

استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الورود الوادي للفترة 2021-2022

Using financial and non-financial indicators to evaluate the efficiency of the performance of economic institutions. Case study of Roses eloued Company for the period 2021-2022

ط د مصطفىاوي حياة¹، ا.د مايدة محمد فيصل²

Mostefaoui Hayet¹, Maida Mohammed Feissel²

جامعة الوادي (الجزائر)، mostefaoui-hayet@univ-eloued.dz

جامعة الوادي (الجزائر)، maidamed-feissel@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2023 /12/ 30 تاريخ القبول: 2024 /01/ 25 تاريخ النشر: 2024 /3/ 21

ملخص: تهدف الدراسة إلى بيان دور المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات، وتم تسليط الضوء على شركة الورود بالوادي للفترة 2022/2021، وتوصلت الدراسة بان الشركة تستخدم كلا من المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم أدائها اخذة بعين الاعتبار الجوانب الداخلية والخارجية لتعطي صورة واضحة وشاملة حول الأداء الكلي، إضافة الى ذلك الشركة تطبق نظام الجودة للإصغاء للزبون الداخلي والخارجي، فالاهتمام بالعاملين من (تدريب، تأهيل وتطوير للكفاءات العلمية والعملية)، فيؤدي إلى انتاج منتجات وفق مواصفات المعمول بها بأقل تكلفة وجهد ووقت، مما يسمح بالوفاء باحتياجات العملاء المحليين والمتوقعين لتحقيق أرباح ومكاسب مالية وهذا ما تسعى إليه جل المؤسسات لضمان البقاء والاستمرارية.

كلمات مفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، المؤشرات المالية والغير المالية

تصنيفت JEL: L25، M41.

Abstract The study aims to clarify the role of financial and non-financial indicators in evaluating the efficiency of institutions' performance, and the light was highlighted on eloued wouroud Company for the period 2021/2022. The study concluded that the company uses both financial and non-financial indicators to evaluate its performance, taking into account the internal and external aspects to give a clear and comprehensive picture of the overall performance. In addition, the company applies a quality system to listen to internal and external customers, paying attention to employees (training, qualification and development of scientific and practical competencies), This leads to the production of products according to applicable specifications at the lowest cost, effort and time, which allows meeting the needs of local and potential customers to achieve profits and financial gains, and this is what most institutions seek to ensure survival and continuity.

Keywords: Performance, performance evaluation, financial and non-financial indicators

JEL Classification Codes : L25 M41

¹ المؤلف المرسل: حياة، (مصطفىاوي طالبة دكتوراه) mostefaoui-hayet@univ-eloued.dz

Mostefaoui Hayet mostefaoui-hayet@univ-eloued.dz

101 المقدمة: لاقى مفهوم الأداء اهتمام لدى العديد من الباحثين نظرا لارتباطه بالعديد من المفاهيم، تركز المؤسسات على استخدام الأدوات المحاسبية التقليدية في عملية القياس والتقييم للأداء وذلك بالاعتماد على الكشوف المالية وتحليلها وبناء عليها يتم اتخاذ القرارات لكن ما يعاب عليها أنها لا تتسم بالدقة والوضوح والشمولية وذلك لأنها تهتم بإرضاء المساهمين أو الملاك فقط فالجانب المالي ما هو إلا حصيلة نهائية لسلسلة من المتغيرات، فقام الباحثان كابلان ونورتون في 1990 بإجراء دراسة على العديد من المؤسسات وإظهار دور العناصر الغير ملموسة في تحقيق الأرباح والمكاسب المالية أي التوازن بين المؤشرات المالية والغير المالية لتعطي صورة واضحة لدى المؤسسات للتعرف على وضعيتها الحالية وتحديد توجهها المستقبلي.

الدراسات السابقة:

دراسة مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام المؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، 2013. تهدف الدراسة إلى التعرف على الانتقادات الموجهة إلى نظام تقييم الأداء التقليدي، وإمكانية تطبيقه في البيئة المحلية بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين المؤشرات المالية والغير مالية في بيئة التصنيع الحديثة. وتوصلت الدراسة على وجود وعي لدى المشاركين بالدراسة على أهمية المؤشرات المالية والغير مالية في عملية تقييم الأداء، تستخدم البيئة اللببية منهج التكلفة المستهدفة لتحديد التكلفة الضياع والوحدات المعابة، بالإضافة إلى استخدامها مؤشرات مرتبطة بالإنتاج في الوقت المحدد والمقاييس المرجعية لمقارنة بين أداء الشركة والشركات المماثلة في السوق.

خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الاداء المالية والغير مالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 2010. تهدف الدراسة إلى توضيح دور المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم الأداء التشغيلي، الاعتماد على الأدوات الحديثة لتقييم الاداء والتي لدورها تحقق التكامل بين المقاييس المالية والغير المالية، وتوصلت الدراسة إلى تستخدم المؤسسة محل الدراسة المؤشرات المالية فقط لتقييم الأداء وهذا غير كافي للاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات، هناك تفهم لدى إدارة المعمل حول أهمية المقاييس الغير مالية في تقييم الأداء، وأظهرت نتائج البحث وجود مؤشرات أداء جيدة من خلال الالتزام بفترة التسديد ومنتجات يتم تصنيعها لأول مرة ووجود عمالة متدربين.

