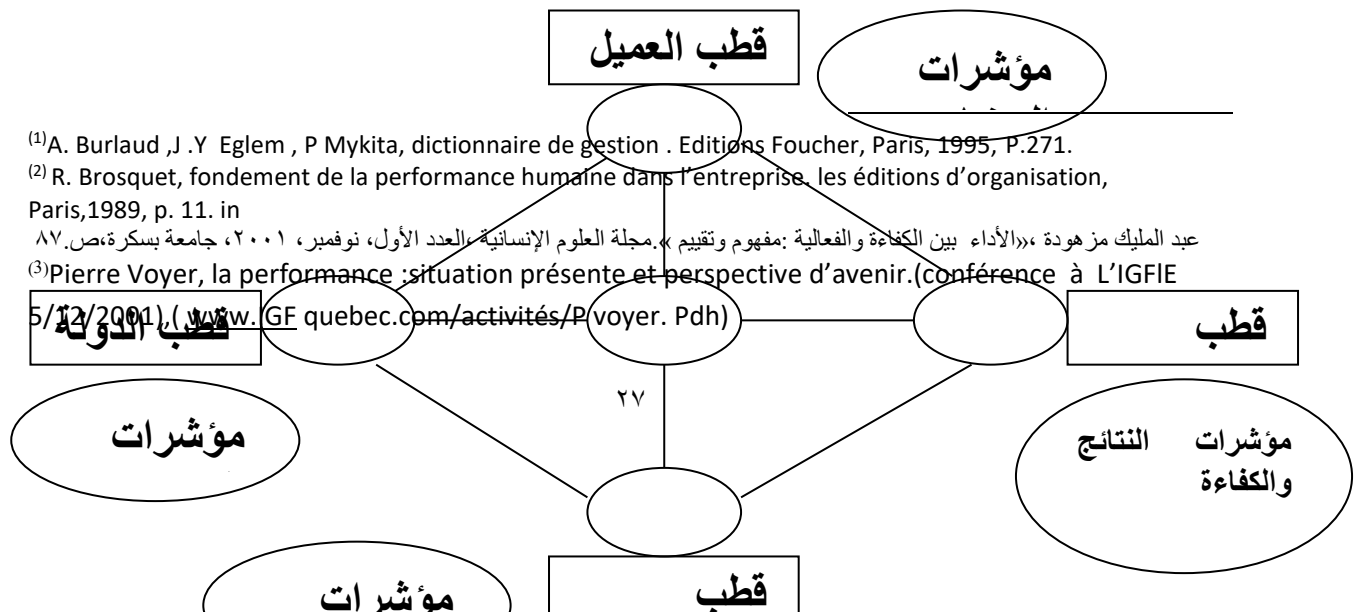
والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف"<sup>(1)</sup> وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة!

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"<sup>(2)</sup> هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد<sup>(3)</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٣): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: Pierre Voyer, op.cit:

إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب. القطب الأول يتعلق بالعمل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن استمرارية المؤسسة. أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم. أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب، المساهمة في زيادة الدخل القومي.. والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

ما يمكن ملاحظته على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسقية (نظرة الأنظمة) باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحتية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحتية بحاجة إلى تحقيق أداء جيد وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول-العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل أما البعد الثالث-الموظفين- سيدرس في إطار وظيفة الأفراد أما البعد الرابع-الدولة- سيدرس في إطار وظيفة العلاقات العمومية. بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريف

آخر ورد في *ENCYCLOPÉDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT*

وحسب هذا التعريف فإن الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليها<sup>1</sup>.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء. وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة. الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
  - يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
  - الواقعية: تعني قابلية التحقيق.
  - المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
  - أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.
- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

(1) Robert le DUFF et al , Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, p.897

- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.

- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...

## ٢ أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### • حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي

والأداء الخارجي.

## ١ الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية<sup>1</sup>:

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

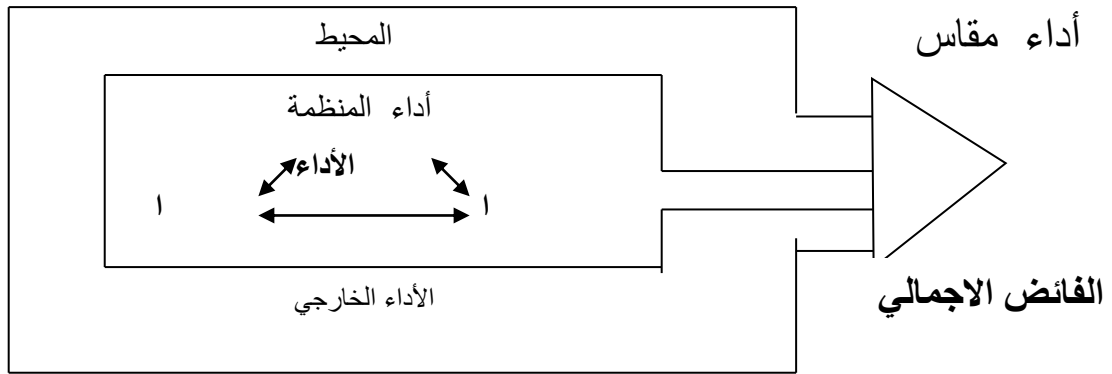
(1) Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236

## • الأداء الخارجي

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»<sup>(١)</sup> فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي

شكل رقم (٤): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory , op. cit , p. 237.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

١. ٥ حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>(٢)</sup>

(١) Ibidem

(٢) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. ٨٩.

## ١ . ٢ . ٢ . الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## ١ . ٢ . ٣ . الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

## ١ . حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

## ٣ . ١ . أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة<sup>(1)</sup>

### ٣. ٢. أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات<sup>(2)</sup>.

### ٣. ٣. أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله<sup>(3)</sup>.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية<sup>(4)</sup>: -عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-التغيبية (ABSENTEISME): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات<sup>(5)</sup> هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب/ الساعات المطلوب عملها.

(1) Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981,P. 356.

(2)Ibid,p. 357.

(3) George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, p. 325.

(4)Marcel Laflame, op cit, p.p.356..357

(5)Robert le Duff et al, op. cit, P.2.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب/ عدد المأجورين.  
المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية/ عدد الغيابات.  
والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر .

-علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.  
٣. ٤ أداء وظيفة التموين

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين<sup>(١)</sup>.

٣. ٥ أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: (٢)  
-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-التتويج وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

٣. ٥ أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية: (٣)

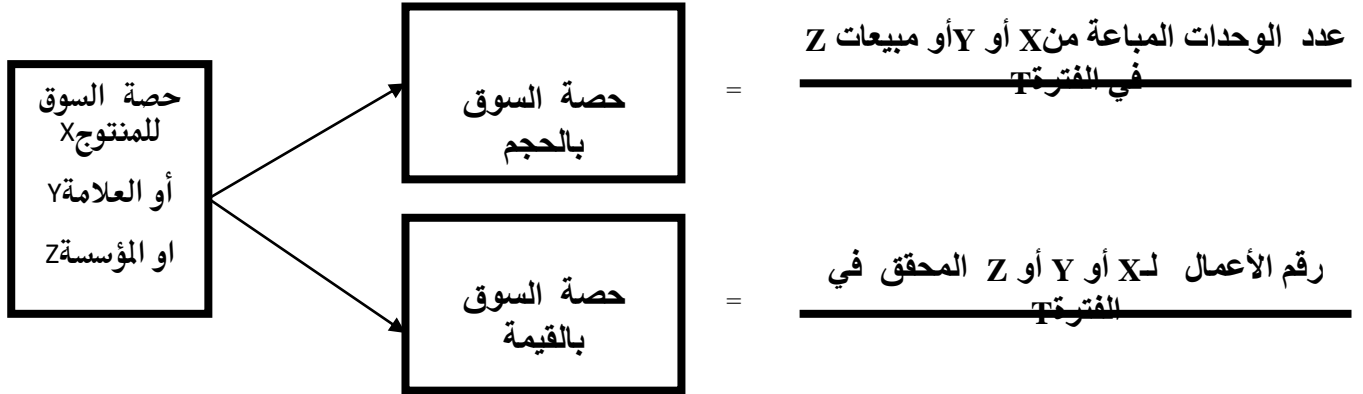
(1) Marcel Laflame, op cit, p.358

(2)Ibidem.

(3)Ibid, P.357 .

حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة/ المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة<sup>(1)</sup> ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:  
الشكل رقم (٥) : كيفية حساب حصة السوق



المصدر: Jaques Lendrevie, Denis Lindon, op cit , p. 66.

-إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

-السمعة (NOTORIETE): وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

-مردودية كل منتج.

٣. ٧ أداء وظيفة العلاقات العمومية

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

<sup>(1)</sup>Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloz , 6 ed, Paris, 2000, P.64.

#### ٤. حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي (١)

#### ١,٤. الأداء الاقتصادي

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

#### ٢,٤. الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» (٢) وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### ٣,٤. الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

#### ٤,٤. الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض

(١) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. ٨٩.

(٢) A.C.Martient, l'entreprise dans un monde en changement, ed. du seuil-ouvières, Paris, 1992, P.P 106.108

in عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. ٩٠.

المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية (١)

أما البروفيسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات(٢). ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية(٣)

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

(١)جمال خنشورة «تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد»، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، ١٩٨٧، ص.١٦.

(٢)Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les editions. d'organisation, Paris, 1977, P.51.

(٣) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.ص.٩٤،٩١.

