

بحث بعنوان
نحو إطار مقترح لتقييم الاداء في القطاع
الصناعي
((بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج))

مقدم للحصول على دبلوم المعهد لعام ٢٠٠٣/٢٠٠٤

إعداد
الباحث / محسن أحمد عويس

تحت إشراف
أ.د / ممدوح فهمي الشرقاوي

يونيو ٢٠٠٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً »

صدق الله العظيم

سورة الأسراء الآية ٨٥

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلي جميع الأساتذة

بمعهد التخطيط القومي لما وجدته منهم من حسن الخلق

والمساعدة السديدة في مسيرتي العلمية بالمعهد ، كما اتقدم بخالص

الشكر لجميع زملائي بالجهاز المركزي للمحاسبات الذين أخذت

منهم المشورة أثناء عمل البحث .

وشكر خاص لأستاذي أفاضل صاحب الفكر المستنير

والمنطق الراجح صاحب الرؤى بعيدة النظر . . .

الأستاذ الدكتور / ممدوح فهمي الشرقاوي

قائمة المحتويات

صفحة رقم

أ ---- د

مقدمة البحث :

- تمهيد
- طبيعة المشكلة
- هدف البحث
- حدود البحث
- منهج البحث
- أهمية البحث
- خطة البحث

المبحث الأول : تقييم الأداء .. الطبيعة و المفهوم :

- ١ - مقدمة
- ٢ - ١/١ الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء
- ٢ - ١/١/١ الرقابة
- ٢ - ٢/١/١ المتابعة
- ٢ - ٣/١/١ مراقبة الأداء
- ٣ - ٤/١/١ تقييم الأداء
- ٣ - ٥/١/١ التقرير
- ٤ - ٢/١ ماهية تقييم الأداء
- ٥ - ٣/١ أهمية الرقابة على الأداء
- ٦ - ٤/١ الخصائص الواجب توافرها في نظام الرقابة على الأداء
- ٧ - ٥/١ أنواع الرقابة على الأداء

-٩-	مقومات تقييم الأداء	٦/١
-٩-	تحديد الأهداف	١/٦/١
-٩-	توافر المعايير والمؤشرات	٢/٦/١
-٩-	توافر البيانات والمعلومات	٣/٦/١
-١٠-	وجود نموذج للتقييم	٤/٦/١
-١٠-	وجود جهاز مستقل للتقييم	٥/٦/١
-١٠-	مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء	٧/١
-١٠-	مرحلة إعداد خطة المراجعة	١/٧/١
-١١-	مرحلة تنفيذ خطة المراجعة	٢/٧/١
-١١-	مرحلة إعداد تقرير المراجعة	٣/٧/١
-١١-	الأدوات و الأساليب المستخدمة في الرقابة على الأداء	٨/١
-١٢-	الموازنات التخطيطية	١/٨/١
-١٧-	التحليل المالي	٢/٨/١
-٢٢-	التكاليف المعيارية	٣/٨/١
-٢٣-	أسس إعداد تقرير تقييم الأداء	٩/١
-٢٣-	الشمول	١/٩/١
-٢٤-	الحياد و الموضوعية	٢/٩/١
-٢٤-	الوضوح و الإيجاز	٣/٩/١
-٢٤-	التبويب و التسلسل المنطقي	٤/٩/١

المبحث الثاني : دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال -٢٥-
الرقابة على الأداء :-