منال جبار سرور السامرائي، علي عبد الحسين هاني الزاملي، المقاييس المالية والغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق في معمل المدافئ والطباخات، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012. تهدف الدراسة إلى التعرف على المقاييس المالية والغير المالية لتكاليف الجودة في الوحدات الاقتصادية، إظهار دور المقاييس المالية والغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الاداء المتوازن للتعرف على مواطن الضعف في الأداء الاستراتيجي، بيان كفاءة وفعالية بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق اهداف المؤسسة ككل. وتوصلت الدراسة الى ان البيئة الحديثة تتطلب من المؤسسات التكيف معها وإعادة النظر في إستراتيجيتها لضمان مركزها التنافسي، يساهم تقويم الاداء الاستراتيجي في قياس مدى كفاءة وفعالية الوحدات الاقتصادية لضمان بقائها واستمراريتها، إغفال إدارة الشركة والعاملين عن استخدام الأدوات الحديثة في تقويم الأداء الاستراتيجي، يتم تقييم أداء الشركة بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط من خلال مقارنة الأداء لسنة الحالية مع السنة السابقة لتحديد نقاط الضعف والأطراف المسؤولة عن ذلك وتحديد نقاط القوة دون دعم الجهات المسؤولة عن ذلك.

نتائج الدراسات السابقة : تعتمد الشركات على تحليل القوائم المالية لتقييم الأداء أي استخدام الأدوات التقليدية والاعتیاد على طريقة واحدة وعدم الاندماج فيما يحصل في البيئة المعاصرة، عدم وجود وعي لدى دراسة مفتاح السريتي حول أهمية المؤشرات الغير المالية في تقويم الأداء على عكس الدراسات الأخرى، لكن بيئة الاعمال الحديثة وشدة المنافسة تستوجب من المؤسسات التأقلم مع المتغيرات الحاصلة لضمان مكانة وسمعة في السوق المحلي والدولي ان أمكن ذلك.

الإشكالية: بناء على مما سبق يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات؟

وللإجابة على الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1 ما المقصود بالأداء؟

2 ماذا نعني بتقييم الأداء واهم مراحل تطبيقه؟

3 ماذا نعني بالمؤشرات المالية والغير المالية؟

فرضيات الدراسة:

1. يعبر الأداء عن الحصيلة النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.
 2. إن لتقييم الأداء له دور أساسي في تحديد المشكلات الموجودة لاتخاذ القرارات اللازمة التي تكون لصالح المؤسسة، وتبدأ مراحلها بتحديد النشاط المراد تقييمه مروراً بتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع لمعرفة أسباب الاختلالات وتصحيحها.
 3. المؤشرات المالية يعبر عنها بشكل أرقام ومؤشرات غير مالية تأخذ بالاعتبار الجوانب الداخلية والخارجية بالمؤسسة وذات طابع نوعي
- الغرض من الدراسة: تهدف الدراسة إلى: 01/ تقديم إطار نظري حول الأداء 02/ التعرف على أهمية المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم الأداء والتوازن بينهما يعطي صورة واضحة حول أداء المؤسسات. 03/ تسليط الضوء على إجراء دراسة بشركة الورود للعطور بالوادي لمعرفة المؤشرات المالية والغير مالية المستخدمة وأثرها على أداء المؤسسة ككل.

أهمية الدراسة: يعد موضوع المؤشرات المالية والغير مالية من المواضيع الأكثر أهمية لدى الباحثين والمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

02 المنهج المتبع: تم إتباع المنهج الوصفي في الإطار النظري بالاعتماد على مذكرات والمجلات العلمية لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي حيث تم إجراء دراسة على شركة الورود للعطور بالوادي وجمع بيانات مختلف أقسامها وتحليلها لسنتين 2021-2022.

محاور الدراسة: أولاً: إطار نظري حول الأداء ثانياً: مدخل للمؤشرات المالية والغير مالية

أولاً: الإطار النظري حول الأداء

01/ تعريف الأداء: الأداء مفهوم واسع وشامل نظراً لارتباطه بالعديد من المصطلحات، وهو يمثل العلاقة بين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة (عثمان، سراي، وبعله، 2018).

"الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية والشركة الناجحة هي التي نحقق أهدافها بنجاح"، فان المنظمة الفعالة تلي احتياجات أصحاب المصلحة ونظراً لضعف الأداء التنظيمي اقترح بعض المؤلفين مؤشرات أخرى للأداء مثل الجودة المنتج والخدمة، رضا الموظفين، بيئة عمل إنتاجية،

رضا العاملين، فسابقا كان الأداء أحادي البعد أي الاهتمام بالجانب المالي لإرضاء المساهمين او الملاك فحاز على نقد كبير وفي مفهومه الحديث ارتبط بأربعة مبادئ أساسية: الفعالية، الكفاءة والملائمة (bentalha & Hmioui, 2020).

تأخذ كلمة الأداء ثلاثة معاني الأداء هو النجاح، الأداء هو نتيجة العمل، الأداء هو العمل، فالأداء هنا يركز على النتيجة المحصلة النهائية للحكم على وضع المؤسسة (Bouamama, 2015).

