



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2015

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية
الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية

مذكرة بعنوان:

دور التحليل التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر (أوريدو - جازي - موبيليس)

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطلبة:

- خديجة دميري.
- سميرة بوفنغور.
- وسيلة بوعبدالله.
- واضح فوز.

السنة الجامعية: 2014/2015

الدعاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت،

بل ذكرني دائما بأن الفضل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب ... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الانتقام هو

أول مظاهر الضعف.

يا رب ... إذا جردتني من المال فأترك لي الأمل ، وإذا جردتني من

النجاح فأترك لي قوة العناد ، حتى أتغلب على الفضل ، و إذا جردتني

من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي

الناس أعطيني شجاعة العفو.

يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني.

إهداء

قال لقمان لأبنه ناصحا :

" إن الدنيا بحر عريض، قد ملك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت أن تجعل سفينةك تقوى الله ومحبته
التوصل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت ببرحمة الله وإن ملكت فخذنوك.... "

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد،
له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه
لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.
ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما:
« واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي
الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.
أهدي هذا العمل إلى كل أخوتي وأخواتي الأعزاء الذين لم يخلوا علي بتحفيزاتهم
المعنوية، وكل الكتاكيت الصغار أبناء أخواتي، وابنة خالتي التي ساعدتني في هذا العمل.
أهدي هذا العمل إلى الأهل والأقارب، الصديقات، والزميلات والزملاء بدون استثناء
وإلى أعز صديقتي وسيلة وخديجة.
إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ سميّة في الله أهدي هذا العمل.

سميّة

إهداء

قال تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم

{ وما أوتيتم من العلم إلا قليلا }

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

بكل تقدير وعرفان

أهدي ثمرة جهدي إلى:

الذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل: "من يرد

الله به خيرا يفقهه في الدين، وإنما العلم بالتعلم، وإن الأنبياء صلوات الله وسلامه عليهم لم يورثوا دينارا ولا درهما، وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر" صلى الله عليه وسلم.

إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيّتي وتعليمي، إلى من دفعاني دوما إلى الأمام، ومنحاني القدرة على المواصلة، إلى أبي وأمي حفظهما الله وأطال في

عمرهما وبارك الله لهما في الأيام الباقية من عمرهما

إنشاء الله.

إلى كل إخوتي "مهاجر، سلوى، أخلاء، كوثر، مريم" كما لا أنسى أخي العزيز حفظه الله

"صلاح الدين".

كما لا أنسى أرق الأطفال أبناء أخواتي "نائلة، رائد، سجود، إسراء".

إلى صديقتي "ريماء، مريم، ومنى".

إلى كل زملاء والزميلات الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.

كما لا أنسى أعز صديقتي...

"سمية ووسيلة".

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ خديجة في الله أهدي هذا العمل.

خديجة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم".

ولقوله صلى الله عليه وسلم: "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد".

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى
الهي لا يطيب الليل إلا بشورك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلالك.
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما في الوجود، إلى رمز العطف والحنان أمي
التي ولدتني، والتي ربنتي رحمهما الله، إلى أعز مخلوق على قلبي في هذا الوجود أبي
الفاضل "مخلف" أكرمه الله وأطال في عمره بالخير والبركات، والذي قال الله فيهما:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

إلى القلب النابض بالبياض والطيب والنوايا الصادقة، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل، إلى
أعز وأعلى الناس على قلبي "وداد" وزوجها .

إلى من حبهم يجري في عروقي، أخواتي "فريدة، سامية، صليحة، لويزة"

إلى السند الأعلى إختوتي "باحيس، خليل، رزاق، زويير، عمار، حمزة، جمال، وزجاتهم".

إلى بنات خالي "سعاد، نعيمة، مديحة، رانيا، فاطمة، خيرة".

إلى بنات أخي وأختي "سناء، أميرة، لميس، أسيا، يسرى".

إلى خالي مسعود و لخضر وزوجاتهم.

إلى من أرى التفاؤل بعينيهما، والسعادة في ضحكاتهما، إلى شعلة الذكاء والنور، إلى

الوجهين المفعمين بالبراءة، وبمحبتتهما ازدهرت أيامي "نضال، وروان"

إلى رمز الطفولة الكتاكيت "خباء، نزار، ادم، رؤيا".

كما لا يفوتني ذكر ابنة خالتي سورية.

إلى الأوجه المنيرة أوجه السعادة صديقتي "إيمان، أحلام، أسمهان، وفاء".

إلى كل الأهل والأقارب، وكل الزملاء والزميلات الذين عرفتهم.

إلى من أرى فيهما معنى الصداقة وحب الأخوة، إلى من ساندني وقدر ظروف في

مشواري الدراسي "سمية، وخديجة"

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ وسيلة في الله.

أهدي هذا العمل.

وسيلة

الملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الإدارة الإستراتيجية وهو دور التحليل التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث تم التطرق إلى البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف، ثم البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بعد ذلك دمج التحليلين مع بعضهما في تحليل واحد وهو تحليل SWOT، وبعدها اتخاذ القرار الاستراتيجي وربطه بأداء المؤسسة لمعرفة مدى مساهمة التحليل البيئي في تحسين أداء المؤسسة. وتم اختيار قطاع الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالإستراتيجية، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

Resume :

Ce mémoire aborde un thème important de sujets de gestion stratégiques ou le rôle et l'analyse de la concurrence dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise, de sorte que a été adressée à l'environnement interne de l'entreprise et de leurs composants, afin de détecter les points forts et les points faibles de cet organisme, puis l'environnement externe de l'entreprise et de leurs composants, et la façon de détecter et d'analyser les opportunités et les menaces pour permettre ainsi d'intégrer les deux analyses l'un avec l'autre en seule analyse d'une, c'est l'analyse SWOT, et ensuite prendre la décision stratégique de lier la performance de l'entreprise et de voir l'ampleur de la contribution de l'analyse environnementale dans l'amélioration de la performance de l'organisation. il a été choisi le secteur de téléphone mobile en Algérie comme un champ d'étude.

Et nous espérons que grâce à ce que nous sommes arrivés à ajouter un nouvel élément à la recherche totale et les études relatives à la stratégie, que nous espérons avoir d'autres chercheurs et universitaires pour de plus amples recherches, qui couvre les lacunes qui avons-nous pas mettre l'accent dans notre recherche.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة (المنافسة، البيئة الداخلي، البيئة الخارجية، التحليل التنافسي).

المطلب الأول: مفهوم المنافسة.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الخارجية.

المطلب الرابع: مفهوم التحليل التنافسي.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة والتحليل البيئي.

المطلب الثاني: التعريف بأهمية البيئة ومكانتها.

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.

المطلب الرابع: تقويم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الخامس: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية العامة.

المطلب الثالث: عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

المبحث الرابع: التحليل الشئلي لبيئة المؤسسة.

- المطلب الأول: مفهوم وأهمية وتعريف SWot.
- المطلب الثاني: الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWot.
- المطلب الثالث: مصفوفات SWot.
- المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام SWot.

الفصل الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

- المطلب الأول: مفهوم الاداء وأنواعه.
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.
- المطلب الثالث: عناصر الأداء.
- المطلب الرابع: أهمية الأداء.

المبحث الثاني: المفاهيم الأولية لقياس وتقييم الأداء.

- المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء وأنواعه.
- المطلب الثاني: أهمية قياس وتقييم الأداء.
- المطلب الثالث: أنظمة تقييم الأداء والشروط الواجب توافرها عند التقييم
- المطلب الرابع: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

- المطلب الأول: مفهوم مؤشرات تقييم قياس الاداء.
- المطلب الثاني: أنواع مؤشرات قياس الاداء.
- المطلب الثالث: خصائص وأقسام مؤشرات الاداء.
- المطلب الرابع: أسس تحديد مؤشرات الاداء.

المبحث الرابع: عملية تقييم الاداء.

المطلب الأول: أساليب تقييم الأداء.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة قطاع الاتصال في الجزائر.

المبحث الأول: قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: المقارنة بين الهاتف الثابت والهاتف النقال.

المطلب الثاني: تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات.

المطلب الثالث: التحليل التثائي SWOT.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: تحليل مؤشرات الأداء في قطاع الهاتف النقال.

المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.

المطلب الثالث: السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الثلاث.

خاتمة.

مقدمة عامة:

يشهد العالم حاليا العديد من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الاقتصادية منها، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا. ويعتبر التحليل التنافسي للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات سعيا منها للاستفادة من الفرص الموجودة في محيطها، وكذلك تجنب التهديدات التي تواجهها، إضافة إلى استغلال نقاط القوة لديها مع إصلاح مواطن الضعف في أدائها الداخلي.

ومن خلال هذا التحليل تقوم المؤسسات بتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية في محيطها وبالتالي تحسين أدائها.

إن متابعة أداء المؤسسات الاقتصادية يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بحوث ودراسات المسيرين و المختصين إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح يجب تحديده و ضبط مدلوله لينتقل إلى ميدان البحث العلمي و يشكل محورا قائما بذاته للبحث.

مما تقدم يتضح كيفية تمكن المؤسسات اعتماد التحليل التنافسي بشكل جيد لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها ، وهذا ما حفزنا لتناول هذا الموضوع الحيوي للبحث من جميع جوانبه المتعددة، محاولين التوصل إلى رؤية موضوعية تتيح للمؤسسات تفعيل العلاقة بين تحليل بيئة المؤسسة وتحسين أدائها، و التركيز بشكل أكبر على استثمار و توظيف موجوداتها المعرفية لرفع مستوى الأداء لها.

وتتمثل إشكالية الدراسة في أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في الربط بين تحليل المحيط الخارجي والمحيط الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فإنها غالبا ما تقوم بتحديد خيارات استراتيجية لا تناسب وضعيتها التنافسية في محيطها، مما يؤدي بها إلى عواقب وخيمة تعود بالسلب على أدائها

تحديد الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التحليل التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية:

1. هل يؤدي استغلال الفرص ونقاط القوة في بيئة المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟.
 2. كيف يساعد التحليل التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟.
 3. كيف يمكن تقييم قطاع الهاتف النقال في الجزائر؟.
- الفرضيات :
- الفرضية الرئيسية :
- يتم تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال استغلال الفرص في البيئة الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية، وتجنب التهديدات وكذا نقاط الضعف.
- الفرضيات الجزئية:
1. يؤدي استغلال الفرص ونقاط القوة في بيئة المؤسسة الى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
 2. هناك علاقة سببية بين التحليل التنافسي وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- أسباب اختيار الموضوع:
- تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في ما يلي:
1. الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع.
 2. اضافة دراسة جديدة في مجال التحليل الاستراتيجي، وأداء المؤسسة الاقتصادية.
 3. الاهتمام بموضوع التحليل التنافسي لأنه من اهم المواضيع المطروحة حاليا.
 4. قلة الدراسات في هذا الموضوع والذي يربط بين تحليل بيئة المؤسسة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:
1. الإسهام في بلورة العلاقة بين التحليل التنافسي وأداء المؤسسة الاقتصادية.
 2. التحولات الاقتصادية وإمكانية دخول منافسين جدد في قطاع الهاتف النقال، مما يستدعي من المؤسسات المكونة لهذا القطاع أن تكون متحسنة لتغيرات البيئة الاقتصادية، وبالتالي تحسين أدائها الذي يساعدها على زيادة تنافسيتها في السوق.
 3. عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المؤسسات للتعرف على نقاط القوة و الفرص المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و تحديد نقاط الضعف و التهديدات المحتملة.
- أهداف الدراسة:
1. التعريف بالتحليل التنافسي، وكذا كيفية تقييم وقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

2. تحديد مدى قيام المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على هذا النوع من التحليل في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

3. إجلاء (إيضاح) المفاهيم المتعلقة بدور التحليل التنافسي، بحكم جذّة الموضوع و حدائته و التداخل الحاصل بينه وبين الأداء.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية بولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث بن واضح الهاشمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005.

حيث قسم دراسته إلى جانبين، الجانب الأول نظري، تضمن الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية تطرق فيه إلى ماهية الإستراتيجية، مستويات وضعها، وخطوات صياغتها، البيئة الخارجية وكيفية تحليلها، أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، والفصل الثالث اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات، أما الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي، تضمن الفصل الرابع منه التعريف بميدان الدراسة لمؤسسة الأقمشة الصناعية بالولاية، والفصل الخامس قام بتشخيص البيئة الصناعية لهذه المؤسسة.

الدراسة الثانية:

بعنوان "دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة الحضنة"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث واضح فواز، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010.

حيث قسم دراسته إلى جانبين، الجانب الأول نظري، تضمن الفصل الأول مدخل نظري لتحليل بيئة الصناعة تطرق فيه الى ما هية البيئة الخارجية وبيئة الصناعة، عوامل بيئة الصناعة، مكونات بيئة الصناعة، اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات، أما الفصل الثاني فتناول فيه تحليل المحيط الداخلي والأداء الداخلي، والفصل الثالث تضمن الخيارات الاستراتيجية، أما الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي فقد تناول فيه التعريف بميدان الدراسة لمؤسسة ملبنة الحضنة حيث قام فيه بتحليل عوامل بيئة الصناعة والأداء الداخلي للملينة، مع تحديد الخيارات الإستراتيجية لها.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIP - غرداية -" مذكرة ماستر، من اعداد الطالب الزغودي محمد السايح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.

حيث قسم دراسته إلى قسمين القسم الأول نظري تضمن الفصل الأول فيه الإطار المفاهيمي لمراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، والفصل الثاني تضمن أساسيات الأداء في المؤسسة الاقتصادية، أما القسم الثاني فهو تطبيقي تناول فيه دراسة ميدانية للمؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنابيب - غرداية -"، عن طريق التعريف بالمؤسسة ودراسة واقع مراجعة ادارة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاطلي صناعة الهاتف النقال الجزائري"، ملتقى دولي رابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مقال من اعداد الأستاذة قوفي سعاد، جامعة محمد خيضر بسكرة. حيث تناولت فيه مراحل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، وبعد ذلك القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال، لتختتم في الأخير بالحديث عن المجموعات الاستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري.

المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصول الثلاثة النظرية، أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول اثنين نظرية والثالث تطبيقي، حيث نتطرق في الفصل الأول الى مفاهيم عامة حول المنافسة، البيئة الداخلية والخارجية، التحليل التنافسي، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وأخيرا تحليل SWOT. أما الفصل الثاني فنتطرق فيه الى مختلف المفاهيم ذات العلاقة بالأداء وتقييمه، ومؤشرات قياسه، وعملية تقييم الأداء.

أما الفصل الثالث فقمنا بدراسة تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر، والتعريف بالمؤسسات المكونة للقطاع، كما قمنا كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على القطاع محل الدراسة، وتحديد مدى التوافق بين المعارف النظرية والممارسة الميدانية.

مقدمة الفصل:

تواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات و التطورات التي شهدتها القرن العشرين، خاصة في الحقبة الأخيرة منه، و توقع امتداد هذه المتغيرات و التطورات ليحدث المزيد منها المهم في منظمات الأعمال، باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المؤسسة في أي من مستوياتها و أشكالها لتوظيف و استثمار مواردها للوصول إلى أهدافها.

و يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها. و لقد أدركت الإدارة في المؤسسة المعاصرة أن الحكمة و الابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية و المكانية بين الأسواق، و تطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، و زادت هذه المنافسة وتعددت أشكال المنتجات و استراتيجيات التسويق، و تغيرت حاجات و رغبات العملاء، لذا فعلى المؤسسة أن تعرف كيف تتفادى المخاطر التي تخيؤها لها بيئتها، و عليها أيضا أن تعرف كيف تغتنم ما أمكنها من فرص قد تأتي بها هذه البيئة، و عليها أن تعرف كذلك كيف تعبئ ما لها من قدرات ومعارف للتعامل مع تقلبات البيئة، و إن كانت تفتقد إلى هذه القدرات فعليها أن تسعى إلى اكتسابها بطريقة أو بأخرى، لأن القدرات التنظيمية هي العامل الذي يعطي المؤسسة قدرة على التأقلم مثل ما أكد ذلك الكثير من الباحثين القدامى و المعاصرين.

و يتوقف الاختيار الاستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و يتعرض هذا الفصل لدراسة ما يلي:

- مفاهيم عامة (المنافسة، التحليل التنافسي، البيئة الداخلية و الخارجية).

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

- التحليل الثنائي للبيئة الداخلية و الخارجية "swot".

المبحث الأول: مفاهيم عامة:

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة و التعريفات في ظل المنظمة العالمية للتجارة.

فالحواجز الجمركية التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية، و التي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية و تخصيص للسلع المستوردة، أخذت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية، و لم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة و معايير المحافظة على البيئة.

في ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق و إلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها، و على هذا يمكن القول بأن المؤسسة تؤثر و تتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها و بنسب مختلفة و متباينة، تبعا إلى قدرتها في السيطرة على المتغيرات البيئية و درجة قربها إليها، و التي يمكن تحديدها أساسا بالبيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية لها. و عليه فإن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها و تسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة. و سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم المنافسة.

- مفهوم البيئة الداخلية.

- مفهوم البيئة الخارجية.

- مفهوم التحليل التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة:

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين أو السباق للوصول إلى هدف ما، و تعرف المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع و الخدمات التي تم إنتاجها بهدف امتلاك ميزة عن باقي المتدخلين.

المنافسة تعبر عن التسارع الذي يتم بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين من خلال عرض و بيع السلع التي يتم إنتاجها بهدف تعظيم سلطتها داخل السوق.

تعتبر المنافسة واحدة من أهم عناصر بيئة التسويق الكلية.

كما تعرف المنافسة بأنها العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المنظمات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن في محاولتهم لزيادة المبيعات و زيادة الحصة السوقية و بالتالي تحقيق أرباح أكبر.¹

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر.² في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن و فرض احترام القوانين المختلفة و الالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، فهذه الأخيرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه. أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي العوامل الاجتماعية الفسيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة أو حدة القرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار.³

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميلز MILLES و أحيانا بالبيئة العملية حسب بورتر PORTER و أحيانا أخرى بيئة العمل حسب تومسون THOMPSON و ترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.⁴

¹ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 88.

² زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 12.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 148.

⁴ هشام سفيان صلو انتشي، يوسف بودلة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها و الضعف التي قد تعترى عملها و أدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه.¹

حدد العديد من الباحثين و المتخصصين في المجالات الإستراتيجية لمنشآت الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي و الموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، و أن تقييم جوانب القوة و الضعف في هذه المتغيرات يمكن أن يتقرر على ضوءها العديد من التصرفات ذات الدلالة الإستراتيجية والتي يتطلب من المنظمة إتباعها.²

البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة للمنظمة.

يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة و الضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال و الاستخدام الكفاء لهذه المكونات و العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص و التعامل مع التهديد.³

يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح لهذه الأعمال.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الخارجية.

يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة بأنها كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها وبالتالي يمكن تعريفها على أنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل جزء من المنظمة.⁴

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 99.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2006، ص 93.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم-عمليات -حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 184.

⁴ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 91.

البيئة الخارجية هي العوامل ذات التأثير على المنظمات كافة في مجتمع معين، إذا تمثل الأنظمة المجتمعية التي تتفاعل مع المنظمات و تتحرك و تنشط في إطارها.¹

البيئة الخارجية هي مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها و تأثيرها يكون تأثيرا محدودا، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، و في حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

أصبحت البيئة الخارجية للمنظمات جزءا أساسيا وعنصرا هاما من عناصر النظريات الحديثة للمنظمات وفي التنظيم، وتطورت هذه النظريات لتتناول العلاقة بين البيئة والمنظمة، كما أن هذه البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات وتوفر فرصا مساندة للمنظمات تساعد في القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف.²

وبينة المنظمة الخارجية تتضمن جميع العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة والتي يصعب حصرها أو قياسها، كما أن بعض أو كثير منها قد لا تكون لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها بزوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات نسبية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.³

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية سواء كان ذلك لبدايتها أم للدوريات والعمليات اللاحقة، ويهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية لسببين هما:⁴

- العامل الأول: تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعيق وصولها إلى الأهداف المنشودة.

- العامل الثاني: تحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية، وأنه لمن الثابت أن لكل منظمة فرصا يمكن أن تستفيد منها وتواجه مخاطر وتهديدات جميعها من البيئة سواء كانت هذه الفرص أو المخاطر ناشئة عن ظروف سياسية أو حكومية أو ناشئة عن الجمهور العام أو الخاص للمنظمة، وقد

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 126.

² زيد عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 67.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 152.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 142.

اجمع الكثير من دارسي هذا الموضوع على أن كتل البيئة الخارجية لها اثر على بناء الإستراتيجية.

المطلب الرابع: مفهوم التحليل التنافسي.

تعريف التحليل التنافسي:¹ هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، إن هذا التحليل يمثل استكشاف عميق للمنافسين.

إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، و إن ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عليها قبل إجراء تحليل تنافسي:

• ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟

هنا لابد أن يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات الصناعة التي تزاولها المنظمة و هذه تدخل في عملية تعريف و تحديد المنافسين .

• من هم المنافسون؟

من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلا بد أن تحدد المنافسة الفعلية و ليس فقط المنافسة المحسومة و هنا تجري المنظمات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.

• من هم الزبائن؟

تحديد الزبائن الحاليين المستقبليين للمنظمة و تحديد حاجاتهم و رغباتهم بشكل دقيق و صحيح، و إن تحليل الزبائن أمر لابد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

يلعب التحليل التنافسي دورا هاما في التخطيط الإستراتيجي و هذا الدور يتضح من خلال:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي و الإستراتيجية المستقبلية.
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
- المساعدة على توقع العائدات و التي تعتبر محددات للاستثمار المستقبلي.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص237.

كما أن للتحليل التنافسي منافع يمكن إيجازها فيما يلي:

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة، ماذا يعملون، من هم، وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن.
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؟
- يساعد على التخطيط لوضع إستراتيجية للمنظمة.
- يعمل على توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق للمنافسين من أهداف، إستراتيجيات، و برامج يراد تنفيذها.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين اتجاه الإستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

تشير دراسات نظرية المنظمة و الإدارة الإستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود فاصلة في المواقف و الأحوال جميعها بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها. إن الانفتاح والشفافية المطلوبة من منظمات الأعمال اتجاه بيئتها الخارجية زاد من تداخل كلا البيئتين، أن منظمات الأعمال كونها أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة، عقد هذا الأمر من الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بتفاصيلها جميعها وبالتالي فقد اجتهد الباحثون في تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها و أعدادها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم البيئة والتحليل البيئي.
- التعريف بأهمية البيئة ومكانتها.
- عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.
- تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي.

المطلب الأول: مفهوم البيئة والتحليل البيئي.

(concept of environment and environment analysis)

البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان (والمنظمة) من طبيعة ومجموعات بشرية، نظم بشرية، وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية ونفق مع التعريف القائل: إن البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وقد خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب¹ وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص150.

أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، وإن هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجرى يوميا بين المنظمة وبيئتها، ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال ومنذ الخمسينات من القرن الماضي، إلا أن الباحثين ما يزالون يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الإدارات بسبب عدم وضوحه من جانب، وبسبب الخطأ الحاصل في رؤية الإدارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجرى في هذا الوسط البيئي من جانب آخر.

لقد كانت التعريفات الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة ويقع خارجها، ولا يكون جزءا منها في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها، و هكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية، و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها و طبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، و بشكل متوازن وحركي و يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.

أم التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المديرون الإستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها و الخارجية من خلال العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء و الأعمال في المنظمة في الوقت الحاضر و المستقبل.¹

المطلب الثاني: التعريف بأهمية البيئة الداخلية ومكانتها.

definition of internal environment importance

ليس بوسع أي مؤسسة مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير و تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى و العوامل الداخلية و الخارجية معا.

¹ المرجع نفسه، ص 151.

فالمؤسسات تهتم بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية و ذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها، و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

هنا تكمن أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة فهي تضم بين جناحيها عناصر القوة و الضعف للمنظمة و تحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة، وبواسطته يتم إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المؤسسات، و به يمكن بيان و تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية و انتهاز الفرص الموجودة فيها كما يحدد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة، و أخيرا فإن هذا التحليل يؤكد لنا ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي¹ لأنه لا فائدة من كشف الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفا لها فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها، و يمكن القول أن لكل مؤسسة أو منشأة نواحي قوتها التي تختلف عن نواحي ضعفها، و يجدر بالمديرين التعرف على نواحي القوة في منشاتهم حتى يكونوا أقدر على استخدامها من خلال انتهاز الفرص السانحة في الخارجية و كذا التعرف على نواحي الضعف في منشاتهم حتى يكونوا أقدر على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمنشأة باستخدام السياسة الملائمة في الناحيتين، فمن المعروف أن المنشآت الكبيرة تتمتع بنواحي قوة تمويلية مع التميز في البطء في الحركة و قلة الإمكانية على خدمة القطاعات الصغيرة في السوق بطريقة فعالة مثل المنشأة الصغيرة.

و يتم تحليل نواحي القوة و الضعف و تشخيصها في المنشآت وحدية الأعمال على المستوى الاستراتيجي العام للمؤسسة، وكذا يتم تحليل نواحي القوة و الضعف و تشخيصها في المنشأة متعددة أنشطة الأعمال على مستوى كل نشاط أعمال على حدة ثم يتم التحليل والتشخيص مرة ثانية بطريقة اعم واشمل على المستوى الاستراتيجي العام، لكن هذا التشخيص والتحليل يجب أن ينصب على دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات و الإمكانيات المتاحة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات والمنشات والمواد، او كانت بشرية إدارية وتنظيمية وتنفيذية، وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التطبيقي ومدى توافر الكفاءات

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 184.

الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته..... .

هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل وحرصهم على منظماتهم وكذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق بصورة الجمهور عنها، ويميل البعض إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة ونعني بها دراسة مجالات التسويق، الإنتاج، الأفراد، التمويل، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف. والجدول التالي يوضح أهم العوامل والمتغيرات الواجب تحليلها:

جدول رقم (01): العوامل والمتغيرات الداخلية التي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف في المؤسسة.

العوامل	المتغيرات
التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - ترويج المنتجات. - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات. - شبكة التوزيع "قنوات ومنافذ التوزيع". - الترويج "إعلان - بيع شخصي - علاقات عامة".
الإنتاج	- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة. - آلات التخصص، تعدد الأغراض، حداثة طرق الإنتاج. - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج المباشرة، الثابتة والمتغيرة. - المواد، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملائمتها.
الأفراد	- تخطيط القوى العاملة "العرض والطلب". - نقابات واتحادات العمال. - مستويات الأجور، الحوافز، الرواتب.
التمويل	- هيكل الأصول الحالي - التدفق النقدي والسيولة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية "العائد على الاستثمار والمبيعات".

- الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل الديون.	
---	--

المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص214.

إن المقصود بتحليل الأداء الداخلي للشركة هو تحديد موقع المنظمة في الوقت الحالي وكيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف. فمن الأهمية تحديد الوضع الحالي للمنظمة وموقف وحدات النشاط الاستراتيجي المكونة للمنظمة، والتعرف على مؤثرات النجاح المطلوبة، والعوائق التي تحد من الوصول إلى الفعالية المطلوبة.

المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.

إن طبيعة الأمور تؤكد أن نجاح المنظمة في إدارتها الإستراتيجية تعتمد إلى حد كبير في قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها الداخلي، وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. إذن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعتين: عناصر القوة وعناصر الضعف وهي تتمثل في ثلاث محاور هي:¹

أولاً: الهيكل التنظيمي: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي إلى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويشير بعض المتخصصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام ووظائف المنظمة، والهيكل هو الذي يعكس خارطة المنظمة كما انه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السم التنظيمي.

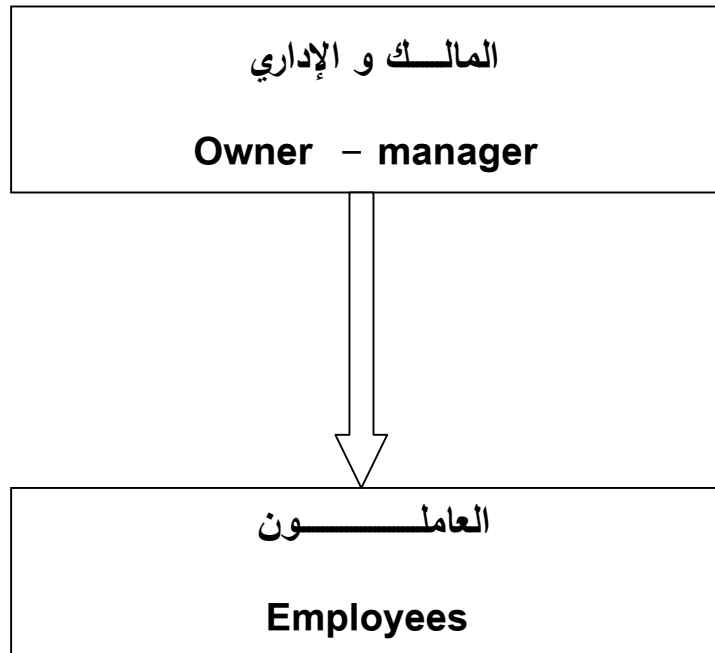
و الهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفؤين القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح و الابتكار، التجديد الاستراتيجي، كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء و يستوعب نشاطاتهم، وآخر حركاتهم لغرض هيكلة الوظائف و وضع العربة على السكة بدقة، رفع الإستراتيجية بشكل مدروس و مؤثر تستوعب فيه المتغيرات كالقيادة و القوة و الثقافة المؤسسية، و

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص192.

