



محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر
دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة

AN ATTEMPT TO ASSESSMENT OF THE ECONOMIC PERFORMANCE ON ECONOMIC
ENTERPRISES IN ALGERIA: CASE STUDY OF THE PUBLIC WORKS IN CONSTANTINE

منصف شرفي^{1,*}

¹ جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2017/08/13 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/07/10 ؛ تاريخ القبول : 2019/10/07

الملخص

يهدف هذا البحث إلى اقتراح نموذج لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فضلاً عن المشاكل التي تتعرض لها هذه المؤسسات عند عملية التقييم، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استعراض مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة وأهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها تحسن أداء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية لولاية قسنطينة من سنة إلى أخرى، لنصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أنه لا يمكن الاستغناء عن عملية تقييم الأداء كونها تعتبر كمرآة عاكسة لنشاط المؤسسة الفعلي، وعلى كل مؤسسة أن تقيم أدائها من أجل معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها خصوصاً في الوقت الراهن الذي يمتاز بشدة المنافسة.

الكلمات المفتاحية: نموذج، تقييم الأداء، مؤشرات، الإنتاجية، ربحية، قيمة مضافة، مؤسسة.

تصنيف JEL : C25, L25, L33

ABSTRACT

This study aimed to propose a model to evaluate the economic performance of the economic enterprises in Algeria, and the problems facing by these firms evaluation process, in order to achieve this objective, general concepts of performance diagnosis taking into account the modern environmental variables, The best criteria and all the indicators that can be guided to evaluate these companies, Has been reached a group of results the improved performance of the public organization of Public Works of the Wilaya of Constantine (EPTP) from year to year from one year, To arrive at the final has a conclusion to never abandon this stage of performance evaluation which plays the role of a mirror reflecting the real activity of the and to each institution to evaluate its performance in order to know these points of strengths and weaknesses in particular at present intensive competition

Keywords : Model, Performance evaluation, Crater, Productivity, Profitability, Value added, Enterprise.

JEL classification : C52, L25, L33.

مقدمة

لقد حظيت دراسة المؤسسات الاقتصادية في العشرية الأخيرة باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين، نظرا لأهميتها البالغة ودورها الفعال الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، وذلك لكونها المصدر الأساسي لإنتاج السلع والخدمات التي تحقق ازدهار وتطور المجتمع. وتسعى جميع المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق الربح، وضمان استمرارها في ممارسة نشاطها، إضافة إلى تحقيق مستوى معين من النمو والاستقرار، وذلك لا يكون إلا عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال من أجل تحقيق أكبر إنتاج وبأقل تكلفة وبأفضل جودة. ولبلوغ المؤسسة الأهداف والغايات التي تطمح إليها وجب عليها وضع خطط وسياسات لرسم الطريق الواضح والدقيق لتسيير مواردها ومتابعة نتائج أعمالها، ثم مقارنة هذه النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة من أجل إيجاد الثغرات ومعالجتها وتجنب حدوثها في المستقبل وهذا ما يعرف بعملية تقييم الأداء، ومن هنا ظهرت ضرورة اللجوء لتقييم أداء المؤسسات دوريا قصد معرفة وضعيتها المالية والاقتصادية الحقيقية والحكم على مستوى أدائها بشكل جيد من خلال انتقاء المعايير والمؤشرات، فهي بطبيعة الحال كثيرة، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه الذي سيكون محور ورقتنا البحثية. محاولين الإجابة عن التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكننا تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

- لماذا نقوم بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟
 - ما هي أهم المعايير المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ؟
 - ما هو مستوى أداء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بقسنطينة ؟
- تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة استنادا إلى أدبيات الموضوع، وما توصل إليه الباحثون السابقون، وما يخدم أهداف هذه الدراسة، كما يلي:
- إن تطبيق نظام تقييم أداء المؤسسة هو ناتج عن احتياج المؤسسة له من أجل رفع قدرتها في المنافسة التي تواجهها؛
 - إن عملية تقييم الأداء تتيح للمؤسسة تحديد الانحرافات وبيان أسبابها وسبل معالجتها.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكم فيها، ومحاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. وبشكل رئيس فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق، هدفين للإجابة عن التساؤل المطروح في مشكلتها، واختبار فرضياتها، وقد تم صياغة هدي الدراسة كما يلي:

- التعرف على كيفية تطبيق معايير التقييم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تقييم أداء إحدى المؤسسات العمومية لمعرفة مدى استغلالها للموارد المتاحة، بالاعتماد على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية "EPTP" كحالة تطبيقية.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية، وهو تقييم الأداء، فهو حقا يبين لنا أهم المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن. ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المعايير على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للمؤسسة، ومن ثمة تحديد نقاط القوة لتشجيعها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

وتستدعي طبيعة الموضوع استخدام العديد من المناهج البحثية بحيث تفي بأغراض هذه الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها وجوانبها المختلفة وكذا اختبار صحة الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لإبراز وشرح أهم مكونات البحث، وهذا بغرض البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع وتفسير نتائج الدراسة على أساس علمي.

أولاً: تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد على ها المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث يساعد تقييم الأداء على الكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة والوظائف في المؤسسة، وبالتالي الكشف عن الأداء المنخفض ومحاولة تحسينه للوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هنا تكمن أهمية تقييم الأداء في الكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

1. تعريف 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، فهناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعاً إلى معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة، أما كلمة التقويم فهي تحتوي على معنى أوسع، حيث تشمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وذلك لتغيير الحالة التي يوجد على ها الشيء إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها، وعلى العموم سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم، ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما، وأياً كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:

عملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح بعملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسؤولون من اتخاذ قرارات صحيحة وتفاذي الانحرافات في المستقبل.¹

كما عرف بأنه عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.²

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي: مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمقارنة نتائجها الفعلية مع أهدافها المرسومة بالاستناد على معايير ومقاييس معينة من أجل الكشف عن الانحرافات لتصحيحها ومعرفة المسؤول عنها ومن أجل تفاديها في المستقبل.

ومن هنا نستنتج أن تقييم الأداء يشمل على:³

- الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية الاقتصادية نحو الأمام؛
- تنفيذ الأهداف المسطرة بأعلى درجة من الكفاءة؛
- التأكد من الاستخدام الأفضل والعقلاني للموارد المتاحة؛
- المساهمة في اتخاذ القرارات التصحيحية.

2. أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة لتحقيق من مدى انجاز الأهداف المخططة للمؤسسة وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة لنشاط برمته في المؤسسة الاقتصادية. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء:⁴

1.2. تقييم الأداء المخطط: يراد به تقييم أداء المؤسسة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية ووفق مدد زمنية دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3-5) سنوات حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

2.2. تقييم الأداء الفعلي: يقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأثير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في تنفيذ الأنشطة وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية لسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة.

3.2. تقييم الأداء المعياري: يراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة إما أن يتم عن طريق مقارنة التي حققتها المؤسسة لمختلف فعاليتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات مثلا الإمكانات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة والمؤسسات المشابهة في الداخل والخارج.