02/ تطور مفهوم الأداء ومقاييسه: مر مفهوم الأداء بالعديد من التطورات نذكرها وفق النحو التالي: (الداوي، 2009).

عرف مفهوم الأداء العديد من التغيرات منذ استعماله وهذا ناتج عن التطورات الاقتصادية، فالأداء من وجهة نظر المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في دراسة الحركة والزمن من خلال حركة العمال والتوقيت اللازم لإدارة وتوقيف الآلة، وفي بداية القرن 20 فبدلا من تركيز المؤسسات على الكميات المراد إنتاجها إلى المراد بيعها، ثم تحول مفهوم الأداء أخذنا بعين الاعتبار التغيرات المحيطة بالمؤسسة مثل تطور التسويق، ظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة وتطبيق استراتيجيات مختلفة بالإدارة، فكل هذه التغيرات أثرت بشكل واضح على الإدارة والتسيير، انتقال اهتمام المؤسسة من تخفيض التكاليف إلى الاهتمام بالزبون، في بداية الأمر كان يقتصر مفهوم الأداء على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي يهتم بالجانب المالي فقط، ثم عمل على الأخذ في الاعتبار الموردين، العمال والمجتمع، ظهور مفهوم جديد يعرف بإدارة الأداء أي إسقاط الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، مراقبة، تقويم) على عملية الأداء.

03/ مقاييس الأداء:

1-3 تسليم العمليات: يتضمن عنصر الجودة، الأجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق ويتم حسابه وفق العلاقة التالية: (عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر / عدد التسليمات في المدة) * 100

2-3 صحة العمليات المتنبأ بها: ويتم حسابه وفق العلاقة التالية: (الطلب المتوقع - الطلب الحقيقي / الطلب المتوقع) * 100

3-3 تخفيض الأجال: أي تخفيض الأجال المتعلقة بالشراء، الإنتاج، التوزيع والبيع.

ويتم حسابها وفق العلاقة التالية: (الأجال المتوسطة المدة المعنية / الأجال المتوسطة للفترة الماضية) * 100

4-4 الجودة: يطبق هذا المؤشر على جميع وطائف المؤسسة ويقصد به معرفة عدد العيوب التي تم معالجتها.

5-3 احترام البرنامج: أي على العمال احترام برامج العمل (الإنتاج، الشراء والحملات الإعلامية) الموضوعة من طرف المؤسسة. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

(عدد النشاطات او الأوامر المنجزة في الساعة/ عدد النشاطات او الأوامر المراد إنجازها في مدة محددة) * 100

6-3 إدخال منتجات جديدة في الساعة: يتم حسابها على النحو التالي: (عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة منجزة في ساعة / عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة) * 100

7-3 السرعة: وتعني السرعة في تقديم قيمة مضافة ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

(الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي لنشاط) * 100

04- تقييم الأداء: ويتم عرض مفهوم ومراحله ومقاييس وأهمية التقييم الأداء.

1-4 تعريف تقييم الأداء: يعرف على انه مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له وتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة أسباب ذلك لاتخاذ إجراءات لتحسين الأداء (غاللم و بن خليف، 2021).

2-4 مراحل تقييم الأداء: ويمكن عرضها على النحو التالي (ابو قمر، 2009):

- تحديد النشاط المراد تقييمه: تقع على عاتق الإدارة العليا والإدارة التنفيذية
- مسؤولية تحديد النشاط والعمليات المراد تقييمها ومتابعة وتقييم النتائج الفعلية.
- وضع معايير للأداء: تستخدم المعايير لتقييم الأداء ومقارنته بالأداء الفعلي للمؤسسة. وتقسم المعايير إلى:

- معايير كمية: ويعبر عنها في شكل أرقام مثل حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح، حجم الإنتاج
- معايير نوعية: ويعبر عنها بالنسب مثل نسب الإنتاج المعيب، معدلات شكاوى العملاء، درجة ولاء العميل، نسب المردودات.
- معايير زمنية: ويعبر عنها بمدة او فترة زمنية معينة مثل إعداد جدول زمني لتنفيذ مشروع جيد
- معايير التكلفة: مثل أجور المديرين تكلفة خدمات بريدية.

ويجب ان تتسم المعايير بالعناصر التالية:

- الواقعية: أي إمكانية تطبيقه على ارض الواقع وغير مبالغ فيه.
- ارتباط المعيار بالنشاط.
- يجب أن يتميز المعيار بالدقة والوضوح حتى يسهل فهمه من طرف الأشخاص المراد تقييمهم أو المسؤولين على عملية القياس وتقييم الأداء.
- المرونة: أي تكيف المعيار مع الظروف المحيطة بالمؤسسة
- عدم المبالغة في عدد المعايير
- ان يكون عملي: أي سهل الاستخدام والوضوح ولا يتطلب الوقت والجهد في عملية القياس.
- قياس الأداء: بعد تحديد المعايير تليها مرحلة قياس الأداء وذلك بجمع معلومات عن الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، ويتكون مقياس الأداء من الرقم ووحدة القياس، فالجانب الكمي يعبر عنه بالأرقام والوحدة تعطي للرقم معنى معين
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع لتحديد فجوة الاختلاف بهدف قبوله او تصحيحه.
- في حالة وجود انحراف يتم تحديد السبب وراء ذلك بهدف علاجه وتصحيحه.
- في حالة وجود انحراف يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعرفة سبب وجوده بالخطأ او بالصدفة والعمل على علاجه وتصحيحه.