تعطي الإدارة القدرة للعمل مع بقية الموظفين بروح (الفريق الواحد) بحيث تراه من بعيد يتحرك في مختلف الخطوط، و ينجز مختلف المهمات، لكن هدف الجميع تنفيذ رسالة المنظمة وتحقيق انجاز الهدف الأساسي، يفرض اقتناص فرص النجاح والابتعاد عن المخاطر قدر الإمكان في الإدارة الإستراتيجية، وكما هو الحال في مسار الحياة ودروبها لا يوجد ثبات مطلق، فالحياة فيها متغيرات، لهذا فرض على الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعا لتبدل الظروف والعوامل والمواقف، فليست من الإستراتيجية أن تثبت على هيكل مستقر، فالهيكل الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية، ومن هنا واصلت الدراسات الإستراتيجية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى ثلاث أشكال رئيسية هي:

أ- **الهيكل التنظيمي البسيط:** يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغيرة والحديثة وغير المقسمة أفقيا، أي لا تمتلك تقسيمات على أسس وظيفية أو على أساس المنتجات، وغالبا ما تتم إدارة هذه المنظمات من قبل المالك الذي يتولى الإشراف على مجموعة محددة من الأفراد غير المتخصصين والذين يقومون بأعمالهم لإنتاج سلعة أو خدمة معينة واحدة، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية ملائما في حالة قدرة المالك على السيطرة على الأعمال وإدارتها بدون تعقيدات وكذلك في ظل استقرار الطلب على منتج هذه المنظمة، والشكل الآتي يوضح الهيكل البسيط:

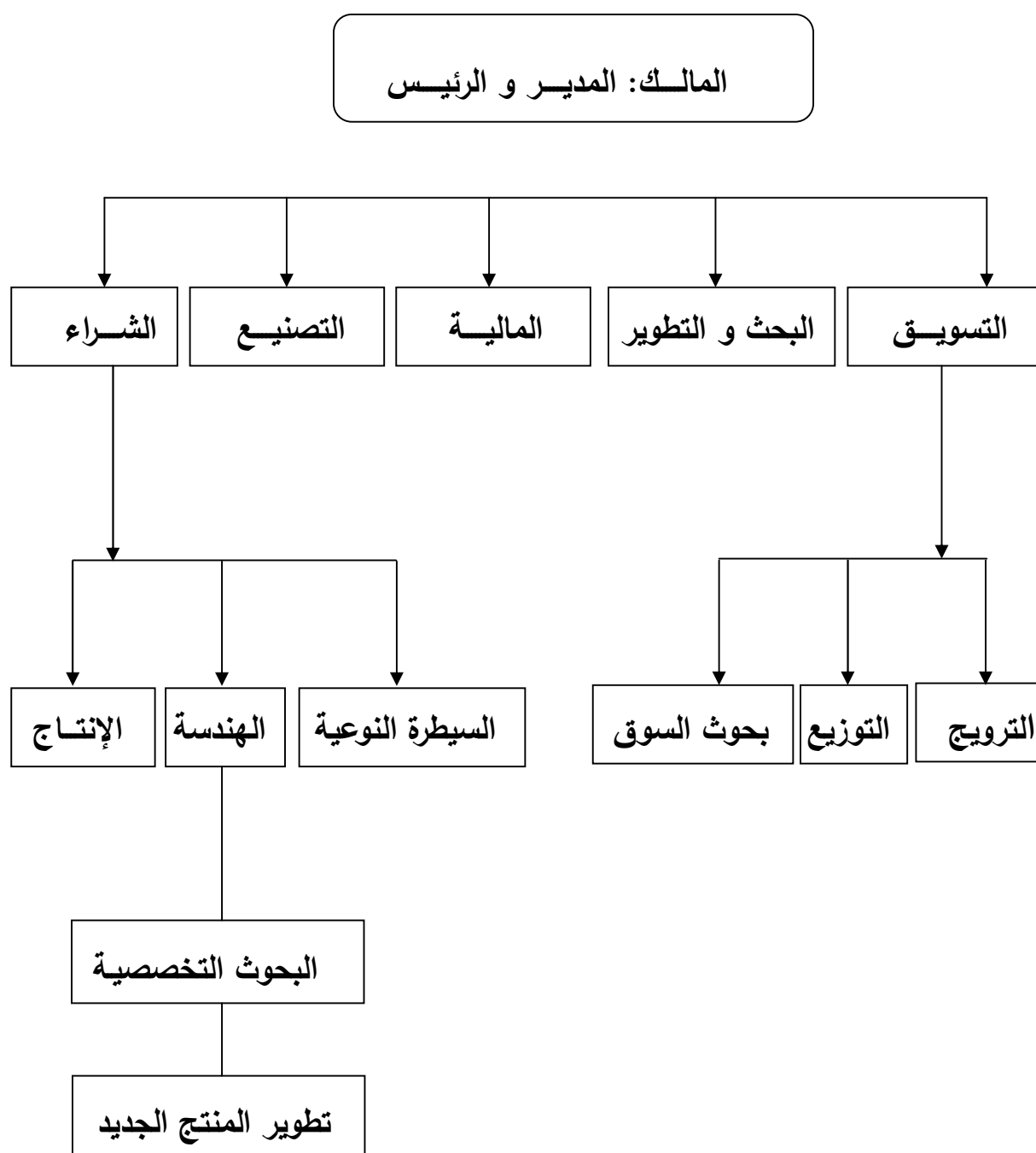
شكل رقم (01): نموذج الهيكل التنظيمي البسيط.



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص95.

ب- الهيكل الوظيفي: و يتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة و هي: العمليات المالية، التسويق، البحث و التطوير، الشراء. و يتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين و التعامل مع الإنتاج المعقد، و الهيكل يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقتها بنشاطات متعددة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (02): نموذج الهيكل الوظيفي.



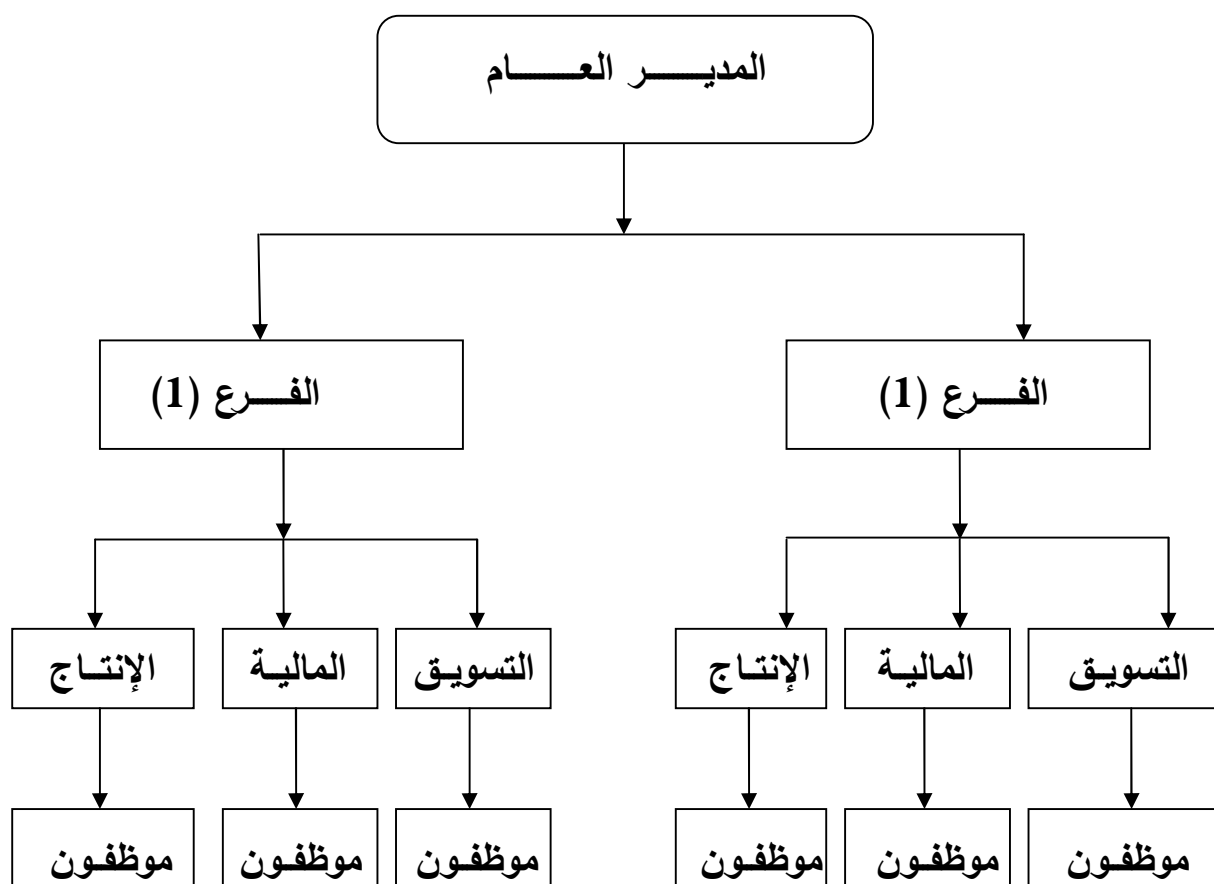
المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص194.

و هذا الشكل من التنظيم المؤسسي يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم و يتطلب جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا.

ت- الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات):

و في هذا الهيكل مستوى إداري يضم رؤساء القطاعات و يتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارة الوظيفية الأخرى، ويطلق عليه البعض الهيكل الخاص لوحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتحدد فيه مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق، وتكون السلعة مستقلة ومتميزة وتعطي صلاحية أولية لإدارة مناطقها الوظيفية. ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، فإن كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب: الإنتاج التسويق، المالية.... الخ. وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم، و تتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحيانا و تتطلب جهودا استثنائية لغرض التنسيق الإداري و المالي و العمليات بين فروعها المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (03): نموذج الهيكل القطاعي.



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 97.

ولا بد من الملاحظة في هذا الهيكل أنه: من الممكن أن تكون وحدة الأعمال الإستراتيجية في أي حجم أو مستوى على أن تتصف بما يلي:¹

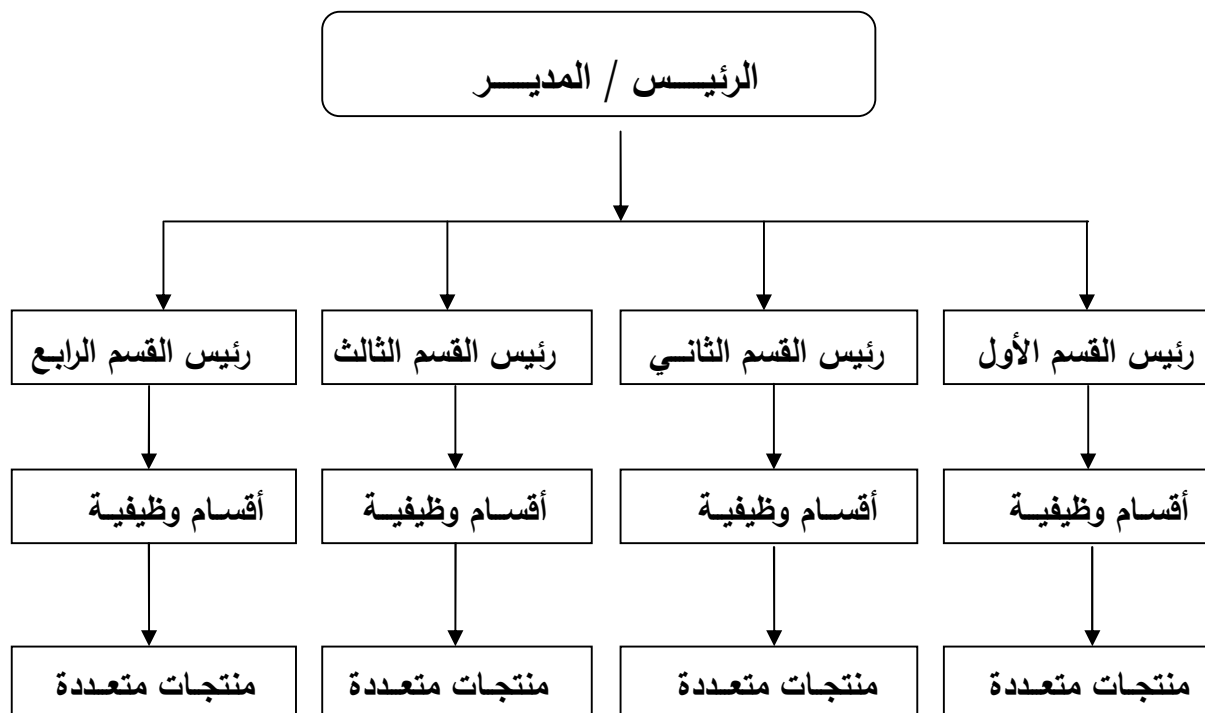
1- أن تكون مهمتها محدودة.

2- أن يكون هناك منافسون واضحون في السوق.

3- أن تعمل وحدة الأعمال الإستراتيجية و تتركز على الأسواق الخارجية، و تحقق للهيكل المذكور الكثير من المزايا، فهو يمكن المنظمة من السيطرة على الوظائف و على خطوط الإنتاج، كما انه يحدد المسؤولية بدقة من حيث الأرباح و الخسائر في كل قسم منتج و بشكل مباشر.

¹ المرجع نفسه، ص 97.

شكل رقم (04): نموذج الهيكل الوظيفي.

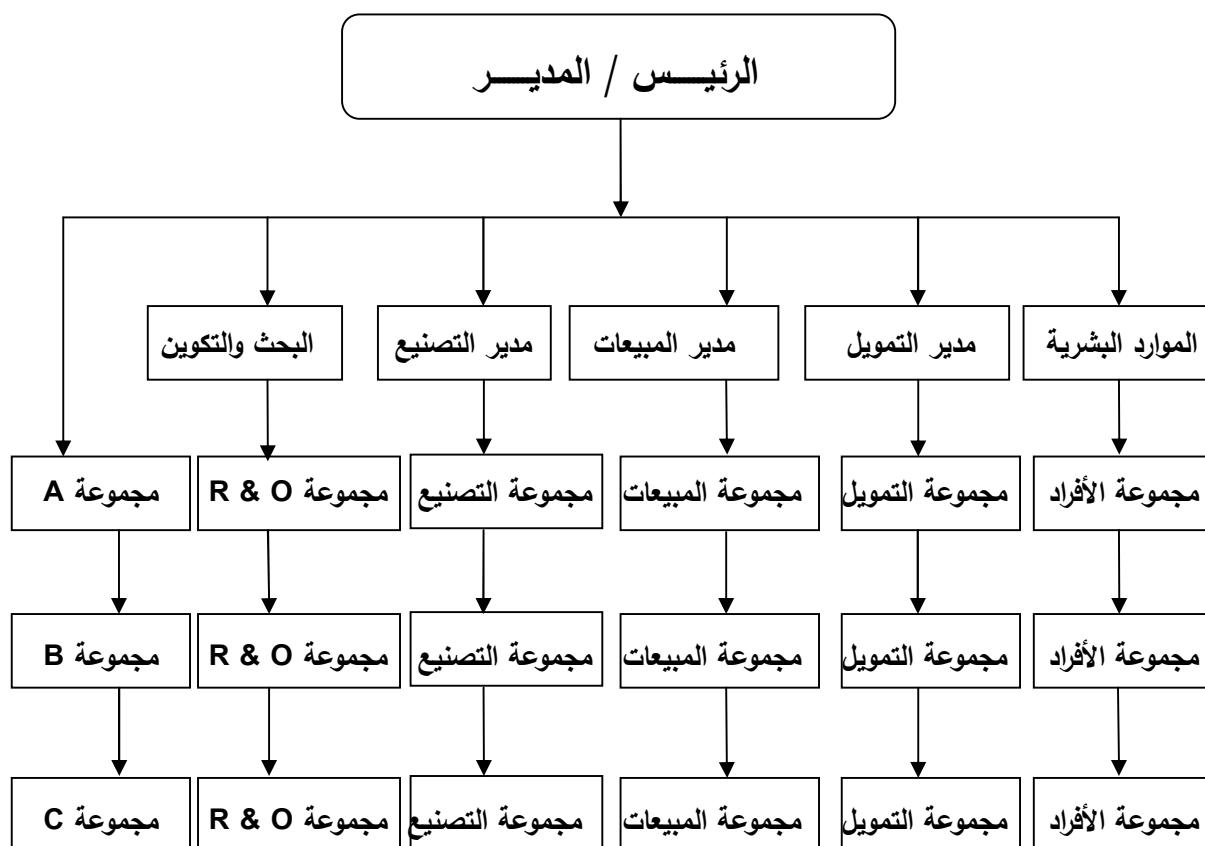


المصدر: المرجع نفسه، ص 97.

ث- هيكل المصفوفة: يتم وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسا أحدهما إداري للمشروع و الآخر إداري متخصص، و يستدعى الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع أو السوق وما يميز هذا النوع هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي و مرونة تنظيم المشروع ويكون فعالا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة و معقدة و بشكل خاص في التكنولوجيا و الأسواق ومن مساوئه أن يكون مصدرا لتفجير الصراعات على المسؤولية و الصلاحية و توزيع الموارد و غيرها. و الشكل الآتي يوضح تقسيمات هذا الهيكل:¹

شكل رقم (05): نموذج هيكل المصفوفة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 197.

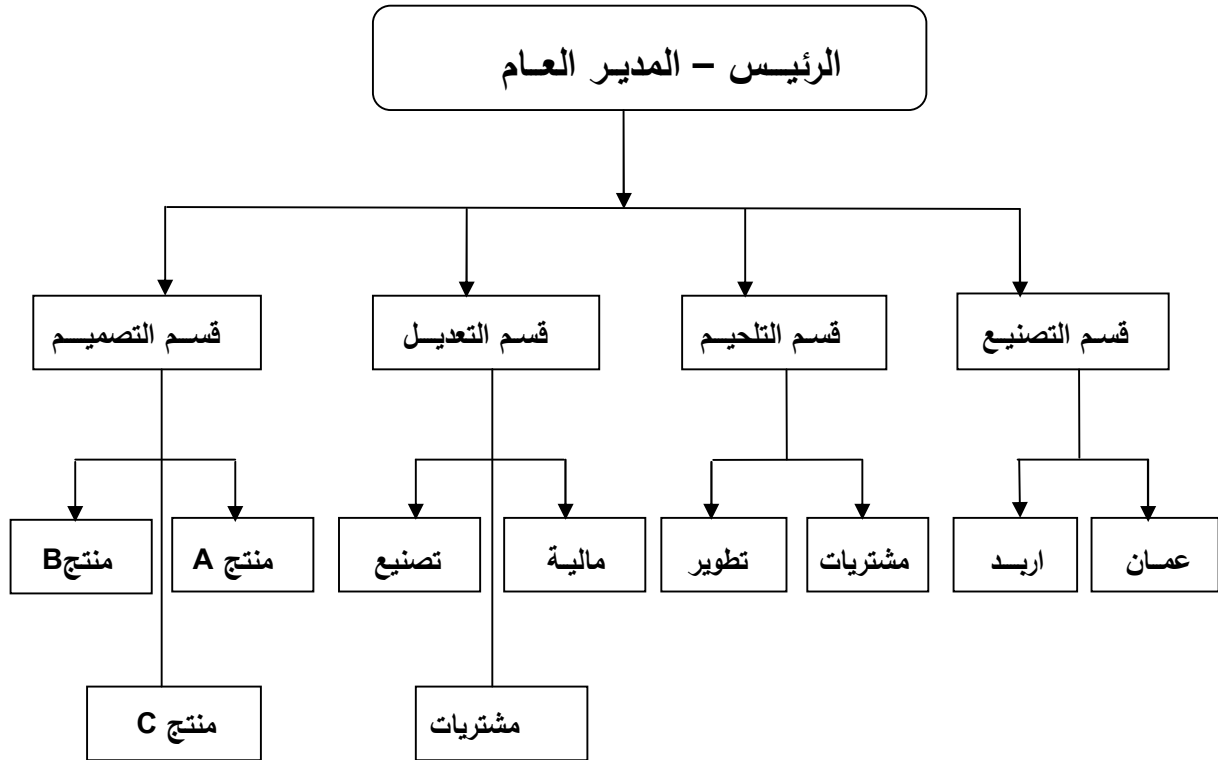


المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص197.

ج-الهيكل المختلط: هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة و لكنها تعمل معا تحت مظلة أو ضمن إطار منشأة واحدة، ووفقا لهذا الهيكل فإن الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر، و لكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص الموارد و كذلك التخطيط على مستوى المنشأة بأكملها، و من الفوائد الناجمة عم استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، و يعمل على احتمالية تخفيض الضرائب، و تتمتع بعض إدارات الأقسام بنوع من الاستقلالية في الإدارة و اتخاذ القرارات، كما يساهم هذا النوع في توزيع المخاطر على قطاعات مختلفة من السوق إلا أنه لا يعني عدم بروز بعض المساوئ عن هذا النوع حيث تركيزه و توجهه الشديد نحو الجوانب القانونية و المالية و صعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي أو التشغيلي، كما أن التوجه الاستثماري الشمولي قد يمنع الإدارة العليا من استيعاب مشكلات الأقسام بغير المنطق المالي، لذلك على الإدارة العليا أن تدرك حقيقة مهمة و هي أن الهيكل يتبع الإستراتيجية، و أن عملية التوافق بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجي قد يؤدي إلى خلق نقطة

قوة في المنشأة،¹ بينما عدم التنسيق سيؤدي إلى بروز نقطة ضعف تعوق التنفيذ الاستراتيجي. والشكل التالي يوضح مكونات الهيكل المختلط.

شكل رقم (06): نموذج الهيكل المختلط.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص198.

ثانياً: ثقافة المنظمة.

أ- التعريف بالثقافة: من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة التنظيمية، بحيث يمكن أن تعرف بأنها:

مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد أو المدراء في أية منظمة.²

¹ المرجع نفسه، ص198.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص100.

أو هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض، والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد، وتساعد على توضيح العلاقات الوظيفية.¹

هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر من خلالها عن شخصيتها.

وهي أول ما تظهر تظهر في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في طرق وأساليب عمل هؤلاء الأفراد، كما تؤثر في سلوكهم اليومي لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر.

وهناك ثلاثة روافد تصب معا تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:²

- الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.
- الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم تشكل نسيج ثقافة الأمة.
- الثالث والأخير: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات لحل المشاكل الأساسية فيها.

وعلى أن نستوعب بان هذه الروافد غير متجانسة بسبب اختلاف التجارب الإنسانية للأفراد العاملين في المؤسسة، الأمر الذي ستوجب علينا بدل الجهود الكبيرة والمتواصلة لتكوين مضمون متجانس وواضح للثقافة التنظيمية التي تستند على تقاليد عريقة في العمل وعقلانية متميزة في السلوك والشعور العميق بالانتماء إلى هوية المنظمة.

إن الثقافة المؤثرة في حياة المنظمة هي التي تستطيع أن تؤثر في تحديد قواعد العمل الضرورية للإنجاز وإن تشكل منظومة معنوية للقيم الأخلاقية والمواقف المصطفة معها، منظومة قادرة على تحديد الأفعال والسلوكيات المقبولة والأكثر فائدة أو الأقل ضررا، وذلك قبل المباشرة بالتنفيذ.

¹ زيد عبوي، مرجع سابق، ص 157.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 194.

ب- **قوة الثقافة التنظيمية:** ونعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المؤسسة،¹ و درجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- كثافة الثقافة التنظيمية: ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة و التي تمثل قيم و تقاليد و قواعد مختلفة.
- نطاق المشاركة: فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير و يعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.
- وضوح الترتيب: و هو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد و تقاليد منطقية وواضحة و بسيطة، مع القدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة و المجتمع.

ت- **عناصر الثقافة التنظيمية:** تتمثل فيما يلي:²

- المراسم: و تمثل أحداث و أنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة (شعائر-طقوس) أساطير في ثقافتهم.
- الشعائر: مجموعة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي.
- الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية بيانية، و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسة.
- القصص و الأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و هي مزيج من الحقائق و الخيال. أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، و لكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً و غامضاً.
- الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها و يقدمون دوراً نموذجياً في الأداء و الانجاز لباقي أعضاء المنظمة.

ث- **أهمية الثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المنظمة و إدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة يساعد في تصميم و تطبيق خطة إستراتيجية متكاملة. إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة و مفتوحة و بعد اتجاهات تساعد بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص200.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص194.

بالعقلانية و الدقة،¹ و بأقل قدرة من التكاليف و المعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية و مراكز صنع القرار.

إنها دليل عمل، ومن هنا كان التحدي الرئيسي الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة.

إنها معايير للسلوك تحدد ما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكيات و القرارات على مختلف المستويات.

ثالثا: الموارد.

إن صياغة الإستراتيجية و تثبيت رسالتها و أهدافها ووضع موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها و تشمل: المورد المالية، الطبيعية، المورد البشرية و القدرات التكنولوجية. هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة و إمكانيات نجاحها و استمرار بقائها في السوق، و انجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة و سر ديناميتها و حيويتها، إنها الغداء الفعال لإستمراريتها.

و لدينا "الموارد التنظيمية" و هي أنظمة وعمليات أية منظمة، و تشمل على الاستراتيجيات و الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و إدارة المورد و المشتريات و الإنتاج و المالية و البحث و التطوير، و نظم المعلومات و التسويق لأنظمة الرقابة.²

و يعد هذا المفهوم إطارا شموليا و متكاملا للموارد التي تمتلكها المنظمة أو تلك التي تحتاجها لإنجاز أهدافها و رسالتها في المجتمع، لذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع و أشمل من مفهوم الموارد المادية، و الذي يشمل على المعدات، وسائل المصنع، الموقع الجغرافي و الموارد الأولية و شبكة التوزيع و التكنولوجيا.

أنواع الموارد: تحظى كافة التنظيمات بخمسة أنواع من الموارد و التي يمكن استخدامها في تحقيق أهدافها و غاياتها.³

– الموارد المالية: كالتدفق النقدي، الطاقة الائتمانية، و مدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب

¹ عبد العزيز صالح الحبتور، مرجع سابق، ص201.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 196.

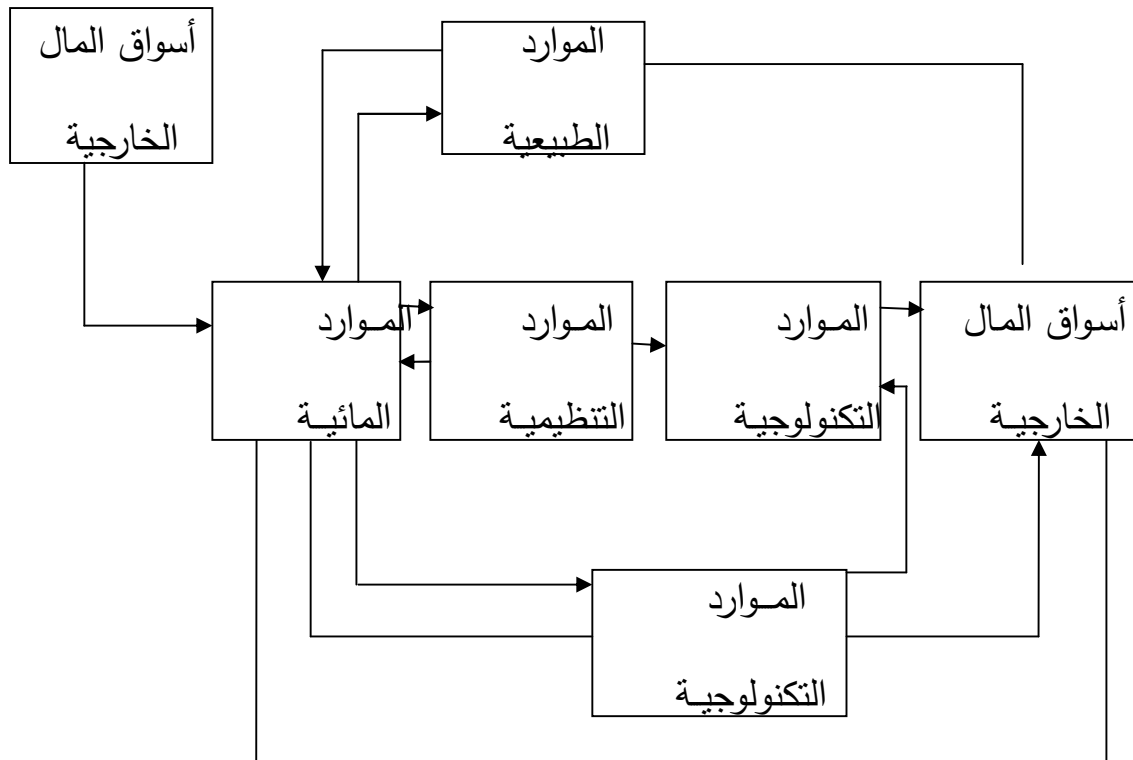
³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص206.

- الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، و المعدات و المعارض و المخازن.
- الموارد البشرية: كالعلماء و المهندسين و خبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة و نظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل و النماذج المالية.

- الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، و المصانع منخفضة التكلفة، و الولاء الشديد لمنتجات. و لتقويم ملخص موارد نشاط الأعمال، من الضروري أن تحدد الموارد الأساسية والمهارات التي يخص بها كل من النواحي الخمسة التي ذكرناها أعلاه.

و يمكن تقسيم الأنواع الخمسة للموارد في التنظيم إلى ثلاث مجموعات بحسب مركزها في دورة تحويل الموارد كما يوضحه الشكل أدناه و الذي يبين نموذجاً للعناصر الداخلة في ملخص الموارد و الذي يوجز نواحي التركيز في الموارد، و الإمكانيات الثابتة و الموارد البشرية و التنظيمية، الإمكانيات التكنولوجية للوظائف الرئيسية للمنشأة بما يساعد في تبين نواحي التميز أو الضعف في استخدام الموارد المختلفة.

شكل رقم (07): دورة الموارد الاستراتيجية.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص206.

المطلب الرابع: تقويم نقاط القوة والضعف في المنظمة.

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لابد من القيام بتقويم تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها ومعالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف للمنظمة، كذلك يساهم التقويم إضافة إلى التعرف على قدرات المنظمة الحالية تحديد قدرات المنظمة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص المتاحة أمامها.

وتتطوي عملية التقويم على أساليب متعددة كأسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب، وتحديد نقاط القوة والضعف وفقا لأداء المنظمة وأداء المنظمات الأخرى في الصناعة والتي نوردتها كآلاتي:

أ- عقد الاجتماعات الدورية: يتم تقويم الأنشطة الداخلية للمنظمة عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدها المنظمة (الشركة) لأعضاء مجلس الإدارة و بحضور المديرين ذوي العلاقة للقيام بمناقشة واقع أداء المنظمة، وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقا لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقا للبيانات السابقة والحالية والمستقبلية و أنشطة المنظمة جميعها، وكذلك من أجل تقويم موقفها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة بغية تحليل إستراتيجيتها.