4.2. تقييم الأداء الشامل: يقتضي هذا النوع من التقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في المؤسسة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحة الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن يعطي حجم الإنتاج أرجحية على أعلى بقية الفعاليات. وباستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء المؤسسة الاقتصادية.

3. أهداف تقييم الأداء

تتعدد أهداف عملية تقييم الأداء حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:⁵

- معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها؛
- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان أسبابها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلafiها؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن الميزانية والتقديرات غير الواقعية؛
- تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء، ابتداء بمشروع المؤسسة، ثم الصناعة فالقطاع وصولا إلى التقييم الشامل؛
- تقديم تصورا عاما للإدارة العليا للبلاد، عن أداء مختلف الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعة تقويمية شاملة، تساعد على الارتقاء بالإدارة الاقتصادية نحو الأفضل.

4. مجالات تقييم الأداء

يمكن التمييز بين ثلاثة مجالات أساسية لعملية تقييم الأداء، والتي يمكن حصرها فيما يلي:⁶

- 1.4. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها:** بعد وضع الخطة من طرف المؤسسة يستلزم الأمر متابعة ما تم تحقيقه للأهداف وفقا للمواعيد المحددة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة، ولابد من مراقبة تنفيذ الأهداف خلال فترات زمنية متقاربة لتدارك أي اختلال في الوقت المناسب.
- 2.4. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها:** ويعني ذلك تقييم النتائج المترتبة على التنفيذ للتأكد من أن التطورات الاقتصادية التي حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها وكذلك اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.
- 3.4. الرقابة على كفاية الأفراد:** ويعني ذلك التأكد من قيام المؤسسة بمختلف أوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاية، والرقابة على كافة الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

5. المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:⁷

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها؛
 - أن تكون أهداف الخطة الموضوعية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح والإمكانات المتاحة؛
 - أن يكون الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الأداء متمرسا متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛
 - وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها؛
 - أن يتمتع نظام التقييم بالكفاءة العالية، والقدرة على تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة؛
 - ضرورة فهم نظام التقييم من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهمه سينتهي به إلى الفشل الأكيد.
- أخيراً تم استنتاج أن توفر الشروط السابقة مجتمعة من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية التقييم واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واقتراح الحلول الكفيلة بالوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة.⁸

6. مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها، وفي عموما تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

1.6. تحديد الأهداف: حتى تتم عملية تقييم الأداء بصورة جيدة، يتطلب ذلك التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها، فالمؤسسة عندما ترسم السياسات على الهدف العام لنشاطها يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها.

2.6. وضع برنامج لإنجاز الأعمال: في ضوء الأهداف السابقة الذكر، يتم وضع خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة لها، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية، التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم.⁹

3.6. جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات نقطة البداية التي تبدأ منها عملية تقييم الأداء، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تحصل على ما بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة للمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها. إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير الشفوي، التقارير الكتابية.

4.6. مرحلة تحديد معايير التقييم: تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققها المؤسسة، وعند اختيار المؤسسة لهذه المعايير يجب مراعاة النقاط التالية:¹⁰

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة؛
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

5.6. مرحلة الكشف عن الانحرافات: ويعتبر الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع معايير التقييم التي اختارتها المؤسسة بما يتناسب مع نشاطها، من أجل تقييم الأداء الحقيقي، ويجب أن تبلغ هذه النتائج في الوقت المناسب لأصحاب العلاقة. وفي العموم عند إجراء عملية المقارنة قد تواجه المقيم عدة احتمالات:

- أ. أن يكون الأداء الفعلي أفضل من الأداء المعياري حيث يظهر الانحراف موجباً أي الزيادة عما هو مقرر.
- ب. أن يكون الأداء المعياري أفضل من الأداء الفعلي حيث يظهر الانحراف سالباً أي النقص عما هو مقرر.
- ج. أن يتساوى الأداء الفعلي مع الأداء المعياري حيث لا تظهر أية انحرافات أي الانحراف يكون مساوياً للصفر.

يبدو للوهلة الأولى أن الانحراف الصفري أو الموجب يكون في مصلحة المؤسسة، لكن هذا يكون صحيحاً في حالتين فقط :

- أن تكون المعايير المستهدفة قد وضعت بطريقة موضوعية، ولم تكن أدنى مما يجب؛
 - أن يكون الأداء الفعلي قد ارتفع مستواه أثناء التنفيذ، ولم يكن ذلك مأخوذاً في الاعتبار عند وضع المعايير.
- بينما الانحراف السالب هو الانحراف الوحيد الذي يكون في غير مصلحة المؤسسة، لأنه يدل على أن الأداء الفعلي كان عند مستوى أدنى من المعياري، من الضروري تمتع المديرين بالموضوعية وسعة الاطلاع ليتمكنوا من التمييز بين الانحراف الفعلي والانحراف الذي يمكن التغاضي عنه، وهذا يرتبط بطبيعة العمل ومستوى الأداء المطلوب.¹¹

6.6. مرحلة تصحيح الانحرافات: تبدأ هذه المرحلة بمجرد الانتهاء من تقييم الأداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات، فلا بد هنا من البدء فوراً باتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، والإجراءات التصحيحية تهدف إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة. تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الكفاءة في عملية التقييم، فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها، والتي يجب أن تستهدف الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها، وليس فقط معالجة أعراضها. وقد أشار الاتجاه الحديث في عملية التقييم والرقابة إلى نقطة هامة، وهي أن دور عملية التقييم يمتد إلى أبعد من مجرد اكتشاف الانحرافات وعلاجها، من خلال اكتشاف الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات وعلاجها أولاً. وعليه فإن مهمة العمل التصحيحي تتطلب القيام بثلاثة أمور هي:¹²

- تحديد أسباب الانحرافات؛
- اختيار أنسب الطرق العلاجية؛
- التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: معايير تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

هناك العديد من معايير تقييم الأداء إلا أننا ركزنا اهتمامنا على المعايير الاقتصادية المتمثلة في الإنتاجية والربحية والقيمة المضافة كما يلي:

1. معيار الإنتاجية

وهو من بين أهم المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء:

1.1. مفهوم الإنتاجية: إن موضوع الإنتاجية كان ولا زال موضع دراسة وبحث وتطوير منذ الثورة الصناعية حتى يومنا هذا، حيث الإنتاجية ليست مجرد علاقة بين متغيرين أو ثلاثة ولكنها علاقة معقدة بين المدخلات والمخرجات، والإيرادات والتكلفة، وكمية الإنتاج وعناصره. فالعلاقة بين الإنتاجية بعناصر الإنتاج تتضمن عملية المؤسسة وكفاءة العامل في إدارة العملية الإنتاجية واستخدام المواد الأولية بكفاءة للنيل بتقييم منها أعلى ما يمكن مشاركته في تحقيق الأهداف من جودة وعائد.¹³

إن الإنتاجية في جوهرها هي العلاقة بين حجم أو قيمة الإنتاج وحجم أو قيمة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية وبصورة أدق إن الإنتاجية هي النسبة بين المنتج وعناصره، أي بمعنى المخرجات على المدخلات. ولقد عرفت منظمة العمل الدولية الإنتاجية على أنها: "النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج" (ماجد 2005)¹⁴. ويسمح هذا الأسلوب لتحديد قيمة أعمال المؤسسة، وهذا برسملة النتيجة الصافية حسب النشاط الإنتاج، بغض النظر إن كان يتم توزيع الأرباح أو توزيع جابجا.¹⁵