## ١. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترايبط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

### ١,١. التحفيز:

يعد التحفيز العملية التي حضرت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة « الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»<sup>(١)</sup>. يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهرية في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

### ١,٢. المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات : (٢)

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

(1) George R. Terry, Stephan, G. Franklin, op. cit., P. 348.

(2) Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les différentes disciplines (<http://www.e-rh.org>)

-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

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

٣,١. التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين

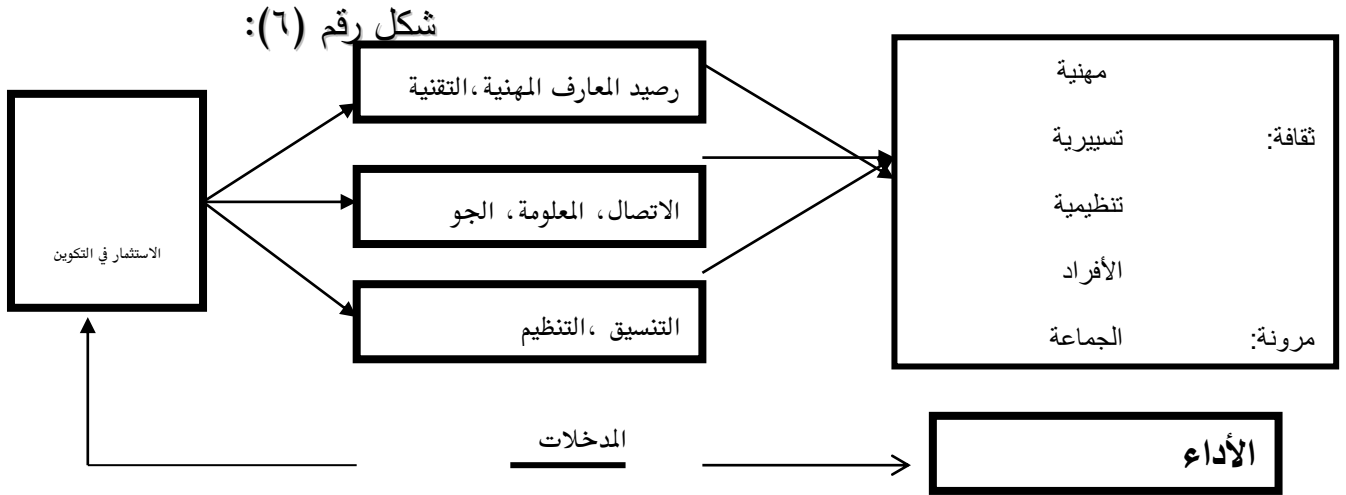
الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية: (١)

رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.

يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي



٢ العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها،

(1) Bernard Martory, op. cit, P.256

ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية(١). وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

٢. ١. العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين(٢)

٢. ٢. عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"(٣) من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

٢. ٣. عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...

دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة(٤).

(١) عبد الملوك مزهودة، مرجع ذكره، ص. ٩٣.

(٢) Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990, P.16.

(٣) Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur, Quebec, 1993, P.38,

(٤) Ibid, P.P.37.38.

## ٢. ٤. عوامل سياسية وقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

### المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيراً بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجرة عثرة عند إجرائها. هذا المبحث يتناول العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداءات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

### - ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

### ١. قياس الأداء

القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»<sup>(١)</sup>. إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس المقارنة، تصحيح الانحراف.

(1) George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.493.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

## ٢. تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقيوم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقيوم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما. هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكماً نو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً(١). من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فينتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»(٢). من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة» (٣) حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو

(١) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٠، ص. ٣٠.

(٢) عبد الملوك مز هودة، مرجع سبق ذكره، ص. ٩٥.

(٣) شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس، ١٩٨٣، ص. ٦. نقلاً عن:

مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»<sup>(١)</sup>

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفع، وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>(٢)</sup> ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها-عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحويه عملية التقييم.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي : تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.  
عملية تقييم الأداء.

---

عبد الحق بوعتروس، معايير تقييم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي ٩٢، ص.ص.٤٠،٤١.

(١) Laurent Belanger et al, G.R. H une approche globale et intégrée , ed gaetan morin, 3 impression, Quebec,1984, P.172.

(٢) صلاح الدين. حسن السيسى، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، ١٩٩٨، ص.٢٢٢.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

#### ١. جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة (١)

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

#### ١,١. الملاحظة الشخصية

تعد الملاحظة الشخصية منهاجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفيها.

(1) Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995, P.20.

مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة(١).

٢,١. التقارير الشفوية

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها(٢)

٣,١. التقارير الكتابية

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات... (٣) بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

٢. قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير

(1)George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.501

(2)Ibid, P.502.

(3)Ibid , P.P.502.503

والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة (١). مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات (٢) فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

## ١,٢. مؤشرات قياس الأداء

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: «المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة» (٣) أما التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: «معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة» (٤) من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية. والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح (٥)، سرعة الحصول عليه، الشمولية (٦).

(١) أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي». دورية الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٢، سبتمبر ١٩٩٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٣٣٧.

(٢) Brigitte Dariath controle de gestion Dunod, Paris, 2000, P.P.124.

(٣) Robert le Duff et al , op. cit P.472

(٤) A.Burlaud, J.Y Eglem, P.Mykita, op.Cit, P.216.

(٥) Doria Tremblay, Denis Cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable? », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France, P.29.

(٦) Brigitte Doriath, op .cit, P.112.

-معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

-الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.

-سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.

-الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

٢،٢. أنواع المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها :

-المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم<sup>(١)</sup>، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية...

-المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك : رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة...أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين : المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى طبيعة

(1) Doria Tremblay, Denis Cormier, op.cit, P. 28.

انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات *ANOMALIE* فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة<sup>(١)</sup>. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق والوقت المعياري.

- مؤشرات الأمن: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...

- مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يومياً، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال...

- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية<sup>(٢)</sup>.

٣. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة المالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير<sup>(٣)</sup>.

- الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعاً مهماً في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات

(1) Michel Gervais, contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P.P.609.611.

(٢) جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٧.

(3) Michel Gervais, op.cit, P.616.

الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين .

-الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

- المعايير (\*) : المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

#### ٤.دراسة الانحراف وإصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية...أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلّة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي. وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعاد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي<sup>(١)</sup>.

#### • . خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

(\*) المعيار في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية standard أو Norme والذي هو نوع من الخطط.  
(١) عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان ٢٠٠٢.

## ١. خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية<sup>(١)</sup>.  
-الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.  
مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

-الثبات أو الوفاء: إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»<sup>(٢)</sup>، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

-الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...

## ٢. شروط التقييم الجيد للأداء

(1) Laurent Belanger et al, op.cit. P.P.175.177.

(2) Ibid,P.176.

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

-توفر المعلومات الكافية: كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

-تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

-توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب<sup>(١)</sup>.

-استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه<sup>(٢)</sup>. فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

#### • أهمية تقييم الأداء

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط السابقة الذكر، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري.

-المكافأة: بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة .

(١) علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨، ص. ٣٢٨.

(٢) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٤٤.

-تخطيط تعداد الأفراد:إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

-التكوين: إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

-التحرك الداخلي:إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات. ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل... (١)

-التدريب: إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين (٢).

#### • معوقات عملية التقييم

إن اغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم. وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

(1) Laurent Belanger et al,op .cit, P.P.173.174.

(٢) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٥.

-النزعة المركزية والنزعة التطرفية: تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تتعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

-أثر الهالة (Halo): يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

-التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

-أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة<sup>(1)</sup>.

(1) Laurent Belanger, op.cit, P.P.188-189.

-الأولية والحدائة :الألولة ؤعنى الأؤء بالأداء الأولة للفرء كمقواس لأءائه ؤلال فءرة طوبلة ءون الأؤء بعين الاعءبار ءءطورات اللأءقة بعء أول عمللة ؤقلم، أما الءءائة ءءمءل فى الأؤء بالأداء الملاحظ ؤءلءا للءم على مسءوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفى ؤلءا الءالءلن ءعءبر عمللة ؤقلم الأداء ؤر ءقنقة<sup>(١)</sup>.

---

(١) ؤالء عبء الرءلم الهلءل، إءارة الموارء البشركة : مءءل اسءراءلءل. ءار ؤامء للنشر وءلوزلء. عمان، ١٩٩٩، ص. ١٩١.

## المبحث الثاني الأداء المالي

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه-في مبحث السابق- والتعرض إلى قياس وتقييم الأداء متاولين ماهية هذا التقييم، وشروط وخصائص العملية الجيدة وأهميتها والصعوبات التي يواجهها القائمين بعملية التقييم - هذا في مبحث ثان- يتوجب علينا التطرق إلى مبحث ثالث تحت عنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وسيقسم هذا المبحث كما يأتي:

- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي.
- مصادر معلومات تقييم الأداء.

### • الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية :  
التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة. ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

### ١. السيولة واليسر المالي

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة-المخزونات والقيم القابلة التحقيق- إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

-المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط ك شراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

-أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة. ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين...

-عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد<sup>١٠</sup>

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة<sup>٢٠</sup>

## 2. التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل «التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها»<sup>(٣)</sup>. من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات.

(1) Josette Peyrard, Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.P.201.

(2) Ibid, P.199.

(٣)السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٤٧.

وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

### ٣. المردودية

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى *PETER DRUKER* بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها<sup>(\*)</sup>

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية<sup>(٢)</sup>. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

### ٤. إنشاء القيمة

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن فريق المديرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية<sup>(٣)</sup>.

(١) نفس المرجع السابق، ص. ٢٥٩.

(\*) تتمثل هذه الأهداف أو المجالات في: الإنتاجية المردودية، الموارد المالية والفيزيائية، حصة السوق، أداء المديرين الأفراد، المسؤولية الاجتماعية، للمزيد من التوضيح انظر: Pierre Bergeron, op.cit ,P. 133.

(٢) Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121.

(٣) Michel Gervais, op.cit.p.249.

مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة.

• . تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة. والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من اجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي، إنشاء القيمة. هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة واليسر المالي، ومعيار المردودية، ومعيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة، والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به. لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط. في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشراتته توزع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المالي، فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة واليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل، ويتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل التي ستدرس في معيار التوازن المالي.

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة مالياً، ويتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل الاستخدامات الطويلة الأجل بـموارد دائمة، وتحقيق فائض موجب بين ما تحصل عليه من نقد وما تدفعه نقداً.

المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموماً: رأس مال العامل، احتياج رأس المال العامل، الخزينة.

إن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولى له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس. ولبلوغ هذا الهدف لابد للمؤسسة -كعامل نجاح- أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل. والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة -باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة- والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضاً بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يناط دائماً بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف. و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك، فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها -دون زيادة- نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين بالدرجة الأولى. وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأنهم مطالبون بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.

عموماً يمكن الاعتماد على مؤشري القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لتحديد المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة.

• مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

١. المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

١,١. المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها<sup>(١)</sup>

٢,١. المعلومات القطاعية

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

(1) Josette Peyrard, op.cit.P.10

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية :  
النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على  
الانترنت... (١)

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام  
بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.  
٢. المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات  
التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية ، جدول حسابات  
النتائج، الملاحق (٢)  
٢.١. الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء  
المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم  
من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم  
الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه  
استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في  
نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول  
الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات  
تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعلاء، أوراق القبض، سندات  
المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها،  
أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال

(1) Ibid , P.11.

(2) Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris,1999,P.63.

التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى (١) والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية (٢). والجدول رقم (٠١) يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر.

## ٢.٢. جدول حسابات النتائج

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دورياً، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة. فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

### جدول رقم (٩): قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستعمالات	الخصوم= الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم:مجموعة إلتزامات المؤسسة: الأموال الخاصة (إلتزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم =الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبياً الديون: ما على المؤسسة

(١) Eric Stephany, op. cit, P.63.

(٢) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، ١٩٩١، ص. ١١.

المصدر: Eric Stéphaney ,op. cit, p63

-الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.

-القيمة المضافة: تعد مفهومًا اقتصاديًا أكثر منه محاسبيًا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيًا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

-نتيجة الاستغلال: وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات).

-نتيجة خارج الاستغلال: وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

-نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال. ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين:

١- الاستغلال العادي وغير العادي: حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.

٢- مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف<sup>(١)</sup>.

(١) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص. ٧٥. ٨٤.

### ٣ الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر.

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

-المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

-المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.<sup>(١)</sup>

### خلاصة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عُرّف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، ثم تحديد أنواعه معتمدين في ذلك على معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، وبعد هذا تحديد العوامل المؤثرة فيه، حيث صنفت إلى مجموعتين هما : العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والعوامل غير خاضعة لتحكمها

أما المبحث الثاني فقد خصص لقياس وتقييم الأداء، حيث تم التطرق فيه أولا إلى ماهية قياس وتقييم الأداء، وثانيا إلى عملية التقييم، وثالثا إلى خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء، ورابعا إلى أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة، وخامسا إلى معوقات عملية التقييم. في المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية (السيولة واليسر المالي، التوازن المالي، المردودية، إنشاء القيمة)، ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي، وفي الختام تم التطرق إلى مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

<sup>(1)</sup>Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.P.20.

### المبحث الثالث قياس وتقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجر عثرة عند إجرائها.

هذا المبحث يتناول العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداءات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

### • ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

#### ١. قياس الأداء

القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة» (١). إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية : القياس المقارنة، تصحيح الانحراف.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

#### ٢. تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً (٢). من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب

(1) George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.493.

(٢) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٠، ص.٣٠.

مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»<sup>(١)</sup>. من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو « مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة»<sup>(٢)</sup> حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»<sup>(٣)</sup>

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.

(١) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. ٩٥.

(٢) شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس، ١٩٨٣، ص. ٦. نقلاً عن: عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي ٩٢، ص. ٤٠، ٤١.

(٣) Laurent Belanger et al, G.R. H une approche globale et intégrée, ed gaetan morin,

3 impression, Quebec, 1984, P.172.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفع، وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء « يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>(١)</sup> ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها- عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحتويه عملية التقييم.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي : تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

### • عملية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم ،ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

(١) صلاح الدين. حسن السبيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، ١٩٩٨، ص. ٢٢٢.

## ١. جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة (١) إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

### ١,١ الملاحظة الشخصية

تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة (٢).

### ٢,١. التقارير الشفوية

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها (٣)

(1) Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995, P.20.

George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.501<sup>(١)</sup>

Ibid, P.502.<sup>(٢)</sup>

## ٣,١ التقارير الكتابية

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات... (١)

بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

## ٢. قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة (٢). مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول

(١) Ibid , P.P.502.503

(٢) أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي». دورية الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٢، سبتمبر ١٩٩٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص٣٣٧.

يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات (١) فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

## ٢. مؤشرات قياس الأداء

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: « المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة» (٢) أما التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: « معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة» (٣) من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية. والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح (٤)، سرعة الحصول عليه، الشمولية (٥).

- معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

- الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.

- سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

(١) Brigitte Dariath controle de gestion Dunod, Paris, 2000, P. P. 124.

(٢) Robert le Duff et al , op. cit P. 472.

(٣) A. Burlaud, J.Y Eglem, P. Mykita, op. Cit, P. 216.

(٤) Doria Tremblay, Denis Cormier, « Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable? », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France, P. 29.

(٥) Brigitte Doriath, op. cit, P. 112.

-**الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

## ٢,٢. أنواع المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها :

-**المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم(١)، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية...

-**المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك : رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين : المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات ANOMALIE فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة(٢). ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

-**مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة:** الوقت المحقق والوقت المعياري.

-**مؤشرات الأمن:** عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...

(١) Doria Tremblay, Denis Cormier, op.cit, P. 28.

(٢) Michel Gervais, contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P.P.609.611.

- مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال...

- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية (١).

### ٣. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير (٢).

- الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنة بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين .

- الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

- المعايير (\*) : المعايير هي وحدات تستخدم كمراجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراساتها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

(١) جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٧.

(٢) Michel Gervais, op.cit, P.616.

(\*) المعيار في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية standard أو Norme والذي هو نوع من الخطط.

#### ٤. دراسة الانحراف وإصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي. وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعاد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي(١).

#### • . خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

#### ١. خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية(٢).

-الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما

(١) عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان ٢٠٠٢.

(٢) Laurent Belanger et al, op.cit. P.P.175.177.

يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

-**الثبات أو الوفاء:** إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»<sup>(1)</sup>، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

-**الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

-**الكفاية:** تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...

## ٢. شروط التقييم الجيد للأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

-**توفر المعلومات الكافية:** كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

(1) Ibid,P.176.

-**تحديد معدلات الأداء المرغوب:** من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

-توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب (١).

-**استمرارية عملية التقييم:** ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه (٢). فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

#### • أهمية تقييم الأداء

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط السابقة الذكر، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري.

-**المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة .

-**تخطيط تعداد الأفراد:** إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

-**التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

(١) علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨، ص. ٢٢٨.

(٢) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٤٤.

-**التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات. ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل... (١)

-**التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين (٢).

#### • معوقات عملية التقييم

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم. وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

-**النزعة المركزية والنزعة التطرفية:** تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

(١) Laurent Belanger et al, op .cit, P.P.173.174.

(٢) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٥.

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

- **أثر الهالة (Halo):** يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

- **التشابه:** ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

- **أثر التعارض:** يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة<sup>(١)</sup>.

- **الأولية والحدثة:** الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثاً للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة<sup>(٢)</sup>.

(1) Laurent Belanger, op.cit, P.P.188-189.

(٢) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان، ١٩٩٩، ص. ١٩١.