ب- أسلوب المراجعة الإدارية: يتم تقويم أداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لأنشطتها جميعها في المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية التمويلية...الخ من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق تقليل مخاطرها، و بإمكان المنظمة أن تقدم نموذجا للمراجعة الإدارية و تقويمه وفقا للأنشطة التي تؤديها و التي تراها ضرورية.

و يبين الجدول التالي نموذجا افتراضيا مختصرا للمراجعة الإدارية:

الجدول رقم (02): نموذج افتراضي مختصر للمراجعة الإدارية.

ضع علامة √ أمام المربع الذي تراه ملائما و الذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة.

1	2	3	4	5	الأسئلة	الأنشطة
لا أُتفق تماما	لا أُتفق	إلى حد ما	أُتفق	أُتفق تماما		
					حصة منظمنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية	التسويق
					تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات و منافذ التوزيع	
					تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج	
					يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح.	
					تمتلك المنظمة أسعار تنافسية في السوق.	
					تكاليف الإنتاج تنافسية.	الإنتاج
					الأجهزة و الآلات المستخدمة حديثة و متطورة.	
					تقوم المنظمة بالإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.	
					لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج.	
					لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام.	
					تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة.	الموارد البشرية
					الظروف المادية و المعنوية ملائمة للعمل.	
					مستويات الأجور، المكافآت، و الحوافز ملائمة.	
					العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة.	
					تقوم المنظمة بتدريب و تطوير القوى البشرية.	
					تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها.	التمويل
					معدل السيولة و معدل حقوق الملكية جيد.	
					تحقق المنظمة أرباحا عالية.	
					ماهو متوفر يعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي	
					تقدم التحاليل المالية صورا دقيقة لقيمة الموجودات.	

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص208.

ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة للعلامات √ في الجدول التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكننا التقويم كالآتي:

- إذا كان مجموع الدرجات 80 فأكثر فإن المنظمة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.
- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين 61 - 79 فإنها في وضع جيد.
- إذا جمعت المنظمة درجات تتراوح بين 50 - 60 فإنها في وضع متوسط.
- إذا جمعت المنظمة درجات أقل من 50 فإن ذلك يعني أن المنظمة في حالة ضعيفة وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرجة المخاطر التي قد تتجم عنها.

ج- أسلوب الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة: إحدى الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يكمن في مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة وقد تبرز الإستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد في البداية انه إتباع لإستراتيجية محددة، على سبيل المثال توجد إحدى المنشأة التي حققت نجاحا مبكرا قائما على سبق تكنولوجياي مما دعاها إلى زيادة إنفاقها على عمليات البحوث والتطوير، حيث نظرت إلى نفسها على أنها رائدة في هذا المجال، إلا أن التحليل الدقيق لعمليات تلك المنشأة عبر العقدين الماضيين أشار إلى أن نجاحها كان قائما على كفاءتها في عمليات التصنيع والاقتصاديات الناتجة عن الحجم الكبير، في حين قام الآخرون بتقديم كل ما هو متصور من ابتكار في الصناعة في تلك الفترة حيث وجهت جهود البحوث إلى تطوير المنتج ذاته والذي ترتب عليه تخفيض التكلفة وارتفاع درجة جودة المنتج، وقد قاد ذلك التصور المنشأة إلى مواجهة العديد من المشكلات في السوق نتيجة للتصور الخاطئ للإستراتيجيات الواجبة الإتباع. إن معرفة أساس إستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الإستراتيجيات البديلة، بالإضافة للتعرف على نقاط القوة و الضعف في التنظيم.

في بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تقوم المنشأة بدور المؤرخ، فتسأل لماذا كانت المنشأة ناجحة وما هي الاستراتيجيات التي تساهم في هذا النجاح و ربما الفشل، على سبيل المثال فقد حققت شركة General cinema نجاحا ملحوظا في حجم مبيعاتها و أرباحها عبر عدة عقود، و التي كانت فيها صناعة السينما وفقا لعدة معايير تأخذ طريقها إلى الانحدار، و يرجع ذلك النجاح جزئيا لاكتشاف و استغلال بعض المجالات الفرعية في الصناعة و التي مازالت تتمتع بمعدلات نمو مرتفعة.

د- أسلوب تحليل التكلفة: إن إحدى الطرق التي تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل إحدى مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تكاليفية خاصة من عدمه، لدى فإن جزءا هاما من تحليل الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة واتجاهاتها في المنظمة بمعنى ما هي أكبر عناصر التكلفة؟ ما هو مستوى التكلفة الحالي؟ و ما الذي سوف تكون عليه في المستقبل؟ و من المهم أن لا يركز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة، بل معرفة التكلفة الحالية و

المستقبلية قياسا على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أم العكس. إن المصادر الأولية لمزايا التكلفة تأتي من المفهومين المترابطين و نعني بهما اقتصاديات الحجم و منحني الخبرة، و يبرز مفهوم التكلفة المتوسطة عندنا تتبع المنشأة أسسا غير سلمية لتخصيص عناصر التكاليف الثابتة أو شبه المتغيرة، على سبيل المثال قد يحتوي المصنع على نوعين من الآلات، آلات جديدة و أخرى قديمة و التي تختلف في تكاليف تشغيل كل منها، فإذا ما تم تخصيص تكاليف التشغيل بالتساوي على كمية الإنتاج من النوعين من الآلات فإن تشغيل الآلات الجديدة فيبدو غير مربح ربما قاد المنشأة إلى اتخاذ قرار تخفيض الإنتاج أو حتى ترك نشاط الأعمال.

المطلب الخامس: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي:

بمجرد الانتهاء من عملية مراجعة متغيرات البيئة الداخلية يتم استخلاص تحليل هذه العوامل و دلالتها الإستراتيجية، و من المسائل المستخدمة في هذا المجال تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية (IFAS) (مصنوف تقييم العوامل الداخلية) و لأجل القيام بعملية التقويم لا بد من إتباع الخطوات الآتية:¹

- تحديد من 5 - 10 مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف، وتوضع في العمود الأول.
- تحديد وزن كل عامل من العوامل السابقة وفق تأثيره وأهميته لنجاح المنظمة، ويتم تحديد هذا الوزن بحيث يتراوح من 1 صحيح (هام جدا) إلى الصفر (غير هام) على أن يكون مجموع الأوزان 1 صحيح بغض النظر عن عددها، توضع الأوزان في العمود الثاني.
- العمود الثالث يحدد فيه ترتيب كل عامل على ضوء تمييز المنظمة في هذا العامل قياسا بالمنظمات المنافسة وذلك باستخدام مقياس يتراوح بين 5 ممتاز إلى 1 ضعيف.
- العمود الرابع في الوزن المرجح لكل عامل، وهو عبارة عن حاصل ضرب الوزن في الترتيب، أي حاصل ضرب العمود الثاني في العمود الثالث.
- العمود الخامس يكتب فيه التعليق الذي يبين مبررات اختيار العامل والوزن والترتيب الخاص به.
- جمع الأوزان أو النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول إلى عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل، ويلاحظ أن الرقم الكلي للنقاط يجب أن يتراوح بين 5 أداء ممتاز و 1 أداء ضعيف، بينما يعكس الرقم 3 مستوى الأداء المتوسط، وبالطبع يمكن

¹ المرجع نفسه، ص211.

استخدام ناتج عملية التحليل للمقارن بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى التي تنتمي إلى نفس الصناعة.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

إن فهم البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال يعتبر شرط أساسي لنجاحها، إن هذا الفهم مرتبط بقدرته المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة بغرض تطوير الخيارات المناسبة، ولغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية وكيفية تعامل منظمات الأعمال معها. وسيتم التطرق فيما يلي إلى تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ومن ثم نستعرض:

- أهمية دراسة و تقييم البيئة الخارجية.
- عوامل البيئة الخارجية العامة.
- عوامل البيئة الخارجية الخاصة.
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات).

المطلب الأول: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.

Importance of the study of external environment :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، بصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف إلى الأبعاد التالية و دلالتها الإستراتيجية:¹

➤ الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف و تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات و المخازن على تحديدي الكميات و الأنواع و الأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفية المتطلبات المختلفة،² كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق و إدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية و الإنتاجية المطلوبة.

➤ المواد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية رأس مال، التقنية، آلات، أفراد) و كيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

➤ النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة: تساهم في الوقت الحاضر دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامه، سواء ما يتعلق بالسلع أو الخدمات

¹ المرجع نفسه، ص 153.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 151.

وطرق التوزيع و منافذه و أساليب و شروط الدفع وتحديد الأسعار و خصائص المنتجات المسموحة بها و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمدادا بالنسبة لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها و أنشطتها.¹

➤ أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك: إن دراسة البيئة الخارجية تساعدنا في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها.

إن المؤشرات كلها توضح أهمية و مكانة و دراسة عوامل البيئة الخارجية، كما تؤكد أن هذه الدراسات أمر لا مفر منه عند وضع الرسالة الإستراتيجية للمنظمة و دراسة هذه العوامل وحدها يمكن أن يحدد بيان:²

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.

- المخاطر و المعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تجنبها أو علاجها و لا بد من التأكد هنا أن عناصر البيئة الخارجية أرضية أساسية في نجاح المنظمة.

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية العامة.

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين هما بيئة عامة و بيئة خاصة، و يقصد بالنوع الأول العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات و لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، و تشمل كافة العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و القانونية و التكنولوجية،³ و يبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

- ❖ تحديد فرص الاستمرار والنمو.
- ❖ بيان درجة الاستقلال و الحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- ❖ السياسات و الإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 197.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 152.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 201.

هذا في حين يقصد بالنوع الثاني و المتعلق بالبيئة الخاصة مجموعة العوامل التي تقع في حدود التعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة غلى أخرى و يمكن للمنظمة (نسبيا) الرقابة عليها التأثير فيها،¹ و تضم المجموعات التالية: المستهلكين، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة، العوامل الاقتصادية و الاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة، تكنولوجيا الصناعة... و غيرها.

و يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

- أ- **العوامل الاجتماعية:** تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة و الأعراف و التقاليد و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد و هذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي،² إن نمط التغيرات في الحالات العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك و ما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية و السكانية و الديموغرافية.
- ب- **العوامل الثقافية:** للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.
- ت- **العوامل الاقتصادية:** وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالة الواقع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو، وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة.³ فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم، كما أن التأثير على عمل المؤسسة يختلف من وضع لآخر.

معدل النمو الاقتصادي: يؤثر مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، ولذلك فإن زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين وبالتالي فإنها تساهم بشكل إيجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث إن هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في أنشطتها وأعمالها، أما معدلات النمو المنخفضة فإنها تقود إلى التدهور أو الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى

¹ المرجع نفسه، ص 201.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 155.

³ المرجع نفسه، ص 154.

التقليل في الإنفاق الاستهلاكي، وبالتالي يقلل من شراء العديد من السلع الأساسية للفرد والأسرة وتتنخفض رغبة المنظمات في التوسع أو الشراء، ويترتب على ذلك انخفاض الربحية.

الميزان التجاري: يعتبر احد المكونات المهمة لميزان المدفوعات، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة، وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات تنتهجها كتنقييد عملية الاستيراد لبعض السلع من الخارج أو منع استيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه السياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

معدلات الفائدة: إن معدلات الفائدة طويلة أو قصيرة الأمد تحد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما تؤثر أيضا في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة،¹ حيث أنها تمثل كلف التمويل المقترض.

معدلات التضخم: تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد كالتنمو البطيء في الإنتاج والاقتصاد معدلات فوائد عالية فإذا ما استمر التضخم بالزيادة فإن التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفًا بالمخاطر ومن نتائج التضخم الرئيسية هو أن العمل للمستقبل يكون أقل تنبؤًا.

ث- عوامل البيئة التكنولوجية: إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق،² بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها إلى المخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق.

ج- عوامل البيئة السياسية والقانونية: القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة،³ من حيث دفع قوانين قد تعيق

¹ المرجع نفسه، ص155.

² المرجع نفسه، ص156.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص147.

أو تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

ح- عوامل البيئة الدولية العالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب و المنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية و السياسية، و التطورات التكنولوجية السريعة.

المطلب الثالث: عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

يطلق مفهوم بيئة المهمة على بيئة الصناعة من مجمل التغيرات و العوامل التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين، و المنافسين، و العملات و المقترضين، و أصحاب الأسهم و مجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمات الأعمال، و يرى (Daft) في كتابه « organization altheory and design » أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمنظمة وأهدافها،¹ ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على هذا المفهوم نفسه مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية.

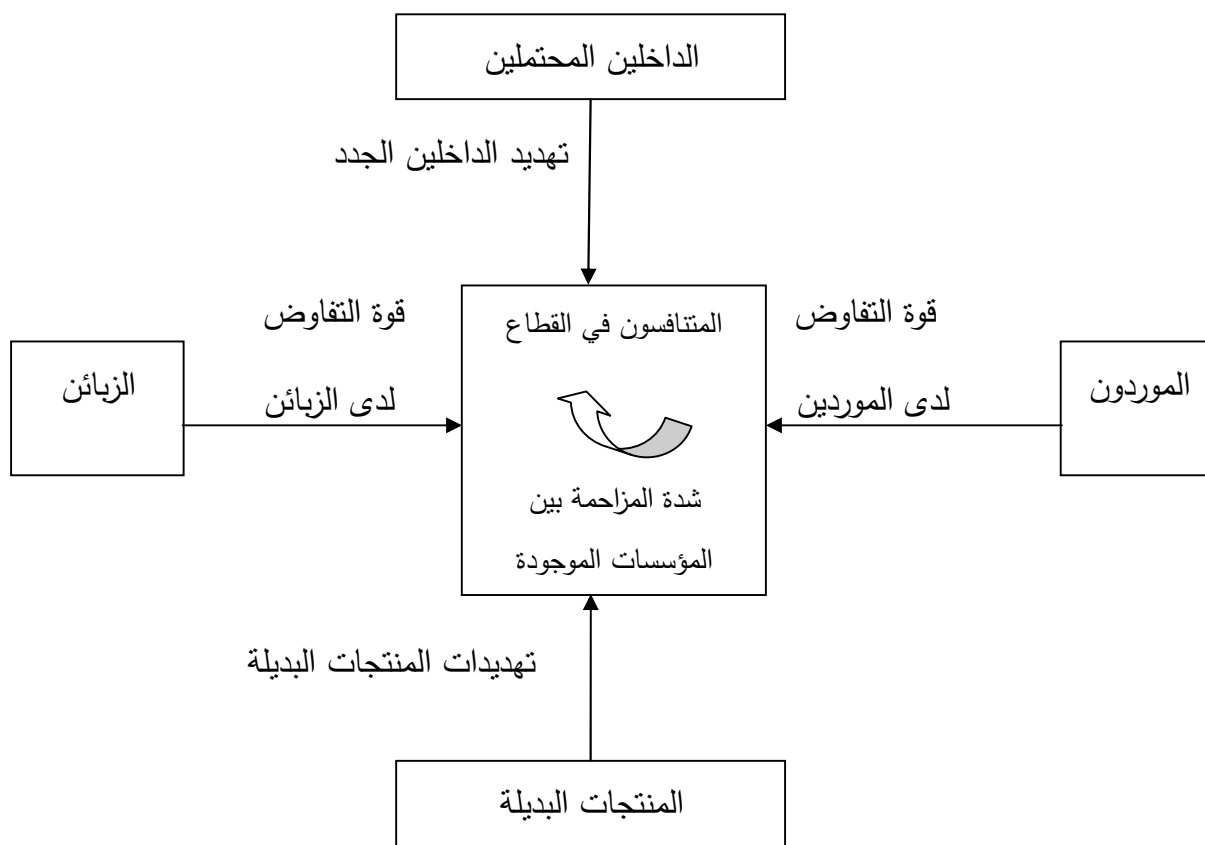
تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة..)²

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (08): القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص164.

² بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال – المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 50.



المصدر: واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص19.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب "porter"

- اقتصاديات الحجم. - تمييز المنتج. - العلامة التجارية. - تكاليف التحويل. - متطلبات رأس المال. - سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع.	الحواجز أمام الدخول
--	----------------------------

- مزاي التكاليف الكاملة. - تملك منحني التعلم. - سهولة الحصول على المدخلات اللازمة. - سياسة الحكومة. - الانتقام المتوقع.	
- نمو الصناعة. - التكاليف أو القيمة المضافة. - الطاقة الزائدة المتقطعة. - الخصائص المميزة للمنتج. - هوية العلامة التجارية. - تكاليف التحويل. - التركيز والتوازن. - تعقيد المعلومات. - تنوع المنافسين. - حواجز الخروج.	محددات الصناعة
- السعر أو الأداء لحالات الإحلال. - تكاليف التحويل. - نزوع المشتري للإحلال.	محددات تهديد الإحلال
- تمايز المدخلات. - تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة. - توفير مدخلات الإحلال. - تركيز الموردين. - أهمية الحجم للمورد. - نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة. - تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج. - تهديد التكامل.	محددات قوة المورد

- القوة الرافعة التفاوضية. - تركيز المشتري. - حجم المشتري. - تكاليف تحول المشتري. - معلومات المشتري. - القدرة على التكامل إلى الوراء. - منتجات الإحلال. - اختيار المراحل الخطرة. - حساسية السعر. - السعر إلى إجمالي المشتريات. - تمييزات المنتج. - العلامة التجارية. - التأثير على الجودة/ الأداء. - أرباح المشتري. - حوافز متخذي القرار.	محددات قوة المشتري
---	----------------------------------

المصدر: واضح فواز، مرجع سابق، ص20.

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:¹

أولاً: تهديد الداخلين المحتملين:

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص22.

ويعتمد تهديد داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج:

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة

2- تمييز المنتج:

تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الإشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى الاستثمار في بناء علامة تجارية محفوف بالمخاطر، ذلك لأن المؤسسة لن يكون لها قيمة متبقية، في حالة ما إذا كان دخولها إلى الصناعة غير ناجح.

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع:

إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام الدخول الجديد، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.

4- سياسة الحكومة:

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

ثانيا: قوة مساومة الموردين.

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

1- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

2- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

3- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

4- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

5- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

6- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التقاول الباطني Sous-traitance تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من

خلال أخرجة (Externalisation) بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.

ثالثا: قوة مساومة الزبائن.

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

- درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.
- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون.
- معيارية المنتجات ومدى تميزها.
- الهوامش المطبقة.
- امكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.
- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.
- حماية الدولة للزبائن.

رابعا: تهديد المنتجات البديلة.

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزاehمين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:

- مدى توافر بدائل قريبة.
- تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة.
- مدى تشدد منتجي السلع البديلة.
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.

خامسا: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسون في الصناعة. إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسون، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

1- قائد الصناعة: يستطيع قائد الصناعة القوي، أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، و تكون الصناعة بربحية عالية.

على سبيل المثال الربحية العالية نسبيا في صناعة منتجات الرعاية الشخصية، ترجع جزئيا إلى قيادة الأسعار القوية التي تمارسها الشركة العملاقة Procter and Gamble.

إضافة ذلك الصناعة تكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيرا، وهذا عكس ما إذا ما كانت تتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المتنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة، وتحديد الأسعار الموجهة فيما بينها. كما أن عوائق الدخول بمختلف أشكالها، و سعة مجال التميز، من شأنهم أن يؤثروا إيجابا على استقرار و مردودية القطاع.

2- أحوال الطلب: كلما كان هناك طلب كافي على كل منتجات القطاع، فإنه يستبعد وجود منافسة قوية، أما في حالة العكس، فإن المؤسسات تكون مستعدة لخوض حرب من أجل الحفاظ على حصتها السوقية. كما أن عدد المتنافسين و أحجامهم ينعكس سلبا على ربحية القطاع.

3- عدد المتنافسين: كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.

4- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

5- التكاليف الثابتة: ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

6- تمييز المنتجات أو الخدمات: فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.

7- الطاقة الإنتاجية: تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.

8- عوائق الخروج عالية: عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

9- تنوع المنافسين: بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

سادسا: أصحاب المصالح الآخرون.*

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفرادا أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...).

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة - واضعو الإستراتيجية - بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.

* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة...

كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

وبلخص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.

فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للمؤسسة حيث انه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتباره على أنه فرصة للمؤسسة حيث انه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات.

فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسة ، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء جيد.

وبالرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تواجه نفس الضغوط من المشتريين و الموردين والمنتجات البديلة،والداخلين الجدد،إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها،التركيز على الجودة ،نوع التكنولوجيا المستخدمة ، قنوات التوزيع ونوع المشتري الذي تسعى إلى خدمته.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

ينتهي تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص و التهديدات، و يقصد بالفرصة " ذلك الموقف الجذاب الذي يحتمل أن تتمتع به المنظمة بمزايا نسبية" و هي بهذا المفهوم يمكن أن تتفاوت في تأثيرها الإيجابي بين زيادة مساحة النشاط إلى النمو والتوسع في الأمد البعيد. ويقصد بالتهديد البيئي " ذلك أن التهديد الذي يمثلته احد الاتجاهات السلبية أو غير المرضية أو غير المتوافقة مع اتجاهات وأهداف المنظمة، أو أي اضطراب يحدث في البيئة يحتمل أن يؤدي إلى آثار عكسية على أهداف المنظمة.¹ وهو بهذا المفهوم يمكن أن يتفاوت في تأثيره السلبي بين فقدان جزء من حصة السوق الذي تنشط فيه المنظمة، إلى الإضرار بالأهداف البعيدة المدى، كما أن كون احتمال التهديد حالها في ذلك حال الفرصة فإن ظهورها يتفاوت من حيث درجة القوة أو الضعف.

وقد تكون الفرصة أو التهديد عرضية، أو تصادفية، أو عمدية. والفرصة أو التهديد العرضي هو الذي يتم اكتشافه وتتحدد أبعاده أثناء مجرى الأحداث أو أثناء النشاط العادي، بدون سابق إعداد أو توقع من إدارة المنظمة. أما الفرصة أو التهديد التصادفي فهي تلك التي تظهر في سياق الدراسة أو البحث عن حلول

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص155.

لمشكلات قائمة، وتتصف بأنها لم تكن هدفا أصيلا لإجراء البحث أو الدراسة، في حين أن الفرصة أو التهديد العمدي هي التي يتم التخطيط المسبق لها، والتحقق من وجودها بعد إتمام إجراءات البحث بحيث تكون خاتمة أو نتيجة له. وهناك الآلاف من المتغيرات البيئية أمام الإدارة العليا، ومهمتها تحليل هذه المتغيرات لمعرفة ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة حتى يمكنها الاستفادة منها، أو ما هي التهديدات التي ينبغي على المنظمة تفاديها.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية¹ ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ثم دراستها، ومناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بطرق واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

ونقوم بتحليل الفرص عن طريق عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسبا للمنشأة أو مصدر دعم لها، ثم يتم ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:²

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة.
- العائد الذي ستجنيه المنشأة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة.
- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم أجلة؟.
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنشأة في محاولة استغلال الفرصة.

أما التهديدات الخارجية فانطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب في أن تعجز المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنشأة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص157.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص212.

إن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المنظمة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو المواجهة مع التهديد، ويمكن أن نضع الشكل التالي والذي يوضح ويلخص العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات باتباع الخطوات التالية:

جدول رقم (04): تحليل عناصر البيئة الخارجية.

العناصر الخارجية	الوزن	الدرجة	الأوزان	التعليمات
الفرص				
التهديدات				
الإجمالي	1.00			

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص158.

حيث انه في العمود الأول (العوامل الخارجية) يتم ذكر أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة على أن يتراوح عددهم ما بين 8 إلى 10، وفي العمود الثاني (الوزن) يحدد وزن كل عامل من العوامل السابقة على أن يتراوح من 1 الأكثر أهمية إلى 2 وغيرها، ويتم تحديد هذا الوزن بناءا على الأثر المحتمل لهذا العامل على المركز الاستراتيجي الحالي للمنظمة، وكلما ارتفع الوزن كلما ازدادت أهمية هذه العناصر في نجاح المنظمة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل (لا بد أن يكون حاصل جمع كل الأوزان واحد صحيح بغض النظر عن عدد العوامل الإستراتيجية).

ونجد في العمود الثالث (الدرجة) يتم تحديد الدرجة التي يستحقها كل عامل على مقياس يتكون من 5 درجات، حيث تعكس هذه الدرجة استجابة المنظمات في الوقت الحالي لهذا العامل، وتعكس الدرجة 5 استجابة متميزة، بينما تعكس الدرجة 1 استجابة ضعيفة، أي أن كل درجة تعكس حكم على مدى كفاءة المنظمة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر الخارجية.

أما العمود الرابع (الأوزان المرجحة) تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود الثاني في الدرجة التي حصل عليها هذا العنصر من العمود الثالث، وتتمثل النتائج في الأوزان المرجحة لكل عنصر تتراوح من 5 متميز إلى 1 ضعيف، وبعد 3 هو المتوسط وفي العمود الخامس يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر (الفرص والتهديدات) والطريقة المتبعة في تدبير كل من الوزن والدرجة.

وفي الختام يتم جمع الأوزان المرجحة في العمود الرابع لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المنظمة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المنظمة للعوامل الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية، ويمكن استخدام هذا الرقم في مقارنة تلك المنظمة بالمنظمات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة، ويلاحظ أن إجمالي الوزن المرجح لشركة متوسطة الأداء في الصناعة عادة يكون 3.

المبحث الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة (SWOT)

إن أحد أهم الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال هو تحسين وتعزيز الموقف الاستراتيجي للمنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وذلك لاختبار مصداقية وفعالية الخيار الاستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف اتجاه المنافسين من جهة أخرى وبما يضمن استمرارية المنظمة في دنيا الأعمال وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية.

يعد التحليل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، ويسعى تحليل الموقف إلى إيجاد التلاؤم أو التوافق بين الفرص الخارجية والتهديدات، وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الخارجية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم وأهمية وتعريف SWOT.
- الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT.
- مصفوفات SWOT.
- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT.

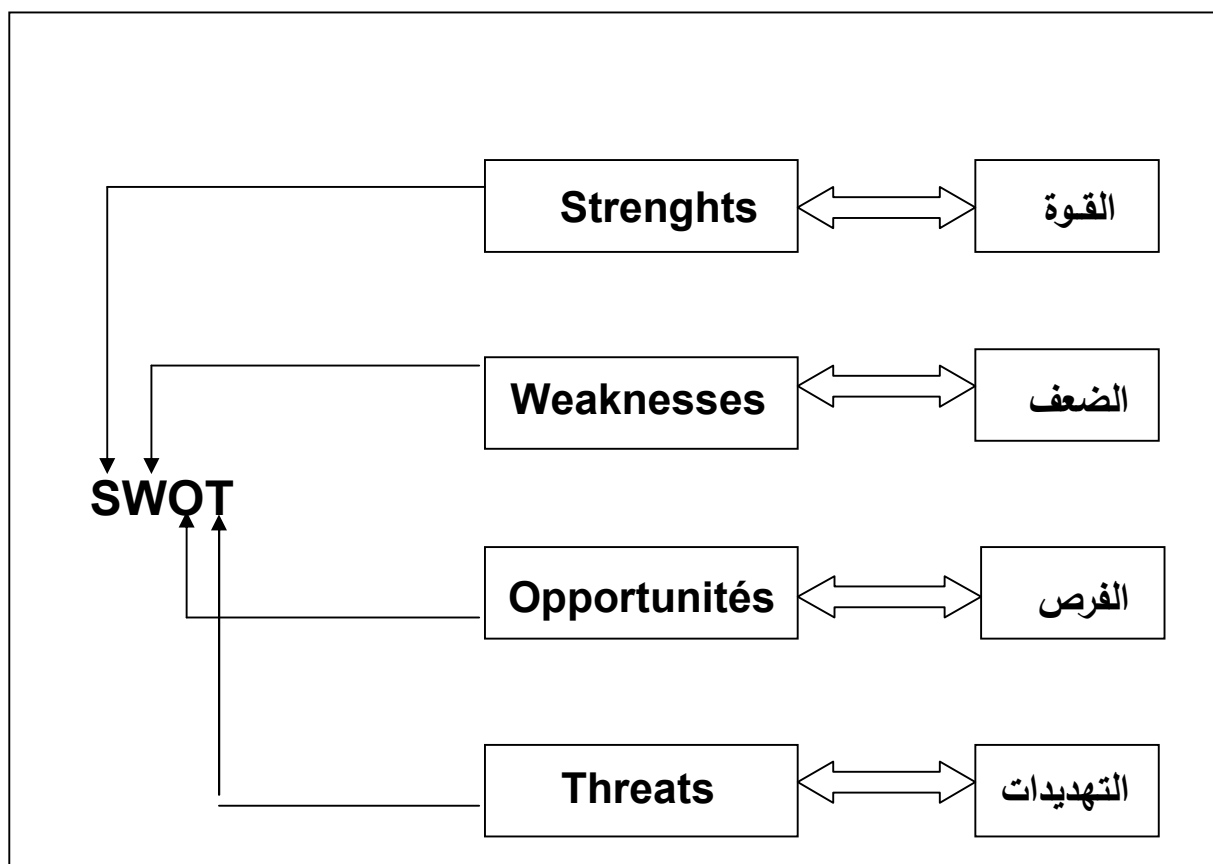
المطلب الأول: المفهوم والأهمية والتعريف.

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الإستراتيجي، و يأتي هذا التحليل دائما بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية و التشخيص الاستراتيجي الداخلي، فما يقام تشخيص البيئة و تشخيص القدرات إلا لتمكين تحليل SWOT الذي تبنى عليه المؤسسة كل تفكيرها الاستراتيجي.

تأتي كلمة SWOT من أول حرف لأربع كلمات انجليزية، لكل كلمة معنى كما هو موضح في الشكل الآتي:¹

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص64.

شكل رقم (09): معنى كلمة "swot".



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص64.

لذلك فإن SWOT عبارة عن نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، و تعود فكرة SWOT في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب Philip Sielznich لعام 1957 و التي تقوم على أساس وجود موازنة بين نقاط القوة و الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية و الفرص و التهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية، ولا يمكن فصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية.¹

يطلق على تحليل SWOT بالتحليل الرباعي لكونه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها، واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوفر لدى المؤسسة بناء على نتائج تحليل SWOT.

¹ طلال محمد الجاوي، ساكنة السلطاني، swot لتقييم المصارف التجارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص08.