وتقوم الإنتاجية على علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند حدوث ارتفاع في الناتج مقترن بارتفاع أقل تناسباً في عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل. ويمكن أيضاً تناول الإنتاجية من منظور نقدي فإذا ارتفع الثمن المتقاضى لقاء ناتج ما دون زيادة في تكلفة عوامل الإنتاج، يعتبر ذلك أيضاً زيادة في الإنتاجية.¹⁶

2.1. أهمية قياس الإنتاجية: يعتبر قياس الإنتاجية هو الأساس في دراسة موضوع الإنتاجية وتحليلها، سواء كان على مستوى الاقتصاد الوطني، أو على مستوى المؤسسة إن الأرقام التي يتم الحصول عليها جراء عملية القياس لا تكون لها أي دلالة ما لم تتم عملية المقارنة عليها. ويمكن للمقارنة أن تكون مع إنتاجية نفس النظام لفترات سابقة وهو ما يعرف "بالمقارنة الزمانية"، ويمكن أن تكون المقارنة مع إنتاجية أنظمة أخرى خلال نفس الفترة، وهو ما يعرف "بالمقارنة المكانية"، ويجب أن تكون عملية القياس واضحة وبسيطة حتى تحقق أهدافها في الكشف عن حركة الإنتاجية ومراحل تطورها، ومعرفة مستوى ونوعية المشاكل والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة. وبناء على ما سبق، يمكن أن نجمل أهم الفوائد والمزايا التي تحققها زيادة معدلات الإنتاجية في النقاط التالية:¹⁷

- تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية، وبناء على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج؛
- تنعكس مؤشرات الإنتاجية على العاملين، حيث يزداد الدخل بزيادة الإنتاجية، وعند انخفاض الإنتاجية تنقص المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين؛
- تعتبر مؤشرات الإنتاجية أحد الأسس الهامة لتحديد الأسعار، حيث أن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية تخفيض السعر، والعكس صحيح؛
- تساعد مؤشرات الإنتاجية في معرفة الموقف الحالي للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة الإيجابية.

3.1. أنواع الإنتاجية: مفهوم الإنتاجية يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية (productivité) على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. وفي هذا الخصوص فإنه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية:¹⁸

— **الإنتاجية الكلية:** تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول على هـ، وبمعنى آخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input، فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات.¹⁹

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الناتج}}{\text{جميع عناصر الانتاج}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

عناصر الإنتاج = رأس المال + الآلات والمعدات والخامات + العمل + التنظيم

وتستخدم الصيغة السابقة لقياس مدى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة استخداماً كاملاً وصحيحاً مادام إنتاج المؤسسة يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطها فلذلك يجب الربط بين تغيرات الناتج والتغيرات التي تعترض كل هذه العناصر، وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف تحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف نجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علماً بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً. ويلجأ الاقتصاديون إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات

وقد يكون ذلك ممكنا بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود إلا أننا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات في غاية الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية.²⁰

ويمكن زيادة قيمة الإنتاجية لأي مؤسسة بإحدى الطرق التالية:²¹

- زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات؛
- ثبات قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات؛
- زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات.

والوضع السليم هو أن تكون قيم المخرجات أكبر من قيمة المدخلات لتكون النسبة أكبر من الواحد، وعندما تكون النسبة أقل من واحد (أي النسبة سلبية) فإنها تمثل إهدار في الموارد المتاحة وتدل على وجود خلل في العملية الإنتاجية.

- **الإنتاجية الجزئية:** يمكن قياس عنصر كفاية الإنتاجية من خلال دراسة كل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الأيدي العاملة، المواد الأولية، والطاقة لتحدي التفاعل بين هذه العناصر كمدخلات لتحقيق مخرجات بمجودة تحقق الهدف، لصعوبة قياس جميع المدخلات بوحدة مشابجة. لذا يتم مقارنة الناتج مع أحد عوامل الإنتاج وكما يلي:²²

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل أو عنصر رأس المال أو عنصر المواد}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وبغية دراسة أي عنصر من عناصر الإنتاج لابد من إجراء مقارنات بين المعدلات الفعلية والمعيارية لتحديد التباين النسبي بين المخرجات والمدخلات. فمثلا كفاية عنصر العمل المباشر يمكن قياسه وفق المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{كمية العمل المبذول (عدد العمال، ساعات العمل)}}$$

هذا المعيار يبين كمية الإنتاج التي تحققها الوحدة الواحدة من عنصر العمل وتقاس إما بـ (عامل/ساعة) أو (عامل/يوم). أما لقياس كفاءة عنصر العمل فيمكن استخدام الصيغة التالية:

$$\text{كفاءة عنصر العمل} = \frac{\text{عدد المشتغلين}}{\text{كمية الإنتاج المحقق}}$$

حيث يبين هذا المؤشر كمية العمل اللازم لإنتاج وحدة واحدة فإذا كان المعيار الأول يعبر عن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الإنتاج لكل عامل في الساعة أو اليوم فإن المعيار الثاني يقيس، مدى الانخفاض في وقت العمل المبذول لإنتاج ناتج معين (عبد الستار 2009)²³. لقد سبق الإشارة إلى صعوبة فصل أثر عناصر الإنتاج على الإنتاجية وتوليفة المنتج لاختلاف طبيعة الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية، كذلك لعدم تجانس وتمائل المنتجات يصعب استخدام تكلفة تلك العناصر أو معدلات التحويل النمطية. لذا لابد من تطبيق الأسس المحاسبية في احتساب المؤشرات بصورة كل عنصر وعلاقتها بكلفة الإنتاج والعائد مما يخفف من أثر هذه الصعوبات. فيما يلي أهم المعادلات المستخدمة لقياس هذه العناصر:²⁴

$$\text{إنتاجية الآلات والمكائن} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الآلات المكائن}}$$

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد المستخدمة في الإنتاج}}$$

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- 4.1. صعوبات قياس الإنتاجية:** إن قياس الإنتاجية له الأثر الإيجابي في تسيير الاقتصادية إذا تم استخدامها وتفسيرها بطريقة صحيحة، غير أن الدراسات التطبيقية للإنتاجية أظهرت العديد من العراقيل التي لا تساعد على وجود قياس دقيق لها، ويمكن إجمال أهم هذه الصعوبات فيما يلي:²⁵
- عادة ما تحدد المقاييس في نهاية العمل أو الإنتاج، مما يجعل الحصول على نتائج موضوعية صعب المنال، حيث يحاول أصحاب القرار استخدام المقاييس التي تظهر النواحي الإيجابية للمؤسسات التي يشرفون عليها؛
 - تستخدم المقاييس عبارات عامة، وغير دقيقة، مثل: الوقت المناسب، اقتصادية، جودة عالية، بدلا من استخدام عبارات كمية أكثر دقة: نسبة مؤوية، وسط حسابي، تكلفة الوحدة؛
 - يميل أصحاب المشروع إلى استخدام المؤشرات السهلة ذات الصبغة العامة، دون الاهتمام بقياس إنتاجية وظائف معينة بذاتها كوظيفة الإنتاج، التوزيع، التمويل.