## المبحث الأول

### جامعة الشيخ عبد الله البدرى النشأة والتطور

فى خلوة أمبكول بعطبرة ثم خلوة القدواب مسقط رأس الشيخ عبد الله البدرى التى ولد فيها ١٩٤٢م بدأ الشيخ عبد الله البدرى بحفظ القرآن الكريم تحت رعاية والده فى خلوة القدوابالتى أسسها الشيخ إبراهيم مصطفى الذى أشتهر بالأصولى خليفة الشيخ البدرى على تحفيظ القرآن الكريم ومن ثم أنخرط الشيخ عبد الله البدرى فى خلوة والده ينهل من معين كتاب الله قبل أن ينال تعليمه الأولى فى مدرسة بربر الشمالية وبما أن والده كان يرغب أن يحلق أبنه الشيخ عبد الله البدرى بالتعليم الصناعى حتى يتخرج بمهنة يكتسب العيش من ورائها فكان له ما اراد لأبنه الشيخ عبد الله البدرى الذى التحق بمدرسة جبيت الصناعية فى العام ١٩٥٨م وتخرج فيها فنياً بورش سلك كهرباء عطبرة ١٩٦١م . بما أن نشأت الشيخ عبد الله البدرى دينية فقد تأثر بحياه والده الراحل الذى انتقل الى جوار ربه وهو يوم المصلين فى صلاة الجمعة فى السجدة الثانية من الركعة الثانية فى ١/٦/١٩٧٣م , ومن ثم خلفه أبنه عبد الله البدرى على خلافة مسيده الذى بناه على نفقته الذاتية قبل انتقاله للرفيق الاعلى بثمان سنوات عام ١٩٦٥م وتم تجديده عام ١٩٧١م حيث تم افتتاحه رسمياً ونقلت مراسم

الافتتاحه اذاعة امدرمان على يد عون الشريف قاسم وزير الشؤون الدينية والاقواف ومحافظ الشمالية محمد احمد شرفى .

ثانياً:الفكرة:

نشأ الشيخ عبد الله البدرى فى بيئة صالحة وفى كنف والده الذى تعلم القرآن وعلمه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ( خيركم من تعلم القرآن وعلمه ) [1] هذه هى الخيارية التى ترعرع الشيخ عبد الله البدرى فى كنفها ونهل من معين والده الفياض الذى أنتشرت طريقته الصوفية على جذب الأحباب والمريدين من داخل وخارج السودان .

هذه التنشئة الدينية التى عاشها الشيخ عبد الله البدرى والمهنة التى تعلمها وتخرج عليها ومارسها كان لها الأثر الأكبر فى كل المنشآت التى أسسها يبعى بها وجه الله تعالى, حيث نبعت الفكرة من أجل تعفيف و تمهين حفظة القرآن الكريم. فكانت تلك بمثابة الفكرة واللبننة الأساسية.

تدرجت مؤسسات الشيخ عبد الله البدرى التعليمية إستناداً وإرتكازاً على القرآن الكريم والسنة النبوية ممزوجة بمتطلبات العصر المادية حتى تصبح نبراساً وهادياً للولايات لكى تحذوا وتتحسس خطأ رسالة الشيخ عبد الله البدرى فبدأت بمنح التعليم الدينى وتمثل ذلك بالمعهد العلمى المتوسط والثانوى والذى بدأ برجال من التعليم متطوعين لهذا العمل حتى أضيف لرئاسة التعليم الدينالمركزى بالخرطوم.

ثالثاً:النشأة والتطور:

مؤسسات الشيخ عبد الله البدرى بنيت تحت رعايته بواسطة أحبابه ومريديهفى نفرات ضربت أروع الأمثال فى نكران الذات والتجرد لبناء المؤسسات التعليمية إبتغاء لله ونيل مرضاته وأعماراً للأرض التى خلقنا من أجلها كما خلقنا لعبادة الله عز وجل هذه الصورة الرائعة التى أدهشت المجتمع من حولنا وجذبت قلوبهم وأشعلت فى نفوسهم روح المشاركة كانت سبباً فى

جلب الوفود من قرى محلية بربر شرقاً وغرباً مشاركة فاعلة ودعمًا لمسيرة الشيخ عبد الله البدرى القاصدة الى الله .

بهذه الروح الوثابة جلبت فكرة تعفيف و تمهين حفظة القرآن الكريم إهتمامات جمعية القرآن الكريم التى أمدت برنامج الشيخ عبد الله البدرى بأول دفعة من الطلاب الحفظة والتي كان قوامها ٩٠ طالباً تم توزيعهم داخل الكلية بين تخصص الميكانيكا (سيارات ) والكهرباء (لف وصيانة الطلمبات الغاطسة والسطحية ) وقد أجادوا فى تخصصاتهم المختلفة بل أنهم وفروا بمهاراتهم التناكسبوها ١٤ مليار جنية سودانى لمياه ولاية الخرطوم عن طريق لف مئات الطلمبات الغاطسة والسطحية وإعادة عدد كبير من المولدات الكهربائية للخدمة من جديد وخذلوا عالياً إسم الشيخ عبد الله البدرى فكانوا عند حسن الظن بهم عمالاً ماهرين مخلصين فى عملهم .

بالرغم من الصمود المعنوى العالى والتشبث بروح الأيمان العالية واليقين الذى لاتنتهزه عوارض الأيام وفحش تقلب الليالى والأيام فقد أبتلى الشيخ عبد الله البدرى بإدارة مؤسسة للكلية فى العام ٢٠٠٢م تكرر لرسالته القرآنية وضربت بعرض الحائط الأتفاق المبرم بين الشيخ عبد الله البدرى ووزارة التعليم العالى والبحث العلمى ممثلاً فى هيئة التعليم التقنى أنكر عميد الكلية رسالة الشيخ عبد الله البدرى وتجاهل أمر حفظة القرآن فلم يجلب طلاباً للخلوة ولم يسع السعى المطلوب لإنفاذ المشروع الأمر الذى أغضب الشيخ عبد الله البدرى وبعد صولات وجولات تدخل فيها الأخيار رضخت وزارة التعليم العالى واقتنعت بألا جدوى من بقاء من تكرر لرسالة الشيخ عبد الله البدرى فجاءت بادارة جديدة فى عام ٢٠٠٤م أنقذت رسالة الشيخ عبد الله البدرى بجلب الحفظة وفتح الورش لتدريبهم فى مدة اسبوع فقط بينما ظلت الرسالة فطى النسيان فى الفترة من عام ٢٠٠٢م وحتى عام ٢٠٠٤م. وقد أفرد الشيخ عبد الله البدرى للحفظة داخلية منفصلة عن الطلاب الكلية وتعهد للحفظة بالآتى:

١/ السكن المجانى

٢/ الإعاشة المجانية

٣/ العلاج المجانى

٤/ الترحيل المجانى

كل ذلك على نفقة الشيخ عبد الله البدرى ظلت هكذا الى يومنا هذا .

قبل هذا ( المدرسة الأساسية القرآنية ) التى تخرج طالب الأساس حافظاً للقرآن بجانب المقررات الدراسية لمرحلة الأساس . ثم كلية الدراسات الإسلامية والعربية جامعة وادى النيل ثم كلية الشريعة والقانون جامعة وادى النيل .

أنشأ كلية العلوم الإسلامية والعربية التابعة لجامعة وادى النيل بعدها أهدى كل المباني لها ولكلية الشريعة والقانون بجامعة وادى النيل و ظل يدعم الكليتين منذ فجر تأسيسهما خاصة وأن الدفعة الأولى من كلية العلوم الإسلامية والعربية وعدد طلابها ٩٠ طالب عام ١٩٩١ م /١٩٩٢م كانوا يحتاجون للأستقرار فى السكن والمعيشة حتى يظهر عطاؤهم الأكاديمى بطريقة مثلى فقد تبنى اسكانهم مع صندوق رعاية الطلاب بعد أن قضوا فصلاً دراسياً كاملاً فى كنف رعايته سكناً وأعاشة وظل طلاب الدفعة الأولى التى تخرجت فى عام ١٩٩٦م يحفظون هذا المعروف لهذا الشيخ الجليل وقد ثبتوا مقاعدهم المتقدمة فى الخدمة ولازلوا يجتمعون من جميع أنحاء السودان ويشدون الرحال للديار التى احتضنتهم وكانت سبباً فى تفوقهم الأكاديمى وهذا من باب الشكر لله لقوله تعالى : (ولئن شكرتم لازيدنكم).[2]

كل هذا العمل الذى إنبرى له الشيخ عبد الله البدرى وجد الإعجاب والتقدير من السيد رئيس الجمهورية المشير عمر حسن احمد البشير وظل يستعرض فكرة الشيخ عبد الله البدرى

ويطالبها في مجلس الوزراء بتعميم فكرة تعفيف حفظة كتاب الله حتي تعم ولايات السودان كافة .

برامج الشيخ عبد الله البديري كان لها الاثر العميق من قيادات العمل السياسي والتشريعي والتنفيذي بالسودان حيث سجلت له الوفود الزيارات المتعاقبه ووقفت علي نجاح تجربته غير المسبوقة واشارت بمخرجاتها التي اصبحت واقعا ملموسا وكانت محل الرضاء التام من الشيخ عبد الله البديري الذي اراد ان يتوج كل تلك الجهود ويجمع كل الكليات التقنية الي جامعة تحمل اسمه فكان له ما اراد حيث اجيز قانون الجامعة وهو الامر الجمهوري بقيامها وعين لها مديراً واصبحت واقعا في محلية بربر وازافة كبيرة للتعليم الجامعي بولاية نهر النيل بقيام جامعة الشيخ عبد الله البديري .

#### **الاهداف والغايات التي يريد الشيخ عبد الله البديري تحقيقها :**

غرس روح المثابرة علي العلم والصبر عليه حتي ينال ابناؤه مرماهم من خلاله.

غرس القيم الفاضلة في المجتمع المحلي من حوله.

صقل مهارات الطلاب عن طريق التدريب الفني حتى يصبحوا عالمين مهرة يدفعوا بالتنمية في البلاد قدماً الي الامام.

تغيير بنية العمل الانتاجي في المواقع المختلفة بالدفع بمهنيين حفظة للقران الكريم.

تخرج ائمة ودعاة وعمالاً مهرة يغرسون القيم الاسلامية الفاضلة من اخلاص في العمل وغيره.

تحقيق مقصد الشريعة الاسلامية فبالاستخلاف علي الارض لاعمارها.