وتم تطوير أسلوب SWOT من قبل أساتذة مدرسة هارفرد، وعلى وجه الخصوص Learned و Andrews¹ واستمر التطور لهذا الأسلوب في التحليل حتى أصبح أحد الأدوات المفيدة في مجال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمنظمة الأعمال و المرحلة الأولى من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية لتحديد و بدقة نقاط القوة و ضعف المؤسسة الداخلي و الفرص و التهديدات الخارجية.

و تحليل SWOT يعني التحليل الإستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية مع الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية، و يعد حجر الزاوية لما يوفره من بيانات تستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تعتمد عليها في إكمال بقية مراحلها.

ونجد أن الإستراتيجية تعني خطة تعكس أهداف المؤسسة بعيدة المدى، و التنبؤ بمستقبلها بما يتلاءم مع إمكانياتها المتاحة و الكامنة ووفقا للبيئة التي تعمل فيها.

و بإضافة مصطلح الإستراتيجي إلى تحليل SWOT وبما يحمله هذا المصطلح من معاني يكون إستراتيجية نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات،² و أصبح الآن في أدبيات الإدارة الإستراتيجية يمثل مفتاح عملية الإدارة الإستراتيجية.

و لهذا نجد أن التحليل الاستراتيجي SWOT هو المفتاح لجميع التحليلات التي تقوم بها المؤسسة لتحديد مقدار التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية، و بما يمكنها من وضع قراراتها الإستراتيجية بصورة صحيحة.

من هنا نجد أن صياغة الإستراتيجية تبنى على درجة كفاءة التحليل الإستراتيجي و دقة نتائجه، فكلما كانت النتائج دقيقة و تعكس الوضع الحقيقي، كلما أدى ذلك إلى صياغة خطط إستراتيجية جيدة يمكن تنفيذها، و هذه المرحلة الثالثة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية و بالتالي يمكن مراقبة و تقييم هذه الخطط بشكل سهل و صحيح، و هذا يدل على أهمية التحليل الإستراتيجي SWOT كمرحلة من مراحل الإدارة و الإستراتيجية، بل يعتبر نجاح الإدارة الإستراتيجية مرهون بدرجة دقة و صحة نتائج التحليل الإستراتيجي.³

وهذا النجاح يعني نجاح المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا، لذلك نجد أن العلاقة إيجابية بين التحليل الإستراتيجي SWOT و الأهداف الإستراتيجية التي تمثل رسالة المنظمة، و قد عرف التحليل الإستراتيجي بتعاريف متعددة نورد بعضها منها فيما يلي:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص224.

² طلال محمد الجاوي، ساكنة سلطاني، مرجع سابق، ص10.

³ المرجع نفسه، ص12.

- تعريف SWOT هو تحديد لمواطن القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية، و ليس مجرد سرد وصفي للعوامل الداخلية و الخارجية.
- تحليل SWOT هو الإرشاد و التقويم و تجميع المعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية بغرض تحديد العوامل التي سينتظر في ضوءها مستقبل المؤسسة.
- التحليل الإستراتيجي SWOT يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية و الخارجية، و تحديد أفضل سبل الاستجابة و التغيرات السريعة و استغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.¹

المطلب الثاني: الهدف من التحليل الإستراتيجي باستخدام SWOT.

- وفقا لعناصر مصطلح SWOT فإن الهدف منه يتضح من خلال معاني الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح:
- **نقاط القوة (S):** و تعني تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و الموجودة فعلا، و تتمثل بالإمكانيات الذاتية التي تتميز بها المنظمة و تتفرد بها عن منافسيها، و تمكنها من استغلال الفرص المتاحة و بموجبها تستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها.
 - **نقاط الضعف (W):** هي نواحي الضعف التي تعاني منها المؤسسة الموجودة فعلا، و التي تحد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة أمامها، و تشكل نقصا داخل المنظمة و تحاول المنظمة التقليل منه أو معالجته باغتنام الفرص أو استغلال نقاط القوة.
 - **الفرص (O):** و تتمثل في الظروف و الاتجاهات الخارجية ذات الأثر الإيجابي في المجال الذي تتميز به المؤسسة، و تستطيع استغلاله بموجب إمكانياتها و مواردها.
 - **التهديدات (T):** و تتمثل في الظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر السلبي في المجال الذي تتميز به المؤسسة، و الذي يقود إلى خسائر متتالية إذا لم تدرس جيدا من قبلها.
- و بالإضافة إلى ما يدل عليه مصطلح SWOT نجد أن الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية يحدد عدة أهداف للتحليل الإستراتيجي باستخدام SWOT كالآتي:
- 1- يهدف إلى مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها.

¹ المرجع نفسه، ص13.

2- بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدفع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية.

3- اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة، لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة و استغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها، و كذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها و تصحيح نقاط الضعف لديها.

4- تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية لتشخيص نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات، و التنبؤ بالمستقبل بناءا على هذا التشخيص، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية و الأداء المستقبلي المتنبأ به.

5- يعتبر إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المؤسسة ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم عمل المؤسسة، و تحقق الملائمة بين بيئتها الداخلية و الخارجية.

المطلب الثالث: مصفوفات SWOT.

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، و ذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية و تصنيفها إلى فرص و تهديدات، وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى قوة و ضعف، و يظهر هذا التحليل عموما في شكل مصفوفة كالتالي:

جدول رقم (05): قائمة العوامل الايجابية والسلبية حسب البيئات.

داخلي	ايجابي	سلبي
قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف	
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص65.

تبين هذه المصفوفة قائمة العوامل الإيجابية و السلبية حسب البيئات، إلا أن هذا الجرد للعوامل قد يبقى بدون فائدة إن لم تجرى عليه تحاليل قصد التعمق في الموضوع.

لقد قام بعض الباحثين بدراسة الفرص على أساس جاذبيتها ومن حيث احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها، كما قاموا بدراسة التهديدات على أساس احتمال حدوثها من حيث مستوى تأثيرها و توصلوا إلى وضع مصفوفة أولى للفرص ومصفوفة أخرى للتهديدات.¹

جدول رقم (06): مصفوفة الفرص.

احتمال نجاح المؤسسة			
مرتفع	منخفض		
1	2	مرتفعة	جاذبية الفرصة
3	4	منخفضة	

المصدر: المرجع نفسه، ص 66.

جدول رقم (07): مصفوفة التهديدات.

احتمال حدوث التهديد			
كبير	ضعيف		
1	2	كبير	مستوى التأثير
3	4	ضعيف	

المصدر: المرجع نفسه، ص 66.

أما بتقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية فيصبح لدينا المصفوفة التالية:²

جدول رقم (08): مصفوفة تقاطع العوامل الداخلية والخارجية.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 67.

ضعف	قوة	
3	1	فرص
4	2	تهديدات

المصدر: المرجع نفسه، ص 67.

المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية باستخدام

.SWOT

إن التحليل الإستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT يتكون من عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويقوم هذا التحليل على ثلاث خطوات هي:¹

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الإعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي.
- إنتقاء البديل الاستراتيجي المناسب.

المرحلة الأولى: و تتعلق بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات

البيئية:

أولا نقاط القوة: عرفها (sharpin) بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، و بصورة خاصة المنافسين و التي تعطىها ميزة عليهم.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 224.

² المرجع نفسه، ص 219.

- نقاط القوة هي ما تمتلكه المنظمة من قوة تتفوق بها على المنافسين، و هناك تعاريف كثيرة تشترك مع التعاريف أعلاه بجوهرها، و نقاط القوة كثيرة و تختلف من منظمة إلى أخرى، لكن ما تشترك به أغلب المنظمات ما يلي:

- السمعة الجيدة بين العملاء.
- الوصول إلى موارد طبيعية عالية الجودة دون بقية المنظمات.
- حجم المنظمة قياسا بأحجام المنظمات المنافسة.
- امتلاك نظام معلومات متكامل يعتبر قاعدة بيانات و ذات تكنولوجيا متطورة.
- منتجات ذات جودة عالية.¹

ثانيا: نقاط الضعف: هي أي ظروف أو عوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق قدرة المنظمة على استغلال الفرص.

- نقاط الضعف هي أي شكل من أشكال العجز الداخلي للمنظمة، و التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.²

و نقاط الضعف كثيرة و تختلف من منظمة إلى أخرى و غالبا ما نجد أنها تشترك في النقاط الآتية:

- عدم الوضوح بالتوجه الاستراتيجي.
- نقص في الخبرة و العمق الإداري.
- فضل في مجال البحث و التطوير.
- أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية.
- مهارات سوقية ضعيفة وتطور سوقي ضعيف.

ثالثا: الفرص: هي العنصر الأول من عناصر تحليل البيئة الخارجية، و هي الظروف المحيطة بالمنظمة، و للمنظمة القدرة على اغتنامها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ عبد الباري ابراهيم ذرة، ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين "النظرية و التطبيق"، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص145.

² محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، مرجع سابق، ص67.

- الفرص هي احد عوامل تحديد الموقف التنافسي الإستراتيجي للمنظمة، و تكون أولوياتها حسب أهميتها في تحقيق الربح و النمو و التطور للمنظمة، و على المنظمة عندما ترغب باختيار فرص استثمارها أن تجيب على بعض الأسئلة لتتلافى الخطأ في اختيار الفرص:¹
- هل الفرصة تتلاءم مع أهداف المنظمة و رسالتها؟
- هل الفرصة تتلاءم مع الإمكانيات المالية لدى المنظمة؟
- هل اغتنام الفرصة يزيد من قيمة المنظمة في المستقبل؟
- و بناءا على الإجابة عن هذه الأسئلة تقوم المنظمة باختيار الفرص أو عدم اختيارها
- و تختلف المنظمات فيما بينها عند اختيار الفرص، فقد تعد فرصة لمنظمة ولا تعد لأخرى حسب حجمها و إمكانياتها و أهدافها الإستراتيجية، إلا أن هنالك فرصا ترغب أغلب المنظمات في استغلالها وهي كالآتي:
- الدخول في أسواق جديدة و القدرة على توفير خدمات أكبر.
- القدرة على تحويل المهارات و المعرفة التكنولوجية إلى أعمال أو منتجات جديدة.
- التوسع بإضافة خطوط إنتاجية جديدة.
- الإستقرار بين المنظمات المنافسة.
- الحصول على أفراد ذوي خبرة مهنية و قدرة ذهنية متميزة.
- رابعا: التهديدات: و هي التشخيص الثاني لتحليل عوامل البيئة الخارجية، إذ تشكل التهديدات خطرا على المنظمة يستوجب الاستعداد له، أو مواجهته حاليا أو في المستقبل.
- هي عوائق تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها التي ترغب بتحقيقها.
- هي الأحداث المحتملة و التي إذا حصلت ستكون لها آثار سلبية على المنظمة، و تتمثل بدخول منافسين جدد، و بتكاليف منخفضة أو تغيرات بأذواق المستهلكين.
- و التهديدات كثيرة و متنوعة، و تكون حسب نوع الصناعة و زبائنها، و فيما يلي بعض التهديدات التي تواجه المنظمات بشكل عام.

¹ المرجع نفسه، ص68.

- دخول منافسين جدد لتقديم منتجات/ خدمات مماثلة بتكاليف أقل.
 - فرص مجددة للدخول في السوق.¹
 - الظروف أو الاتجاهات السلبية بشكل عام مثل الخلافات السياسية وعدم الاستقرار.
 - قوة الموقف التفاوضي للزبائن أو الموردين تجاه المنظمة.
 - توفير منتجات بديلة وتغيير حاجات و أذواق المستهلكين.
- المرحلة الثانية:** الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي، وذلك من خلال إجراء عملية تقييم للبيئة الداخلية و الخارجية.

يعتمد إجراء عملية التقييم الداخلي على جوانب عديدة و هي:

1- الثقافة التنظيمية:

- ✓ ما هو المثال الذي تحاكيه المنظمة؟
- ✓ ما هي القيم الحاكمة في المنظمة؟
- ✓ ما هو النمط الإداري السائد في المنظمة؟
- ✓ كيف تجري عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- ✓ هل يمكن المحافظة على التغيير؟

2- الأفراد العاملين:

- ✓ كم هو عدد الأفراد العاملين في المنظمة؟
- ✓ كيف يتم توزيع هؤلاء الأفراد داخل المنظمة؟
- ✓ ما هو مستوى تعليم الأفراد و خبرتهم؟ و هل هو بالمستوى المطلوب؟
- ✓ ما هو معدل دوران العمل؟
- ✓ كيف يتم تقييم مستوى أداء الأفراد العاملين؟
- ✓ ما هو نظام المكافآت المطبق في المنظمة؟

3- الهيكل التنظيمي:

- ✓ كيف تنظم الوحدات رسميا في المنظمة؟
- ✓ ما هو الهيكل غير الرسمي؟

¹ عبد الباري إبراهيم الذرة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص161.

- ✓ ما هو مدى نطاق الإشراف؟
 - ✓ كيف تحدد الأدوار بصورة دقيقة؟ و هل هذه الأدوار مفهومة؟
 - ✓ كم عدد المستويات التنظيمية في المنظمة؟
 - ✓ ما هي العلاقات التي تحكم عملية كتابة التقارير داخل المنظمة؟
- 4- النظم و العمليات:

- ✓ كيف تتم عملية التخطيط؟
 - ✓ كيف يوجه العمل؟
 - ✓ كيف تتم مراقبة العمل؟
 - ✓ كيف يتم تقييم البرامج؟
 - ✓ كيف يمكن أن تشخص إجراءات العمل و سياسات المنظمة؟
- 5- الخدمات، التمويل، و النتائج:

- ✓ ما هي الخدمات التي تقدم؟
- ✓ كيف تمول الخدمات؟
- ✓ ما هي الاتجاهات التي تتخذها الخدمات أو التمويل؟
- ✓ ما هي معايير الكفاءة؟
- ✓ ما هي معايير الفعالية؟
- ✓ ما هي نتائج الخدمات؟

6- التسهيلات والتكنولوجيا:

- ✓ ما هي التسهيلات التي تمتلكها المنظمة حاليا؟ و هل هي مناسبة؟
- ✓ هل هناك تسهيلات مخططة؟
- ✓ ما هي التكنولوجيا المتاحة حاليا في المنظمة؟
- ✓ كيف يمكن الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة حاليا؟
- ✓ ما هي الاحتياجات الحالية؟
- ✓ هل هناك تكنولوجيا مخطط الحصول عليها؟¹

و من جهة ثانية تعتمد عملية الفحص الخارجي على البحث في الميادين الآتية:

- ✓ خصائص السكان من حيث الهجرة و الديموغرافيا.
- ✓ الاتجاهات الاقتصادية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص225.

- ✓ النمو و التغيرات الأخرى في الصناعة.
- ✓ التغيرات النسبية للتكنولوجيا.
- ✓ التغيرات الحادثة في ميادين السفر أو / و النقل.
- ✓ التغيرات الحادثة في متطلبات الزبائن.
- ✓ البرامج السياسية.
- ✓ التوجهات نحو الخصخصة.
- ✓ الإيرادات المتوقعة.
- ✓ الأنشطة داخل و خارج الأقاليم أو المحافظات.

و بعد أن يتم تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية والفحص البيئي، يتوجب الأمر التعرض إلى وجهتي نظر، الأولى تمثل الإطار التقليدي في التعامل و المتمثلة بحساب عدد نقاط القوة و عدد نقاط الضعف، فإذا كان عدد نقاط القوة أكبر من عدد نقاط الضعف فإن ذلك يشير إلى أن المنظمة في موقف قوة، و العكس بالعكس، أما وجهة النظر الثانية فإنها تنطلق من تخصيص وزن لكل جانب من الجوانب الداخلية و الخارجية وفق أهميته النسبية و يضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت وفق درجة توافر هذا الجانب من عدمه (عادة من صفر إلى عشرة) ليتم بالنتيجة النهائية الحكم على موقف المنظمة.¹

المرحلة الثالثة: انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة التالية:²

$$SA = O / (S - W)$$

حيث أن: SA: البديل الإستراتيجي.

O: الفرص الخارجية المتاحة.

S: نقاط القوة الداخلية.

W: نقاط الضعف الداخلية.

ومعنى ذلك أن البديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة بعد تغطية نقاط الضعف التي تعاني منها.

¹ المرجع نفسه، ص227.

² طلال محمد الجاوي، ساكنة سلطاني، مرجع سابق، ص71.

يوضح الشكل التالي تحليل مصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف و الفرص و التهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية مع أنشطة الأداء الداخلي، و في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة، مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق و موقف المنظمة إزاء أهدافها، و إزاء المنافسين في الصناعة. و هذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

جدول رقم (09): نموذج لمصفوفة "swot".

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
(1) إستراتيجية هجومية (S/O) استعمال نقاط القوة و استعمال الفرص المتاحة	(2) إستراتيجية علاجية (W/O) معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(3) إستراتيجية دفاعية (S/T) استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات	(4) إستراتيجية انكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص228.

1- الإستراتيجية الهجومية: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تمتلك نقاط قوة كثيرة و في الوقت نفسه تتوفر أمامها فرص متاحة كثيرة، و تحاول استغلال نقاط قوتها لاغتنام الفرص المتاحة

إلى أقصى حد ممكن، وتمثل هذه الحالة أفضل ما تطمح أن تصل إليه المنظمة،¹ و بموجب هذه الإستراتيجية تحقق المنظمة أعلى ما يمكن من الإيرادات، و تحصل على أكبر الحصة السوقية.

2- الإستراتيجية العلاجية: يوضح المربع رقم 2 أن المنظمة تتوافر أمامها فرصا مناسبة، لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة² و عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة و تصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية سواء كانت في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الإنتاجية، و التسويقية، و الأفراد، و المالية، لتمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

3- الإستراتيجية الدفاعية: يكون للمؤسسة قوة بينما يكون في البيئة تهديدات، في هذه الحالة بإمكان المؤسسة أن تجند ما تملكه من قوة لتفادي هذه التهديدات، و إن كانت المؤسسة قوية جدا فإنه يمكنها حتى تحويل التهديدات إلى فرص، فالإستراتيجية هنا إستراتيجية دفاعية، أو في حالة تحويل التهديدات و الاستيلاء على الفرص ستكون الإستراتيجية هجومية.³

4- الإستراتيجية الانكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية، ومن نقاط ضعف داخلية، فالإستراتيجية المجسدة في المربع رقم 4 تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. على سبيل المثال الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى

ويمكننا اعتماد طرق أخرى لتحليل مصفوفة SWOT المتضمنة الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف وفقا للإجراءات الخمسة الآتية:

- أ- تحديد الإستراتيجية الحالية أو الاستراتيجيات السائدة في المنظمة.
- ب- تحديد التغيرات الرئيسية في بيئة المنظمات الأخرى في الصناعة.
- ت- تحديد الفرص والتهديدات البيئية، إلى جانب الإمكانيات الرئيسية للقوة و المحددات الرئيسية للضعف في المنظمة.
- ث- وضع قائمة للمواضيع البيئية الرئيسية (فرص أو تهديدات) مقابل الإستراتيجيات الحالية و نقاط القوة و نقاط الضعف الرئيسية في المنظمة.
- ج- اختبار الحالات: نستطيع اختبار الحالات من خلال مقابلة كل حالة للحالة الأخرى ثم إعطاء درجة لكل حالة. فإذا كانت (+) فتعطى درجة قوة، و إذا كانت (++) فتعطى درجتين قوة، مما

¹ طلال محمد الجاجري، ساكنة السلطاني، مرجع سابق، ص 72.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 228.

³ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 67.

يعني أن المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المتغير. أما الإشارة (-) فتعطي درجة واحدة لنقاط الضعف، و لإشارة (- -) تعطي درجتين للضعف، أي أن القوة انخفضت إلى الضعف و منعت الشركة من تجاوز المشكلات المرتبطة مع التغيرات البيئية، و أما درجة (0) فتعطي صفراً لأنها غير مؤثرة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن عملية تحليل البيئة الداخلية تكتسي أهمية بالغة ،على اعتبار أنها الشطر الأول من عملية التحليل البيئي ، و التي من خلالها يتم التعرف على مختلف نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة لوظائفها و أنشطتها، وبعدها يتم التعرف على متغيرات البيئة الخارجية ومكوناتها المختلفة و تحديدها تحديدا دقيقا،و كذلك العناصر الإستراتيجية فيها، تسعى المؤسسة إلى اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات البيئية عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة بإحدى الطرق المناسبة،ليتم بعد ذلك اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية والتي يتم وضعها في جدول خاص بتحليلها، بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم فرصة كان أم تهديدا، والتي تكون أساسا لتحديد توجهها الإستراتيجي ،وذلك من خلال الربط بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي، وتحديد الموقع الذي تحتله المؤسسة وفقا لنموذج التحليل الثنائي، الذي يساعد المؤسسة في تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة. وينبغي على المؤسسة استغلال نقاط القوة في أدائها الداخلي لاستغلال الفرص الموجودة في بيئة الصناعة، وكذلك مواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف أو التخفيف من أثرها.

مقدمة الفصل:

يعتبر أداء المؤسسات الاقتصادية من المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة والذي شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته، من إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، وإتباع حوافز للجهود الفردية والجماعية، حيث نجد أن هذه الأساليب تتمحور كلها حول هدف واحد وهو تحسين الأداء.

ونظرا لأهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية فقد استعملت عدة طرق في قياسه، لذا وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة تنصب كلها حول تطوير الأداء بطرق تقنية ومنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الجودة والإنتاجية وبدورها تترجم إلى الأداء.

ولتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث نسوقها على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.
- المبحث الثاني: المفاهيم الأولية لقياس الأداء.
- المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.
- المبحث الرابع: عملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً، مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة الفعالية، والإنتاجية لتعتبر كمرادفات له ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث، وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم الأداء وأنواعه.
- العوامل المؤثرة في الأداء.
- عناصر الأداء.
- أهمية الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

أولاً: مفهوم الأداء.

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي سنتناولها، نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسیر يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.*

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها.

أما عند wihgenstein كلمة الأداء هي متعددة المعاني كما أشار إليها ومشتركة مع المعاني المجاورة الأخرى (الفعل – النتيجة أو النجاح).

أما من الناحية الاقتصادية فيعطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) والكفاءة عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف.¹

ويمكن تعريف الأداء على أنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل

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

¹ محمد بومدين، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2005-2006، ص24.

مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما..... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.¹

الأداء هو السلوك الذي يساهم فيه الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.²

الأداء يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

ويعرفه نيكولاس F.W.Nikolas بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".⁴

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".⁵

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".⁶

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص65.
² الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير للعلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص37.
³ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2014، ص185.
⁴ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص44.
⁵ بوبعاية حسان، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص57.
⁶ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص9.

إن النظر إلى الأداء على أنه إما كفاءة أو فعالية هي في الحقيقة معالجة جزئية، فالاهتمام سيرتكز على النتائج مثلاً أكثر من كيفية استخدام الموارد أو العكس، وهذا سيجعل الأداء عاجزاً عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، ومن هذا المنظور فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، إذ لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي بلغت أهدافها بأنه مرتفع أو جيد إذا كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من استغلال مواردها بشكل كامل، ولم تحقق أهدافها بأن أداءها دون المستوى المطلوب.

بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من بضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة (الفعالية).¹

لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله الموظف وليس عن ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم. هناك أيضاً خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي تتميز بها الأداء:

أولاً: أنها ذات طبيعة تقييمية يعني هذا أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة أو ايجابية لفعالية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يساهموا اتجاه إنجاز الأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية.

ثانياً: الأداء متعدد الأبعاد يعني هذا أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق (أو إعاقة) الأهداف التنظيمية.²

نستخلص من التعاريف السابقة النقاط التالية:

- الأداء هو مجهود بشري.

¹ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التفسير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص219.

² هيرمان أغوينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الأردن، 2011، ص113.

- هو استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.
- يركز الأداء على إنجاز الأهداف وخطط بأقل جهد وتكلفة.
- هو مدى تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن النوعية والجودة.

ثانيا: أنواع الأداء.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدة، كأداء وظيفة التخزين، أداء وظيفة الموارد البشرية، وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي، تكنولوجي، إداري.

1) حسب معيار المصدر:

أ- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:¹

الأداء البشري: ويتخذ الأداء البشري شكل المعادلة التالية:

$$\text{وقت العمل} - \text{قوة العمل} = \text{الأجر}$$

وتعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير والتزاماته ومشاركته في أهداف المؤسسة.

الأداء التقني: ويعرف بالقدرة على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة وإنتاجية مثلى ودرجة الجودة المطلوبة.

الأداء المالي: وتكمن في فعالية تعبئة استخدام الوسائل المالية المتاحة، ومن بين المؤشرات التي تدل على الأداء المالي هي: التوازن المالي، قيمة المصاريف المالية، وضعية الصندوق، مبلغ المديونية مقارنة مع الإيرادات الجبائية.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.²

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: المنظمة، التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2007-2008، ص22.

² الزغودي محمد السايح، مرجع سابق، ص39.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية، أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(2) **حسب معيار الشمولية:**¹ حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي.

أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية....

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

(3) **حسب معيار الطبيعة:**² يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعدّه من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي لما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

¹ سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص118.

² الزغودي محمد السايح، مرجع سابق، ص40.

ت- الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها Donaldson وهي:¹ الهيكل، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة.

أما Waterman و Peters فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية:² الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية والمعرفة.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

1. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها،

ولكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب ويمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية:

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل التقنية.
- العوامل السياسية والقانونية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.

العوامل الاقتصادية:³ إن المحيط الاقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية، وذلك نابع أساسا من حجم المعاملات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية والتي تمثل أحد أهداف

¹ نعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 220.

² المرجع نفسه، ص 220.

³ حوالف رحيمة، أهمية تكوين الإطار ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، 1997-1998، ص 129.

قيامها، ونظرا لذلك فإن العوامل الاقتصادية التي تؤثر على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية والمالية ودرجة المنافسة في السوق..... إلخ.

إن عدم توفر المادة الأولية، أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن يؤثر على عملية الإنتاج بالمؤسسة، كون ذلك يتسبب إما في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد، أو تكرار التعطلات في حالة وفرة المواد بنوعيات رديئة، في هذه الحالة الأخيرة فإن مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الفعلي، وبالتالي فإن مثل هذا الوضع يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط التكيف مع ندرة المواد، بإدخال مواد بديلة وإحداث تعديلات على العملية الإنتاجية بما يسمح لها بالاستمرارية في تنفيذ برامجها التشغيلية، وهو ما يعرف بالتأقلم أو التكيف مع العوامل الاقتصادية الخارجية.

ومن جهة أخرى وجب توفر كل العوامل لأن عدم وجود منافسة في السوق غالبا ما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء، ذلك أن وجود المنافسة يفرض على المؤسسة بدل كل جهودها من أجل الرفع من مستوى الإنتاج، والتقليل من مستوى التكاليف حتى تكون لها أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى أي الحصول على أكبر حصة في السوق، فعامل المنافسة يدفع الأفراد في المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا استمرارية المؤسسة وبقائها.

العوامل التقنية:¹ يظهر هذا الجانب في المستوى التكنولوجي المستعمل من طرف المؤسسة والتي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بها، ذلك أن المؤسسة التي تمتلك تجهيزات إنتاج متطورة يحس الأفراد فيها بالارتياح النفسي وعدم الإجهاد العضلي مما يرفع من المعنويات والتي تنعكس على مستوى الأداء الذي يرقى إلى أقصى حد ممكن.

عكس ذلك فإن استعمالات تجهيزات إنتاج قديمة التقنية في المؤسسة يكثر من التعطلات بسبب عطب الآلات مما يجعل العمال في وضع متوتر يفقدون الرغبة في العمل ويؤثر سلبا على أدائهم لأعمالهم، ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في هذا المجال من أجل تطوير أساليب الإنتاج الموجودة، وإيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الميدان، ومواكبة التطورات التي تشهدها في هذا الشأن يرى تيري "Terry" أن "لا شيء يتغير بصورة مذهلة وسريعة مثل تكنولوجية الآلات ... فالتطوير التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهلة أسلوب الإنتاج بأكمله".

¹ المرجع نفسه، ص130.

العوامل السياسية والقانونية:¹ تتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه التغيرات أثرها على الأداء قد يكون ايجابيا وبالتالي يشكل فرصة لتحسين الأداء أو سلبيا يمثل خطرا يجب التخفيف من حدته.

العوامل الاجتماعية والثقافية:² لا تقل هذه الأخيرة أهمية عن سابقتها، نظرا لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمة في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى. وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة وقد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقا أمام تحسين أداء المؤسسة.

2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:³ تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية. ومن جملة هذه العوامل: ظروف العمل المادية، الحوافز المادية، أسلوب القيادة المتبع، نظام الاتصالات. هذه العوامل تؤثر مجتمعة أو منفردة على مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة.

ظروف العمل المادية: إن ظروف العمل المادية مثل آلات الإنتاج ومعداته ومكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، مكان العمل، الضجيج، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على أداء الفرد لعمله وتتقص من رغبته فيه حيث أن لموقع العمل وطبيعته ومشكلة التهوية والإضاءة والنظافة والهدوء والسلامة الأثر الكبير في أداء الفرد لعمله وتأقلمه فيه، حيث كلما كانت الظروف مهيأة أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن، لكن ينبغي أن نضع تلك الظروف والإمكانات في مكانها الطبيعي، بمعنى أن لا يضيف عليها أهمية أكثر من حقيقتها.

وقد أكدت التجارب أن الآثار الجيدة لمحيط العمل تولد شعورا طيبا لدى مجموع الأفراد بالمؤسسة، وذلك ما لحظته تجارب مصانع هاوثرن فلقد كان الغرض الأساسي من وراء هذه التجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد وتتكون هذه الدراسة من عدة تجارب متصلة بظروف العمل الذي يعرف بأنه كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله، وللمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، أما إذا كان العكس أي عدم إعطاء أهمية لظروف العمل بالمؤسسة فإنه يتوقع حتما بروز ظاهرتين سلبيتين تؤثران كثيرا على أداء الفرد وبالتالي أداء المؤسسة:

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص221.

² المرجع نفسه، ص221.

³ حوالف رحيمة، مرجع سابق، ص124.

- الظاهرة السلبية الأولى: كثرة الإصابات بحوادث العمل.
- الظاهرة السلبية الثانية: تخص الإصابة ببعض الأمراض المهنية خاصة عند عدم الاهتمام بتوفير السبل الوقائية مما ينجر عنه تضيق جزء كبير من وقت العمل يتسبب حتما في التأثير على نتائج المؤسسة.