2. معيار الربحية

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسة واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المساهمون. وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذا نجد أن جهداً كبيراً يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين (محمود 2011)²⁶، ويعتبر الربح النتيجة النهائية لمجموعة من السياسات، القرارات، والوظائف، التي يتم تسخيرها مجتمعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه فإنه في إطار تقييم المؤسسة، تستخدم نسبة الربحية لقياس قدرة المؤسسة على استخدام كل الموارد المتاحة لديها من أجل تحقيق الربح. ومن أهم نسب الربحية لدينا:

1.2. العائد على المبيعات: تقيس هذه النسبة مدى الربحية التي تحققت على مبيعات المؤسسة. حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة بالنسبة لمتوسط الصناعة أو عن السنوات السابقة لنفس المؤسسة كلما كان معبرا عن أداء جيد للمؤسسة، وإلا إذا كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يعبر عن وجود تكاليف زائدة سواء الإدارية أو تكاليف البيع والتوزيع أو التكاليف العرضية أو أن أسعار البيع كانت غير مرتفعة بالنسبة إلى تكاليفها ومن ثم ينبغي دراسة أو إجراء تحليل عن الأسباب الكامنة وراء ذلك.²⁷

$$\text{العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

2.2. العائد على إجمالي الأصول: ويقاس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للأصول ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية مما يؤدي إلى إعطاء معلومات مضللة وخاطئة. يقيس هذا المعدل أو النسبة مدى ربحية الأصول أو الإنتاجية النهائية للأصول وكلما كان هذا المعدل مرتفعا سواء بالنسبة إلى متوسط الصناعة أو إلى سنوات سابقة لنفس المؤسسة، كلما كان أداء المؤسسة أفضل وأنها تحقق أرباحا جيدة.²⁸

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

3.2. العائد على حقوق الملكية: نستفيد من هذه النسبة لقياس العائد المتحقق على أموال الملاك المستثمرة في الأسهم العادية بالمؤسسة وإذا ما كانت هناك أسهم ممتازة فإنها تطرح، حيث أن هذه النسبة تحتسب فقط حقوق الملكية والمتمثل برأس مال الأسهم العادية والاحتياطيات والأرباح المبقاة، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة لمتوسط الصناعة أو لسنوات سابقة لنفس المؤسسة، دل ذلك على حالة إيجابية وجيدة لأداء المؤسسة والعكس صحيح أيضا، وبالتالي على إدارة المؤسسة مراجعة سياساتها وخططها في هذا الجانب ومن ثم تصحيحها.

متوسط حقوق الملكية = (حقوق الملكية من رأس مال أسهم عادية واحتياطيات وأرباح مبقاة أول المدة + حقوق الملكية من رأس مال أسهم عادية واحتياطيات وأرباح مبقاة آخر المدة) / 2.

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} - \text{توزيعات الاسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية للاسهم العادية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

4.2. هامش ربح التشغيل (قبل الفوائد والضرائب): تستخدم هذه النسبة كمقياس عام لكفاءة التشغيل لأن الإدارة لا تستطيع السيطرة على الفوائد أو الضريبة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى، وبالتالي ينبغي إجراء عملية فحص لجميع عناصر المصروفات من أجل معرفة اتجاهات المصروفات ومن ثم تحديد الخلل ومعالجته ويعد هذا الإجراء ضروري كأحد إجراءات الرقابة وتقييم الأداء.

$$\frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{هامش ربح التشغيل}$$

3. معيار القيمة المضافة

يرتبط مفهوم القيمة المضافة عموماً بالحسابات الوطنية الكلية، وتعني عموماً الناتج المحلي الإجمالي (NDP) أو الصافي (GDP) وهي القيمة التي يضيفها منتجو السلع والخدمات إلى قيمة المواد الخام والمشتريات من المستلزمات المادية الأخرى قبل أن يتم بيع هذه المنتجات إلى الآخرين.

1.3 مفهوم القيمة المضافة: تعتبر القيمة المضافة عنصراً من جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة الواجب إعداده حسب النظام المالي، فهي في تنافس دائم مع الإنتاج الإجمالي ورقم الأعمال كمؤشر لقياس نشاط المؤسسة فهي تشكل في الحقيقة مؤشر ملائم للنشاط الخاص بالمؤسسة من وجهة نظر إنشاء الثروة. فهي تمثل إذن المساهمة الخاصة للمؤسسة في عملية الإنتاج وتوزيع السلع وحسب النظام المحاسبي المالي فهي الفرق بين الإنتاج الإجمالي للدورة (بما في ذلك إعانات الاستغلال) ومجموع الاستهلاكات للسلع والخدمات الواردة من الغير.²⁹

وتعرف القيمة المضافة أنها الدخل الناتج من قبل المؤسسة الموزع بين عوامل الإنتاج من عمال، مصاريف مالية، مصاريف المؤسسة ذاتها³⁰. بما أن القيمة المضافة بموجب هذه المعادلة تمثل القيمة المضافة الإجمالية لذا لا بد من استبعاد الاستهلاكات لكي نحصل على صافي القيمة المضافة، والتي تشمل على كلفة العمل وكلفة رأس المال وربع الأرض والربح المخطط. هذا يعني أن صافي القيمة المضافة يمكن استخدامها كمؤشر لقياس أداء العاملين وفق المعادلة التالية:³¹

$$\text{القيمة المضافة} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج}$$

2.3 أهمية حساب القيمة المضافة: يعد مؤشر القيمة المضافة من أهم مؤشرات الاقتصاد الكلي كونه نتاج عنصر العمل العضلي والفكري والعلمي والتنظيمي، ولأنه من جهة أخرى التعبير الكمي لحجم الرواتب والأجور والفوائد والأرباح والتأمينات التي تؤول إلى الأفراد والمؤسسات والفعاليات الاقتصادية، أي يعكس مستوى دخول أعضاء المجتمع، ولأن القيمة المضافة هي الوعاء الذي تطاله الضرائب المباشرة وغير المباشرة، أي المنهل الحقيقي لخزينة الدولة. الأهمية الكبيرة لاحتساب مؤشر القيمة المضافة واستخدامه فيكمين في أنه يعبر بشكل مباشر عن مستوى إنتاجية العمل بمختلف أشكاله وأنواعه بالنسبة إلى رأس المال، أي عن المستوى المعرفي الذي تتسم به العملية الإنتاجية، ومن ثم فافتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون فيه نسبة القيمة المضافة مرتفعة، وعندما تكون هذه النسبة متدنية يكون الاقتصاد متخلفاً أو تقليدياً.³²

تقيم القيمة المضافة الحجم الاقتصادي للمؤسسة، فهي تحدد الثروة للمؤسسة من طرف العمال والمؤسسة نفسها، فهي إذن تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة. فالتحليل الزمني للقيمة المضافة يسمح بقياس النمو أو التراجع الذي سجلته المؤسسة. ويستخدم هذا المعيار لقياس كفاءة أداء المشروع الاقتصادي فضلاً عن أهميته في قياس كفاءة أداء العاملين، حيث أن ارتفاع نتيجة هذا المؤشر قرينة للحكم على تحسن أداء المشروع والعاملين وبالعكس. كذلك يعطينا هذا المؤشر درجة الربحية ومدى مساهمة المشروع في تعظيم ثروة المجتمع.³³

كما تسمح القيمة المضافة بتقدير هياكل المؤسسة ومردودها بمقارنتها بأداء المستخدمين، وبعدد العمال، وبالاستثمارات والنتائج. كما تسمح بحساب معدل اندماج المؤسسة في النشاط التجاري وكذا معدل اندماجها في العملية الإنتاجية.