- مقدمة -٢٥-
- ١/٢ اختصاصات الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال تقييم الأداء -٢٥-
- ٢/٢ تقارير الجهاز بشأن المتابعة و تقويم الأداء -٢٧-
- ١/٢/٢ أسلوب إعداد التقارير الدورية -٢٧-
- ٢/٢/٢ أسلوب إعداد الدراسات الميدانية -٢٨-
- ٣/٢ المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء وحدات القطاع الصناعي -٢٨-
- ١/٣/٢ المؤشرات الخاصة بالإنتاج -٢٨-
- ٢/٣/٢ المؤشرات الخاصة بالتسويق -٢٩-
- ٣/٣/٢ المؤشرات الخاصة بالربحية -٣١-
- ٤/٣/٢ المؤشرات الخاصة بالتمويل -٣٢-
- ٤/٢ حالة عملية تقارير متابعة وتقييم أداء قطاع الغزل والنسيج -٣٣-
والملابس التابع لقطاع الأعمال العام
- ١/٤/٢ تقرير متابعة و تقويم أداء شركة مصر للألياف -٣٣-
وخيوط البوليستر عن العام المالي ٢٠٠٢/٢٠٠١
- ٢/٤/٢ تقرير متابعة وتقييم أداء الشركات العاملة -٣٧-
في مجال الغزل والنسيج والملابس
عن العام المالي ٢٠٠٢/٢٠٠١
- ٥/٢ الصعوبات التي تواجه الجهاز عند ممارسته الرقابة على الأداء -٤٧-

- ٤٩ - المبحث الثالث : إطار مقترح لمؤشرات تقييم الأداء
بالتطبيق على قطاع الصناعة

- ٤٩ - مقدمة

- ٥١ - ١/٣ مدى ملائمة الأساليب و الأدوات التقليدية المستخدمة

في تقييم الأداء مع البيئة المتغيرة للصناعة

- ٥١ - ١/١/٣ الأداء الأولي الموازنة التخطيطية

- ٥٢ - ٢/١/٣ الأداء الثانية التحليل المالي

- ٥٥ - ٣/١/٣ الأداء الثالثة التكاليف المعيارية

- ٥٧ - ٢/٣ مدخل مقترح لأساليب وأدوات تقييم أداء وحدات القطاع الصناعي

- ٥٧ - ١/٢/٣ المجال الأول : أداء العمل

- ٥٩ - ٢/٢/٣ المجال الثاني : جودة الإنتاج

- ٦٢ - ٣/٢/٣ المجال الثالث : القدرة التنافسية

- ٦٥ - ٤/٢/٣ المجال الرابع : الموارد البشرية

- ٦٧ - ٥/٢/٣ المجال الخامس : رضا العملاء

- ٧١ - خاتمة البحث

- ٧٣ - قائمة المراجع

مقدمة البحث

تمهيد :-

يشهد العالم في الوقت الراهن العديد من المتغيرات و الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ولعل من أهم هذه الأحداث ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية و اتفاقية تحرير التجارة العالمية (الجات) والاتجاه نحو آليات السوق و الحرب على الإرهاب ، و نظراً لما لهذه المتغيرات من تأثير على منشآت الأعمال في أي مكان في العالم ، فأن ذلك يلزم تلك المنشآت بضرورة التعديل المستمر لخططها و سياساتها و قراءاتها .

وكمما لاحق التطور الفني و العلمي المشروعات في الحياة العملية ، تطورت وظيفة الرقابة على الأداء أيضاً حيث أصبحت عملية الرقابة و تقييم الأداء تشكل أحد المتغيرات الأساسية في العمل الاستراتيجي لإدارة منشآت الأعمال .

وإزاء ما تقدم فأن وظيفة الرقابة على الأداء لم تكن بمعزل عن هذه التطورات و المتغيرات بل كانت تسايرها و تواكبها من حيث اتساع مفهومها وأهدافها و أهميتها و اتساع نطاق عمل المؤسسات المعنية بهذه الرقابة .

وفي جمهورية مصر العربية يقوم الجهاز المركزي للمحاسبات بدور فعال في مجال المتابعة و تقويم الأداء باعتباره هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع رئيس الجمهورية تهدف إلي تحقيق الرقابة على اموال الدولة و الأموال العامة الأخرى - من خلال تطور وظيفته حيث أصبح يمارس ثلاثة أنواع من الرقابة هي الرقابة المالية بشقيها المحاسبي و القانوني و الرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة و الرقابة القانونية .