الحوافز المادية: إن استخدام الحوافز المادية في المؤسسة ينتج عنه زيادة في الإنتاج خاصة إذا ما استخدمت في الظروف المناسبة وبالطريقة الملائمة ولكن استخدام هذا النوع من الحوافز لا بد أن يعتمد على خطط وبرامج واضحة المعالم، ولا بد أن يراعي الشروط التالية:

- ارتباط برنامج الحوافز بمجهود الفرد ارتباطا مباشرا.
- اقتران الحوافز المادية بالنواحي المعنوية كإشباع الحاجة إلى التقدير.
- تمثل الحوافز إضافة ملموسة إلى الأجر الأساسي.

أسلوب القيادة المعتمد: يعتبر أسلوب القيادة المتبع من أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على أداء الأفراد.

نظام الاتصالات: يعطي المختصين أهمية قصوى لنظام الاتصالات نظرا لأهمية المعلومات وعلاقتها بسرعة اتخاذ القرارات التي تساعد على رفع وتحسين مستوى أداء العامل الذي يتطور باستمرار بفضل إدخال عامل التكوين في المؤسسة.

المطلب الثالث: عناصر الأداء.

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.¹

ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولاً: المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 257.

تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:¹

✓ حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

✓ التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجديا إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة، وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة فإنه وكما يرى " keep " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات و المعارف، كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الرغبة في العمل: إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:²

✓ بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها ، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الانتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

✓ حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية هي ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

¹ المرجع نفسه، ص258.

² المرجع نفسه، ص259.

✓ التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب، والعلاوات،... أو معنويا مثل الاعترافات والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات... وتترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

المطلب الرابع: أهمية الأداء.

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي.¹

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل، وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري لها دراسة زمن خاصة بها.

¹ الزغودي محمد السايح، مرجع سابق، ص41.

المبحث الثاني: المفاهيم الأولية لقياس وتقييم الأداء.

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة. وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم تقييم الأداء وأنواعه.
- أهمية قياس وتقييم الأداء.
- أنظمة تقييم الأداء والشروط الواجب توافرها عند التقييم.
- الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأنواعه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأنواعه نستلها بتحديد معنى المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية قياس الأداء.

- تحديد معنى المصطلحات:¹ التقييم، القياس، التقويم، نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (قياس الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية وهي:
- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

¹ الزغودي محمد السايح، مرجع سابق، ص44.

إن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقويمه وهو ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة "Appréciation" وباللغة الإنجليزية "Appraisal"، أي يجب أن تتطوي العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي:¹

- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء، وعليه فكلية قياس التي تستخدم في البحث تعبر عن العملية المتكاملة (قياس، تقويم، تقييم).

وقد اختلفت تعاريف تقييم الأداء باختلاف الكتاب والباحثين، وسنعرض فيما يلي أهم التعاريف الشائعة لهذه العملية:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.²

تقييم الأداء هو حكم شخص لإمكانية الشخص لعمل شيء ما.³

تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.⁴

تقويم الأداء هو الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة، غالباً ما تكون سنة.⁵

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير

¹ المرجع نفسه، ص 44.

² نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 22.

³ نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004-2005، ص 59.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 125.

⁵ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31.

المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور البرامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.¹

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Garry Dessler) الأداء أنه: تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها).²

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لعملية التحسين.³

ثانياً: أنواع تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للوحدة، وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة لكونها تكشف عن النسبة المتحققة من الأهداف المخططة والمتاحة والمعارية وغيرها، فيتأثر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعه الوحدة، كما تتأثر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج. وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة، وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء:

1- تقييم الأداء المخطط:⁴ ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق مديات زمنية دورية، كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (من 3 إلى 5 سنوات)، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة، وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقييم في حساباتها الظروف التي أحاطت بخطة الوحدة الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية، لكون هذه الفترة ليست بالقصيرة وربما تحدث تبدلات وتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 147.

² الزغودي محمد السابح، مرجع سابق، ص 45.

³ شهيد محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية (الأداء والفعالية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص

إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2004-2005، ص 54.

⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 43.

مثلاً، محلية كانت أو مستوردة، مما ينجم عنه ارتفاع تكاليف الإنتاج وانحرافات في التسويق والأرباح وغيرها كان من الصعب على الوحدة أن تضعها بالحسبان أو قد تظهر سلعة منافسة تزامم منتجات الوحدة الاقتصادية، وغير ذلك من المتغيرات غير المتوقعة. كل هذه الظروف سواء كان ما يدخل ضمن مسؤولية إرادة الوحدة أو يخرج عن إرادتها لابد وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الانحرافات وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2-تقويم الأداء الفعلي:¹ ويقصد به تقويم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة، وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضاً.

3-تقويم الأداء المعياري(القياسي):² ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية وبأخذ ذلك نوعين من المقارنة فأما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها الوحدة لمختلف فعالياتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح، والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا. وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها.

أما على المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع..... .

4-تقويم الأداء العام (الشامل): ويقضي هذا النوع من تقويم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين نشاط وآخر، وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة، كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط، كأن يعطي حجم الإنتاج أرجحية عليا على بقية الفعاليات، أو قد تعطي ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد

¹ المرجع نفسه، ص44.

² المرجع نفسه، ص44.

الاستثمار.... وباستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم الوصول إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء.

أولاً: أهمية قياس وتقييم الأداء.

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم لتحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها ومن ثم تجديد مكافآته كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.¹

وتتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاتئلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية الأداء إلى الأسباب التالية:²

- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساساً موضوعياً لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضاً المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.
- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

ثانياً: أهداف قياس وتقييم الأداء.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص253.
² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2014-2015، ص174.

بعد أن قمنا باستعراض أهمية تقييم الأداء لابد أن نذكر الأهداف التي تسعى هذه السياسة إلى تحقيقها.

- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملاءمة لهم.¹
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.²
- رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.³
- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم.

المطلب الثالث: أنظمة تقييم الأداء والشروط الواجب توافرها عند التقييم.

أولاً: أنظمة تقييم الأداء.

يوجد نظامان أساسيان يمكن الاعتماد عليهما عند تقييم الأداء في المنشآت العامة وهما:⁴

- نظام الاختبارات.
- نظام التقارير.

نظام الاختبارات: وهو نظام تقوم بموجبه إدارة المنشأة بإجراء اختبارات للموظفين فيها، وذلك في مواضيع معينة تتعلق بالعمل وضمن أوقات محددة للتعرف على مستوى مهارة وكفاءة كل منهم، وهناك نوعان من الاختبارات التي يمكن أن تجريها الإدارة وهما:

أ- الاختبار الكتابي: حيث يتم وضع قائمة أسئلة مكتوبة تتعلق بالأعمال والنشاطات التي يؤديها الموظفون، ويطلب منهم الإجابة على هذه القائمة، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والعدالة، ولكن يؤخذ عليها أنها قد لا تعطي نتائج دقيقة في بعض الأحيان لأسباب عديدة كالغش أثناء

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص148.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص32.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص317.

⁴ نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص66.

إجراء الاختبار، أو عدم تمتع الموظف المختبر بالقدرة على التعبير عن أدائه ونشاطاته بشكل مكتوب.

ب- الاختبار الشفهي: وفيه يتم إجراء مقابلة مع الموظف المقيم يوجه فيها مدير المقابلة بعض الأسئلة التي قد تكون موضوعة سلفاً أو غير موضوعة، ويطلب من القابل الإجابة عليها ويحكم عليه من خلال الأجوبة التي يعطيها.

وتتميز هذه الطريقة بالدقة ولكن يؤخذ عليها إمكانية دخول المحسوبية والعامل الشخصي وتأثيرها على النتائج.

- إن نظام الاختبارات يجد صعوبة عند تطبيقه في المنشآت العامة نظراً للأسباب التالية:
- صعوبة تقييم الصفات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في المنشآت العامة وعدم القدرة على فهم سلوكهم الذي يؤثر على طريقة أدائهم لأعمالهم. وتعتبر دراسة الصفات الشخصية والسلوك العملي الطريقة الوحيدة لتقييم أداء الأعمال التي تتصف بطابع الإنتاجية غير الملموسة.
- يأخذ نظام الاختبارات وقتاً طويلاً لإعداد الأسئلة والمقابلات اللازمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعطيل العمل في المنشأة.
- إن النتائج التي تعطيها الاختبارات قد لا تكون دقيقة تماماً ولا تعكس القدرات الحقيقية للموظفين. ويمكن أن تؤدي إلى إعطاء درجات أعلى للموظفين أقل قدرة من غيرهم، حيث إن البعض قد يصيبه الارتباك أثناء المقابلة الشفهية ولا يستطيع الإجابة بالرغم من قدرته على ذلك، والبعض قد لا يستطيع التعبير عن نشاطه ومهاراته كتابة وبالتالي يحصل على درجة متدنية.
- ونتيجة للأسباب السابقة تلجأ المنشآت العامة إلى نظام آخر لتقييم الأداء فيها وهو نظام التقارير الدورية.

نظام التقارير الدورية: وضمن هذا النظام يقوم المشرف الرئيسي للعمل بمراقبة أداء مرؤوسيه ومتابعتهم أول بأول، ويسجل كافة الملاحظات المتعلقة بطريقة أدائهم لعملهم ونشاطهم وسلوكهم أثناء العمل، ثم يرفع هذه الملاحظات التي توصل إليها إلى رؤسائه على شكل تقارير دورية وخلال فترات محددة، قد تكون سنوية أو نصف سنوية، ويقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه بالاعتماد على عناصر معينة، حيث يدرس توافر كل عنصر منها لدى المرؤوس، ومن هذه العناصر: المهارة، التعاون مع الزملاء، حب العمل، مقدار التغيب.... ويتم وضع علامة محددة أمام كل عنصر من هذه العناصر، ويؤخذ على هذا النظام إمكانية تأثره بالعوامل الشخصية بشكل كبير،¹ لأن التقديرات تتأثر بمعرفة المشرف للمرؤوس ووجود علاقة معينة معه وبالتالي يمكن رفع التقدير المعطى له في هذه الحالة، ومن الممكن أيضاً في

¹ المرجع نفسه، ص 67.

الحالة المعاكسة إعطاء تقدير أقل مما يستحقه الموظف نتيجة وجود عداوة شخصية مع المشرف أو تأثير أسباب أخرى بعيدة عن الموضوعية كذلك يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى توخي الموضوعية والدقة أثناء إعداد التقارير.

بعد دراسة النظامين السابقين نرى أن نظام التقارير الدورية هو أكثر ملاءمة للمنشآت العامة من نظام الاختبارات، وذلك لقدرته على وصف الصفات الشخصية والقدرات الذهنية التي يتمتع بها الموظفون أكثر من نظام الاختبارات بالإضافة على عدم تأثيره على سير العمل في المنشأة لأنه يتم أثناء أداء الأعمال الاعتيادية ولا يحتاج لأوقات إضافية لإعداده.

ثانياً: الشروط الواجب توافرها عند التقييم.

توجد هناك بعض الشروط التي لابد من توافرها لنجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي:

- ضرورة مساهمة الإدارة العليا في هذا البرنامج عن قناعة كاملة بأهميته من أجل تقديم الدعم اللازم لإنجاحه.
- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سينتهي به إلى الفشل بكل تأكيد.¹
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائماً على أسس موضوعية وعلى الإدارة أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعياً في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزاً لواحد أو أكثر من العاملين.
- أن يتوافر في عناصر التقييم العمومية:² بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين. الملاحظة:³ بحيث يتم التقييم بشكل مادي ملموس. التمييز: بحيث يمكن التفرقة بين عنصر وآخر لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدي إلى نتائج غير صحيحة.
- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها صياغة تقارير الأداء.
- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة الصفات اللازمة لتوفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.

¹ نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 69.

² محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 190.

³ المرجع نفسه، ص 190.

المطلب الرابع: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة.

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء، أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة والفعالية، وهذه الاعتبارات هي كالآتي:

- **التوافق الاستراتيجي:**¹ يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تقييم الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، على سبيل المثال: إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.
- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة "بصلاحية المستوى"، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.
- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز:**² ونعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، يوفر لمتخذي القرار في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول:** يتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له وإقناعهم به. والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة، التي تتسم بدرجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. كذلك قد يرفض الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداؤهم بعض المقاييس، وفي تلك الحالات فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد، والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير الأداء، ما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

¹ بعجي سعاد، مرجع سابق، ص25.

² المرجع نفسه، ص26.

- **الاعتمادية:**¹ وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين. وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد. وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية التي تعنى مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر ميزة.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية "في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة"، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص267.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم مؤشرات الأداء في المطلب الأول، ونخصص المطلب الثاني إلى دراسة أنواع مؤشرات قياس الأداء، مع إبراز أهم خصائص وأقسام المؤشرات في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع والأخير فنخصصه إلى أسس تحديد هذه المؤشرات.

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات تقييم قياس الأداء.

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف.

يعرف مؤشر الأداء بأنه "نتيجة لعدد صغير من المعلومات التي تتميز بكونها خاصة وذات مدلول بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم تحديثها وتحليلها بصفة منتظمة".

ووفقا لهذا التعريف يرتبط وضع مؤشرات الأداء بمفهوم الإستراتيجية.

ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول فب إطار إستراتيجية المؤسسة".¹

يعرف المؤشر كمعلومة أو رقم مختار لرد الاعتبار لمجال مقرب من تحقيق مهمة أو لتنفيذها، أو لإنتاج خدمة.²

مؤشرات الأداء هي "عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج، لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو أحد فروعها، من أهدافها".³

المطلب الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء.

تأخذ المؤشرات عدة أنواع، حيث يمكن تقسيمها إلى:⁴

✓ مؤشرات المخرجات: وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة، وتركز على مستوى الإنتاج.

✓ مؤشرات النتائج: قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة. ويشترط في مؤشرات الأداء أن

تكون:

¹ نعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص225.

² بوشعور راضية، مرجع سابق، ص177.

³ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص44.

⁴ المرجع نفسه، ص44.

- مباشرة Direct: بمعنى أن المؤشر يقيس النتيجة التي تسعى إلى قياسها، وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
 - موضوعية Objective: بأن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
 - ملائمة Adequate: المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها.
 - كمية Quantitative: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
 - تفصيلية Disaggregated: إذا أمكن، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
 - عملية Practical: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، وأن تكون كافية لدعم القرار.
 - يعتمد عليها Reliable: بأن تكون البيانات كافية لجودة تدعم عملية صنع القرار.
- وهناك من قسمها إلى:

مؤشرات مالية:¹ تعد هذه المؤشرات من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها: معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار، والقيمة المضافة الاقتصادية.

✓ معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشاراً، لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، وتحديد وتعريف النتيجة والأموال المستثمرة من مؤسسة إلى أخرى، وبعضها

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 227.

يأخذ بنتيجة الاستغلال والبعض الآخر بالنتيجة الصافية، ومؤسسات تأخذ بمجموع الأصول وأخرى تعتمد على الأصول الصافية.

وحتى يتسنى تفسير أفضل لأداء الأموال المستثمرة وكذلك التأثير الممكن على عناصر هذا المعدل عادة ما يتم تجزأته إلى مكونات يمكن التأثير عليها وهي:

معدل العائد على الاستثمار = (رقم الأعمال / الأموال المستثمرة) × (النتيجة / رقم الأعمال)

وتشكل هذه التجزئة أهم العوامل الأساسية للمردودية، حيث أن استخدام الأصول يولد رقم الأعمال وهذا الأخير يولد النتيجة، ويؤدي تحسين أحد هذه المكونات مع ثبات المكونات الأخرى إلى تحسين مردودية الأموال المستثمرة.

✓ القيمة المضافة الاقتصادية: يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي Stern Stewart في الثمانينيات، وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة الاقتصادية = الأصول الصافية (معدل العائد في هذه الأصول - تكلفة رأس المال)

أو بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة الاقتصادية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة - [التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال (إجمالي الأصول - الديون المتداولة)].

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيدته فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب Stern Stewart يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول. كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة الاقتصادية ليس بالمسألة الهينة، ولقد بين تحقيق أجري على 153 مؤسسة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع هذه المؤسسات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها، وبين أحد الكتاب أنه إذا كان EVA هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن مؤشر الأداء المثالي، كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف أكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختيارات الإستراتيجية المثلى.

✓ معدل هامش الربح: كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال.

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها.

مؤشرات إنتاجية:¹ تتمثل مؤشرات الأداء في المجال الإنتاجي فيما يلي:

- ✓ التكلفة: التكلفة المتغيرة للوحدة، التكلفة الكلية للوحدة من منظور المنتج وتكلفة دورة الحياة الكلية من منظور المستخدم.
- ✓ التسليم: نسبة الشحنات في الوقت المحدد، المقدرة على التنبؤ، مواعيد التسليم، زمن الاستجابة للتغيرات في الطلب.
- ✓ الجودة: تقاس من خلال مدى مطابقة المنتجات لمتطلبات العميل، الأداء، الخصائص المطابقة، الخدمة، رفض الطلبات، تكلفة ومعدلات الإصلاح، وتكاليف الجودة.
- ✓ المرونة: في التغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد وتشمل مجموعة من المقاييس، مثل الاستجابة إلى التغيرات في الحجم، المقدرة على إصلاح المنتج والتشكيلات المختلفة.

المطلب الثالث: خصائص وأقسام مؤشرات الأداء.

أولاً: خصائص مؤشرات الأداء.²

الهدف من وضع مؤشرات قياس الأداء هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقديم الخدمات العامة للمجتمع، ويتم هذا القياس عن طريق وضع مؤشرات مقبولة تتميز بالخصائص التالية:

- دراسة الطرق المختلفة التي يمكن أن تؤدي بها الوحدات أعمالها، وصولاً لاختيار أفضل هذه الطرق والتوصية باتباعها لتبسيط العمل.
- تقسيم العمل أو النشاط إلى عناصره المختلفة، أو إلى خطوات متتالية توضح المراحل التي يمر بها التنفيذ، وذلك لاختصار وإلغاء العمليات غير الضرورية.
- دراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة وعلى جهود العاملين.
- وضع معدل أداء للعاملين، بالنسبة لكل عنصر أو خطوة من خطوات التنفيذ.
- إيجاد متوسط معدل للأداء بالنسبة لكل عنصر على حده، خاصة بالنسبة للأعمال التي يصعب قياسها بوحدات كمية.

¹ شهيد محمد، مرجع سابق، ص 60.

² محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 48.

- لفت نظر المسؤولين إلى تطوير الهيكل التنظيمي في كل وحدة إدارية حتى يساير أسلوب البرامج والأداء.

ثانيا: أقسام مؤشرات قياس الأداء.¹

تنقسم هذه المؤشرات إلى أربعة مجموعات أساسية هي:

- ✓ مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة على تطويرها، وتتوقف هذه المجموعة على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- ✓ مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز.
- ✓ مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات هذه الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- ✓ مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة، ويتضمن ذلك تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة.

المطلب الرابع: أسس تحديد مؤشرات الأداء.

- ✓ تحليل الأداء: الهدف من قياس العمل هو تمكين المسؤول من قياس وتقييم كفاية الأداء به، بالاستناد على معيار مقبول للكفاية، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل، (رجل / ساعة)، أو (رجل / سنة)، فالوحدة الزمنية الفعلية التي يجب اختيارها تتوقف على درجة التحسين المطلوبة، وطبيعة النشاط أو المشروع، فإذا قسم الأداء (رجل/ساعة) المنصرف على عدد وحدات العمل المنجزة في وحدة زمنية معينة، فالأداء أو نسبة الكفاية الإنتاجية يمكن احتسابها لكل نشاط أو مشروع، ويمكن قسمة عدد الوحدات من العمل المنجز في كل مشروع أو نشاط على عدد (رجل/سنة) المستنفذة، وبذلك يمكن الحصول على إنتاج (رجل/سنة).
- ✓ اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل: اختيار الطريقة المناسبة يختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي سيتم قياسه، فإما أن يتم عن طريق الوقت، أو عن طريق العينات، أو عن طريق الأداء.

¹ المرجع نفسه، ص 45.

✓ وطريقة القياس التي يجب اختيارها يجب أن تؤدي إلى: قياس وتحديد الوقت المعياري اللازم لإنجاز النشاط، وقياس ومعايرة تكاليف النشاط، والمساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاءة، واختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط أو المساعدة في ذلك.

✓ تحديد وحدة الأداء التي على أساسها يتم قياس العمل: النشاط المخطط له يمثل مستوى العمل الذي عنده يجب قياس العمل، فالنشاط هو نقطة البداية عند القياس وتقييم كفاءة الأداء، واختيار وحدة الأداء بكل نشاط تعتبر خطوة هامة في نظام قياس العمل ووضع مؤشرات الأداء، وسلامة الاختيار تتطلب جهودا كبيرة في جمع وتبويب البيانات ثم التحليل والمقارنة، ويجب مراعاة أن:

وحدات قياس حجم العمل : ترتبط بالإجراءات الداخلية للمؤسسة لضمان الحصول على نتائج مستهدفة ومرغوبة .

وحدات قياس نتائج العمل: تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة التي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها.

وحدات قياس إنجاز العمل: ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي قررتها السياسة العامة وتتعلق بهذه المقاييس.

✓ إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية لجميع الأنشطة: نظرا لتعدد نوعيات الأنشطة يمكن تحديد نوعيات كثيرة ومختلفة من وحدات قياس العمل، إلا أنه يجب اختيار المناسب منها لكل نشاط على حدة، ويمكن تبويب الأعمال إلى مجموعات مثل: مجموعة الأعمال الفنية التخصصية، مجموعة الأعمال المالية، مجموعة الأعمال الإدارية، ومع صعوبة تحديد وحدات قياس نمطية لجميع التخصصات والأجهزة الفنية، إلا أنه يوجد تخصصات متماثلة في جميع الوحدات مثل أعمال المالية

و الإدارية، حيث يسهل تحديد وحدات قياس موحدة بنسبة لهذه الوحدات في هذه التخصصات .

المبحث الرابع: عملية تقييم الأداء.

بعد أن تناولنا أداء المؤسسة في المبحث الأول، والمفاهيم الأولية لقياس وتقييم الأداء في المبحث الثاني، ومؤشرات قياس الأداء في المبحث الثالث، نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من أساليب تقييم الأداء، مراحل تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، وأخيرا بعض الصعوبات والمشاكل التي تقف حاجزا عند إجرائها، وقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز، ولكن الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين وخاصة إذا تم ربطها بعملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: أساليب تقييم الأداء.

تهدف أساليب تقييم الأداء إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، وتتعدد أساليب تقييم الأداء المؤسسي باختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارس داخل المنظمة، وأيضا بين منظمة وأخرى، ومن أهم تلك الأساليب في تقييم الأداء المؤسسي:¹

✓ أسلوب الموازنة التخطيطية: وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء.

وأسلوب الموازنة التخطيطية يبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا تحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنباً في الوقوع في أزمات مالية تكون المنظمة في غنى عنها، والالتزام ببندود الصرف والاستهلاك من الأصول ومواد الخام والتعيينات، ومن أهم الموازنات التخطيطية:

- الموازنة النقدية.
- موازنة المواد الخام والمنتجات.
- موازنة الإيرادات والتكاليف.
- موازنة الإنفاق الرأسمالي.

✓ أسلوب المقارنة: ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، ويتم المقارنة هنا بين هذين البندين، وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب: فإما أن

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 183.

يكون الأداء بالمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، وإما أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلا.

✓ **أسلوب النسب المئوية:** ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة، ومن أشهر هذه المؤشرات:

- نسبة السيولة: من أجل معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية اتجاه الغير.
- نسبة نشاط الأسهم: من أجل معرفة مدى قوة أسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العائد على السهم أو معدل الربحية.
- نسبة المديونية: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير.
- نسبة الربحية: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية.
- نسبة معدل العائد على المبيعات: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من إجمالي مبيعاتها.

✓ **أسلوب المراجعة الإدارية:** وهو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات... إلخ، وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

- المراجعة الداخلية: وتهتم بالتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادئ وسياسات المنظمة.
- المراجعة الخارجية: وتهتم من أن المبادئ المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

✓ **أسلوب نقطة التعادل:** وهو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وكمية معينة، وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا، وأما قبلها فالمنظمة تحقق خسائر.

وتقوم المنظمة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، وبذلك تسعى المنظمة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية من أجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

✓ **أسلوب دورة حياة المنتج:** وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل. وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولاً بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المنظمة ظروفًا ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المنظمة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقديم وأن تستمر في عملية النمو وأن تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء.

أولاً: مراحل تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجملها بالآتي:¹

- أ. **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.
- ب. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
- ج. **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 39.

د. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

هـ. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

ثانياً: طرق تقييم الأداء.

يقصد بطرق تقييم الأداء الوسائل التي يتم اللجوء إليها من قبل المقيمين للوقوف على مدى كفاءة الفرد، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- الطرق التقليدية.
- الطرق الحديثة.
- الطرق المستحدثة.
- أ. الطرق التقليدية:

طريقة الترتيب: وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس، وذلك عن طريق مقارنة كل منهم بزملائه وباستخدام مجموعة من الصفات كالمواظبة على العمل، التعاون، السلوك، المعرفة المتعلقة بالعمل..... وغيرها من الصفات الهامة والمؤثرة على الأداء الكلي، ويمكن أن يتم الترتيب بأن يقوم المقيم بتحديد أفضل عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم، ويضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوأ عنصر ويضعه في أسفل القائمة، وبعد ذلك يكرر هذه العملية على الأفراد الباقين فيختار الأفضل ويضعه بعد العنصر الأول الذي تم اختياره ويختار الأسوأ ويضعه قبل العنصر الأسوأ الذي تم اختياره في المرة السابقة، ويستمر بهذا العمل إلى أن يصل إلى ترتيب الأفراد وتسمى هذه الطريقة بطريقة الترتيب البديل¹ وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتبر مناسبة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم قليل، وتتميز بالبساطة وسهولة التطبيق، ولكن يؤخذ عليها أنها تخضع للحكم الشخصي للمقيم، فهي لا تتصف بالموضوعية كما أنها لا تعطي نتائج واضحة تبين كفاءة الموظفين وتوضح نتائج القوة والضعف في أدائهم، بل تكتفي بترتيبهم حسب

¹ نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 89.

الأفضل والأسوأ، وبالتالي هذا لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد وتطوير أدائهم في المستقبل، وهو الهدف الرئيسي لعملية تقييم الأداء بالإضافة إلى صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً.

طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، أي الثنائية بين المجموعتين،¹ فإذا كان لدينا خمسة أفراد خاضعين لعملية التقييم فإنه يتم تقييم الفرد أ مع ب ثم أ مع ج ثم أ مع د وهـ، ونفس العملية مع د وج وهـ.

فإذا كان لدينا N هو عدد الخاضعين للتقييم فإن عدد المقارنات الثنائية ستكون: $2/N(N-1)$.

مثال على ذلك: أ ب، أ ج، أ د، أ هـ.

ب ج، ب د، ب هـ.

ج د، ج هـ.

د هـ.

وبعد الانتهاء من جميع المقارنات يتم حصر عدد المرات الذي فيها الفرد هو الأفضل من الشخص الآخر، ويتم الترتيب في التقييم على هذا الأساس كما يبين الجدول:

جدول رقم (10): تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة.

الترتيب	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في عملية المقارنة	الفرد
02	03	أ
01	04	ب
05	00	ج
03	02	د
04	01	هـ

المصدر: بومدين محمد، مرجع سابق، ص 85.

¹ بومدين محمد، مرجع سابق، ص 85.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنها يعاب عليها أنها مملة وتستغرق وقتاً، فلو كان عدد الاستخلاص مثلاً 40 فإن عدد المقارنات سيكون 580 حسب المعادلة السابقة الذكر، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض الترقية ووضع نظام للأجور والحوافز لذلك لا تعتبر كافية لتقييم أداء الأفراد.

طريقة التوزيع الإجباري: حسب هذه الطريقة فإن الإدارة أو المقيم يقوم بتوزيع وترتيب العاملين الذين يقومون بقياس أساسهم بالكل الذي يركز على فكر توزيع الطبيعة، حيث يركز الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات، وعادة ما يقيم الأفراد بهذه الطريقة إلى 5 مجموعات: الأولى أداؤها ممتاز، الثانية جيد، فمريض، فمقبول، وضعيف. وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كما يلي:¹

10% المجموعة الأولى.

20% المجموعة الثانية.

40% المجموعة الثالثة.

20% المجموعة الرابعة.

10% المجموعة الخامسة.

فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 60 عامل، فالمجموعة الأولى تضم 6 عمال، والثانية 12، والثالثة 24، والرابعة 12، والخامسة 6.

ومن بين العيوب التي تميز هذه الطريقة، أن العدد المحدد لا يمكن تجاوزه حين نجد أنه ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم، (7 أشخاص ذوي الأداء الممتاز) وبالتالي ينقص الشخص السابع من هذه الصفة ويدرج في رتبة أقل، إن هذه الطريقة قد تكون سبباً في الأخطاء ولا تعكس فعلياً الأداء الحقيقي للأفراد وزيادة على ذلك يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.

طريقة الصفات والخصائص:² يعتمد هذا الأسلوب على الحكم على أداء الفرد من خلال مجموعة من الصفات والخصائص التي تحدد الأداء الكفاء للعمل، حيث يقوم المقيم بتحديد درجة توافر هذه الصفة في الفرد عن طريق إعطائها درجات معينة، وغالباً ما يتم الاعتماد على خمس درجات بحيث يعبر الرقم خمسة على أعلى درجة ويقوم المقيم بإعطاء الفرد الدرجة التي تتلاءم مع مدى توافر الصفة المطلوبة

¹ يومدين محمد، مرجع سابق، ص 86.

² نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 90.

فيه، وبعد ذلك تجمع درجات الصفات المختلفة ويتم استخراج متوسطها والحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم.

وفي ما يلي مثال حول كيفية وضع استمارة التقييم وفق هذه الطريقة:

جدول رقم (11): استمارة تقييم وفق طريقة الصفات والخصائص.