معدل اندماج المؤسسة في العملية الإنتاجية = القيمة المضافة / الإنتاج.

معدل اندماج المؤسسة في النشاط التجاري = القيم المضافة / رقم الأعمال (خارج الرسم).

تحسن النسبة " القيمة المضافة / الإنتاج الإجمالي " وتسمى عادة - معدل القيمة المضافة - دلالة على ارتفاع مساهمة المؤسسة في القيمة النهائية للسلعة، وهو أيضا يدل على ارتفاع في درجة الخطر الذي تتحمله المؤسسة، وهذا لانتقال الخطر من الأعوان الاقتصاديين الآخرين إلى المؤسسة.

3.3. خطوات إيجاد صافي القيمة المضافة محاسبيا: تتمثل في الخطوات التالية: (يوحنا 2004)³⁴

الخطوة 1: تحديد إجمالي قيمة الإنتاج من خلال المبيعات التي حققتها المؤسسة مضافا إليه قيمة الخدمات التي قدمت للمشاريع الأخرى إن لم تكن قد أخذت بنظر الاعتبار وقيمة المخزون الذي تم إنتاجه خلال الفترة الزمنية المحددة هذا يعني: (المبيعات + قيمة الخدمات المقدمة للغير + قيمة المخزون الناتج من العمليات الإنتاجية خلال الفترة).

الخطوة 2: يستبعد من إجمالي قيمة الإنتاج ما يلي للحصول على مجمل القيمة المضافة:

- كلفة المواد الأولية ونصف مصنعة، ومواد التعبئة والتشحيم وكلفة الصيانة؛
- كلفة القوة المحركة من كهرباء ووقود؛
- كلفة الخدمات المقدمة من قبل جهات خارج المشروع مثل خدمات الهاتف والبريد والاستشارات والتأمين؛
- كلفة مخزون أول المدة.

الخطوة 3: يستبعد من مجمل القيمة المضافة استهلاكات الأصول الثابتة للحصول على صافي القيمة المضافة

الخطوة 4: للحصول على صافي الربح الذي يتبعه المستثمر لابد من استبعاد ما يلي:

- كلفة الإيجار وحكمه؛
- الفائدة لرأس المال المستثمر خلال الفترة؛
- الأجور والرواتب والمكافآت التحفيزية وما في حكمها التي أنفقت على الإنتاج.

ثالثا: تقييم أداء مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة

المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بقسنطينة (EPTP (Constantine) شركة ذات أسهم برزت للوجود بالمرسوم رقم 9/216 المؤرخ في 10 نوفمبر 1979. انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية بتاريخ 6 مارس 1989، يقدر رأس مالها بـ 1.200.000.000.00 دج مقسمة على 30.000 سهم القيمة الاسمية لكل سهم 40.000.00 دج. وقد قامت مؤسسة S.G.S/I.C.S France بمنحها شهادة في شهر جويلية 2004 من أجل منهج تسييري نوعي حسب قاعدة الأسلوب العالي للتنظيم (ISO) المرجع: 2000/9001. من أجل العمليات التالية:

- إنجاز أعمال الصيانة؛
- التطور والتغيير والأشغال العمومية والأشغال الخاصة بالمطارات.

ومن أجل تقييم أداء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية لولاية قسنطينة والحكم عليها سنتطرق إلى بعض المؤشرات التي تم اختيارها والمتمثلة في الإنتاجية، الربحية، والقيمة المضافة. حيث مدة الدراسة تشمل الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015، للقيام بتقييم أداء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية قمنا باعتماد سنة 2012 كسنة مرجعية من أجل القيام بعملية المقارنة.

1. معيار الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية بصفة عامة عن العلاقة بين المخرجات ومدخلات العملية الإنتاجية، ومن أجل معرفة هذه العلاقة سنتناول كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجيات الجزئية للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية خلال السنوات 2012-2015.

1.1. الإنتاجية الكلية: يمكن حساب الإنتاجية الكلية بالاعتماد على معطيات الجدول التالي:

جدول 1: قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة للفترة 2012-2015

السنة	2012	2013	2014	2015
قيمة الإنتاج (1)	2144553359.30	1140001560.30	1750811163.34	2167863002.69
قيمة عناصر الإنتاج (2) ³⁵	9489806082.99	7749976381.7	9899519460.24	10174476570.0
الإنتاجية الكلية (2)/(1)	23%	15%	18%	21%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة للسنوات المذكورة

نلاحظ أن هناك تباين في قيمة الإنتاجية الكلية حيث سنة 2012 كانت تقدر بـ 23 % بينما قدرت بـ 15 % في سنة 2013 و 18 % في 2014 سنة و 21 % في سنة 2015. يتضح من خلال المقارنة مع السنة المرجعية 2012 أن المؤسسة خفضت إنتاجيتها بـ 8 % في سنة 2013 ثم ارتفعت بـ 2 % في سنة 2014 لتزيد في ارتفاعها سنة 2015 بـ 3 % عن القيمة الأخيرة.

2.1. الإنتاجية الجزئية: يتم حساب مختلف الإنتاجيات بالاعتماد على معطيات الجدول التالي:

جدول 2: بعض البيانات المالية للمؤسسة خلال الفترة 2012-2015

السنة	2012	2013	2014	2015
إنتاج الدورة (1)	2144553359.30	1140001560.30	1750811163.34	2167863002.69
استهلاك الدورة	1239647356.84	825700344.74	979937110.66	1345382717.28
عدد العمال (3)	948	880	860	941
عدد أيام العمل	264	264	264	264
عدد ساعات العمل/ السنة	1971802.08	1957242.36	1788765.60	1938522.72
قيمة العمل (5)	429387979.8	430746048.4	569413080.2	64046448.15
عدد الآلات (2)	466	486	502	537
قيمة الآلات (6)	2250444577.90	2124676387.56	2073060634.56	2398206498.75
مساحة الأرض المستغلة (4)	43915	43915	43915	43915
قيمة المواد المستخدمة (7)	1636494875	993475258	1444456076	1602859255
رأس المال المستثمر (8) ³⁶	5173478650.29	4201078687.74	5812589669.48	6109364368.15
عدد الأسهم	30000	30000	30000	30000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة للسنوات المذكورة

أ. إنتاجية عوامل الإنتاج بالحجم: يمثل الجدول التالي إنتاجية كل من عوامل الإنتاج بالنسبة للقيمة:

جدول 3: الإنتاجية بالنسبة لعدد الآلات والعمال والأرض

السنة	2012	2013	2014	2015
إنتاجية الآلات (2)/(1)	4602045.83	2345682.223	3487671.64	2505368.189
إنتاجية العمال (3)/(1)	2262187.08	1295456.32	2035826.93	2303786.40
إنتاجية الأرض (4)/(1)	48834.19	25959.27	39868.18	49364.98

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول 2

● إنتاجية الآلات: يشير هذا المعيار إلى قيمة الوحدات المنتجة لآلة المساهمة في عملية الإنتاج خلال السنة، إذ يلاحظ انخفاض إنتاجية الآلة بقدر كبير في سنة 2013 حيث وصل إلى 2345682.22 دج مقارنة مع سنة 2012 التي كانت 4602045.83 دج، لتعود إلى الارتفاع سنة 2014 ليصل 3487671.64 دج، لينخفض تدريجيا سنة 2015 حيث وصل إلى 2505368.189 دج. إن المؤسسة خلال سنوات الدراسة في تغير ملحوظ من حيث إنتاجيتها بالنسبة لعدد الآلات حيث لوحظ انخفاض ثم ارتفاع لتعود للانخفاض، إلا أنها لم تصل للقيمة المرجعية.

- **إنتاجية العمال:** يشير هذا المؤشر إلى قيمة الوحدات المنتجة للعامل المساهم في العملية الإنتاجية خلال السنة، إذ أن رفع إنتاجية العامل يعد من العوامل التي يجب الاهتمام بها بغية تحقيق الزيادة المنشودة في مجمل الإنتاج. ويظهر الجدول انخفاض إنتاجية العامل الواحد بالمقارنة مع السنة المرجعية 2012، إذ انخفضت الإنتاجية من 2262187.08 دج سنة 2012 إلى 1295456.32 دج سنة 2013 لتعود للارتفاع إلى 2035826.93 دج سنة 2014 حتى تصل إلى 2303786.40 دج سنة 2015. المؤسسة خلال سنوات الدراسة في تحسن ملحوظ حيث إنتاجيتها في ارتفاع حتى عادت إلى القيمة المرجعية بل وتجاوزتها قليلا.
- **إنتاجية الأرض المستغلة في الإنتاج:** بما أن مساحة الأرض ثابتة خلال سنوات الدراسة وتقدر بـ 43915 متر مربع. وأن إنتاجية الأرض تقيس مساهمة المتر المربع الواحد في العملية الإنتاجية، ونلاحظ أن إنتاجيتها انخفضت في سنة 2013 حيث قدرت بـ 25959.27 دج مقارنة مع سنة 2012 التي كانت 48834.19 دج لتعود إلى الارتفاع من جديد في سنة 2014 لتصل إلى 39868.18 دج يليها ارتفاع أكبر سنة 2015 لوصولها إلى 49364.98 دج، هذا يدل أن التغير في قيمة الإنتاج لم يتأثر بمساحة الأرض المستغلة في الإنتاج لأنها ثابتة.

ب. **إنتاجية عوامل الإنتاج للقيمة:** يمثل الجدول التالي إنتاجية كل من عوامل الإنتاج بالنسبة للقيمة:

جدول 4: الإنتاجية بالنسبة للقيمة بـ "دج"

السنة	2012	2013	2014	2015
إنتاجية العمل (1)/(5)	4.99	2.65	3.07	33.85
إنتاجية الآلات (1)/(6)	0.95	0.53	0.84	0.90
إنتاجية المواد (1)/(7)	1.31	1.15	1.21	1.35
إنتاجية رأس المال (1)/(8)	0.41	0.27	0.30	0.35

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول 2

- **إنتاجية العمل أو الأجر:** يقيس هذا المعيار قيمة الإنتاج للوحدة النقدية الواحدة من الرواتب والأجور، أو كل وحدة من الراتب كم تساهم في قيمة الإنتاج، ويشير الجدول السابق إلى أن إنتاجية الأجر كانت 4.99 دج سنة 2012 ثم انخفضت إلى 2.65 دج سنة 2013 لتعود للارتفاع إلى 3.07 دج سنة 2014، لترتفع بمستوي كبير بالنسبة للقيم الأولى إذ قدرت بـ 33.85 دج سنة 2015 وهذا راجع إلى ارتفاع قيمة إنتاج بنسبة تفوق الارتفاع في قيمة الأجر.
- **إنتاجية الآلات:** يقيس هذا المعيار قيمة الإنتاج للوحدة النقدية الواحدة من قيمة الآلة، حيث يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الإنتاج وقيمة الآلات متقاربة وشبه متساوية خلال السنوات 2012، 2013، 2014، 2015. حيث قدرت إنتاجية الآلات بـ 0.95 دج، 0.53 دج، 0.84 دج، 0.90 دج على التوالي. ولا يوجد تباين بينهما حيث النسبة تؤول إلى الواحد تقريبا. وهذا راجع إلى نوعية نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى آلات ذات قيمة كبيرة.
- **إنتاجية المواد المستخدمة:** يقيس هذا المعيار قيمة الإنتاج للوحدة النقدية الواحدة من قيمة المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويشير الجدول السابق إلى أن إنتاجية المواد المستخدمة كانت 1.31 دج سنة 2009 ثم انخفضت قليلا إلى 1.15 دج سنة 2013 لتعود للارتفاع غير محسوس إلى 1.21 دج سنة 2014 لترتفع إلى 1.35 دج سنة 2015. الملاحظ أنه لا يوجد تطور كبير في الإنتاجية بالنسبة لهذا المعيار. وهذا راجع إلى أن الزيادة في الإنتاج تقابلها نفس الزيادة في المواد المستخدمة.
- **إنتاجية رأس المال المستثمر:** تقيس هذه النسبة قيمة الإنتاج للوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر، حيث الجدول السابق يشير إلى أن الإنتاجية لم تتغير كثيرا، حيث تقدر بـ 0.41 دج سنة 2012 لتتخفص إلى 0.27 دج سنة 2013 لتعود إلى الارتفاع قليلا 0.30 دج سنة 2014 لتصل إلى 0.35 دج سنة 2015. يلاحظ أن الإنتاج ورأس المال المستثمر متقاربان لأنه لا يوجد فرق كبير بينهما في القيمة، وهذا راجع إلى ضخامة موجودات المؤسسة بالمقارنة مع إنتاجها.