يمكن الإعتماد علي هذا القول من باب إستعراض مقاصد الشريعة الاسلامية فى امرين  
هامين خلقت من اجلها البشرية علي الأرض هما:-

العبادة: قال تعالى ( وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون [3]. )

(ب) الاستخلاف على الارض لإعمارها باعتبار ان الإنسان خليفة الله علي الارض  
لقوله تعالى : (واذ قال ربك للملائكة انى جاعل فى الارض خليفة ... ) [4].

ولذلك فان الله هياً للإنسان امر العبادة وجعله نظاماً يسير عليه وهي لمصلحة الانسان  
فطاعة الانسان لاتزيد الله ومعصيته لاتنقص الله ولكن العبادة امر تبقي باباً إلى الله لمنفعة  
الإنسان فى دينه ودنياه .

اما جانب الاستخلاف علي الارض فقد هياً الله للإنسان كل معين له حتى يستكمل امر  
إستخلافه على الأرض بصورة مثلى هياً له الظروف المادية المعينة على الإنتاج مثل :

(١) الأرض (٢) الماء (٣) الشمس (٤) المعادن بمختلف مسمياتها

وفوق كل هذا منحه العقل وميزه به دون سائر المخلوقات حتى يبحث وينقب ويخرج بافضل  
النتائج من خلال تجاربه الحياتيه وحثه علي العمل وجعله عبادة كما ورد فى الكتاب والسنة  
فى كثير من الايات والاحاديث النبوية الشريفة .

تحققت الاهداف المذكورة اعلاه بتخريج اعداد كبيرة من المهنيين الذين صقلوا مهنياً فى  
مختلف تخصصاتهم التى تخرجوا عليها واصبحوا الآن مكان الإشادة فى مواقع الإنتاج  
المختلفة من حيث الأداء المهني الرفيع فى الميكانيكا والكهرباء وصاروا ائمة فى مواقع  
الإنتاج جاءت الإشادة بهم خلقاً واخلاقاً وانضباطاً فى العمل من جميع مواقع الإنتاج التى  
يعلمون بها .

استبقت الكلية على عدد منهم وهم المتفوقين ليصبحوا مدربين للطلاب في الورش التي تخرجوا على نظامها العلمي .

إن العلم لا يتقيد بزمان ومكان محددين فطلب العلم فريضة في الريف والحضر بين كافة طبقات المجتمع ونحن مطالبون باداء العلم من المهد (الفراش) الى اللحد (البرزخ) وطلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة فأهل القرى صقلوا على حب العلم ولذلك فإنهم بعثوا بابنائهم اليه واقتطعوا من قوتهم ليعلموا ابناءهم قناعة منهم بان الاوطان لاتبنالاً بسواعد ابنائها العلماء ولايقود الامة الجهلاء،انما يقودهم العلماء ،وكان ذلك أحد الدوافع التي جعلت الشيخ عبد الله البدري في قرية القنواب شمال بربر ب ٣ كيلومتر فاصبحت هذه القرية مأوى وملاذاً للطلاب من جميع انحاء السودان .

المجتمع المحلي كان مشاركاً ودعماً لكل مشروعات الشيخ عبد الله البدري التعليمية لأن المجتمع يدرك تماماً انها تؤمن لابنائهم تعليماً من مرحلة الأساس وحتى تخرجهم من الجامعة ولذلك فان هذه المؤسسات التعليمية هي عبارة عن مراكز شعاع حضاري للمجتمع المحلي فقد ساهمت في رفع كفاءة ومقدرة العمال في ورش بربر من طريقة تقليدية عن طريق الممارسة فعقدت لهم الكليات برامج علمية تأهيلية في مختلف مهنتهم فمثلا عقد كورس لعمال اللحام ازدادت فيه مهاراتهم في لحام الاكسجين الذي لم يتعلموه من قبل . ورفعت الكورسات التي عقدت لموظفيالمحليه في التعامل مع الحاسوب عن طريق تدريبهم في كيفية استخدامات الحاسوب للاغراض العلمية والوظيفية .

وفي جانب رفع كفاءة المرأة وجعلها عاملة فاعلة ومنتجة وخاصة المرأة الريفية فقد عقدت عدة كورسات لربات المنازل في مهارات هن امس الحاجة اليها في المنزل مثل :

اصلاح المعدات الكهربائية البسيطة وكيفية التعامل معها مثل الخلطات والمكاوي وملكتهن الكلية شنطة بها كل المعينات للعمل من مفكات وغيرها.

تعلمن كيفية انتاج الخبز العربي وعمل الفطائر والخبائز والمربات والعصائر الخالية من المواد الكيميائية الحافظة.

### مؤسسات الشيخ عبدالله البدرى التعليمية .:

تتكون منظومة الشيخ عبدالله البدرى من الوحدات الأتية:

١. رياض السيدة سعاد النموذجية.
  ٢. مدرسة الشيخ البدرى القرآنية المختلطة للأساس.
  ٣. معهد الشيخ البدرى الثانوي.
  ٤. مدرسة ام الفقراء بنت الجنيد الثانوية للبنات.
  ٥. كلية العلوم الإسلامية والعربية.
  ٦. كلية الشريعة والقانون.
  ٧. كلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية.
  ٨. مركز المشير البشير لتأهيل حفظة كتاب الله مهنيًا.
  ٩. كلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية الصحية.
  ١٠. المجمعات السكنية.
  ١١. مؤسسات قيد التنفيذ
- فيما يلي شرح موجز لكل وحدة فى المنظومة .:

١.رياض السيدة سعاد النموذجية:

تم افتتاح الروضة القرآنية فى العام ٢٠٠٤م

٢.مدرسة الشيخ البدرى القرآنية المختلطة للأساس:

تأسست عام ١٤٢٦هـ الموافق يوليو ٢٠٠٥م.

١.يتم تحفيظ القران الكريم بالمدرسة مع تدريس

٢.مواد مرحلة الأساس.

ب. تمنح المدرسة شهادة مرحلة الأساس فى ثمانية سنوات .

تضم المدرسة ٢٠١ طالب ( ٨١ بنات - ١٢٠ بنين

تضم المدرسة ستة من المعلمين الحفظة وثمانية من المعلمين من مرحلة الأساس.

٣.معهد الشيخ البدرى الثانوي:

تأسس المعهد فى عام ١٩٨٨م

يدرس المعهد المقررات الآتية .:

أ. علوم القران الكريم والعلوم الشرعية (كالميراث).

ب.علوم اللغة العربية .

ج. العلوم الاجتماعية - رياضيات - انجليزي - عربي - جغرافيا - تاريخ - علوم.

يتم قبول الطلاب للمعهد من الناجحين في امتحانات مرحلة الأساس أو شهادة حفظ القرآن الكريم من جامعة القرآن الكريم. وهو يتبع لرئاسة التعليم الديني المركزي بالخرطوم.

٤. مدرسة ام الفقراء بنت الجنيد الثانوية بنات:

تأسست المدرسة فى العام ٢٠١٠م وتم افتتاحها علي يد السيد والي ولاية نهر النيل. وقد سميت بهذا الإسم تكريماً لوالدة الشيخ عبدالله البدرى . وهى مدرسة ثانوية نظامية حكومية .

٥. كلية العلوم الإسلامية والعربية:

تم افتتاح الكلية فى العام ١٩٩١م على يد النائب الأول لرئيس الجمهورية الشهيد المشير الزبير محمد صالح . وقد أهدى فضيلة الشيخ عبدالله البدرى مباني الكلية لجامعة وادى النيل . وتضم الكلية الأقسام التالية:

أ. الاقتصاد الاسلامى

ب. دراسات الاتصال

ج. اللغة العربية

د. أصول الدين

خرجت الكلية ١٦ دفعة منذ إنشائها وبلغ عدد الطلاب الخريجين حتى عام ٢٠١٠ قرابة ثلاثة ألف طالب وطالبة .

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في ثمانية فصول دراسية في كل التخصصات.

٦. كلية الشريعة والقانون:

تأسست الكلية في عام ١٩٩٨م إذ كانت قبل هذا التاريخ احد أقسام كلية العلوم الإسلامية والعربية . وقد أهدى فضيلة الشيخ عبدالله البدرى مباني الكلية لجامعة وادى النيل .

أقسام الكلية : تحتوي الكلية علي ثلاثة أقسام هي :

أ. قسم الشريعة .

ب. قسم القانون العام.

ج. قسم القانون الخاص.

تمنح الكلية درجة البكالوريوس العام في الشريعة والقانون في ثمانية فصول دراسية

وبكالوريوس الشرف في الشريعة والقانون في عشرة فصول دراسية .

خرجت الكلية حتى عام ٢٠١٠ تسعة دفعات.

#### ٧. كلية الشيخ عبدالله الشيخ البدرى التقنية :

تم افتتاح الكلية على يد رئيس الجمهورية المشير عمر حسن أحمد البشير ضمن حفل

رسمي وشعبي في يوم ١٦/٧/٢٠٠٥ ، وأمر باعتبارها الكلية التقنية الأنموذج في

السودان . تمنح الكلية درجة الدبلوم التقني في ستة فصول دراسية . [5]

الأقسام التي تتضمنها الكلية:

أ. قسم الهندسة الكهربائية : ويضم التخصصات الآتية ( الشبكات - الكترونات - أجهزة

طبية - آلات وأجهزة ) .

ب. قسم الهندسة الميكانيكية : ويضم التخصصات الآتية ( سيارات - إنتاج - آلات

زراعية - تبريد وتكييف ) .

ج. قسم الهندسة المدنية ويضم التخصصات الآتية ( رسم هندسي - تشييد - مساحة )

د. قسم العلوم الادارية : ويضم التخصصات الآتية ( محاسبة - خدمة اجتماعية - إدارة

موارد بشرية - نظم معلومات محاسبية ومصرفية ) .