05- مقاييس وأهمية تقييم الأداء:

1-5 مقاييس الاداء ويتم عرضها على النحو التالي (علاوي، 2015):

- مقاييس الكفاءة: وتعني الاستخدام الموارد المتاحة بالمؤسسة لإنجاز الأداء المطلوب.
 - مقاييس الفعالية: وتعني مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
 - مقاييس المسؤولية الاجتماعية: وتبين اهتمامات المؤسسة بدمج الجانب المجتمعي والبيئي في التعامل مع أصحاب المصلحة الملاك والمساهمين والزبائن بشكل طوعي.
- 2-5 أهمية تقييم الأداء: ويمكن توضيحها على النحو التالي (رزكار، كارزان، ونيكار، 2019):

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة.
- التحقيق من أداء الوظائف بأفضل كفاءة.
- اكتشاف الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تحديد مراكز المسؤولية عن الانحرافات.
- تعتبر مخرجات عملية تقييم الأداء مدخلات لتحديد الإستراتيجية وتعديلها.
- يساهم تقييم الأداء في خلق جو من المنافسة بالمؤسسة لتحسين الأداء.
- يساهم تقييم الأداء في مساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية

ثانيا: مدخل للمؤشرات المالية وغير مالية لتقييم الأداء:

قبل التطرق الى ذلك يتم تعريف بالمؤشر وذكر أنواعه

1 تعريف المؤشر: يعرف المؤشر على انه وسيلة لقياس الأداء بهدف التعرف على مدى تحقيق الهدف وذلك بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له (عبد الستار، 2018)

02- مميزات وأنواع المؤشرات: ويذكر وفق النحو التالي(نوبلي، 2015):

- يجب أن يتميز بالوضوح أي سهولة فهمه من طرف الجميع بالمؤسسة.
- سرعة الحصول على المؤشر بهدف القيام بالتصحيحات في الوقت اللازم.

• الشمولية أي الاعتماد على مؤشرات شاملة لإعطاء صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة.

• معنوية المؤشر وهو أن يعكس المعلومة التي يقدمها الأداء او النتيجة المراد قياسها بشكل دقيق وعلوي.

03-أنواع المؤشرات:

1-3 مؤشرات شخصية وموضوعية : فالشخصية تقيم أداء الأفراد بالمؤسسة، في حين الموضوعية لا ينجر عنها تناقضات في عملية التقييم.

2-3 المؤشرات النوعية والكمية : الكمية هي مؤشرات سهلة القياس مثل المردودية والقيمة المضافة، النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها مثل رضا العملاء والجودة

3-3 المؤشرات الشاملة والجزئية: الشاملة تعطي صورة واضحة وكلية حول أداء المؤسسة، في حين الجزئية تقيس كفاءة وفعالية أنظمة جزئية.

4-3 المؤشرات المالية والغير مالية: فالمالية تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية في حين الغير المالية تعتمد على الجانب الداخلي والخارجي بالمؤسسة.

5-3 مؤشرات الكفاءة والفعالية : فالأولى تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة، والثانية مستوى تحقيق الأهداف.

6-3 مؤشرات الإنتاجية: وهي العلاقة بين عنصري المدخلات والمخرجات خلال فترة زمنية معينة.

7-3 مؤشرات الجودة: تعمل على قياس مواصفات نوعية للمنتجات.

8-3 مؤشرات تنافسية: تعمل على مدى قدرة المؤسسة في منافسة مثيلاتها بالسوق

9-3 مؤشرات المسؤولية الاجتماعية: متعلقة بالمحيط الاجتماعي والبيئي بالمؤسسة.

4- المؤشرات المالية: تتمثل فيما يلي .

استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الورود الوادي للفترة 2021-2022

الجدول رقم 01: المؤشرات المالية

المؤشر	أنواعها وطريقة حسابها
النسب المالية : تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل	نسب التداول: الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة نسب السيولة السريعة: أصول متداولة – مخزون / خصوم متداولة
نسب النشاط : وتبين كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها	معدل دوران الأصول المتداولة: المبيعات / مجموع الأصول المتداولة معدل دوران الأصول الثابتة: المبيعات / صافي الأصول الثابتة معدل دوران إجمالي الأصول: المبيعات / إجمالي الأصول معدل دوران المخزون: تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون معدل دوران الذمم المدينة: المبيعات الآجلة / الذمم المدينة
نسب المديونية : تمثل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المختلفة	نسب المديونية: إجمالي الخصوم / إجمالي الأصول نسبة القروض الى حقوق الملكية: إجمالي القروض / إجمالي حقوق الملكية
نسب التغطية: وتمثل قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الثابتة	نسبة تغطية الفوائد: صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / الفوائد
نسب الربحية : تبين مدى قدرة المؤسسة على إدارة إيراداتها (المبيعات – المصروفات)	نسبة مجمل الربح الى المبيعات (المبيعات – تكلفة مبيعات) / المبيعات معدل العائد على الاستثمار: صافي الربح بعد الضرائب / صافي الأصول العائد على حقوق الملكية: صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملكية

المصدر: هدى مؤيد حاتم سعدون ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية العراق، 2017، ص 62-63.