2. معيار الربحية

وضعت نسب الربحية لقياس قدرة المؤسسة على استخدام كل الموارد المتاحة لديها من أجل تحقيق الربح. وباعتبار أن الربح هي الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإن هناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد على ها في تقييم ذلك، ونذكر أهمها فيما يلي:

جدول 5: ربحية المؤسسة في سنوات الدراسة 2012-2015

السنة	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال (2)	2140406511.31	1101605395.30	1711054804.84	2130822152.19
النتيجة الصافية (1) ³⁷	100042060.27	(60771554.88)	5068286.55	19444715.65
إجمالي الأصول (3)	5173478650.29	4201078687.74	5812589669.48	6109364368.15
عدد الأسهم (4)	30000	30000	30000	30000
العائد على المبيعات (1)/(2) ³⁸	0.05	-0.55	0.00	0.01
العائد على إجمالي الأصول (1)/(3)	0.02	-0.14	0.00	0.00
ربحية السهم (1)/(4)	3334.74	-20257.05	168.94	486.12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة للسنوات المذكورة

• **العائد على المبيعات:** يقيس مدى الربحية التي تحققت على مبيعات المؤسسة، وهو نسبة تدل على مدى تحقيق كل دينار مستخدم لصافي ربح، وهنا نلاحظ أن العائد منخفض يقدر بـ 5 % سنة 2012 وسلب أي خسارة بـ 55- % سنة 2013 وهي كبيرة جدا مقارنة مع ما حققته المؤسسة و 0 % سنة 2014 أي معدومة لأن النتيجة المحققة أصغر بكثير من رقم الأعمال، و 1 % سنة 2015 وأنها منخفضة جدا وشبه معدومة وقد تعبر عن وجود تكاليف زائدة سواء الإدارية أو تكاليف البيع والتوزيع أو التكاليف العرضية أو أن أسعار البيع كانت غير مرتفعة بالنسبة إلى تكاليفها. ويرجع السبب في اختلاف نسب العائد على المبيعات إلى اختلاف قيم وعدد المشاريع التي تتولاها المؤسسة من سنة إلى أخرى، حيث في سنة 2013 قدرت نسبة العائد على المبيعات بـ 55- %. وهذا بسبب أن المؤسسة لم تحصل على المشاريع بسبب المنافسة الشديدة، وبسبب أن الربح المتوقع من بعض المشاريع لا يغطي تكاليفها، أما في السنوات 2014-2015 بدأت المؤسسة بالحصول على المشاريع مما أدى إلى تحسن نسب العائد على المبيعات.

• **العائد على إجمالي الأصول:** تعبر هذه النسبة على مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لمجموع أصولها، لذا يعتبر هذا المؤشر كدليل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح، والملاحظ أن هذا العائد يقدر بـ 2 % سنة 2012 و 14- % سنة 2013 ومعدوم في السنتين 2014 و 2015. يتضح أن المؤسسة مقارنة مع السنة المرجعية 2012 فيما يخص العائد على إجمالي الأصول أنها حققت خسارة كبيرة تقدر بـ 14 % وهذا ما يعكس عدم كفاءة الإدارة في استخدام أصولها حتى تتمكن من توليد أرباحها.

• **ربحية الأسهم:** تعبر هذه النسبة على مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لمجموع أسهمها، حيث نلاحظ أن ربحية السهم قدرت بـ 3334.74 دج سنة 2012، لتعقبها خسارة معتبرة تقدر بـ (20257.05) دج سنة 2013، تليها ربحية بـ 168.94 دج خلال سنة 2014، لتصل إلى 486.12 دج سنة 2015. ربحية السهم مقارنة مع قيمته الاسمية قليلة جدا خاصة في السنتين الأخيرتين، أما بالنسبة لسنة 2013 فالخسارة كانت كبيرة جدا، رغم أن عدد الأسهم ثابت والقيمة الاسمية للسهم ثابت فإن معدل الربحية متغير من سنة لآخر، هذا دليل أن ربحية المؤسسة لا تتأثر بعدد الأسهم الموجودة في المؤسسة.

3. معيار القيمة المضافة

بما أن القيمة المضافة تقيم الحجم الاقتصادي للمؤسسة، فهي تحدد الثروة للمؤسسة من طرف العمال والمؤسسة نفسها، فهي إذن تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة. فالتحليل الزماني للقيمة المضافة يسمح بقياس النمو أو التراجع الذي سجلته المؤسسة. وسنحاول حساب القيمة المضافة وتطورها خلال سنوات الدراسة 2012-2015.

جدول 6: القيمة المضافة للمؤسسة وتطورها خلال سنوات الدراسة 2012-2015

السنة	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة (1)	904.906.002	314.301.216	770.874.053	822.480.285
رقم الأعمال (2)	2140406511.31	1101605395.30	1711054804.84	2130822152.19
قيمة الإنتاج (3)	2144553359.30	1140001560.30	1750811163.34	2167863002.69
تطور القيمة المضافة	-	-0.65	1.45	0.07
معدل الاندماج في النشاط التجاري (1)/(2)	0.42	0.28	0.45	0.38
معدل الاندماج في العملية الإنتاجية (1)/(3)	0.42	0.27	0.44	0.04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف المؤسسة

• **القيمة المضافة وتطورها:** تطور القيمة المضافة في تذبذب مقارنة بالسنة المرجعية 2012 حيث سجلت انخفاض كبير في سنة 2013 يقدر بـ 65 % ثم بدأت في الصعود تدريجيا لتصل إلى 45 % سنة 2014 وهو تطور ملحوظ ومعتبر، ثم نسبة التطور تصبح 7 % سنة 2015. وأن هناك نفس

التذبذب بالنسبة لرقم الأعمال حيث سجل انخفاض كبير في السنة 2013 بالمقارنة مع 2012 ثم بدأ في الصعود تدريجيا في السنتين 2013 و 2014 إلا أنه لم يصل إلى الذي تم تحقيقه في 2012. ويبدو أنه هناك علاقة كبيرة بين رقم الأعمال والقيمة المضافة المحققة.

• **معدل الاندماج في النشاط التجاري:** يلاحظ أن المؤسسة كانت مندجة في النشاط التجاري بنسبة 42 % سنة 2012، لتتخفص نسبة الاندماج إلى 28 % سنة 2013، لتعود إلى الارتفاع في اندماجها لتصل إلى 45 % سنة 2014، ثم تنخفض في السنة الأخيرة لتصل إلى 38 %.

• **معدل الاندماج في العملية الإنتاجية:** يلاحظ أن المؤسسة كانت مندجة في العملية الإنتاجية بنسبة 42 % سنة 2012، لتتخفص إلى 27 % سنة 2013، لتعود إلى الارتفاع في اندماجها لتصل إلى 44 % سنة 2014، ثم تنخفض انخفاض كبير سنة 2015 حيث وصلت إلى 40 %.

يمكن تفسير تحسن النسبة في معدلي الاندماج على ارتفاع مساهمة المؤسسة في القيمة النهائية للسلعة المباعة والمنتجة، وهو أيضا يدل على ارتفاع في درجة الخطر الذي تتحمله المؤسسة، وهذا لانتقال الخطر من الأعوان الاقتصاديين الآخرين إلى المؤسسة.