هـ. قسم الحاسوب : ويضم تقنية أنظمة الحاسوب .

#### ٨. مركز المشير البشير للتدريب المهني :

أنشأ في كلية الشيخ عبد الله البدرى التقنية مركز للتدريب المهني باسم مركز المشير البشير للتدريب المهني والتلمذة الصناعية .[6] وقد تم إعتقاد المركز من قبل المجلس الاعلى للتدريب المهني والتلمذة الصناعية بعد زيارة السيد وزير العمل للكلية والمركز فى العام ٢٠٠٩م

- أهداف المركز : ادارة البرامج المهنية والحرفية ورعاية حفظة كتاب الله و الأيتام وأبناء الشهداء المقبولين فيها لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم مستقبلا.
- أ. اقتراح خطة القبول السنوية وعرضها على مجلس الكلية لاتخاذ القرار المناسب.
- ب. التنسيق مع الاقسام العلمية لتأمين متطلبات الدراسة والتدريب.
- ج. متابعة تدريب الطلبة وتقديم تقرير شهري إلى مجلس الكلية.
- د. القيام بالاتصالات مع حقل العمل لتأمين فرص تدريب للطلبة.
- هـ. متابعة اجراءات تسجيل الطلبة مع أمانة الشؤون العلمية في الكلية وإيصال القوائم النهائية إلى الأقسام العلمية المعنية بالتدريس والتدريب.
- و. متابعة تامين وإعاشة وسكن وعلاج وترحيل الأيتام منهم بالتنسيق مع الشيخ عبد الله البدرى.
- ز. القيام بالرعاية الأبوية للطلبة الأيتام منهم وتذليل صعوباتهم.
- ح. يعمل على إيجاد موارد مالية لتمويل ميزانية المركز.
- ط. رفع تقرير شهري للشيخ عبد الله البدرى عن الإعاشة والترحيل والعلاج والسكن والملبس .

**الشروط العامة للقبول بالمركز على حسب البرنامج:**

**البرنامج المهني:**

- أ. أن يكون الطالب حاملا شهادة مرحلة الأساس بنجاح .
- ب. أن لا يتعدى عمره الثامنة عشر عاما .

- ج. أن يجتاز معاينة الكلية والكشف الطبي.  
د. أفضلية القبول لحفظه القرآن (جزءاً أو كاملاً) والأيتام وأبناء الشهداء

### البرنامج الحرفي:

- ان يكون قد أكمل السنة السادسة كحد أدنى.  
ان لا يقل عمرة عن ١٢ سنة.  
ان يجتاز معاينة الكلية والكشف الطبي.  
أفضلية القبول للأيتام وحفظه القرآن جزءاً أو كلاً

### الجهة التي يؤول إليها حق ترشيح الطلبة:

١. الشيخ عبد الله البدري.
٢. اي جهة لها علاقة بالأيتام مثل جمعية الاشعريين في ولاية نهر النيل.
٣. منظمة الشهيد
٤. التقديم المباشر للمركز.

### الشهادة التي تمنح للخريج :

شهادة تلمذة صناعية بالبرنامج المهني من المجلس الاعلى للتدريب المهني والتلمذة الصناعية وشهادة حرفية للبرنامج الحرفي [7].

### ٩. كلية الشيخ عبدالله البدرى التقنية الصحية :

٥. قامت كلية الشيخ عبد الله البدرى التقنية الصحية التابعة لهيئة التعليم التقني بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كأول كلية تقنية صحية بالسودان تستهدف الأطر والكوادر الطبية المساعدة امتداداً لمنظومة المؤسسات التعليمية التي قام بها فضيلة مولانا الشيخ عبد الله البدرى دفعاً لعجلة التعليم بالبلاد، وذلك بمبادرة كريمة من فضيلته بعد أن رأى تميز مهنة التمريض والخدمات الطبية المتميزة بالمملكة الأردنية

الهاشمية وعلى ضوء ذلك تم التصديق على قيام الكلية بالقرار الوزاري الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في يوم ٢٧/١١/٢٠٠٧م. [8]

٦. تبرع بمباني الكلية مولانا الشيخ عبد الله البدري كما تبرع أيضاً بمبلغ مقدر لبدء العمل فيها، وقد تمت زيارة وفد كريم برئاسة عميد الكلية إلى جمهورية الصين الشعبية لجلب الأثاثات والمعدات الطبية، وقد تكفل الشيخ عبد الله البدري بهذه الرحلة كاملة متبرعاً بقيمة الأثاثات والمعدات الطبية ونفقات الرحلة دعماً لمسيرة التعليم التقني الصحي بالبلاد.

٧. تم افتتاح الكلية على يد السيد رئيس الجمهورية المشير عمر حسن احمد البشير ووفده المرافق في يناير ٢٠٠٩م حيث أشاد كل الذين حضروا الافتتاح بالمجهودات التي بذلت في قيام وتأسيس الكلية.

٨. ابتدأت الدراسة للدفعة الأولى في فبراير ٢٠٠٩م وتم استيعاب الدفعة الثانية في نوفمبر ٢٠٠٩م.

تمت اتفاقية تعاون تدريبي وتوأمة مع مدينة الحسين الطبية بالمملكة الأردنية الهاشمية فيما يخص تدريب وتأهيل منتسبي الكلية من طلاب وطالبات وهيئة التدريس.

٩. وقد وقع الاتفاقية نيابة عن الكلية فضيلة مولانا الشيخ عبد الله البدري بتفويض كامل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي الآن معدة وجاهزة للتنفيذ.

١٠. تقبل الكلية طلابها من حملة الشهادة السودانية المساق العلمي وقد تم قبول طلاب وطالبات للعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩م للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠م في أربعة برامج وهي (دبلوم مساعدي الأسنان التقني - دبلوم التمريض التقني - دبلوم مساعدي الصيدلة التقني - دبلوم الإحصاء الطبي).

## الدرجة العلمية:

تمنح الكلية شهادة الدبلوم التقني في التخصصات المذكورة أعلاه للطلاب الحاصلين على معدل تراكمي ٢,٥ فما فوق بعد اكمال ٦ فصول دراسية. [9]

### ١٠. المجمعات السكنية:

قام فضيلة مولانا الشيخ عبدالله الشيخ البدرى بإنشاء عدد من المجمعات السكنية تفوق العشرين مجمعاً للاستاذة والطلاب ومجمعاً خاصاً بحفظ القرآن الكريم حيث يقوم برعايتهم علي نفقته الخاصه , كما تم انشاء وحدة علاجية بالقرب من الكليات والمجمعات السكنية .<sup>١</sup>

### مؤسسات قيد التنفيذ:

يجرى حالياً تنفيذ المؤسسات التالية:

١. مستشفى تعليمي.
٢. ثمانى كليات جديده.
٣. مبنى إدارة الجامعة.
٤. مسجد الجامعة.
٥. ستة قاعات جديدة بسعة ٣٠٠ طالب لكل قاعة , بالإضافة للمناشط الطلابية من ملاعب وغيرها , كل ذلك تحت مسمى (جامعة الشيخ عبدالله البدرى ) والتي تمت الموافقة عليها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم(٨٢) لسنة ٢٠١١م فى جلسته رقم(٨) فى اليوم الرابع عشر من شهر ربيع الأول لسنة ١٤٣٢هـ

<sup>١</sup> موقع الجامعة <http://www.eaeu.edu.sd>

الموافق السابع عشر من شهر فبراير لسنة ٢٠١١ م ، والتي تضم حتى الآن ستة كليات مجازة وهي على النحو التالي:

١. كلية الهندسة : وتضم الهندسة الكهربائية تحكم والهندسة الكهربائية قدرة والهندسة المدنية
٢. كلية التكنولوجيا
٣. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
٤. كلية تنمية المجتمع

## المبحث الثاني

### أعداد الموازنات التقديرية في جامعة الشيخ عبد الله البدري

يتم تكوين لجنة على حسب قانون جامعة الشيخ عبدالله البدري لأعداد مقترحات وموازنة الجامعة السنوية لتقديمها إلى المجلس وتسمى اللجنة الشؤون التقديرية والمالية برئاسة رئيس اللجنة.

ويتم ذلك حسب الضوابط والموجهات الصادرة من وزارة المالية والتي تشمل البنود التالية. الموجهات العامة وضوابط تنفيذ موازنة العام المالي ٢٠١٤م:

تنفذا لسياسات الدولة الكلية والقطاعية وتحقيقا للإنضاط المالي وحسن توظيف الموارد نرجو الالتزام بتنفيذ موازنتكم في جانب الإنفاق العام وفق الموجهات والضوابط التالية:

• الإلتزام بتنفيذ الموازنة وفقا لأهداف وموجهات الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠١٤م.

• تحقيق الشفافية التامة في تنفيذ موازنتكم بحيث تعكس التقارير الدورية تفاصيل الأداء الفعلي لموازنتكم وتحديد الانحرافات واسبابها والعمل على معالجتها.

• موافاة الإدارة العامة للشراء والتعاقد والتخلص من الفائض بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ببيانات من الأصول الحكومية المملوكة بوحدتكم ويشمل ذلك

الأراضي والمباني والعربات والآليات والمعدات حسب الاستثمار المرفقة واي تغييرات تطرا عليها. ١

## موجهات للمصرفات العامة.

التقيد بالصرف في حدود التغذيةات الشهرية التي تسدها وزارة المالية والاقتصاد الوطني وفقا لتدفق الموارد الحقيقية والتي غالبا ما تكون اقل من الإعتماد المرصود بالموازنة لوحدتكم لذا يجب الإلتزام بترشيد المصرفات العامة واستخدام الموارد المتاحة بصورة مثلي ومراعاة اولويات الصرف.