تري الباحثة: يحتوي الجدول أعلاه على مختلف المؤشرات المالية المتعارف عليها ويتم حساب النسب بالاعتماد على الكشوف المالية لمعرفة ما تم تحصيله وإنفاقه ومدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير

5- المؤشرات الغير مالية: يتم عرضها على النحو التالي (لطرش، 2018):

1-5 مقاييس الحصة السوقية: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى حصة سوقية عن مثيلاتها بالسوق ولتحليل الحصة السوقية يتم جمع معلومات عن المؤسسات المنافسة والسوق لتنبؤ بالمستقبل. وتقاس الحصة السوقية على النحو التالي:

الحصة السوقية الإجمالية: وتمثل مبيعات المؤسسة نسبة إلى المبيعات الإجمالية بالسوق. الحصة السوقية النسبية: وتمثل المبيعات السنوية للمؤسسة نسبة إلى المبيعات المنافسين بالسوق

2-5 مقاييس الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات

الجدول رقم: 02 مقاييس الإنتاجية

الإننتاجية الكلية	قيمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج
الإننتاجية العمل	المخرجات (كمية أو قيمة) / عدد العمال
إننتاجية رأسمال مستثمر	المخرجات (كمية أو قيمة) / رأسمال المستثمر
إننتاجية الآلات	المخرجات (كمية أو قيمة) / عدد ساعات تشغيل الآلة
إننتاجية المواد	المخرجات (كمية أو قيمة) / لمواد (كمية أو قيمة)
إننتاجية الأجور	المخرجات (كمية أو قيمة) / اجمالي الأجور والرواتب
نسبة التنفيذ	طاقة الإنتاج الفعلية / الطاقة الإنتاجية المخططة

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ، دراسة

حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 126

يبين الجدول أعلاه مختلف مدخلات ومخرجات مقاييس الإنتاجية وطريقة حسابها وذلك بقسمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات.

3-5 مقاييس الجودة: الجودة هي مواصفات يتسم بها المنتج لتلبية احتياجات الزبون

نسبة الإنتاج المعيب: وتمثل عدد الوحدات المعابه للإنتاج وذلك بسبب التلف أو نقص

مواصفات معينة

نسبة الإنتاج المرفوض: فكلما ارتفعت نسبة الإنتاج المرفوض أدى إلى تدني مستوى الإنتاج بالمؤسسة.

4-5 مقاييس رضا الزبون : تسعى العديد من المؤسسات إلى جعل العميل ضمن قلب

إستراتيجيتها بهدف تحقيق رضاه وكسب ولاء لتحقيق مكاسب من وراء ذلك.

ويمكن تقسيمها الى مقاييس مباشرة وغير مباشرة

• **المقاييس المباشرة:** مثل استطلاعات رضا الزبون أي تحليل احتياجات الزبائن المستقبلية والاستجابة للشكاوى وحل مشاكلهم وذلك بهدف الاحتفاظ بهم مما يترتب عن ذلك كسب ولائهم، المقابلات الشخصية التي تساعد إدارة المؤسسة في مواجهة وحل مشاكلها المحتملة.

• **المقاييس الغير مباشرة:** تتمثل في عدد الوحدات المعادة وارتفاعها ناتج عن عدم رغبة الزبون في منتجات المؤسسة مثل:

❖ عدد الشكاوى: ناتج عن عدم رضا بعض الزبائن عن منتجات المؤسسة.

❖ استقطاب زبائن جدد: ارتفاع الحصة السوقية ينجر عنه زبائن جدد.

❖ معدل تكرار الشراء: يعبر عن مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة.

❖ معدل الاحتفاظ بالزبون: ناتج عن الرضا المستمر للزبون عن منتجات المؤسسة.

5-5 قياس أداء المستخدمين: وتنقسم إلى مقاييس موضوعية وتقديرية

• **المقاييس التقديرية:** وتمثل ساعات الغياب لمدة زمنية معينة، شكاوى العاملين

بخصوص جوانب العمل، إنتاجية اجمالي العاملين خلال فترة زمنية معينة، نسب

التدريب بهدف تحسين من أداء العنصر البشري

• **المقاييس الموضوعية:** تعتبر أكثر الوسائل شيوعا واستخداما وتعمل على مقارنة أداء

مستخدم بأداء مستخدم أو مجموعة أخرى.

01/ التعريف بالشركة: تقع مجموعة الورود بالمنطقة الصناعية بكونيين ولاية الوادي، وتربع

على مساحة 25000 م ويشغل بها أكثر من 500 عاملة وعامل.

تم تأسيسها سنة 1963 وتعتبر أول شركة في الجزائر متخصصة في صناعة العطور، حيث قام

بتأسيسها مجموعة من الشركاء وكان مقرها بالجزائر العاصمة، ثم بعد ذلك انفرد أحد الشركاء

وقام بنقلها إلى ولاية الوادي وذلك في 15 جويلية 1983 بالمنطقة الصناعية بكونيين. تقوم

الشركة بالنشطة المتعلقة ب: تصميم، تطوير، إنتاج وتسويق مواد العطور التالية: ماء التزين،

مزيل الروائح، مناديل معطرة.