الصفات	الدرجات	الدرجة الممنوحة
السرعة في الانجاز	1، 2، 3، 4، 5	
جودة الإنتاج	1، 2، 3، 4، 5	
التعاون		
المواظبة على العمل		
تحمل المسؤولية		
الطموح		
الدقة في المواعيد		
العلاقة مع الرؤساء		
المجموع		

المصدر: نوار هاني اسماعيل، مرجع سابق، ص 90.

بعد الانتهاء من وضع الدرجات المقابلة لكل صفة يتم في النهاية جمع درجات جميع الصفات، ومن ثم أخذ متوسطها الحسابي والحكم على كفاءة الفرد بأحد الأحكام التالية:

ضعيف - مقبول - جيد - جيد جدا - ممتاز

وذلك حسب الرقم الذي تم الوصول إليه في نهاية التقييم، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام وعدم حاجته إلى وقت طويل لتطبيقه، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات الفرد عن طريق معرفة الخصائص الشخصية والصفات التي يتمتع بها، ولكن هناك عدد من المآخذ التي تشوب استخدام هذه الطريق وأهمها:

- إن إعطاء درجات للصفات المدروسة يتم بناء على تقديرات المشرف الشخصية وهذا يجعل هذا الأسلوب قليل الموضوعية، فبعض المشرفين قد يتصف بالتساهل ويقوم بإعطاء درجات عالية

لجميع المقيمين، أو قد يتصف بالتشدد ويقوم في هذه الحالة بإعطاء درجات منخفضة للجميع، وهذا الأمر يجعل من الصعب التمييز بينهم ويضعف من صحة نتائج التقييم، كما يمكن لبعض المشرفين أن يتحيز لبعض الأفراد دون سواهم فيعطيه درجات أعلى من سواهم دون أن يكونوا أفضل منهم، وذلك نتيجة لعلاقات شخصية معينة أو قرابة أو تمتعهم بمركز معين.... وهذا الأمر يمكن أن يخلق استياء عاما لدى الجميع ويؤثر سلبا على مستوى الأداء.

- إن هذا الأسلوب لا يأخذ بعين الاعتبار اختلاف أهمية الصفات والخصائص المدروسة بالنسبة للوظائف المختلفة، حيث يتم إعطاء جميع الصفات والخصائص أهمية متساوية على الرغم من أن الوظائف تختلف فيما بينها من حيث حاجاتها لتوافر صفات معينة أكثر من غيرها من الصفات الأخرى، فبعض الوظائف قد تولي النوعية أهمية أكبر من غيرها من الصفات الأخرى، بينما قد تركز وظائف أخرى على السرعة في الإنجاز وهذا يجعل التقييم النهائي لأداء الفرد قليل الدقة.

وللتقليل من المآخذ السابقة ينصح بما يلي:

- إيكال مهمة التقييم لأكثر من شخص بحيث يتم في نهاية العملية مناقشة جميع النتائج والوصول إلى محصلة مشتركة تحمل رأي الأغلبية.
- تحديد الصفات التي تهم بعض الوظائف أكثر من غيرها وإعطائها درجات أعلى من الصفات الأخرى عند تقييم الشخص القائم بهذه الوظيفة.
- تعديل نتائج التقييم من قبل بعض المتخصصين إذا وجد أن المشرفين كانوا متساهلين أو متشددين عند التقييم كأن يتم إضافة 15% لجميع الأفراد الذين تم تقييمهم من قبل شخص متشدد أو تخفيض نسبة معينة في حال التساهل.

ومما سبق نستخلص بعض الملاحظات المتعلقة بالطرق التقليدية لتقييم الأداء وهي:¹

- تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء المرؤوسين، وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، فمعظم تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف، ولا تأخذ في الاعتبار العوامل التقنية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم. كما أن هذه الطرق تغلب عليها الصفة العقابية، بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا للفرد واستقراره أو قد تضر بمركزه في العمل.

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، مرجع سابق، ص74.

- توصف أغلب هذه الطرق بأنها شكلية، إذ أن الكثير من الاستثمارات تعد وتملاً ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تتخذ كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.
 - التعقيد صفة تغلب على تلك الطرق بسبب القوائم الطويلة من الصفقات المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم نفسها.
- II. الطرق الحديثة:

طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة يختار المقيم العبارات سواء السلبية أو الإيجابية، فالعبارات السلبية تكون أكثر انطلاقا على الفرد العامل، أو يختار أحسن العبارات المطابقة لهذا الفرد، وهذه التقييمات أو التأثيرات على العبارات تجمع من قبل الغدادة الأفراد وتعطي لها درجات حيث أن هذه الدرجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم،¹ هذه العبارات تصف سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية، نذكر على سبيل المثال على ذلك: يتعلم بسرعة، يعمل بجدية، عمله ثابت وأدائه جيد.

المآخذ على هذه الطريقة: المتطلبات والمجهود العالي في الإعداد والذهنية للعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل.

إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم العبارات أو قيمها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم،² كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على جدا.

الطريقة لا تسمح أن يناقش المشرف التقييم مع ممرضيه الأمر الذي يكون مهما في بعض الأحيان وخصوصا إذا كان الممرضون في حاجة لتحسين أدائهم.

طريقة قوائم المراجعة:³ بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك الممرضين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر مع أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة

¹ بومدين محمد، مرجع سابق، ص 87.

² المرجع نفسه، ص 88.

³ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 78.

الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد، وهذا يعني أن المدير المدير المباشر لا يلعب دور المقيم وإنما يقوم بدور المراسل، الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.

جدول رقم (12): نموذج تقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة.

الأسئلة (العبارات)	غالبا	دائما	أحيانا	نادرا
- هل يقدم أفكار جديدة؟ .				
- هل هو مهتم بالعمل؟ .				
- هل هو مواظب في الحضور؟ .				
- هل يحترم أنظمة العمل؟ .				
- هل يتمتع بمعلومات كاملة عن وظيفته؟ .				
- هل هو مبادر؟ .				
- هل يتصرف بجد واستقلالية أثناء الأزمات؟ .				
- هل هو سريع الملاحظة والفهم؟ .				

المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص78.

طريقة المقالة (طريقة التقرير المكتوب):¹ وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد، من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض. وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

- كمية وجود الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف بوظيفته.
- ما هي نقاط القوة والضعف في عمله.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب تدريباً عالياً لانجازها، وأما عيوبها فهي أنها غير منظمة بشكل ثابت، بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو المقيم، فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الأداء.

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، مرجع سابق، ص73.

طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر فيه الأداء، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه، وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات لها علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية الفرد.

ومن مزايا هذه الطريقة:

تعطي للرئيس مقاييس فرعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.

إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبيل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

طريقة التقييم على أساس النتائج:¹ يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمة الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة.

خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.
- ويحدد الأهداف والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج وكذا التفاهم على المعايير التي يتم استخدامها في قياس أداء المرؤوس.
- يخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية نحو مجالات إيجابية ويخلق الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين.

¹ بومدين محمد، مرجع سابق، ص 92.

طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى:¹ يقاس أداء العامل في هذه الطريقة على أساس وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال فترة التقييم وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة. ويتطلب استخدام هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجلات خاصة بالموظفين أو العمال، كما أن عليه أن يكون قريباً من العامل والإشراف عليه عن قرب. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوقائع أو الأعمال التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها تقتصر على الجيدة منها والردئية، أما تلك الأعمال المتوسطة والروتينية التي يقوم بها العامل يومياً تستبعد من هذا السجل، وبالتالي فإنه لا يمكن الاعتماد على هذا السجل لتحديد الأداء الكلي للعامل.

طريقة مراكز التقييم:² تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أداءهم لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء.

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.

III. الطرق المستحدثة:

نلاحظ في الطرق السابقة للتقييم أن أغلبها يعتمد على تقييم المشرف المباشر أو المقيم الذي تحدده الإدارة، وهذا المقيم يسعى إلى تقدير حقيقي للأداء الفعلي للفرد محاولاً توفير الدقة في ذلك وتحديد قدر معين من الموضوعية والعدل في تقييمه، ونلاحظ أن كل طريقة من الطرق السابقة تحاول أن تلجأ إلى أسس معينة للتقليل من أثر الحكم الشخصي غير المستند على حقائق موضوعية، ولكن على الرغم من تلك الجهود فإنها لم تستطع أن تنفي بشكل كلي الأثر الشخصي في التقييم، حيث بقي واضحاً وملموساً في كثير من الأحيان عن طريق ظهور بعض حالات التحيز والمحسوبية، وهذا ينعكس بشكل سلبي على الأداء، بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ أن جميع الأساليب السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين، حيث تقدم الإدارة للمشرفين مقاييس معينة للتقييم وتطلب منهم أن يحكموا على أداء مرؤوسيهـم خلال الفترة الماضية التي غالباً ما تكون السنة.

ولمعالجة المشاكل التي ظهرت في الطرق السابقة اتجهت الإدارات للبحث عن طرق جديدة ومن أهمها طريقة التقييم الذاتي وطريقة التقييم المشترك.

¹ ولد يحيى محمد المختار، مرجع سابق، ص26.

² يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، مرجع سابق، ص78.

التقييم الذاتي:¹ تقوم هذه الطريقة على الطلب من الموظف أن يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقييم وذلك باعتبار أنه الأقدر على معرفة أدائه وما يقوم به من مهام، حيث يقوم بموجب هذه الطريقة بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها أولاً بأول، ومن ثم يرفع تقريراً بذلك إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم على دراسة هذا التقرير وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حوله. وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- تنمية حس المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل الأفراد.
- زيادة معرفة الفرد لعمله وتعميق خبرته فيما يخص هذا العمل.
- إن قيام الفرد بملاحظة أدائه وحساب إنتاجه وتسجيله لهذا الإنتاج من أجل رفعه إلى رؤسائه - لكي يعطي انطباعاً جيداً أمامهم - سوف يؤدي إلى رفع مستوى أداء هذا الفرد وسيخلق فرصة للتطوير الذاتي المستمر.

ولكن على الرغم من المزايا السابقة لأسلوب التقييم الذاتي إلا أن المأخذ الأساسي عليه هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته، وبالتالي سيتأثر تقييمه بالطبيعة الإنسانية له، أي أنه سيميل إلى تضخيم نشاطاته ومنجزاته بغية الظهور بمظهر المنتج أمام رؤسائه، ومن أجل رفع قيمة التقدير الذي يعطيه لنفسه خاصة في حال إمكانية تأثير نتائج التقييم على مستقبله الوظيفي، حيث أن أغلب الموظفين في المنشآت العامة لم يصلوا بعد إلى تلك المرحلة من النضوج وحس المسؤولية اتجاه منشأتهم وأنفسهم، والتي تمكنهم من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي وبعيد عن المغالاة.

التقييم المشترك:² تعتمد طريقة التقييم المشترك إلى تقييم أداء الأفراد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم، حيث يتم تحديد مجموعة التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بملاء استمارات التقييم والتي يتم على ضوءها تحديد مستوى أداء الفرد في نهاية الأمر.

ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة اتفاق المقيمين بشكل نهائي على رأي مشترك حول الفرد، وهذا بالتالي سوف يؤثر على النتائج النهائية بالإضافة إلى ميل البعض منهم إلى إعطائه تقديرات مرتفعة نتيجة علاقات شخصية أو مصالح معينة تربطهم مع الفرد المقيم.

بعد الانتهاء من دراسة جميع طرق التقييم التقليدية والحديثة والمستحدثة يطرح السؤال التالي نفسه: ما هي أفضل الطرق التي يمكن استخدامها في منشأتنا العامة؟

¹ نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 100.

² المرجع نفسه، ص 101.

والواقع أن الإجابة على هذا السؤال صعبة لأنه لا يمكن اختيار طريقة محددة مهما كانت متطورة والقول بأنها مناسبة لجميع المنشآت، ولاشك أن نجاح أحد الطرق في منشأة ما أو في دولة ما يجب ألا يجعلنا نحكم بأنه سيعطي نتائج إيجابية عند تطبيقه على جميع المنشآت، وذلك بسبب اختلاف ظروف هذه المنشآت وطبيعة عملها، وبالتالي قد تتلاءم إحدى الطرق مع إحدى المنشآت وتتلاءم طريقة أخرى مع مختلفة تماما مع منشأة أخرى، لذلك لابد من إعادة التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة عمل كل منشأة وظروفها وعناصرها والمشاكل التي يمكن أن تعترضها قبل تطبيق برنامج التقييم المناسب لها.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.

قياس الأداء المؤسسي جزء من العملية الإدارية، يهدف إلى قياس الأعمال التي تمت فعلا أو التي ستتم. ويمكن تعريف معايير الأداء بأنها معدلات قياسية تستطيع المنظمة أو إدارة الوحدة المحلية، أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها هذه المعدلات.

فالمعيار هو ما يتم القياس بناء عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي أو رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح، فالمقياس إذن هو ما يتم القياس به، أما المعيار فهو ما يتم القياس بناء عليه، وتتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم، ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية.

المعيار العام لقياس الأداء:¹ للإدارة أداء في أية منظمة، كما أن للأفراد أداء أيضا، ويمكن قياس أداء كل إدارة متخصصة في المنظمة بمجموعة من المعايير، سواء كان هذا الأداء تخطيطيا أم تنظيميا أم توجيهيا أم رقابة.

والمعيار الجيد يجب أن يكون محددا، قابلا للقياس، واضحا، مفهوما للجميع، وأن يكون ممكنا، عمليا، موضوعيا، واقعيا، وأن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط بل منبثقا منها.

والهدف الرئيسي من وضع معايير لقياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية، هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقييم الخدمات العامة للمجتمع، ويكون هذا القياس عن طريق معايير مقبولة.

والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يقوم على أبعاد ثلاثة:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 39.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه محصلة لكليهما بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

وتستخدم الإدارة مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء فيها، لمعرفة مدى قرب المنظمة أو ابتعادها عن هذه الفاعلية، ولهذا تهتم بتجميع البيانات والمعلومات عن بنود هذه المقاييس وصولاً إلى:

- مقاييس الفاعلية الاقتصادية.
- مقاييس الفاعلية السياسية الداخلية.
- مقاييس الفاعلية السياسية الخارجية.
- مقاييس الفاعلية الرقابية.
- مقاييس الفاعلية البيئية.

وتستخدم المنظمات المعايير التالية كأساس لقياس الأداء:

- ✓ الكفاءة Efficiency: ويشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام، وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات، أو النسبة بين المخرجات والوقت.
- ✓ الفاعلية Effectiveness: ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات التنظيمية.
- ✓ الإنتاجية Productivity: ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
- ✓ الجودة Quality: وتتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد)، مثل الدقة، السرعة، الاستجابة، والمسؤولية.

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء.

يشكل قياس الأداء جانبا مهما في عملية الرقابة، ويظهر هذا في الافتقار إلى الأهداف والمعايير الكمية، وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير معلومات صحيحة في الوقت المناسب، وبالتالي يصعب اتخاذ قرارات تنفيذية وبالتالي الإستراتيجية في غياب قياسات موضوعية في الوقت المناسب.

وعموما تتمثل الصعوبات في:

1. الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء.
2. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
3. الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
4. صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
5. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

خاتمة الفصل:

تعد عملية تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من هذا التعديل هو قيامها بعملية تقييم الأداء. وتقييم الأداء الإستراتيجي يعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الاختيارات الإستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل أو أكبر أو أقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختيار للإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة.

وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة يركز على عدة جوانب نذكر منها:

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى.
- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها.
- تقييم لمحتوى الإستراتيجية ذاتها.
- تقييم لقدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم للنتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.

وعملية تقييم الأداء تتم باستخدام معايير ومؤشرات عديدة مالية وغير مالية، كمية ونوعية وغيرها، وأهمها معدل العائد على الاستثمار، ومقاييس القيمة المضافة، هناك طرق وأساليب أخرى كثيرة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الإستراتيجي.

مقدمة الفصل:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول النظرية السابقة تمت محاولة إعداد دراسة حالة خاصة بتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد الخيارات الإستراتيجية لثلاث مؤسسات تابعة للقطاع الخاص والتي تنشط في قطاع جد هام وحساس بالنسبة للدولة، ألا وهو قطاع الاتصالات، وهذه المؤسسات هي مؤسسة موبيليس، جازي، وأوريدو، والتي سيتم التعريف بهم من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، وذلك لتحديد دور تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

كما سيتم تحليل مجموعة من البيانات و المعلومات المحصل عليها وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يتضمن تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر، والمبحث الثاني تضمن تحليل البيئة الداخلية بالمؤسسات محل الدراسة وتحديد الفرص و التهديدات من خلال البيانات و المعلومات المتوفرة، ليتم بعد ذلك دمج التحليلين الداخلي والخارجي في تحليل واحد لتحديد الموقف التنافسي، أما المبحث الثالث فيتم من خلاله قياس أداء القطاع، ثم معرفة التكنولوجيا المستخدمة في القطاع، ليتم في النهاية معرفة دور التحليل التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يتم في هذا المبحث دراسة مقارنة بين الهاتف الثابت والهاتف النقال وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسنتناول فيه تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وأخيرا نقوم بتعريف المؤسسات الفاعلة في القطاع في الجزائر.

المطلب الأول: المقارنة بين الهاتف الثابت والهاتف النقال.

كان للهاتف الثابت أهمية كبيرة في التواصل بين الأفراد وحتى المؤسسات لكن ومع مجيء الهاتف النقال اتجه الكثيرون إلى استعماله وتخلوا عن استعمال الهاتف الثابت، وذلك للمزايا التي يتمتع بها الهاتف النقال عن الثابت.

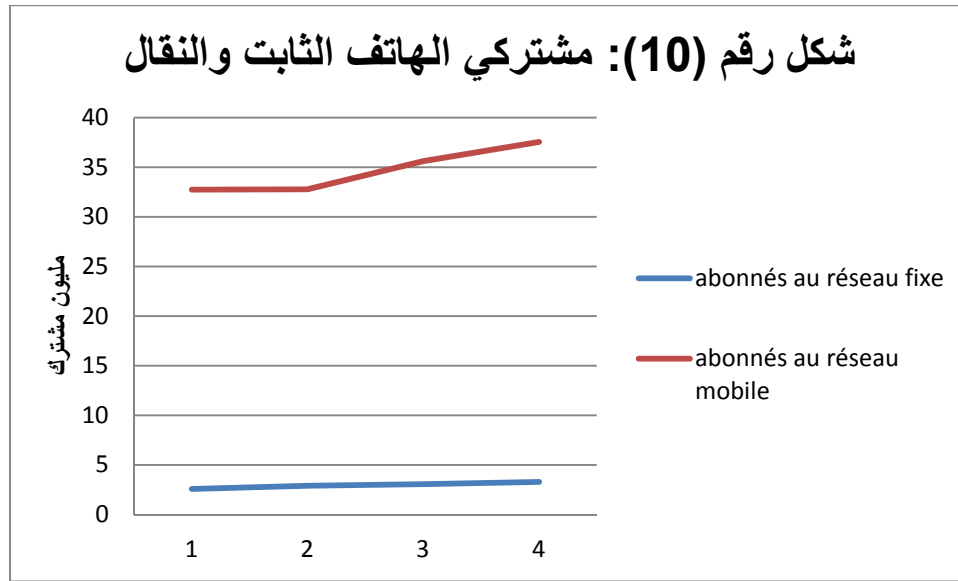
وهناك عدة جوانب تبين انصراف المشتركين عن استعمال الهاتف الثابت وتفضيلهم للهاتف النقال نذكر منها:

• من حيث عدد المشتركين:

جدول رقم (13) : عدد مشتركى الهاتف الثابت والهاتف النقال.

السنوات	2009	2010	2011	2012
عدد مشتركى الهاتف الثابت (مليون مشترك)	2.576	2.923	3.059	3.289
عدد مشتركى الهاتف النقال (مليون مشترك)	32.730	32.780	35.616	37.528

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (13).

من خلال المعطيات في الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد المشتركين في الهاتف النقال يفوق بكثير المشتركين في الهاتف الثابت. فمثلا في سنة 2009 نجد أن عدد المشتركين في الهاتف الثابت وصل إلى حوالي 2.576 مليون مشترك في حين فاق مشتركي الهاتف النقال 32 مليون مشترك ليصل في سنة 2011 إلى 35.616 مليون مشترك، واستمر في الزيادة ليتجاوز 37 مليون مشترك في سنة 2012. أما بالنسبة للهاتف الثابت فنرى تزايد لكن بمعدلات بطيئة.

وبالتالي فعدد المشتركين في الشبكة الثابتة لا يزال راكدا نسبيا وهذا منذ افتتاح سوق الهاتف النقال حيث استجاب هذا الأخير لطلب العديد من المزايا (التنقل، الرسائل القصيرة، الخدمات ذات القيمة المضافة، الانترنت عبر الهاتف النقال.....).

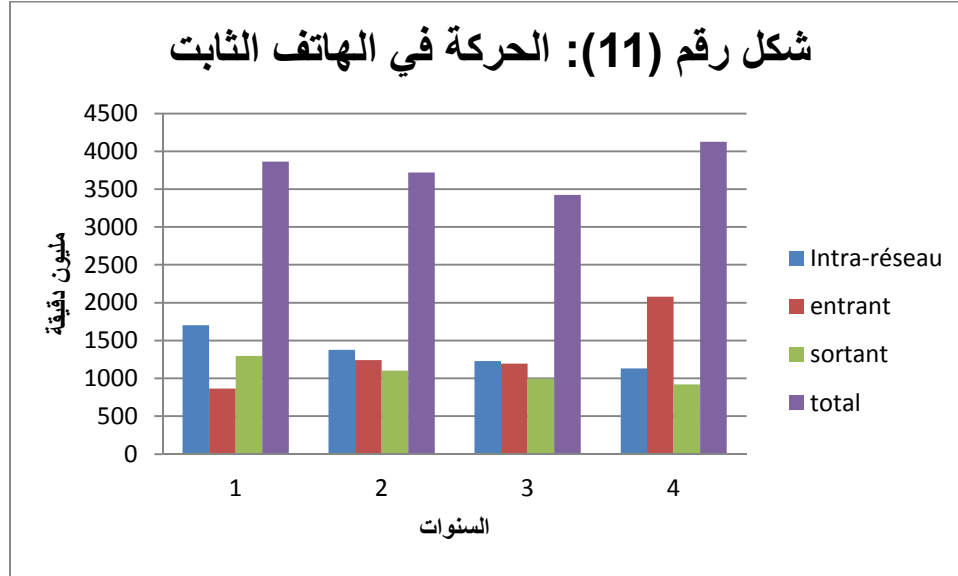
• من حيث الحركة:

جدول رقم (14): الحركة في الهاتف الثابت.

2012	2011	2010	2009	الحركة في الهاتف الثابت (مليون دقيقة)
1132	1229	1377	1704	التعامل داخل الشبكة Intra-réseau
2077	1197	1243	863	الداخل entrant

919	997	1101	1298	الخارج Sortant
4128	3423	3721	3865	المجموع total

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

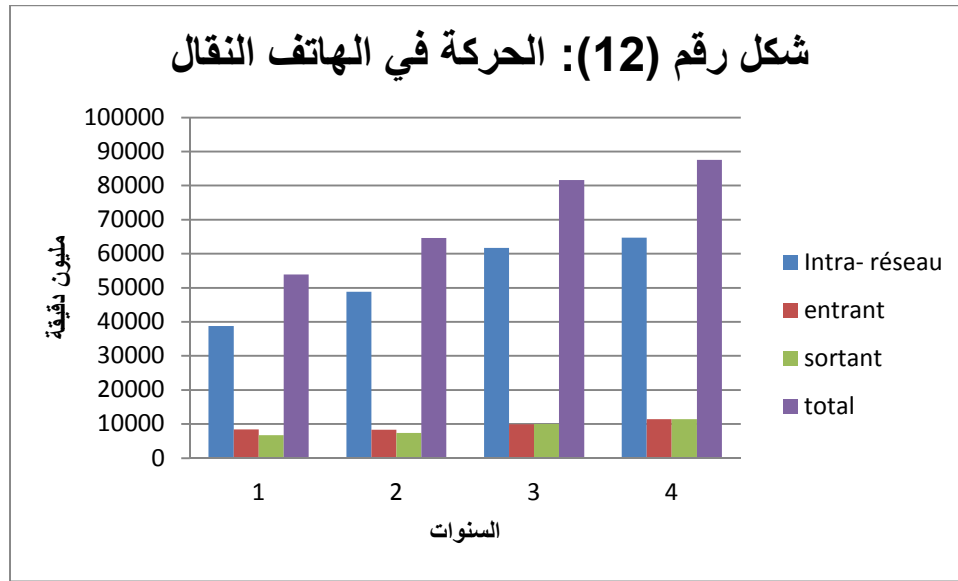


المصدر: معطيات الجدول رقم (14).

جدول رقم (15): الحركة في الهاتف النقال.

2012	2011	2010	2009	الحركة في الهاتف النقال (مليون دقيقة)
64682	61753	48819	38761	التعامل داخل الشبكة Intra-réseau
11456	9900	8368	8427	الداخل entrant
11440	10024	7422	6739	الخارج sortant
87578	81677	64610	53927	المجموع total

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (15).

نلاحظ من خلال الجدولين والشكلين أن الحركة الإجمالية لشبكات الهاتف النقال سجلت نموا بـ 7% بين سنة 2011 و2012، حيث تجاوزت 5 مليار دقيقة. ولكنه لا يزال أقل بكثير من معدل النمو في الفترة 2010-2011 (26%). أما الفترة ما بين 2009-2010 فسجلت نموا قدر بـ 20% حيث تجاوزت 53.92 مليار دقيقة لتصل إلى 64.61 مليار دقيقة.

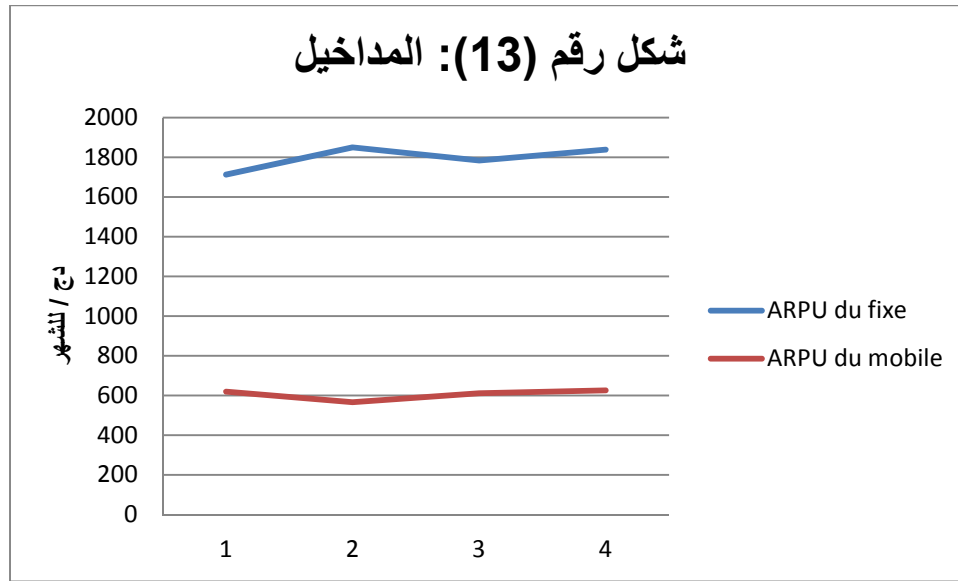
أما بالنسبة للهاتف الثابت نلاحظ انخفاض محسوس بين سنتي 2009-2011 حيث سجلنا في سنة 2009 حوالي 3.86 مليار دقيقة، بينما في سنة 2011 سجلنا 3.42 مليار دقيقة، وفي سنة 2012 ارتفع إجمالي حركة الشبكة الثابتة إلى ما يقارب 4.128 مليار دقيقة.

• من حيث المداخل:

جدول رقم (16): مداخل الهاتف الثابت والنقال.

السنوات	2009	2010	2011	2012
ARPU للهاتف الثابت (دج/شهر)	1712.3	1849	1783	1839
ARPU للهاتف النقال (دج/شهر)	619.3	566.3	611.4	625.58

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (16).

متوسط الإيراد لكل مستخدم (ARPU)* الذي يمثل الدخل المتولد لكل مشترك على مستوى شبكة النقال نلاحظ تراجع بـ 53 دج/الشهر بين سنتين 2009-2010. أما في السنوات الأخرى نلاحظ ارتفاع طفيف قدر بـ 2.32% بين سنتي 2011-2012.

بالنسبة للهاتف الثابت فقد سجلت شركة الاتصالات الجزائرية انخفاض في متوسط الإيراد لكل مستخدم بين 2010-2011 يقدر بـ 66 دج/الشهر في حين حدث ارتفاع طفيف بين سنتي 2011-2012 بنسبة 3%.

• **من حيث عدد الدقائق المستخدمة:**

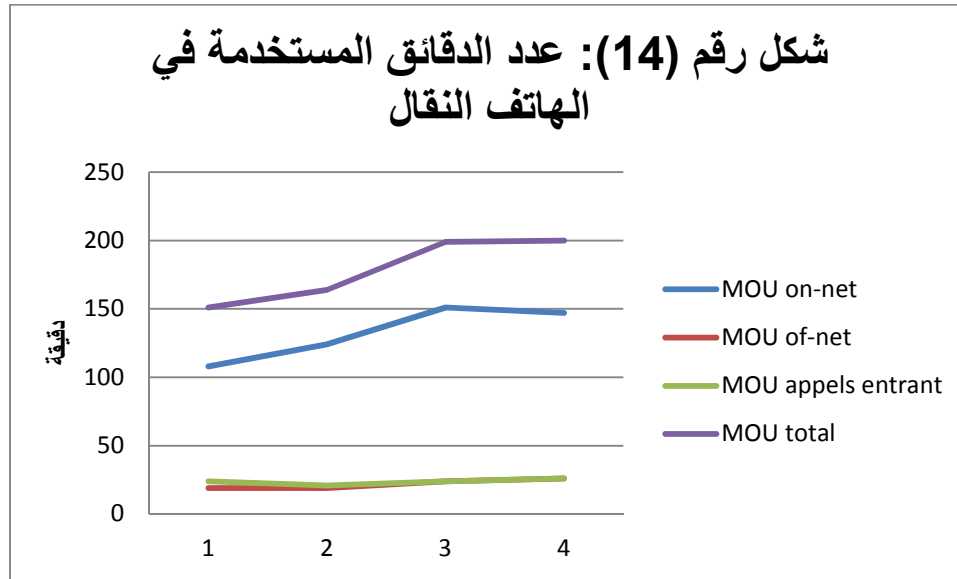
جدول رقم (17): عدد الدقائق المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.