سيتم تنفيذ سداد الدفاعيات على بنود الموازنة المختلفة وفق برمجة شهرية حسب برنامج العمل المتفق عليه.

موافاة وزارة المالية والاقتصاد الوطني طالبات الدفع التي تتم بموجب عقودات مع أرفاق المستندات حتي يتم التنفيذ وفق الشروط العقد.

التعامل مباشرة مع الوحدات الحكومية التي إاعتمادات مجازة بالموازنة ولن يكون هنالك أي تعامل مباشر بين وزارة المالية والاقتصاد الوطني وأي طرف ثالث.

الالتمزام التام بالإجراءات المنصوص عليها في لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة ٢٠١٤م وقانون الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض لعام ٢٠١٠م واي منشورات مالية تصدر لأحقا فيما يتعلق بقواعد وأسس الشراء والتعاقد تعضيذا لمبدأ الشفافية والمساءلة

<sup>١</sup> مستناد من قسم المحاسبة بالجامعة

موافاة الدارة العامة للشراء والتعاقد والتخلص من الفائض بخرطة المشترار والتعاقدات والتقارير الدورية والشهرية ويكون رئيس الوحدة مسؤولا عن تطبيق القوانين واللوائح بحكم منصبه.

يجب الحصول على موافقة مبدئية من وزارة المالية ولاقتصاد الوطني قبل الدخول في أي التزامات او تعاقدات لشراء سلع او خدمات.

لا يجوز إبرام التعاقدات التي تترتب عليها دفعيات بالعملات الأجنبية إلا بعد الحول على الموافقة مكتوبة من وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

الالتزام بعدم تحويل الإعتمادات من بند إلى بند آخر إلا بموافقة مكتوبة ومسبقة من وزارة المالية والاقتصاد الوطني .

موافاة وزارة المالية والاقتصاد الوطني بتقارير شهرية/ربع سنوية/نصف سنوية/سنوية حول الأداء المالي للوحدة.

### تعويضات العاملين:

التقييد بتفاصيل إعتمادات تعويضات العاملين لوحدتكم على البنود المحددة حسب الأستمارات المرفقة ويرجي منكم التزام بما يلي:

- يتم الصرف على تعويضات العاملين في حدود القوي العاملة الفعلية مع مراعاة التقييد بسجلات الوظائف وقوانين ولوائح الخدمة والمنشورات الصادرة بشأن المرتبات والأمتيازات .

- النقد بمنشور شئون الخدمة رقم (٢٠١٣/٤م) والخاص بزيادة المرتبات بحيث يتم احتساب العلاوات الشهرية والبدلات السنوية وفق جدول المرتبات لعام ٢٠٠٤م.
- أدخل المرتبات في نظام الصراف الآلي (ATM) وموافاة وزارة المالية والاقتصاد الوطني بنسخة من كشف المرتبات الشهري.
- يتم السداد وفق دفاعيات شهرية منتظمة خاضعة للمراجعة الدورية لاستيعاب أي متغيرات حسب سياسة الدولة في مجال الجور والهيكل وتشمل مفردات المرتب على أن يتم برمجة البدلات والإمتيازات السنوية خلال اشهر العام.
- إيقاف التعيينات خارج الهياكل الوظيفية المجازة والتقييد بشروط التوظيف الواردة بلائحة الخدمة المدنية القومية لسنة ٢٠٠٧م وقرارات مجلس الوزارة المنظمة لذلك.
- ترشيد الصرف للعلاوات ذات الطبيعة العامة مثل الأجر الإضافي وبدل الأمورية وفق الإعتمادات المجازة.
- وحس التوجهات الضوابط المذكورة نقوم بأعداد الموازنات التقديرية للجامعة .

#### ● الموازنة التقديرية النقدية

يقصد بالموازنة النقدية بيان الفائض أو العجز النقدي خلال فترة زمنية محددة نتيجة حساب الفارق بين الإيرادات النقدية المتوقعة مطروحاً منه المصروفات النقدية المتوقعة خلال نفس الفترة.

بعد تكوين اللجنة تم الوصول إلي الميزانية المقترحة لى العام ٢٠١٤ م وقدره (١٤٤,٣٣٣٠)

جنية

حيث يتم توظيف المبلغ المقترح حسب الرغبات او المتطلبات للجامعة خلال العام

٢٠١٤ م.

**وتعد قائمة التدفق النقدى بقصد توجيه قرارات الإدارة فى عدة مجالات أهمها:**

(١) مراجعة الخطط المختلفة قبل إقرارها على ضوء الموقف النقدى فإذا تبين للشركة من

دراسة الموازنة النقدية أنه من المتوقع أن يكون هناك عجز فى الإيرادات النقدية عن

المصروفات النقدية تراجع خطة الإنتاج والبيع والتوسعات بقصد تعديلها لتتلافى هذا

العجز. وقد تؤجل الشركة مشروعات التوسع مثلاً حتى تتفادى هذا العجز أو تعدل فى

برنامج الشراء حتى تخفض من الدفعات المطلوبة للسداد أو تعدل فى برنامج البيع

لتضمن معدلاً أعلى للتحويل.

(٢) وجود الموازنة النقدية يساهم فى جدولة السداد بالنسبة للموردين كما يساهم فى تحديد

الأوقات الزمنية التى يمكن فيها تسهيلات للعملاء كالسداد أو الفترات التى يمكن فيها

الشراء بكميات كبيرة... الخ.

(٣) الموازنة النقدية مطلوبة للتعامل مع البنوك والمنشآت المالية لأنها تعكس الموقف المالى

للشركة خلال فترة زمنية متوقعة.

(٤) الموازنة النقدية تساهم فى زيادة الثقة فى إدارة منشآت الأعمال أمام الموردين والدائنين

بشكل عام لأنها تعكس مهارة الإدارة المالية لدى الشركة والقائمين عليها وتوضح مقدار

المدفوعات والمقبوضات خلال فترة زمنية محددة.

تستخدم الموازنة النقدية كأداة رقابية على تنفيذ برامج المشروعات وأن التغيير في العجز أو الفائض يعطى دلالة على إختلال الأداء مما يساهم فى العمل على تصحيحه أولاً بأول واكتشاف أماكن الإنحراف فى خطة الإنتاج أو خطة المبيعات<sup>١</sup>.

١ . الميزانية النقدية التقديرية :-

جدول التدفقات النقدية يبين حركة النقدية المتوقعة بالجامعة خلال العام ٢٠١٤م حيث يتم وضع التقديرات حسب الجدول الموضح. أدناه:-

تقديرات الإيرادات للعام ٢٠١٤م

جدول رقم (١٠)

الرمز	البيان	الربط المقترح ٢٠١٤
١٤١٠٠٠	دخل الملكية	١٠٠٠٠
١٤٢٢١٠٠	الرسوم الإدارية	٧٠٠٠
١٤٢٢١٠١٤٥	رسوم بطاقة المكتبة	٤٥٠٠

٣٠٠	رسوم افاده	١٤٢٢١٠١٥٢
٦٠٠٠	رسوم الشهادات	١٤٢٢١٠١٤٦
١٥٠٠	رسوم التسجيل	١٤٢٢١٠١٤٧
٣٠٠٠	رسوم الدبلوم الفني	١٤٢٢١٠١٤٨
١٥٠٠	رسوم التدريب	١٤٢٢١٠١٣٦
٢٠٠	توثيق الشهادات	١٤٢٢١٠١٧٦
٥٠٠	رسوم شهادة التخرج	١٤٢٢١٠١٩٣
٢٩١٠٠		مجمل الأيرادات

- الميزانية النقدية التقديرية:-
- جدول التدفقات النقدية يبين حركة النقدية المتوقعة بالجامعة خلال العام.
- يلاحظ على الجدول الآتي:-
- نسبة المستحقات المتركامة على الجامعة من المساهمين فان رصيد النقدية الافتتاحي يتوقع أن يبلغ (٣٠,٠٠٠) جنية فقط.
- نتوقع أن يصل الرصيد الختامي فى نهاية العام إلي حوالي (١,١٣,٥٠٠,٠٠) جنية.

الرمز	البند	تقديرات العام ٢٠١٤
211-1	المرتبات والأجور نقدا	١٠٠,٠٠٠
211-1-1	الأجر الأساسي	١٩٠٠٠
211-11-1	الأجر الإبتدائي	٥٠٠٠
211-12-2	غلاء معيشة	٣٠٠٠
211-1-21	العلاوات والبدلات	١٧٠٠٠
211-1-21-61	علاوة الحد الأدنى	١٠٠٠
211-1-21-62	علاوة الخاصة	٦٠٠
211-1-21-1	علاوة طبيعة العمل	٥٠٠
	مجمل المصروفات	١٤٦١٠٠

٣ : تقديرات شراء السلع والخدمات للعام ٢٠١٤م

ويتم في هذا التقدير هو تحديد متطلبات الجامعة من سلع وخدمات ويتم ذلك حسب ترتيب الأولوية والحوجه اليه حيث يتم عمل لجنة تقوم بحصر الرغبات والمتطلبات الضرورية للجامعة ومن خلال التقدير للمنصرفات خلال العام يتم تقديم الطلب والجدول التالي يوضح تقرير شراء السلع والخدمات للعام ٢٠١٤م.