(1) المؤشرات المستخدمة بشركة الورد:

1-4 المؤشرات المالية: تم الاعتماد على:

- معدل العائد على الأصول : ويقاس ربحية أصول الشركة وحسب وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

الجدول رقم 03 حساب معدل العائد على الأصول

البيان	2021	2022
النتيجة الصافية	6904189.27	11601822.29
مجموع الأصول	1558862653.85	11550337453.63
معدل	0.44%	0.75%

مصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

حققت الشركة عائد على الأصول في سنة 2022 ب 0.75% حيث يفوق سنة 2021 وهذا ناتج عن ارتفاع في النتيجة الصافية، نظرا لتحسن وضعية الشركة والقدرة الشرائية لمتلقي الخدمة من أزمة كوفيد 19.

- معدل العائد على الاستثمار : ويقاس الربحية الناجمة عن استثمارات الشركة ويحسب وفق العلاقة التالية: معدل العائد على الاستثمار = النتيجة الصافية / الأصول الثابتة

الجدول رقم 04 لحساب معدل العائد على الاستثمار

البيان	2021	2022
النتيجة الصافية	6904189.27	11601822.29
الأصول الثابتة	167567362.72	214888743.74
معدل	4,12%	5,40%

مصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

حققت الشركة عائد على الاستثمار في سنة 2022 ب 5.40% أكثر من سنة 2021 المقدر ب 4,12%.

نظرا تحسن وضعية الشركة والقدرة الشرائية لمتلقي الخدمة من أزمة كوفيد 19.

استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الورد الوادي للفترة 2021-2022

2-4 المؤشرات الغير مالية لشركة الورد لسنة 2022

الجدول رقم 05 لحساب معدل انجاز المشروع

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة متوقعة
معدل انجاز مشروع تسويقي	عدد المشاريع المنجزة / عدد المشاريع المخطط لها	أكبر او يساوي %80

المصدر: مصلحة التسويق

التفسير: لم يتم انجاز مشروع تسويقي

الجدول رقم 06 لحساب مؤشرات متعلقة بالعملاء

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل رضا العملاء عن احتياجاتهم	تسليمات عملاء معبر عنها برقم الأعمال / احتياجات عملاء معبر عنها برقم الأعمال*100	أكبر او يساوي %95	%89.92
شكاوى العملاء	عدد شكاوى العملاء	اقل من او يساوي 02	00
معدل اكتساب عملاء جدد	عدد العملاء الجدد / اجمالي عدد العملاء*100	أكبر من او يساوي 01	04
معدل المبيعات المباشرة مقارنة برقم الأعمال	المبيعات المباشرة / رقم الأعمال* 100	أكبر من او يساوي %03	%0.03
معدل دوران المستحقات	مستوى الذمم المدينة لسنة / رقم الأعمال* 100	اقل من او يساوي %10	%17.15

المصدر: مصلحة التجارة

التفسير: تم تحقيق نسبة رضا العملاء 89.92% وهي اقل من النسبة المتوقعة 95%، لم تحقق الشركة أي شكاوى من العملاء، تم اكتساب 04 عملاء جدد، تم تحقيق نسبة 03% من مبيعات مباشرة، تم تحقيق نسبة 17.15% وهي أكبر من النسبة المتوقعة بفارق قدره 7.15%

الجدول رقم 07 لحساب مؤشرات متعلقة بالإنتاج

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل تحقيق أهداف الإنتاج	إنجازات الشهر / الإنجازات المخطط لها * 100	أكبر من 98%	99.61%
نسبة المنتجات الغير مطابقة	عدد المنتجات الغير مطابقة / عدد المنتجات المنتجة	اقل من 01%	0.44%
تقييم تكاليف عدم المطابقة	المراقبة	/	24279.30 دج

المصدر: مصلحة الإنتاج

التفسير: تم تحقيق نسبة تفوق المتوقع ، تم تحديد نسبة المنتجات الغير المطابقة ب 0.44% مقارنة بالنسبة المتوقعة اقل من 1% ، تم تحقيق 24279.30 دج من التكاليف العدم المطابقة.

الجدول رقم 08 لحساب مؤشر متعلقة بفترة إنتاج منتج

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
مدة اصدرا منتج نهائي	عدد المنتجات الصادرة / اجمالي عدد طلبات المنتج * 100	اقل من 05 أيام	94.09%

المصدر: مصلحة مراقبة الجودة

التفسير: حققت الشركة نسبة 94.09% مستوى معقول

استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الورود الوادي للفترة 2021-2022

الجدول رقم 09 لحساب مؤشرات متعلقة بالموظفين

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
اجمالي عدد العيابات	عدد ساعات الغياب / اجمالي عدد ساعات العمل*100	اقل من 05 %	4.54 %
معدل التدريب	عدد الدورات التدريبية المنفذة / عدد الدورات المقدره*100	أكبر او يساوي 90 %	58.33 %
متوسط مشاركة الموظفين بالعمليات	عدد الأفراد المشاركين / العدد الإجمالي*100	اكبر او يساوي 80 %	/

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التفسير: تم تحقيق عدد العيابات بسبة 4.54 % مقارنة بالنسبة المتوقعة اقل من 05 %، حققت الشركة نسبة التدريب 58.33 % وهي اقل من نسبة المتوقعة ، مؤشر مشاركة الموظفين لم يتم تحقيقه.

