المحور الخامس: أداء المؤسسة في الاقتصاد الصناعي

لقد شكل الأداء لزمن طويل محور اهتمام العديد من الباحثين في ميدان العلوم الادارية بصفة عامة وهذا نظرا لارتباطه بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث يمثل عنصر الأداء مركز الاهتمام المشترك بين العديد من حقول المعرفة الإدارية.

ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، والأداء يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها.

أولا: الأداء /المفهوم و الأنواع:

- **تعريف الاداء:** فيما يلي أهم التعاريف لمصطلح الأداء في الأدب الإستراتيجي:

يعرف P. DRNKER الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه كل من RABIN § WIERR SEMA حين عرفا الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والتكييف والنمو، ويشير هذا التعريف على أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء في دنيا الأعمال ولا يكون ذلك إلا إذا تكيفت مع محيطها وحققت نموا.

ويرى PHILPPE LORINO أنه لا يمكن الحديث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسيطرة والمعبر عنها بالنتائج المتواصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع.

أما BROMILY § MILLER فقد عرفا الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، ويقصد بالأداء أيضا قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله " وحسب هذين التعريفين فإنه يقصد بالأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطلعات أصحاب المصالح وذلك باستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية.

بينما ANNIE BARTOLI فيرى إن الأداء هو " عملية أساسها الكفاءة والفعالية للوصول لمستوى معين من النتائج المسطرة لمدة زمنية معينة بشرط توفر الرغبة والقدرة والإمكانيات الضرورية لتحقيق ذلك في ظل توافر نوع من التفاعل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى.

المفاهيم المرتبطة بالأداء

الكفاءة: Efficience:

- ✓ "تعرف الكفاءة على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة."
- ✓ "أو هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بتكلفة أقل.

: الفعالية Efficacité

يمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف، وهي بعبارة أخرى درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية لذا يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوءة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها انجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي انجاز العمل الصحيح وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

وبالتالي بعد تطرقنا لمفهوم كل من الكفاءة والفعالية وجدناهما مصطلحات إذا اجتمعا حققا الأداء المرغوب أي بمعنى أن الكفاءة والفعالية هما شيئان مكونان للأداء الجيد فبدونهما يكون الأداء منخفضا وبالتالي يؤثر هذا على المؤسسة ونموها،

*** أنواع الاداء**

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

أولا.حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء داخل المنظمة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي:

1-الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسة بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

2-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 المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثانيا: حسب معيار الطبيعة.

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة. تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية:

1- الأداء الإقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

2- الأداء الإجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الإجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

ثالثا : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما:

1- الأداء الداخلي:

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

- **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.

2- الأداء الخارجي:

يعرف بأنه "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة "

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل 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.

رابعا: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى

والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق.

1- 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.

2- 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 بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.

3- أداء وظيفة الأفراد:

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

4- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

ثانيا: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة

تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- هناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نقوم 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، وغالبا ما نستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا، وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة .

- وفي تعريف آخر: "هو عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة التي تبدأ من تحديد الأهداف المراد تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحديد كيفية تحقيق الأهداف ثم جراء عمليات متابعة، وبذالك ينشى لعملية تقيم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل" . هذا التعريف مثل سابقه يرى بأن عملية تقييم الأداء هي الرقابة، ولكن في حقيقة الأمر نجد تقييم الأداء ما هو إلا مرحلة من مراحل العملية الرقابية.

. أهمية تقييم الأداء:

لتحقيق الهدف من قياس و تقييم الأداء لابد أن يكون هذا التقييم واضحا وبسيطا ومستمرا وشاملا. ويعني شمول تقييم الأداء هو الإنطباق على مختلف وجوه نشاط الوحدة الاقتصادية. اذ لا يكفي ان يركز الأداء على نشاط معين دون باقي الأنشطة . ويعني تغطية الجوانب الاقتصادية والفنية والسياسية والاجتماعية أخذا بنظر الاعتبار الإستراتيجية القومية للاقتصاد الكلي و أخذا بعين الشمول ارتباط عملية الأداء بالأهداف المرسومة وعلى مختلف المستويات الاقتصادية.

و يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما و في كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء و الاستمرار؛

2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال و مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي، و مما يعود على المجتمع و المنتج و العامل و المستهلك بالفائدة؛

3. يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛

4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى و مكانيا بالمؤسسات المتماثلة؛

5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنظمات المختلفة، و هذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛

6. يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب و الاستغناء على العناصر غير الكفأة؛

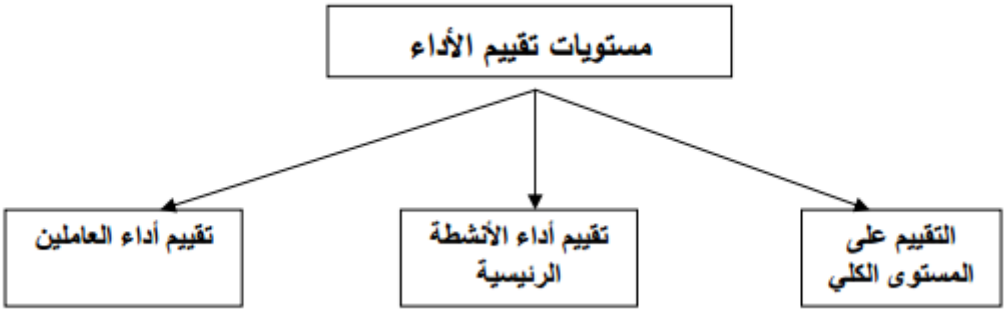
7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز الشخصية؛

8. توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛

9. تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

تصنيفات تقييم الأداء

يوجد عدة تصنيفات لتقييم الاداء يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



1. تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

أ- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للانجاز ، الدخل ،الأرباح ، رضا العاملين ، رضا العملاء.

ب- الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل ، استغلال العمالة المهنية ...الخ.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات ...الخ

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي : الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

أ.**تقييم الأداء الإنتاجي** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب. ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات /كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج)
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

ب. تقييم الأداء التمويلي :

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

- مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.
- مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

ج. تقييم الأداء التسويقي :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها :

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافذ التوزيع.
- حساسية السعر

3. تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، فبقاء

واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية :

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.