خاتمة

من خلال ما تم دراسته في هذه الورقة البحثية، نصل إلى القول بأن المؤسسات الاقتصادية تشكل اللبنة الأساسية التي من شأنها أن تمتص البطالة وتوفر الثروة والرفاهية للمجتمع نظرا لما تنفرد به من خصائص ومميزات، ولكي تؤدي دورها كما ينبغي لابد لها من النمو والتطور الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة تعرف تغيرات وتطورات بسرعة مذهلة في كل الميادين بلا استثناء. وأمام هذه المنافسة القوية وجب عليها أن تثبت وجودها، وذلك طبعا من خلال تحسين أدائها، فأداء المؤسسة يتمثل أساسا في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، وبالتالي فإن تحسين الأداء يسمح للمؤسسات بزيادة عوائدها، والتخفيف من المخاطر التي تواجهها. وبعد تقييم أداء المؤسسة العمومية للأشغال العمومية لسنوات 2012-2015 توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات نورد أهمها كما يلي:

النتائج

- من خلال المؤشرات التي حصلنا عليها بالنسبة للمؤسسة العمومية للأشغال العمومية لولاية قسنطينة، فإنها تدل على تحسن أدائها من سنة إلى أخرى؛
- من خلال حسابنا لمعدلات الإنتاجية الجزئية والكلية لاحظنا أن المؤسسة تمكنت تقريبا خلال جميع سنوات الدراسة من تغطية قيمة المدخلات الذي يعني كفاءة المؤسسة ونجاحها في استغلال أفضل لعناصرها الإنتاجية؛
- من خلال حساب معدلات الربحية لاحظنا انعكاس التغيرات الحادة التي حدثت في النتيجة الصافية والتي كانت موجبة خلال جميع سنوات الدراسة مما أثر في تحديد معدلات موجبة خلال هذه الفترة؛
- بالنظر إلى ارتباط القيمة المضافة بالتغيرات في حجم الإنتاج وقيمتها في المؤسسة، وكذلك بالتغيرات الحاصلة في مستلزمات الانتاج وعدم استقرارها خلال فترة الدراسة؛
- إن الأداء الجيد للمؤسسة ناتج عن إتباع الإدارة سياسات مالية وإنتاجية وتسويقية رشيدة وهذا ما ينعكس على القيمة المؤسسة في السوق.

الاستنتاجات

- ضرورة توفر إطار تنظيمي وفني لتقييم أداء المؤسسات من خلال جهاز مستقل تتوفر لديه كافة المعلومات عن مختلف أنشطة المؤسسات؛
- تبادل الخبرات والمعلومات بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية يساهم في تجاوز الصعوبات وتقليل الهدر والضياع وزيادة الإنتاج والإنتاجية في جميع الميادين؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب الكمية الحديثة، خاصة بعد توفر برامج المعالجة الآلية للبيانات مما يسهل تحليل وتقييم ومعالجة المعلومات؛
- تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الجودة من خلال تطوير مراكز للتدريب وإنشاء ورشات ووحدات جديدة تتكيف مع التطور التكنولوجي؛
- توفير نظام واسع ومتكامل للمعلومات والبيانات عن نشاط كل مؤسسة يسهل إجراءات عملية تقييم الأداء لتلافي المشكلات والمعوقات التي يتم اكتشافها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.

المراجع

- ¹ : Williams M. R. **Performance Appraisal in Management**, (2005), Heinemann, London., p 75.
- ² : محمد الطعمنة. معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، (2008)، بحوث وأوراق عمل الندوات في موضوع الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص 401.
- ³ : MIKE K and ANDY N. **Measuring Performance in a changing Business Environment**, (2003), International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23, No 23, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom. p 217.
- ⁴ : مجيد الكرخي، الكرخي، مجيد. تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، (2010)، دار الناهج، الأردن، ص ص 43-45.
- ⁵ : ZAMBO B. **l'évaluation de la performance : Aspects conceptuels**, (2003), Séminaire de centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement, Gambie. p 16.
- ⁶ : محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، (2002)، دار ابن حزم، بيروت. ص ص 192-202.
- ⁷ : لمزيد من التفاصيل راجع:
- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.
- عادل عشي، عشي. الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، (2002)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. ص 21.
- ⁸ : MIKE K and ANDY N. **A Framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**, (2002), International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No 11, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom. p 1225.
- ⁹ : BARTOL K & MARTIN D. **Management International**, (1991), Mc Graw-Hill, New York., p 601
- ¹⁰ : ERSCHLER J et GRABOT B. **Organisation et gestion de la production**. (2002), Hermès, Paris. p 26.
- ¹¹ : سعيد محمد المصري. التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (1999)، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص 243.
- ¹² : محمد الصغير قريشي، قريشي، محمد الصغير. واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (2011)، مجلة الباحث، عدد 9، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة. ص 169.
- ¹³ : يوحنا عبد آل آدم. دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، (2000)، دار المسيرة، عمان. ص 228.
- ¹⁴ : ماجد، حسن هنية. العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، (2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. ص 69.
- ¹⁵ BUREAU J. **l'évaluation des entreprises service**, 2006, Economica, France. p 47.
- ¹⁶ : مكتب العمل الدولي. مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، (2008)، التقرير الخامس لمؤتمر العمل الدولي، جنيف. ص 1.
- ¹⁷ : ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.
- ¹⁸ : مصطفى بابكر، بابكر، مصطفى. الإنتاجية وقياسها، (2007)، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، عدد 61، الكويت. ص 3.
- ¹⁹ : حسن، سعيد بن علي. تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، (2007)، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني، المملكة العربية السعودية. ص 203.
- ²⁰ : سعيد بن علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 204.
- ²¹ : محمد عبد الزهرة المحسن. إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير، (2010)، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 28، العدد 11، العراق. ص 4.
- ²² : يوحنا عبد آل آدم، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- ²³ : رجاء رشيد عبد الستار. تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، (2009)، مجلة كلية الاقتصاد، العدد 19، بغداد. ص 9.
- ²⁴ : يوحنا عبد آل آدم، مرجع سبق ذكره، ص 231.
- ²⁵ : هشام بوريش. أسس استخدام مؤشرات الإنتاجية في قياس أداء الموانئ الجزائرية، (2007)، مجلة التواصل، عدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة. ص 85.
- ²⁶ : سمير عبد الغني محمود. إدارة المشروعات الاقتصادية ترسيخ ثقافة الأداء الكلي لإدارة المشروعات الاقتصادية: دراسة على عينة من الشركات، (2011)، دار الكتاب الحديث، عمان. ص 63.
- ²⁷ : ONSO P et HEMICI F. **Gestion financière de l'entreprise**, (2002), Dunod, Paris. p 278.
- ²⁸ : مجيد عبد جعفر الكرخي. تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، (2001)، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد. ص 135.

- ²⁹ : تودرت أكلي. التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي، (2009)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. ص 39.
- ³⁰ : Contrale D. *guide d'utilisation des paramètres et ratios de gestion*, (1989), direction des études financières. p 68.
- ³¹ : يوحنا عبد آل آدم، مرجع سبق ذكره، ص 231.
- ³² : عابد فضيلة، عابد، فضيلة. آلية حساب الضريبة على القيمة المضافة: خصائصها ومعوقات تطبيقها في الجمهورية العربية السورية، (2010)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 02، سوريا. ص 163.
- ³³ : يوحنا عبد آل آدم، مرجع سبق ذكره، ص 232.
- ³⁴ : نفس المرجع السابق
- ³⁵ : قيمة عناصر الإنتاج: مجموع قيمة عنصر العمل وقيمة الآلات وقيمة المواد المستخدمة وقيمة رأس مال المستثمر
- ³⁶ : رأس المال المستثمر: نقصد به إجمالي الأصول
- ³⁷ : النتيجة الصافية هي نفسها النتيجة الإجمالية خلال سنوات الدراسة لأن المؤسسة حققت خسارة في سنة 2013 لهذا فهي معفية من الضرائب طيلة هذه المدة.
- ³⁸ : معدل العائد على المبيعات هو نفسه هامش الربح