(ب)

طبيعة المشكلة :-

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في كافة جوانب البيئة الاقتصادية العالمية و الإقليمية و المحلية ، فضلاً عن التقنيات العالمية في نظم و برامج الإنتاج و المعلومات ، و مما لا شك فيه أن مثل هذا الاتجاه يرتبط بضرورة إجراء التغييرات و التحديث في الأساليب الرقابية و العمل على توفير المعلومات التي تساعد على التحقق من القيمة الحقيقية للمنشآت دون الأخذ بالأساليب التقليدية التي تتناسب و مفهوم البيانات التي تعبر عن التكلفة التاريخية و مفهوم ثبات القوة الشرائية للنقود .

وحيث أن منشآت الأعمال في حالة تعتبر مستمرة بسبب بيئتها المتغيرة باستمرار ، و مع ضرورة التأكيد على حتمية التفاعل مع البيئة المحيطة فأن الأمر يتطلب إعادة النظر في أنظمة تقييم الأداء المطبقة حالياً لكي تتواءم مؤشراتها و أساليبها مع الخصائص المتغيرة لبيئة الصناعة .

ففي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة البحث في أن مؤشرات و مقاييس الأداء التي يطبقها حالياً الجهاز المركزي للمحاسبات لا تعطي صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للوحدات الصناعية محل المراجعة و ذلك بسبب تركيزها على قياس النتائج المالية مما يتطلب ضرورة تطوير مقاييس أخرى تستخدم في المتابعة و تقييم الأداء تعتمد على المؤشرات و النتائج غير المالية .

هدف البحث :-

الهدف الرئيسي للبحث هو تطوير مؤشرات و مقاييس الأداء التي يطبقها حالياً الجهاز المركزي للمحاسبات لتتناسب مع متطلبات البيئة الصناعية الحديثة .

(ج)

حدود البحث :-

- تقتصر الدراسة العملية على قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس التابع لقطاع الأعمال العام .
- يقتصر التطوير على المؤشرات و النسب المالية و غير المالية كأحد أدوات تقييم الأداء .
- يقتصر البحث على تطوير المؤشرات والنسب المالية و غير المالية في مجالات أداء العمل ، جودة الإنتاج ، القدرة التنافسية للمنشأة ، الموارد البشرية ، رضا العملاء .

منهج البحث :-

يقوم هذا البحث على المنهج الاستقرائي¹ واعتمد على أسلوب الدراسة المكتبية في الحصول على البيانات وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والمراجع العلمية و الإطلاع على نتائج البحوث و الدراسات العلمية السابقة و التي تناولت موضوع البحث ، فضلاً عن الرجوع إلي القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال الرقابة على الأداء .

أهمية البحث :-

تأتي أهمية البحث من ضرورة تطوير و تحديث أدوات و مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في الرقابة على أداء وحدات القطاع الصناعي لكي تساير التطورات و الابتكارات في بيئة التصنيع الحديثة .

¹ مزيد من التفاصيل بشأن هذا الموضوع تراجع في ذلك على سبيل المثال : راجحة عابدين : الدليل الإرشادي لإعداد وكتابة البحوث العلمية (معهد التخطيط القومي ، مذكرة داخلية رقم (٩٥٩) ، القاهرة ، ٢٠٠٣) ، ص ١٧ .

(د)

خطة البحث :-

إنطلاقاً من هدف البحث ، ينقسم هذا المبحث بخلاف المقدمة والخاتمة

إلى ثلاثة مباحث هي :-

- المبحث الأول : تقييم الأداء . . . الطبيعة و المفهوم
- المبحث الثاني : دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال الرقابة على الأداء .
- المبحث الثالث : إطار مقترح لمؤشرات تقييم الأداء بالتطبيق على القطاع الصناعي .