الجدول رقم 10 لحساب مؤشر متعلق بالكسر

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل الكسر	وصول البضاعة للعميل سليمة خالية من الكسر	تساوي 0	0

المصدر: مصلحة النقل

التفسير: لم يتم تحقيق أي كسر

الجدول رقم 11 لحساب مؤشر متعلق بعدد منتجات مطورة

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة الحقيقية
تطوير المنتجات	عدد المنتجات المراد تطويرها	تساوي 01	01

المصدر: مصلحة تطوير المنتجات

التفسير: تم تطوير منتج واحد وهو مساوي للمتوقع

3-4 المؤشرات الغير المالية لشركة الورود لسنة 2021

الجدول رقم 12 لحساب مؤشرات متعلق بعدد المشاريع المنجزة

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة الحقيقية
معدل انجاز مشروع تسويقي	عدد المشاريع المنجزة / عدد المشاريع المخطط لها	أكبر او يساوي 80%	لم تحقق

المصدر: مصلحة التسويق

التفسير: لم يتم تحقيق بسبب أزمة كوفيد 19

الجدول رقم 13 لحساب مؤشرات متعلقة بالعملاء

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل رضا العملاء عن احتياجاتهم	تسليمات عملاء معبر عنها برقم الأعمال / احتياجات عملاء معبر عنها برقم الأعمال*100	أكبر او يساوي 95%	93.92%
فترة معالجة شكاوى العملاء	/	اقل من 03 أيام	00
معدل دوران المستحقات	مستوى الذمم المدينة لسنة / رقم الأعمال*100	اقل من او يساوي 10%	9.31%

المصدر: مصلحة التجارة

التفسير: تم تحقيق نسبة 93.92 % وهي اقل من نسبة المتوقعة وهي نسبة معقولة، لا يوجد شكاوى للعملاء، تم تحقيق نسبة 9.31% مقارنة بالمتوقع 10% نتيجة معقولة.

الجدول رقم 14 لحساب مؤشرات متعلقة بالإنتاج

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل تحقيق أهداف الإنتاج	إنجازات الشهر / الإنجازات المخطط لها	أكبر من 95%	99.62%

استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الورود الوادي للفترة 2021-2022

نسبة المنتجات الغير مطابقة	عدد المنتجات الغير مطابقة / عدد المنتجات المنتجة	اقل من 01%	0.51%
تقييم تكاليف عدم المطابقة	المراقبة	/	32349.33 ج
معدل الأعطال	/	اقل من 10%	1.77%

المصدر: مصلحة الإنتاج

التفسير: تم تحقيق نسبة 99.62% تفوق النسبة المتوقعة و تم تحقيق نسبة 0.51% تقدر بالنصف مقارنة بالنسبة المتوقعة 01%، تم تحقيق نسبة العطل ب 1.77% وهي اقل من لنسبة المتوقعة اقل من 10%

الجدول رقم 15 لحساب مؤشر مدة إصدار منتج

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
مدة إصدار منتج نهائي	عدد المنتجات الصادرة / إجمالي عدد طلبات المنتج * 100	اقل من 05 ايام	100%

المصدر: مصلحة مراقبة الجودة

التفسير: تم إصدار المنتج النهائي في الوقت المناسب

الجدول رقم 16 لحساب مؤشر متعلقة بالموظفين

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
إجمالي عدد العيابات	عدد ساعات الغياب / إجمالي عدد ساعات العمل * 100	اقل من 05%	4.54%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التفسير: تم تحقيق نسبة 4.54% لعدد العيابات وهي اقل من نسبة المتوقعة 5%

الجدول رقم 17 لحساب مؤشر متعلق البضاعة المسلمة للعملاء

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة المحققة
معدل الكسر	وصول البضاعة للعميل سليمة خالية من الكسر	تساوي 0	0

المصدر: مصلحة النقل

التفسير: لم يتم تحقيق أي كسر

الجدول رقم 18 لحساب مؤشر متعلق تطوير المنتجات

المؤشر	طريقة حسابه	النسبة المتوقعة	النسبة الحقيقية	التعليق
تطوير المنتجات	عدد المنتجات المراد تطويرها	تساوي 01	00	لم يتم تطوير منتجات مقارنة بالمتوقع وهذا راجع لازمة كوفيد 19

المصدر: مصلحة تطوير منتجات

التفسير: لم يتم تطوير منتجات مقارنة بالمتوقع وهذا راجع لازمة كوفيد 19

03 نتائج الدراسة:

1. تم دراسة الأداء عند العديد من الباحثين نظرا لارتباطه بالعديد من المصطلحات كالكفاءة والفعالية والإنتاجية
2. تمر عملية تقييم الأداء بالعديد من المراحل بداية بتحديد النشاط المراد تقييمه ووضع المعايير للقياس والتقييم الأداء وإجراء مقارنة بين الواقع والمتوقع وتحديد الانحرافات ومعرفة سبب وجودها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
3. المؤشرات المالية ذات الطابع الكمي وتاريخي وقصيرة الأجل وتخدم فقط المساهمين او الملاك، فواجهت العديد من الانتقادات مما زاد اهتمام الباحثين بأهمية المؤشرات الغير الملموسة والتوازن بينهما أي المؤشرات المالية والغير مالية حيث يعطي صورة واضحة حول أداء المؤسسات