جنية

جدول رقم (١٢)

البند	تقديرات العام ٢٠١٤م
شراء السلع والخدمات	٤٥٠٠٠٠
السلع	٢١٠٠٠
الكتب والمطبوعات القرطاسية	٣٢٠٠٠
المياه والكهرباء	١٤٠٠٠
الوقود	١٠٠٠
مواد تعليمية	٩٠٠٠٠
الخدمات	١٠٠٠٠
السفر النقل التامين	٨٠٠٠
الاعلان والنشر	٥٠٠
الاتصالات السلكية ولاسلكية	١٠٠٠٠
الرسوم الإدارية والمصرفية للوحدة	٠,٠
مجمل مصروفات التشغيل	٦٢٧٥٠٠

## المبحث الثالث

### أثر الميزانية التقديرية على الاداء المالي فى الجامعة:-

مقدمة: الميزانية التقديرية :

قسمت المحاسبه الى فرعين الاول محاسبه مالية او خارجيه والثانية محاسبه اداريه او داخلية. وظيفه المحاسبه الماليه تحديد قياس وتوصيل المعلومات الاقصاديه لكل من يريد استخدامها في تقييم واتخاذ القرارات اما المحاسبه الادارية فتهدف الى مساعدة مستويات الادارية المختلفه عن طريق استخدام معلومات تاريخيه من اجل تقييم المستقبل والتنبؤ به وبالمشاكل و المعضلات التي قد تحدث والبحث عن انسب الحلول لها مستخدمة الميزانيات التقديرية والتي هي عباره عن اداة لتحقيق التوازن العيني . المالي والنقدي للانشطه المختلفه في اي مشروع عن فتره زمنييه مستقبليه معينه, وبغض النظر عن طبيعة عمل المشروع حجم نشاطه وحجم عائداته.

## الاهداف من الميزانية التقديرية:

اولا: التخطيط ورسم سياسات ادارة المنشاه عن طريق تحديد الاهداف والفروض التي حددت على اساسها هذه الاهداف, وكذلك تحديد الوسائل اللازمه لتحقيق الاهداف ,تحديد الاولويات بين البدائل من بين الاهداف,التسيق بين الامكانيات المتاحة والاهداف الموضوعه وكذلك وضع انماط ومعدلات اداء بناء على الخبره من الماضي والمعلومات الفنيه المتوفره وكذلك على امكانيات التنبؤ لما قد يحصل في المستقبل .

ثانيا: الرقابه وتوجيه نظر الاداره لاي انحراف قد يحدث في الحياه العمليه عما تم توقعه حسب الميزانيه التقديرية

وذلك لتدارك الامر واتخاذ الخطوات اللازمه لتصحيح الامور منعا لوقوع الضرر والخساره للمنشاه. ١

ملاحظ :اذا افترضنا أن مجموع الايرادات المتوقعة = (٢٩١٠٠) جنية فاذا تم طراح مجموع المصروفات = (١٤٦١٠٠)ومصروفات التشغيل = (٦٢٧٥٠٠) المتوقع من أجمالي لايراد المتوقع.

مجموع الايرادات = ٢٩١٠٠.

أجمالي المصروفات الكلية = ٧٧٣٦٠٠ - ٢٩١٠٠ = ٧٤٤٥٠٠ جنية

ملاحظة: نجد ان الميزانية التقديرية بالجامعة للعام ٢٠١٤م في حالة عجز بلغ قدرة (٧٤٤٥٠٠) جنية وذلك حب المعطيات الموضحة سابقا.

وينعكس ذلك سلبا على الميزانية المتوقعة للعام القادم ٢٠١٥م وفي هذا الحالة لبد لى الجامعة ان تاتي بايرادات اخري لى سد هذ العجز او تقليل المنصرفات أو لاستغناء عن بعض الخدمات لاخرى بقيمة العجز الذى حدث وهنا يكون دور لادارة المالي فى تحديد المشكله وحلها وتجنب تكرارها في لاعوام القادمة.

١ المؤلف: للدكتورالاستاذ وليد الحيايلى

ومن خلال التحليل السابق نجد ان دور الموازنات القديرة فى التأثير على لاداء المالي بالجامعة يتوقف على نوع ودقة المعلومه المحاسبية .

وإن نجاح اى مؤسسة سواء أن كانت خدمية أو اقتصادية يتوقف على لاتي

وهي:

التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي، إنشاء القيمة. هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة واليسر المالي، ومعيار المردودية، ومعيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة، والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به. لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط. في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشراتته توزع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المالي، فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة واليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل، ويتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل التي ستدرس في معيار التوازن المالي.

## النتائج :-

- ١/ الموازنات التخطيطية ضرورة حتمية لاي منشأة إقتصادية لتجنب العشوائية في النشاط والالتزام بالموضوعية والعلمية في التطبيق والتخطيط والرقابة .
- ٢/ مدي الفترة التخطيطية التي تغطيه الموازنة قصيرة الأجل قد تمتد لسنة مالية واحدة ولذلك نسبة لارتفاع الاسعار .
- ٣/ يتم عمل واعداد تقارير شهرية عن الإيرادات والمصروفات التي تخص المنشأة كما يتم في هذا التقرير معرفة الإنحرافات .
- ٤/ ان نظام الموازنات المطبق في المنشآت متوافق تماما مع الاصول العلمية ونظم الموازنات التخطيطية المعروف في الفكر المحاسبي .
- ٥/ تنفيذ الموازنات في المنشآت يتم بطريقة ايجابية مع العمل علي كشف الانحرافات ومعالجتها او تخفيضها بقدر الامكان .
- ٦/ عند وضع الموازنة يتم الاعتماد علي بعض المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات مثل:  
أ/ الرجوع الي السنوات الماضية لدراسة موازنتها .  
ب/ تحليل مبيعات السنوات الماضية وبعض المصروفات كل شهر ومعرفة المتبقى .

## التوصيات : -

- العمل علي تطبيق الموازنة طويلة الأجل لانها اقل تكلفة كما انها تعمل علي زيادة تحقيق الارباح .
- علي الرغم من اعداد التقارير الشهرية الا ان بعض المصروفات لم تخلو من الانحرافات مما يتطلب نظام رقابي سليم وفعال من اجل كشف الانحرافات قبل وقوعها والعمل علي معالجتها .
- عمل الموازنة السليمة والتقدير السليم للميزانية يسهل في تجنب وقوع العجز في الميزانية المقدرة .

## المراجع

الكتب :

باللغة العربية :

١. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٠.
٢. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، غير مذكورة.
٣. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩.
٤. شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. جمعية الاقتصاديين العارقيين، بغداد، مارس، ١٩٨٣.
٥. صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، ١٩٩٨.
٦. عدنان هاشم رحيم السمارائي، الإدارة المالية: منهج تحليل شامل، الجامعة المفتوحة، ط٢، ليبيا، ١٩٩٧.
٧. علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨.
٨. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية ذكي قرياقص، أساسيات الادارة المالية. الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
٩. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دارالمستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٠.
١٠. منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط٢، الإسكندرية، ١٩٩١.
١١. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ١٩٩٢.
١٢. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: تحليل مالي. الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠١.
١٣. ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق ، الجزائر، ١٩٩١.
- ١٤ / زكريا فريد عبد الفتاح ، اسم المرجع اعداد الموازنات التخطيطية ، مصر

١٥ / عبد الحي مرعي ، المرجع الموازنات التخطيطية في النظام المحاسبي ، ٢٠٠٥ م  
باللغة الأجنبية :

14. Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunond, 2 ed, Paris, 1976.
15. A.C.Martient, l'entreprise dans un monde en changement, ed du seuil-overières, Paris, 1992.
16. Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
17. A. Burlaud ,J.Y Eglem , P Mykita, dictionnaire de gestion . Editions Foucher, Paris, 1995.
18. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
19. Boukharz Aomar, la comptabilité de l'entreprise et le Plan comptable national, E.N.I.C, Alger, Non daté.
20. Brigitte Dariath, contrôle de gestion. Dunod, paris,2000.
21. Ch Guyon, Ci Rozsa, la fonction financière dans l'entreprise, Tome 2, 3ed, Masson, Paris, 1993.
22. Dominique Pestreroire, La gestion financière en 12 questions de cours. Ed. organisation, Paris 1989.
23. Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris,1999.
24. George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985.
25. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990. Paris, 1999.

الدوريات

باللغة العربية

- ٤١ . أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي». دورية الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٢ ، سبتمبر ١٩٩٤ ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص٣٣٧.

٤٢. عبد المليك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم».مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، ٢٠٠١، جامعة بسكرة،ص.٨٧،  
باللغة الأجنبية :

43. Doria Tremblay, Denis cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable? », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France.

رسائل وملتقيات :

باللغة العربية :

٤٤. جمال خنشور « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد »،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،معهد الاقتصاد ،جامعة باتنة،نوفمبر،١٩٨٧

٤٥. عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي ٩٢.

٤٦. مليكة زغيب. "أدوات التحليل المالي في المؤسسات الصناعية العمومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة قسنطينة، ٩٧.

٤٧. عيسى حيرش،محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي.طلبة ماجستير،تخصص تسيير المؤسسات،جماعة بسكرة، ٢٠٠٢.

باللغة الأجنبية :

48. Farid Latreche, «La création de valeur comme mesures de la performance financière », journée d'étude sur la productivité et rationalisation des ressources humaines, université de Biskera 19/10/2002

مواقع أنترنيت

49. Banque d'algerie : [www.Finance-algeria.org/dgep/a2.htm](http://www.Finance-algeria.org/dgep/a2.htm)

50. Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les differentes disciplines  
([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org))

51. Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir.(conférence à

L'IGFIE 5/12/2001),( [www.IGFquebec.com/activités/Pvoyeur.Pdh](http://www.IGFquebec.com/activités/Pvoyeur.Pdh))