2012	2011	2010	2009	التعامل السنوات (MOU)* بالدقائق
147	151	124	108	المكالمات داخل الشبكة MOU on-net
26	24	19	19	المكالمات خارج الشبكة MOU of-net

* متوسط الإيراد لكل مستخدم، أو يمثل الدخل المتولد لكل مشترك على شبكة الهاتف.
* المعدل الشهري للدقائق المستخدمة من طرف كل مشترك.

26	24	21	24	مكالمات واردة MOU appels entrant
200	199	164	151	المجموع MOU total

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

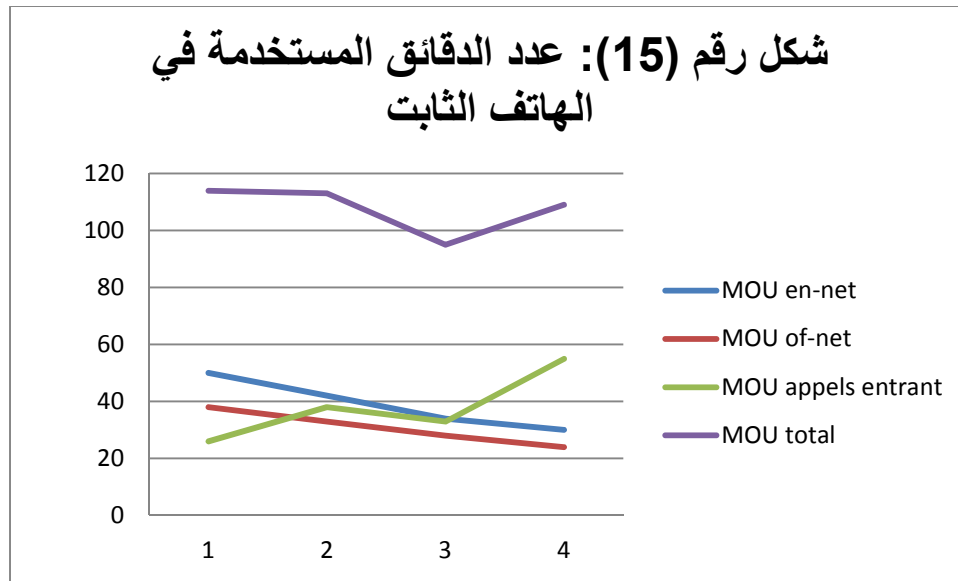


المصدر: معطيات الجدول رقم (17).

جدول رقم (18): عدد الدقائق المستخدمة في قطاع الهاتف الثابت.

التعامل بالدقائق (MOU)	السنوات	2009	2010	2011	2012
المكالمات داخل الشبكة MOU on-net		50	42	34	30
المكالمات خارج الشبكة MOU of-net		38	33	28	24
مكالمات واردة MOU appels entrant		26	38	33	55
المجموع MOU total		114	113	95	109

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (18).

نلاحظ ارتفاع في عدد الدقائق المستخدمة بالنسبة للهاتف النقال وذلك من سنة 2009 إلى سنة 2012. فخلال سنة 2009 الحجم الشهري للمكالمات من مشترك إلى شبكة النقال في الجزائر تمثل 151 دقيقة (2سا، 31د) أي 108 دقيقة مكالمات داخل الشبكة، 19 دقيقة خارج الشبكة، 24 دقيقة مكالمات واردة. وفي نفس السنة سجلت نموا بـ 37.6% مقارنة بالسنة السابقة، حيث يفسر نمو المكالمات داخل الشبكة (MOU on – net) على الخصوص بصدور عروض

المسماة ILLIMITE "غير محدود" والتحفيزات (promotion) المتعامل بها عند المتعاملين الثلاث.

متوسط حجم المكالمات داخل الشبكة وخارجها (on – net et of – net) المتعلقة بمشترك في شبكة النقال تمثل 127 دقيقة (2سا، 7د) خلال الشهر وهذا راجع للاتصالات الواردة التي تمثل 24 دقيقة. وهذا ينطبق على السنوات الأخرى (2010 – 2011 – 2012).

بالنسبة للهاتف الثابت نجد أن متوسط الحجم الشهري للمكالمات من المشتركين إلى الشبكة الثابتة خلال سنة 2009 تمثل 14 دقيقة (1سا، 54د) أي 50 دقيقة مكالمات داخل الشبكة، 38 دقيقة خارج الشبكة، 26 دقيقة مكالمات واردة. واستمر انخفاض متوسط الحجم الشهري في سنتي 2010 و 2011 بسبب انخفاض الحركة الإجمالية لشبكة الهاتف الثابت.

أما في سنة 2012 فقد شهد إجمالي حجم المكالمات ارتفاع بنسبة 14 دقيقة/لشهر مقارنة بسنة 2011، وهذا بفضل زيادة حركة المرور الواردة.

المطلب الثاني: تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

أحدث اختراع الهاتف نقلة هائلة في تاريخ البشر، حتى أن بعض الناس أصيبوا في أيامه الأولى بالرعب لظنهم أن من يتحدث على الطرف الآخر ليس بشرا بل جنيا، فلم يكن من المتصور أن تسمع صوت شخص على بعد أميال بعيدة يتحدث إليك وتحدث إليه. واليوم ونحن في القرن الحادي والعشرين تبدو دهشة الناس في عصر التليفون ماثرة للابتسام، فلقد تطور الهاتف وأصبح محمولا وبفضل ذلك يستطيع المرء استخدامه من أي مكان.

بدا الهاتف المحمول في نهايات السبعينات كخدمة خاصة على ترددات قريبة من تلك التي يستخدمها البث الإذاعي، ونظرا لارتفاع تكلفتها ظلت قاصرة على المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية، ورغم قصر عمر التليفون المحمول الذي لا يزيد عن ربع قرن فان ثورة هذا الاختراع لا تقل أهمية عن ثورة التليفون العادي، فقد نجحت في تغيير مفهوم الاتصال على المستوى الشخصي وأصبحت علاقة الإنسان بالعالم المحيط به وثيقة على مدار الساعة حتى في الأماكن النائية المعزولة التي لا تصلها خدمة الهاتف العادي.

ومع تطور أجهزة الهاتف النقال أصبحت الأجهزة أكثر من مجرد وسيلة اتصال صوتي بحيث أصبحت تستخدم كأجهزة كمبيوتر كفيل لمواعيد واستقبال البريد الصوتي وتصفح الانترنت

والأجهزة الجديدة يمكنها التصوير بنفس نقاء ووضوح الكاميرات الرقمية، كما أصبحت الهواتف النقالة أحد وسائل الإعلان كذلك وبسبب التنافس الشديد بين مشغلي أجهزة الهاتف النقال أصبحت تكلفة المكالمات وتبادل المعطيات في متناول جميع فئات المجتمع لدى فان عدد مستخدمي هذه الأجهزة في العالم والعالم العربي يتزايد بشكل يومي ليحل محل أجهزة الاتصال الثابتة.

وقد عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر نموا متزايدا يتماشى ومتطلبات العصر من تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا بدخول شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر إلى السوق الجزائري تحت اسمها التجاري "جازي" وبعدها شركة "موبيليس" ثم في الأخير شركة "أوريدو".

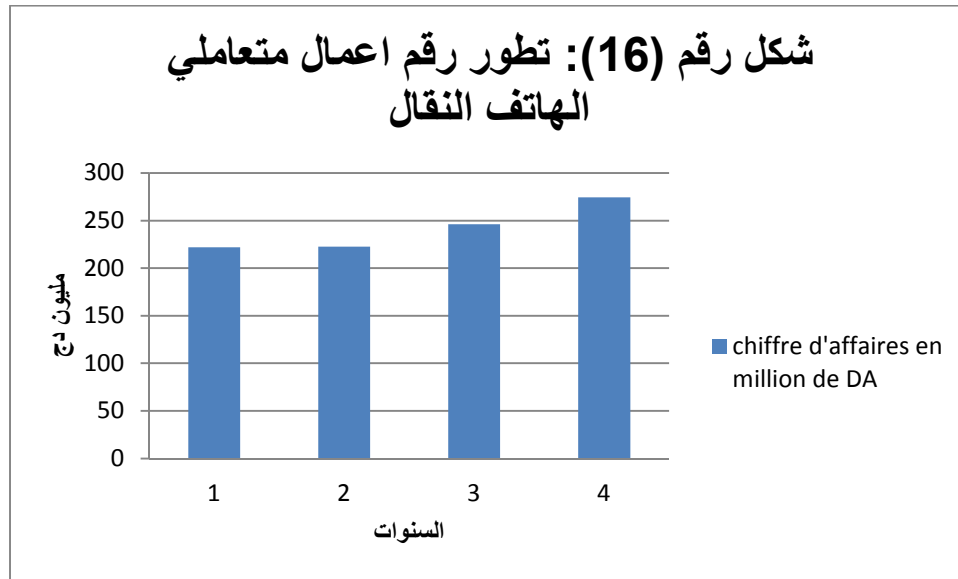
ويظهر تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال المؤشرات التالية:

✓ رقم الأعمال:

جدول رقم (19): تطور رقم الأعمال لمعاملتي قطاع الهاتف النقال.

السنوات	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال (مليار دج)	222.127	222.576	246.066	274.541

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (19).

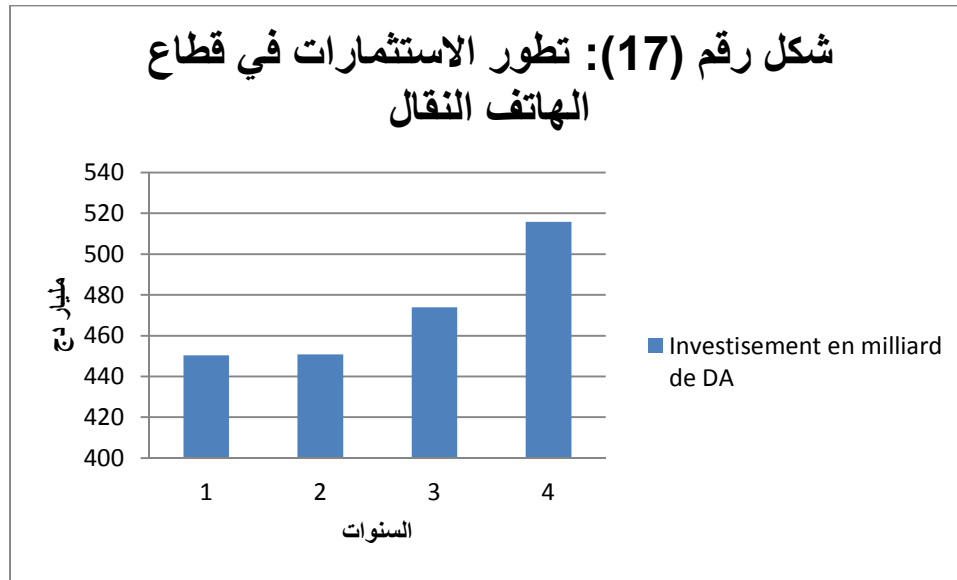
من خلال الجدول نلاحظ أن رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال يتزايد من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2009 قدر بـ 222.127 مليار دج، أما في سنة 2010 نلاحظ زيادة طفيفة قدرت بـ 0.449 مليار دج، ويستمر بالزيادة إلى أن يصل في سنة 2012 إلى 274.541 مليار دج بنسبة نمو قدرت بـ 11% مقارنة مع العائدات المسجلة في سنة 2011 والمقدرة بـ 246.066 مليار دج، ويرجع هذا النمو في رقم الأعمال إلى زيادة عدد المشتركين في مجال قطاع الهاتف النقال، وحجم الحركة على شبكاته.

✓ الاستثمارات:

جدول رقم (20): تطور الاستثمارات في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

السنوات	2009	2010	2011	2012
الاستثمارات (مليار دج)	450.313	450.749	473.860	515.822

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (20).

من خلال المعطيات الموضحة نلاحظ أن حجم الاستثمارات يتزايد بشكل مستمر وهذا بالنسبة للمتعاملين الثلاث. ففي سنة 2009 قدر بـ 450.313 مليار دج، في سنة 2010 ارتفع إلى 450.749 مليار دج، أما في سنة 2012 سجل المتعاملون الثلاثة ما قيمته 515.822 مليار

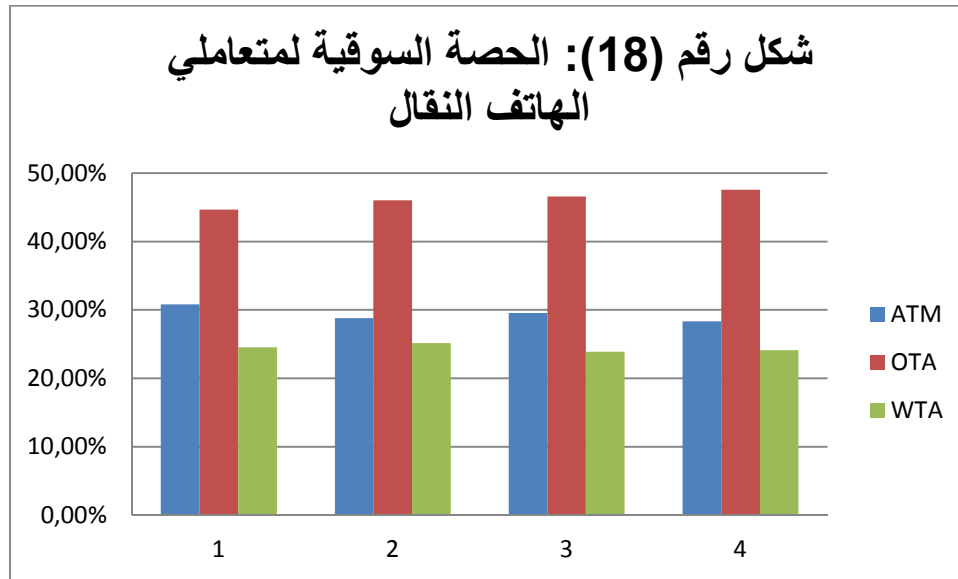
دج بزيادة قدرت ب 41.962 مليار دج مقارنة بما سجل في السنة الماضية 473.860 مليار دج.

✓ الحصة السوقية:

جدول رقم (21): تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث.

Années	2009	2010	2011	2012
ATM	30.80%	28.82%	29.53%	28.31%
OTA	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%
WTA	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (21).

النتائج المتعلقة بسوق الهاتف النقال بينت أن حصة المتعامل OTA في السوق تتزايد باستمرار بداية من 44.66% سنة 2009 وصولا إلى 47.55% سنة 2012.

أما المتعامل ATM فقد فقد 1.98% من حصته السوقية سنة 2010 مقارنة بـ 2009، ثم ارتفعت إلى 29.53% سنة 2011 لترجع إلى الانخفاض مجددا في سنة 2012 لتصل إلى 28.31%.

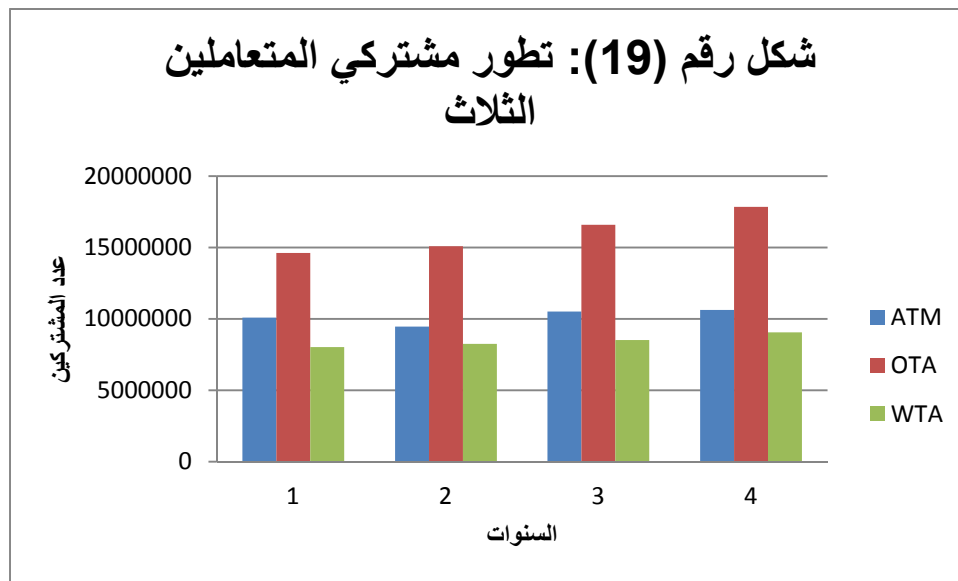
أما بالنسبة للمتعامل WTA فنلاحظ تذبذب في حصته السوقية، حيث في سنة 2010 ارتفع بـ 0.62% مقارنة بسنة 2009، أما سنة 2011 انخفضت إلى 23.88% ليصل في سنة 2012 إلى 24.14%.

✓ عدد المشتركين:

جدول رقم (22): تطور مشتركري الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث.

السنوات	2009	2010	2011	2012
ATM (مليون مشترك)	10079500	9446774	10515914	10622884
OTA (مليون مشترك)	14617642	15087393	16595233	17845669
WTA (مليون مشترك)	8032682	8245998	8504779	9059150
إجمالي المشتركين	32729824	32780165	35615926	37527703

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (22).

يبين الجدول عدد المشتركين بالنسبة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر حيث نلاحظ تزايد في عدد المشتركين في قطاع الهاتف النقال، فحسب الإحصائيات قدر إجمالي عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث سنة 2009 بـ 32.729 مليون مشترك ليصل سنة 2012 إلى 37.527 مليون مشترك.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال.

ينشط في قطاع الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين، تتفاوت فترة تواجد كل منهم فيه، وهو على التوالي: اتصالات الجزائر موبيليس "ATM"، أوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" والوطنية لاتصالات الجزائر "WTA".

أولاً: التعريف بشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر.¹

أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA هي فرع من الشركة الأم أوراسكوم تيليكوم للاتصالات "OTH" وهي شركة مصرية رائدة في مجال خدمة الهاتف النقال في العالم العربي والتي تأسست سنة 1998، وترجع ملكيتها إلى عائلة ساوريس حيث فازت بـ 20 رخصة في مجال شبكة GSM موزعة على مجموعة دول إفريقيا، الشرق الأوسط، جنوب القارة الآسيوية من بينها: Mobiline في باكستان، Mobinil في مصر، Banglalink في بنغلاديش، و Telecel في زيمبابوي، Tunisiana في تونس، وجازي في الجزائر وأخرها Iraqna في العراق.

وتحصلت أوراسكوم الجزائر على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر في 11 جويلية 2001، بمقدار مالي يقدر بـ 737 مليون دولار، وهذا بعد المنافسة الشديدة لكبرى الشركات في مجال الاتصالات Portugal Telecom، France Telecom، Telefonica Moviles.

وتعتبر جازي "GSM" (Djezzy GSM) التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر وهي مشتقة من الكلمتين "الجزء" و "الجزائر"، وقد أعلن عن هذه التسمية خلال ندوة صحفية في 07 جويلية 2001.

وبمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية، وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003.

¹ www.djezzy.com

يقع مقرها بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة وفق العنوان التالي: شارع مولود فرعون، الطريق رقم 05، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة. ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رابيس، وحيدة بنفس الولاية، وكذا مديريتين فرعيتين بكل من وهران وقسنطينة.

وفي أوت 2003 تم تغطية 48 ولاية أي طبقا للأهداف المسطرة، ووصلت نسبة تغطيتها للسكان 98% حتى الآن، وتملك حصة سوقية بنسبة 46%، وأكثر من 15 مليون مشترك ومشتركة، و70 مركز خدمة في جميع أنحاء البلاد متوفرة 7/7 من 08:00 حتى 20:00 وخدمة التجوال أكثر من 370 مشغلا في 174 بلد، و8 موزعين معتمدين وأكثر من 3500 عامل.

غير أنها تعرضت لهزة عنيفة اثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقى البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة أسهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة.

وفي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار من الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و2009، وهذا ما رفضته الشركة مما أدى إلى ظهور مشاكل بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، حيث منعت الجزائر أوراسكوم تيليكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب ضخمة ضد الشركة، حيث لم يكن باستطاعتها الصمود أكثر من هذا بعدما زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائنة، هذا ما أدى إلى إبرام صفقة اندماج مع شركة فيمبلوكوم الروسية بقيمة 6.6 مليار دولار، حيث ستنتقل ملكية 51.7% من أوراسكوم تيليكوم الى فيمبلوكوم، وأعلنت الجزائر نيتها في شراء 51% من حصص جازي.

وفي شهر مارس 2011 انطلقت المفاوضات الأولى مع شركة أوراسكوم تيليكوم القابضة المسماة حاليا الشركة العالمية القابضة للاتصالات وكانت آنذاك تتبنى منطق المواجهة وليس التفاوض.

بدأت المفاوضات الحقيقية في شهر أكتوبر 2011 بعد انتقال مراقبة الشركة العالمية القابضة للاتصالات إلى شركة فيمبلوكوم.

وامتلك الصندوق الوطني للاستثمار فعليا 51% من رأس مال أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وسيكون ممثلا في مجلس إدارة كل من أوراسكوم تيليكوم الجزائر وأوبتيكوم (أنشئت للتكفل بالأنشطة العملية لأوراسكوم تيليكوم الجزائر)، وكذا في عدة لجان مثل اللجنة التي سترأسها

الصندوق الوطني. وفي هذا الإطار سيكون للصندوق حق النظر في تسيير هاتين الشركتين لاسيما فيما يتعلق بالقضايا الإستراتيجية أين يمكنه استعمال حق الاعتراض إزاءها.

ثانيا: التعريف بشركة موبيليس.¹

ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها: تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون، غياب المنافسة، وكذا خدمات سيئة وبطيئة كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة.

وتجدر الإشارة أن القانون رقم 03 - 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد التي تسيّر نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) مع فتح هذا النشاط للمنافسة.

تم إصلاح هذا القطاع من خلال هيكلة رأسمال المتعامل اتصالات الجزائر إلى متعاملين هما: بريد الجزائر.

1. اتصالات الجزائر: تعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي شركة ذات أسهم
2. مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها منذ أوت 2003. تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية فهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

وبعد دخول أوراسكوم تيليكوم إلى السوق الجزائرية وتصدرها للمرتبة الأولى دون منازع تبنت موبيليس إدارة التغيير منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:

¹ www.mobilis.com

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين.
 - سرعة الاستجابة للتغيرات.
 - تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين.
 - تطوير عرض الخدمات الهاتفية، تنويعها وترقيتها.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة.
- ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على شركة موبيليس العمل على دعم عملية التغيير من خلال:

- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال.
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير.
- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.

ويمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها "جيزي" بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال تغييرات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، فبدأت تفتقي أثر "جيزي" وتعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات كبيرة في الأسعار وتوسيع شبكة التغطية.

وبمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط نهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.

ولم تكن هذه الشركة في جوان 2004 إلا شركة فنية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300، أما اليوم فيبلغ عدد مشتركها 10.5 مليون مشترك بشبكة تجارية تفوق 120 وكالة تجارية من 60000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني.

تقدم شركة موبيليس العديد من الخدمات منها: قوسطو، سلكني، موبيكونيكت، وغيرها، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 97% وهي ذات نوعية جيدة.

واستطاعت هذه المؤسسة بفضل إدارة التغيير التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 01 مليون إلى 05 مليون (من 2004 إلى 2005) والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد المشتركين.

ثالثا: التعريف بشركة أوريدو¹

أوريدو أو نجمة سابقا هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية. وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال. يبلغ عدد مشتركها أكثر من 9.059 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وبلغت حصتها في سوق النقال 24.14% من مجموع الحصة.

في 02 ديسمبر حصلت الوطنية تيليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبقة في الجزائر حيث أدخلت نجمة معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

تغطي حاليا 48 ولاية بـ 3000 موقع تقني مكن من تغطية 91% من السكان، كما تحتوي نجمة على 70 محل بيع عبر التراب الوطني، و270 فضاء خدمات نجمة وأكثر من 50 ألف نقطة بيع، وتشغل 1900 عامل، 99% منهم جزائريون، 40% من العنصر النسوي ويقدر متوسط سن العمال بـ 30 سنة.

هي عبارة عن كيان هدفه الرئيسي خدمة المجتمع، ولديها مسؤولية كبيرة اتجاه عملائها بغية المساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها.

¹ www.ooredoo.com

- إثراء حياة المجتمع باعتبارها شركة اتصالات عالمية رائدة.
- تسعى وتحرص على تمكين الشباب ومساعدتهم على تحقيق النمو واستغلال إمكاناتهم لتحقيق طموحاتهم.
- تسعى وتحرص على تمكين المجتمعات التي تفتقر إلى الخدمات، وتوفير لهم إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات.
- تناصر المرأة وتحرص على مساعدتها على النهوض بالمجتمع.
- تواصل سعيها في مختلف قطاعات أعمالها كي يكون عاملا محفزا لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة والتي تمثل الدعم الأساسي للاقتصاد في جميع الأسواق التي تقدم خدماتها لها.
- تحرص على تقديم المزيد، ورؤية المزيد، والمساهمة بالمزيد.
- تستند إستراتيجيتها على ثلاث ركائز أساسية.
- تقدم لعملائها تجربة فريدة تعزز بموجبها مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات.
- تفخر بالتراث العريق وبكل انجاز حققته.
- تواصل الرفع من طاقتها الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لديها كي تعزز من قدرتها على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتها.
- تستثمر في مجالات جديدة النمو.
- تواصل سعيها للاستثمار في قطاعات الأعمال الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو.

ولأن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي لرؤيتها تحرص على أن تكون تجربة عملائها فريدة بكل المقاييس، وهذا هو جوهر ما تقوم به في الأسواق التي تقدم فيها خدماتها.

ولقد كان لرحلة نجاحها بداية متواضعة، وبفضل التطور القوي والاستثمارات الموفقة والجهود المتواصلة لفريق العمل في جميع الأسواق التي تقدم فيها خدماتها، واتساع قاعدة عملائها وولائهم لها وصلت إلى مركز الصدارة في مصاف أهم شركات الاتصالات في العالم وبانت شبكتها تغطي نصف الكرة الأرضية.

المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تحليل البيئة الداخلية أي تحليل كل من نقاط القوة و الضعف و تحديد احتمال حدوثها و أثرها على نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، ثم تحليل مختلف متغيرات بيئة الصناعة والتي لها تأثير على نشاط المؤسسات واستراتيجياتها، ثم بعد ذلك نقوم باستنتاج مختلف الفرص و التهديدات ليتم في الأخير الربط بين كل من الفرص و التهديدات من جهة ونقاط القوة و الضعف من جهة ثانية في تحليل واحد وهو التحليل الثنائي من أجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسات.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات.

يمكن التوصل إلى تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال، وهي كالآتي:

أولاً: شركة موبيليس.

نقاط القوة:

- قرارات الحكومة والعوائق التي يواجهها الداخلون الجدد تعتبر مصدر قوة بالنسبة للمؤسسة والذي يضمن لها عدم دخول منافسين جدد.
- تقوم المؤسسة على تطوير وتدريب القوى البشرية وتكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة.
- تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية، حيث تنفق حوالي 1 مليار دولار على تطوير هذه التكنولوجيا المستخدمة.
- تكاليف الإنتاج تنافسية حيث قامت بتخفيض أسعارها في السوق مما جعلها في وضع تنافسي جيد.
- تمتلك شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع مما يؤدي إلى تواجد منتجاتها في كافة أنحاء البلاد.

- استحوادها على رعاية أغلب البرامج والمهرجانات الثقافية والفنية وذلك من أجل الرفع من رأس مالها.

نقاط الضعف: إضافة إلى الأوضاع الجيدة السالفة الذكر، إلا أنها تعاني من بعض نقاط الضعف.

- شبكة ضعيفة بسبب نقص التغطية.
- نقص العروض المقدمة للمشاركين، وهذا راجع إلى التكاليف المرتفعة.
- عدم وجود تحفيزات للعمال، وهذا لارتفاع تكاليف المستخدمين.
- نقص الاهتمام بالزبائن.

ثانيا: مؤسسة جازي.

نقاط القوة:

- استحوادها على حصة سوقية كبيرة يساعدها على تطوير منتجاتها وتوسيع نطاق تواجدتها.
- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة، مما يساعدها على التوسع والنمو وضمان تمويل كافي خاصة في الأجل القصير.
- عدد المشاركين في تزايد وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها.
- امتلاك شبكة واسعة النطاق وهذا راجع لتغطيتها 98% من التراب الوطني.
- تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية.

نقاط الضعف:

- عدم وجود تحفيزات ومكافآت للعمال واقتصارها على تحفيز مادي خاص بأيام العطل...
- نقص الحملات الإعلانية واعتمادها فقط على الاشهارات التلفزيونية.
- عدم الإكثار من العروض الخاصة والامتيازات.
- انعدام التواصل بين الزبائن وعمالها.

ثالثا: أوريدو.

نقاط القوة:

- استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال خاصة خريجي الجامعات بمختلف التخصصات للاستفادة من طاقاتهم الشابة والطموحة.
- دعم أصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة.
- رفع الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لكسب حصص إضافية في السوق.
- إنفاق 1 مليار دولار لعصرنة شبكتها وهذا من أجل الوصول إلى أحسن تغطية.
- تقديم تخفيضات وتحفيزات للمشاركين من أجل استقطابهم إلى شراء منتجاتهم.