04 نتائج المناقشة:

1. تستخدم شركة الورود المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم أدائها
2. بناء على القوائم المالية لشركة الورود تم حساب نسب المتعلقة بالمؤشرات المالية كمعدل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار حيث حققت نتائج أفضل خلال سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، وهذا راجع لارتفاع في النتيجة الصافية
3. تستخدم الشركة العديد من المؤشرات الغير المالية سواء متعلقة بعلقة بالعملاء، الإنتاج، الجودة، المورد البشري، تطوير المنتجات
4. بناء على النتائج المتحصل عليها تم تحقيق بعض المؤشرات مقارنة بالمتوقع وأخرى تم تحقيقها بنسب تفوق المتوقع أو بنسبة اقل منها
5. يعود سبب التراجع الذي حققته الشركة في سنة 2021 إلى كوفيد 19 الذي أثر على شركة فالزبائن انخفضت نسبة الشراء لديهم إضافة إلى انخفاض نسبة التعامل مع العملاء والموظفين فممنهم من استقال ومنهم في حالة استئداع للبحث عن وظائف أخرى فكل هذه الأسباب أدت بطبيعة الحال إلى تراجع نسبة الكميات المنتجة وأثرت على أرباح ومكاسب الشركة محل الدراسة
6. يوجد اختلاف في المؤشرات بين سنتي 2021 و 2022 وهذا راجع إلى أن الهدف تم تكرار تحقيقه يتم استبداله بهدف آخر أو تعديله أو إلغائه لإضافة هدف آخر تصبو إليه الشركة لضمان استمراريتها.

05 الخلاصة:

01- يشكل العنصر البشري الحجر الأساس لذا على الشركة إعطاء أهمية له والاستماع لأرائهم واقتراحاتهم للمساهمة في خلق قيمة مضافة للشركة وتقديم الحوافز والمكافآت اللازمة لتطوير من قدراتهم بهدف تقديم أفضل ما لديهم وهذا بدوره يؤثر على الأداء الشركة ككل.

02- الشركة تستخدم المؤشرات المالية والغير مالية في تقييم الأداء وهذا ما يؤهلها لتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن.

03- تمثل شركة الورود شركة عريقة وعنصر فعال في مجال إنتاج الصناعات للعطور والروائح بولاية الوادي وخارج الوطن.

04- الشركة حاصلة على شهادة الايزو مما يؤهلها للإصغاء للعميل الداخلي والخارجي لتحقيق الهدف المنشود.

05- إغفال إدارة الشركة وموظفين بها حول الأدوات الإدارية الحديثة ومن بينها بطاقة الاداء المتوازن وما لها من دور في تنفيذ إستراتيجية المؤسسات وفق المستوى المطلوب.

لذا نوصي الشركة بتغيير من مستوى ثقافتها والتفكير بالتوجه الاستراتيجي الطويل المدى وتوفير الإمكانيات المالية والمادية وكوادر البشرية سواء من داخل او الخارج الشركة بحيث يكون لديها الخبرة الكافية لنشر الوعي بمدى أهمية هذا النظام وكيفية بناءه وتطبيقه ونتائجه الإيجابية المحققة، بالإضافة الى ضرورة المشاركة والحضور في الملتقيات الدولية التي تساهم في نضج التفكير لدى إدارة الشركة والعاملين لديها لتطبيقه بشكل الصحيح وحسب ما يخدم الشركة

06 المراجع:

bentalha, b., & Hmioui, a. (2020). la performance des entreprises de services: un cadrage theorique d'un concept évolutif. *alternatives managériales et économiques vol 02 N 01*, p 61.

Bouamama, m. (2015). *nouveau défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord, grade doctora.*: université bourdeaux. Francais, p32.

الشيخ الداوي. (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء . مجلة الباحث (7) ، الصفحات 221-222.

عائشة عبد الكريم عبد الستار. (2018). تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية 10 (23) ، صفحة 463.

علي احمد رزكار، عدنان خضر كارزان، و جبار عزيز نيكار. (2019). دور بطاقة الاداء المتوازن كاساس للمقارنة المرجعية في عينة من الشركات السياحية في اقليم كوردستان . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية 11 (24) ، صفحة 380.

كمال غالم، و طارق بن خليف. (2021). تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية . مجلة مجاميع المعرفة 7 (1) ، صفحة 384.

ليلى عثمان، صالح سراي، و الطاهر بعله. (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة الادارية والاداء المتميز لبعض المؤسسات . مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة (5)، صفحة 24.

محمد احمد محمد ابو قمر. (2009). تقييم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، صفحات 24-26.

محمد خيضر علاوي. (2015). قياس اداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الاداء المتوازن . مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية 5 (2) ، صفحة 142.

- نجلاء نوبلي. (2015). استخدام ادوات المحاسبة الادارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بجنوب بسكرة ، مذكرة دكتوراه تخصص محاسبة. جامعة محمد خيضر بسكرة صفحات 168-171.
- هدى مؤيد حاتم سعدون. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة. الجامعة القادسية العراق ، صفحات 62-63.
- وليد لطرش. (2018). ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 126-133