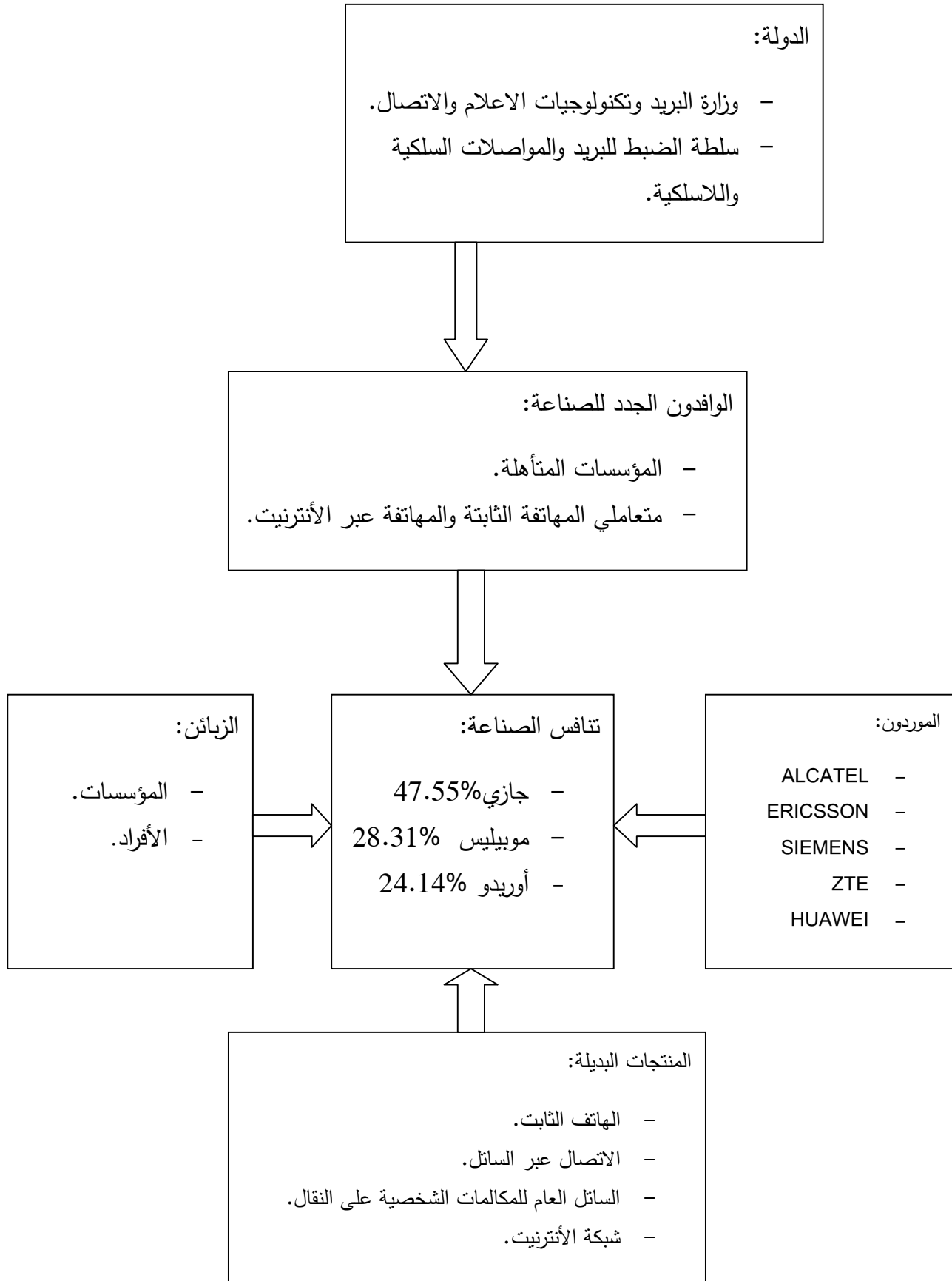
نقاط الضعف:

- العمال في نقاط البيع لا يقدمون توجيهات على الخدمة.
- عدم الحصول على عينات مجانية لاختبار المنتج.
- عدم رضا الزبائن على الأداء الترويجي للمؤسسة.
- نقص رعايتها للبرامج والمهرجانات والنوادي مما يؤدي إلى نقص ترويج منتجاتها.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات.

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال، وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية التي انفتحت على الاستثمارات الأجنبية.

شكل رقم (20): نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.



المصدر: من اعداد الطالبات.

1. تهديد الوافدين الجدد: رغم أن الوافدين الجدد يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة، إلا أنهم يشكلون في الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة وبالتالي على جاذبيتها، إذ أن العوائق مرفقة بقرارات الحكومة على شكل رخص هي صمام الأمان الوحيد الذي يجعل من قوة تهديد هؤلاء ضعيفة نسبيا.
 - أ. المؤسسات المتأهلة: المؤسسات التي تقدم عروضها، والتي من المحتمل دخولهم لدى طرح رخص أخرى من بينهم: TURKOL – MTN – ORANGE
 - ب. متعاملي الهاتف عبر الثابت والانترنت: وذلك لإمكانية استثمارهم في مجال الهاتف النقال كإستراتيجية للتنويع غير المترابط في إطار التكامل الأفقي.
2. القوة التفاوضية للمشتريين: رغم معرفة المشتركين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج، وكون المنتجات نمطية متقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر خاصة بالنسبة لمستعملي الدفع المسبق، فإن هذا كله لا يمثل حافزا لتشكيل قوة تفاوضية لدى المشتريين.
3. القوة التفاوضية للموردين: تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعى المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزيائهم.
 - أ. تقديم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري: يتمثل مجهزوا هذا القطاع في الجزائر بالمجهاز الفرنسي ALKATEL والسويدي ERICSSON والألماني SIEMENS والمجهزين الصينيين ZTE و HUAWEI TECHNOLOGIE.

يقوم هؤلاء المجهزين بتجهيز متعاملي شبكة GSM ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي GSM، وتقنيات الجيل الثالث، حيث أن شبكات الـ GSM تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال BTS بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة BSC، وعدد جد محدود من مراكز الاتصال MSC.

تشكل منتجات مجهزي الهاتف النقال منتجات محورية لمتعاملي القطاع، هذا من جهة، من جهة أخرى عدم تركيز المجهزين في شكل اتحادات المنتجين، بالإضافة إلى أن أيا منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لا يشكل أي ضغط حقيقي، يدفعنا هذا إلى القول أن قوة الموردين على المساومة في قطاع الهاتف النقال الجزائري لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة اعتبارهم كشركاء بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.

4. تهديد حالات الإحلال: خدمة الهاتف النقال كغيره من المنتجات والخدمات تخضع هي الأخرى لبدائل يتوقف تأثيرها على المنتج الأساس حسب درجة الإنابة.

أ. الهاتف الثابت: في الواقع لا يمارس الهاتف الثابت أي تهديد على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال، فكتافة هذا الأخير تضاعف عشرات المرات الهاتف الثابت، لهذا يبقى الهاتف الثابت بعيد كل البعد كونه بديل للنقال.

ب. الاتصال عبر الساتل: هي شبكات للمواصلات السلكية و اللاسلكية عبر شبكات VSAT، تعمل على محطة أرضية تدعى "HUB" تتولى ضمان الربط اللاسلكي مع السواتل، فتح هذا المجال على المنافسة منذ سنة 2004.

ت. الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS): وهي مختلفة عن شبكات الهاتف النقال نظرا لاختلاف التكنولوجيا المستعملة، وتخضع لنظام الرخص، عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، تركز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس والرسائل، ونقل المعطيات، وفتح هذا المجال على المنافسة بموجب القانون 03-2000.

ث. المهاتفة عبر الانترنت: عرف هذا المجال تأخرا نتيجة لارتفاع أسعار الاتصالات الهاتفية، إضافة لارتفاع تجهيزات الإعلام الآلي، وخضوع الانترنت للقطاع العام، وانطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخصة، تعنى هذه التقنية إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت، عبر الانترنت على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلوبايت/ثا، وقد تصل إلى 02 ميغا.

مما سبق يمكننا القول أن حالات الإحلال المذكورة سابقا لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الموبايل، ما عدا الانترنت الذي يمكن أن يشكل خطرا نسبيا نوعا ما.

5. طبيعة المنافسة في الصناعة: ان وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن

المنافسة هي منافسة القلة، تحتل جازي القاعدة من حيث أكبر عدد من المشتركين، والثاني موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر للتنافس على الطبقة المتوسطة، وتليهما فيما بعد شركة الوطنية للاتصالات "أوريدو". أما المؤشر الثاني لمستوى المنافسة في القطاع كونه احتكار قلة، التأثيرات المتبادلة وردود الفعل التتابعية سواء بالنسبة للقرارات السعرية، وكذلك العروض الترقية.

بعد دخول أوريدو في هذه الصناعة، كان ذلك بداية المراوغات بين المتعاملين الثلاثة سواء بالنسبة لأسعار شراء الخطوط الهاتفية، أو أسعار مختلف المكالمات، إذ يعتبر دخول المتعامل الثالث إلى القطاع سببا في تخفيض أسعار الخطوط بنسبة 70%، ورسوم المكالمات 50%، وإصدار المكالمات الدولية بـ 80%.

بالنسبة لردود الفعل التتابعية فقد عرضت مؤسسة أوريدو بعرض سعر المكالمات الدولية بـ 15 دج، وذلك نظرا للحجم المتزايد للاتصالات الخارجية للجزائريين مع أفراد الجالية في الخارج، أما بالنسبة لكندا وأستراليا فحددت بنحو 20 دج. وفي مقابل ذلك خفضت جازي أسعارها من 63.5 دج/د الى غاية 25 دج/د، غير أن موبيليس أبقت على أسعارها دون تغيير 22.5 دج/د.

تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة (شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية..)

لم يشهد القطاع إلى حد الآن الحروب السعرية المدمرة المضرة بمردودية الصناعة، كما أن سوق الاتصالات لم يصل بعد إلى مرحلة التشبع في مجال خطوط الهاتف النقال، نظرا إلى الخدمات المقدمة التي مازالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجية متجددة، وعروض ترقية دورية، بما يدل على أن المنافسة قائمة في هذا المجال.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي swot.

بعد تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، والتعرف على مختلف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسات وتحليلها، لابد من الربط بين هذين التحليلين في نموذج واحد وهو التحليل الثنائي الذي يجمع بين الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية وفق ما جاء في الفصل الثاني.

أولاً: بالنسبة لمؤسسة موبيليس.

جدول رقم (23): التحليل الثنائي الخاص بمؤسسة موبيليس.

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
- ضرورة توسيع شبكتها وتغطيتها من أجل الحصول على مشتركين جدد. - إيجاد سبل لتخفيض تكاليف المستخدمين. - ضرورة الاهتمام أكثر بالعملاء وهذا لاستقطابهم.	- استغلال غياب منافسين جدد للتوسع والنمو. - استغلال القوى البشرية من أجل الوصول إلى المراتب الأولى. - استغلال التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهدافها التوسعية.	الفرص
- استخدام المهارات الإدارية في تخفيض التكاليف ومواجهة المنافسة. - العمل على تنويع أنظمة الحوافز لتطوير الخدمات المقدمة.	- استخدام الشبكة الواسعة ومنافذ التوزيع لمواجهة المنافسة. - استخدامها لتكنولوجيا متطورة لمواجهة منتجات بديلة. - المواصلة في استحوادها على رعاية أغلب البرامج من أجل توسيع حصتها السوقية.	التحديات

المصدر: من اعداد الطالبات.

ثانيا: بالنسبة لمؤسسة جازي.

جدول رقم (24): التحليل الثنائي الخاص بمؤسسة جازي.

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
- ضرورة تنويع الحملات الإعلانية من أجل اكتساب مشتركين جدد. - ضرورة تنويع العروض الخاصة والامتيازات من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق. - العمل على تنويع أنظمة الحوافز.	- استغلال وضعيتها المالية الجيدة في تطوير خدماتها وتوسيع حصتها. - استغلالها للتكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهدافها التوسعية.	الفرص
- استخدام الوضعية المالية الجيدة في تكثيف حملاتها الترويجية من أجل المحافظة على حصتها السوقية. - تكوين إطارات من أجل تحسين التواصل.	- استخدام وضعيتها المالية في تطوير أنشطتها التسويقية. - استخدام حصتها السوقية في الاستفادة من إستراتيجية اقتصاديات الوفرة. - استغلال شبكتها الواسعة مما يصعب على المنافسين المحتملين الدخول الى السوق.	التحديات

المصدر: من اعداد الطالبات.

ثالثا: بالنسبة لمؤسسة أوريدو.

جدول رقم (25): التحليل الثنائي لمؤسسة أوريدو.

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
- ضرورة تكوين إطارات من أجل استقطاب عدد كبير من المشتركين. - ضرورة تحسين الأداء الترويجي. - الاهتمام الجيد بالزبائن عن طريق تقديم عينات مجانية.	- استغلال دعمها لأصحاب المبادرات والمشاريع لزيادة حصتها السوقية. - استغلال الكوادر البشرية لكسب حصة إضافية في السوق. - استغلال التخفيضات والتحفيزات من أجل استقطاب مشتركين جدد.	الفرص
- العمل على تنويع أنظمة الحوافز. - الاستخدام الأمثل للأداء الترويجي من أجل المحافظة على عملائها. - العمل على وضع نظام فعال من أجل تحسين مكانتها في السوق.	- استخدام الموارد البشرية في تطوير منتجاتها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق. - استخدام تكنولوجيا حديثة من أجل مواجهة المنتجات البديلة. - استخدام التخفيضات والتحفيزات من أجل الحفاظ على عدد مشتركها.	التحديات

المصدر: من اعداد الطالبات.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

نتطرق في هذا المبحث إلى:

- تحليل مؤشرات الأداء في قطاع الهاتف النقال.
- التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.
- دور التحليل التنافسي في تحسين أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال.

المطلب الأول: تحليل مؤشرات الأداء في قطاع الهاتف النقال.

أولاً: المؤشرات المالية.

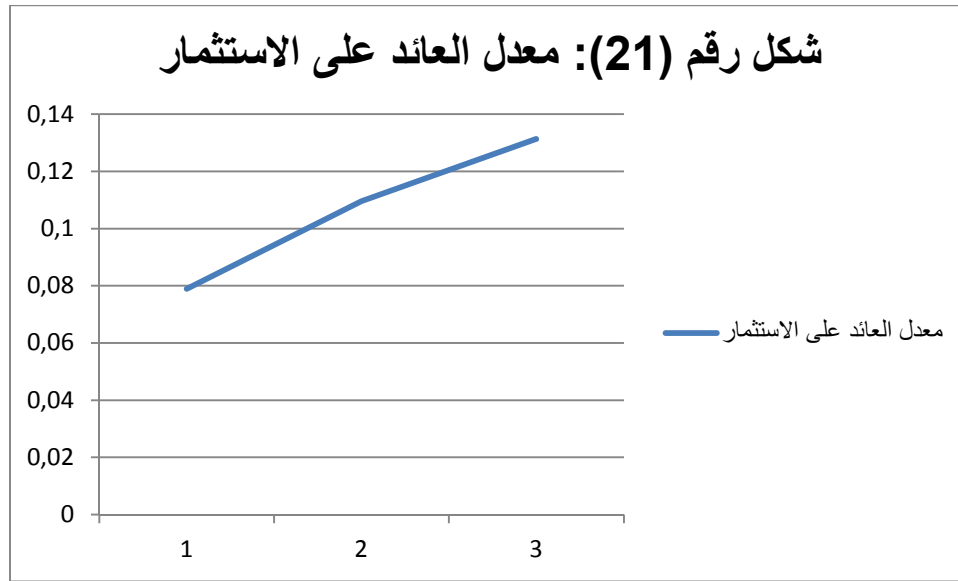
- حساب العائد على الاستثمار:

معدل العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة

جدول رقم (26): معدل العائد على الاستثمار.

السنوات	2010	2011	2012
النتيجة (مليار دج)	35.541	51.932	67.731
الأموال (المستثمرة مليار دج)	450.749	473.860	515.822
معدل العائد على الاستثمار	0.0789	0.1096	0.1313

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (26).

نلاحظ من خلال المعطيات أن معدل العائد على الاستثمار في نمو مستمر، حيث في سنة 2010 قدر بـ 0.0789، ليصل إلى 0.1096 سنة 2011، ويتواصل في الارتفاع بما قدر بـ 0.1313 في سنة 2012. وهذا راجع إلى الزيادة الملحوظة في رقم الأعمال والأموال المستثمرة.

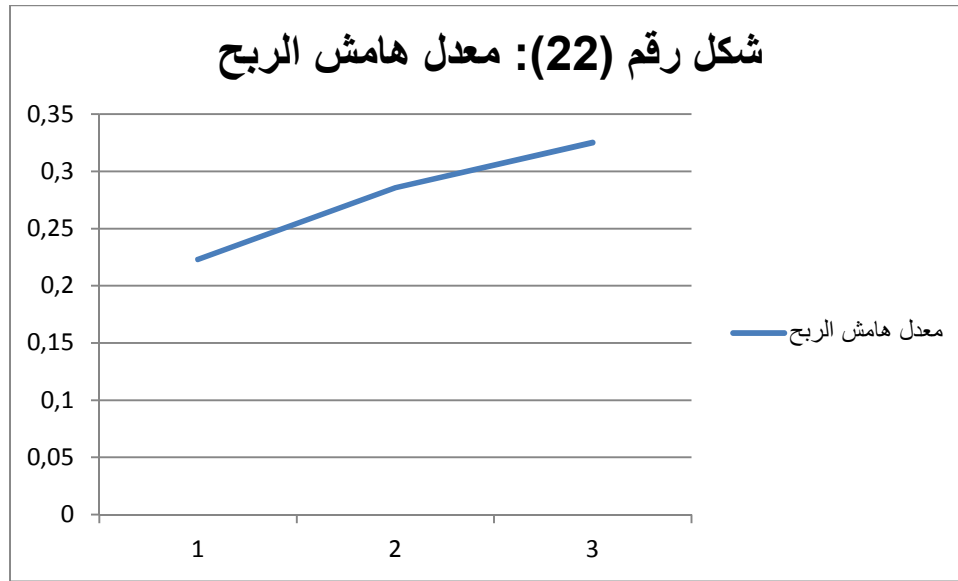
• حساب معدل هامش الربح:

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}$$

جدول رقم (27): معدل هامش الربح.

السنوات	2010	2011	2012
نتيجة الاستغلال (مليار دج)	49.622	70.322	89.286
رقم الأعمال (مليار دج)	222.576	246.066	274.541
معدل هامش الربح	0.2230	0.2858	0.3252

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (27).

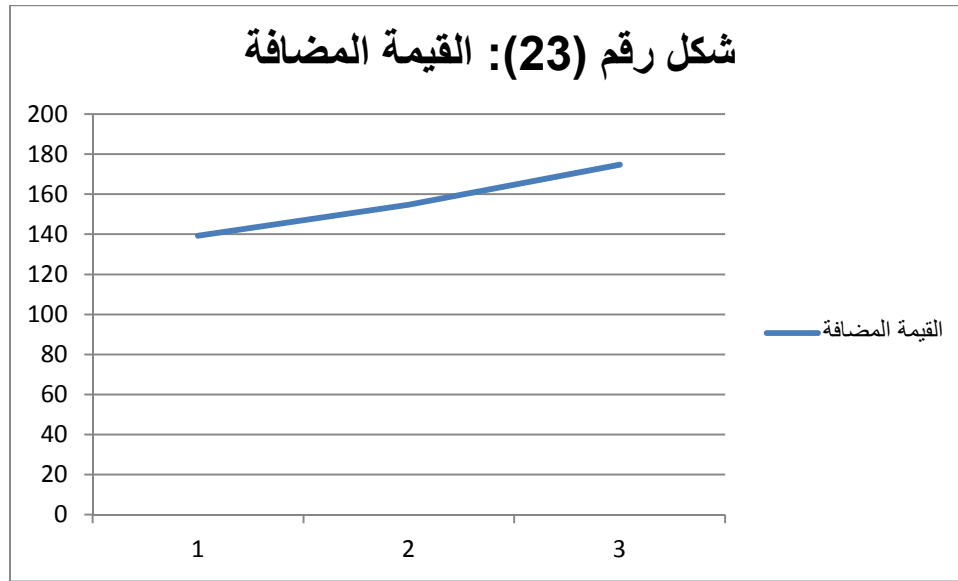
نلاحظ أن معدل هامش الربح يتزايد تدريجيا خلال السنوات الأربعة. حيث قدر في سنة 2010 بـ 0.2230، أما في سنة 2012 فقد وصل إلى 0.3252 مقارنة بسنة 2011 الذي تعدى 0.28. وهذا راجع إلى الزيادة في رقم الأعمال خلال السنوات الأربعة والذي يفسر بالزيادة في عدد المشتركين.

• القيمة المضافة:

جدول رقم (28): القيمة المضافة.

السنوات	2010	2011	2012
القيمة المضافة (مليار دج)	139.302	154.811	174.793

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (28).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة ترتفع تدريجيا خلال السنوات الثلاثة، حيث قدرت سنة 2010 بـ 139.302، أما في سنة 2011 فقدرت بـ 154.81 لتصل في سنة 2012 إلى ما يقارب 174.8 وهذا راجع إلى الزيادة في رقم الأعمال خلال السنوات الثلاثة.

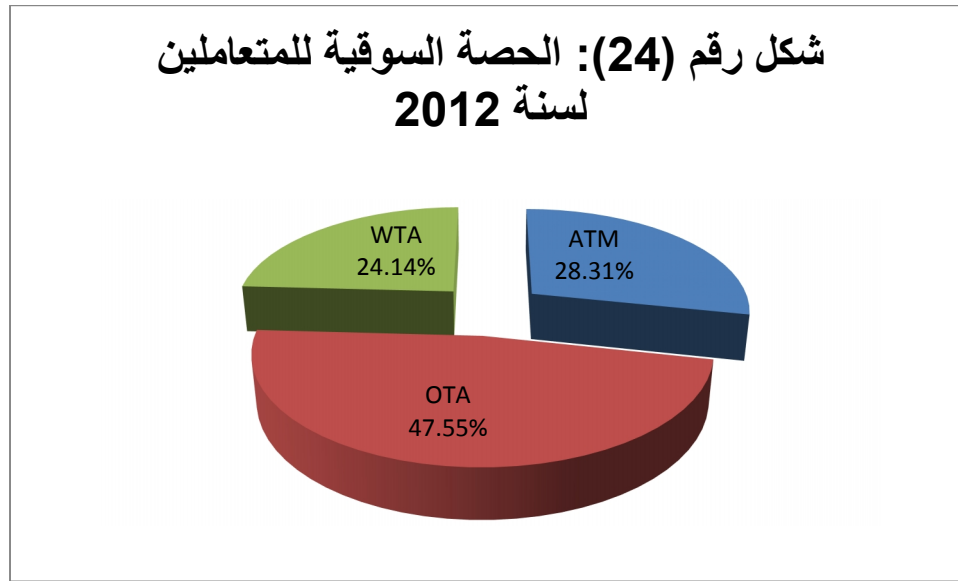
ثانيا: المؤشرات الاقتصادية.

• الحصة السوقية:

جدول رقم (29): معدل نمو الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة.

السنوات	2009	2010	2011	2012
ATM	30.80%	28.82%	29.53%	28.31%
معدل النمو	2.3	-1.98	0.71	-1.22
OTA	44.06%	46.03%	46.59%	47.55%
معدل النمو	-7.53	1.97	0.56	0.96
WTA	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%
معدل النمو	5.23	0.62	-1.28	0.26

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (29).

من خلال الجدول نرى أن معدل النمو في سنة 2009 بالنسبة للمتعاملين الثلاثة يتزايد في ATM و WTA وينخفض في OTA وهذا راجع إلى الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقي البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة أسهم OTA.

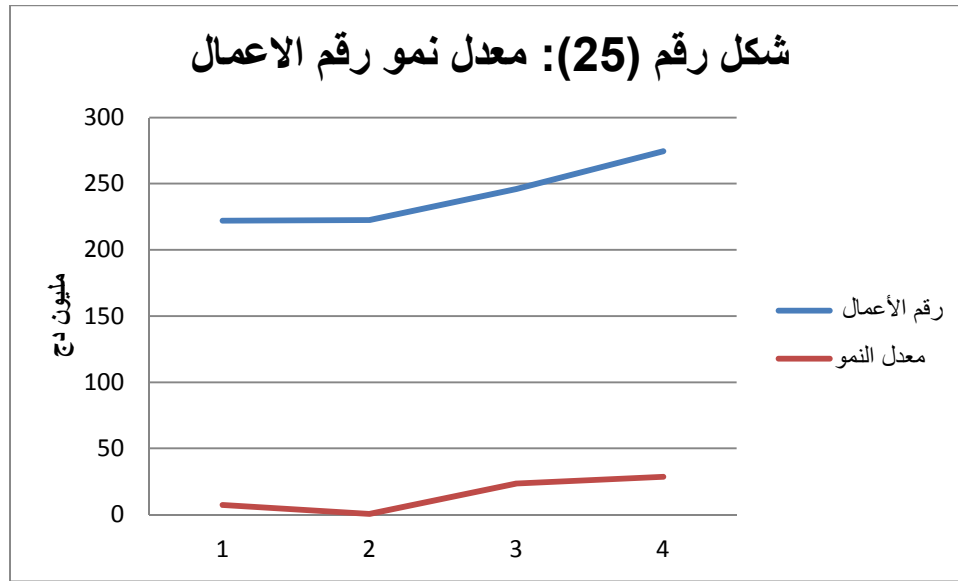
أما في سنة 2010 فنجد أن معدل النمو في ATM شهد انخفاض بنسبة 1.98 أما OTA فارتفعت بـ 1.97 على حساب ATM، ومعدل نمو WTA انخفض مقارنة بالسنة الماضية. وفي سنة 2011 نجد أن معدل نمو ATM ارتفع بالنسبة للسنة الفارطة، أما OTA و WTA فانخفضا بالنسبة لسابقتهم، أما في سنة 2012 فنلاحظ أن معدل ATM انخفض بـ 1.22، أما OTA و WTA فشهدا ارتفاع بنسبة 0.96 و 0.26 على التوالي.

• رقم الأعمال:

جدول رقم (30): معدل نمو رقم الأعمال.

السنوات	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال (مليار دج)	222.127	222.576	246.066	274.541
معدل النمو (مليار دج)	7.297	0.449	23.490	28.475

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (30).

بالنسبة لرقم الأعمال نلاحظ أن معدل النمو بالنسبة لسنة 2009 مرتفع بمعدل 7.297 مقارنة بسنة 2010 الذي شهد انخفاض بت 0449 ليرتفع مجددا في سنة 2011 و 2012 بمعدلات متباينة 23.49 و 28.475 على التوالي وهذا راجع الى زيادة النمو السكاني الذي أدى بدوره إلى ارتفاع عدد المشتركين.

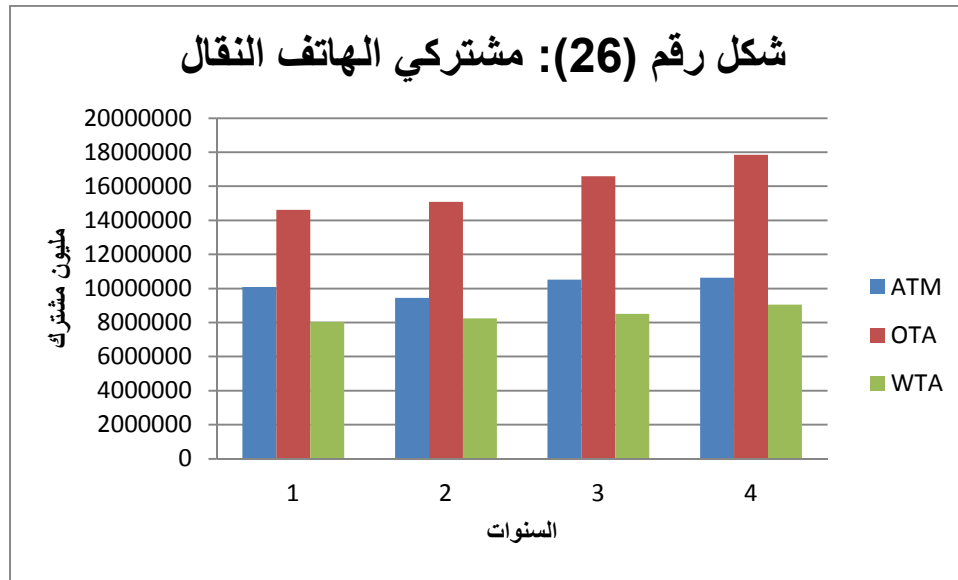
• عدد المشتركين:

جدول رقم (31): عدد مشتركى الهاتف النقال.

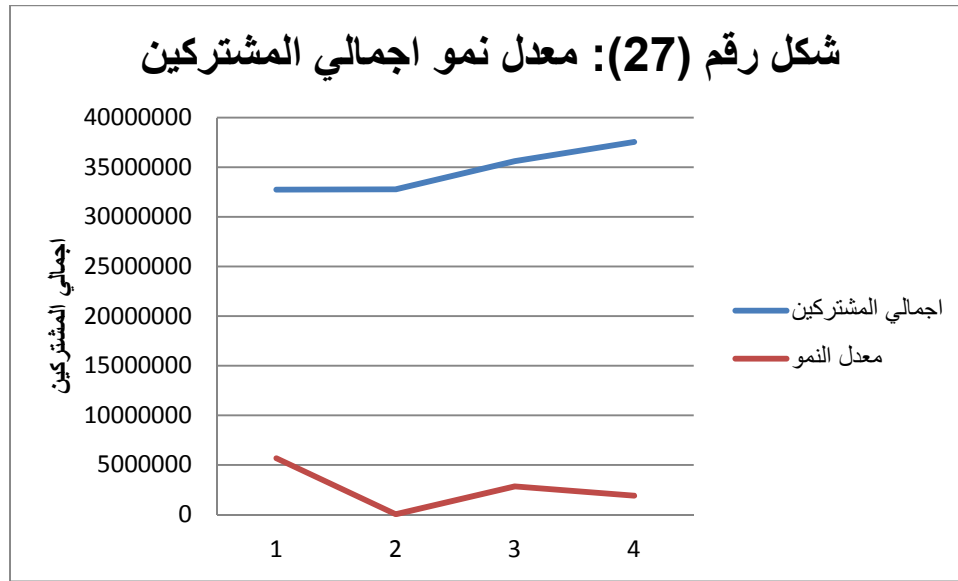
السنوات	2009	2010	2011	2012
مشتركي ATM (مليون مشترك)	10079500	9446774	10515914	10622884
معدل النمو (مليون مشترك)	2375811	-632726	1069140	106790
مشتركي OTA (مليون مشترك)	14617642	15087393	16595233	17845669
معدل النمو (مليون مشترك)	508785	469751	1507840	1250436

9059150	8504779	8245998	8032682	مشتركي WTA (مليون مشترك)
554371	258781	213316	2813756	معدل النمو (مليون مشترك)
37527703	35615926	32780165	32729824	إجمالي المشتركين (مليون مشترك)
1911777	2835761	50341	5698352	معدل النمو (مليون مشترك)

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.



المصدر: معطيات الجدول رقم (31).



المصدر: معطيات الجدول رقم (31).

نلاحظ من جدول عدد المشتركين أن معدل النمو لسنة 2009 للمتعامل ATM متزايد بقيمة 2375811 مقارنة بالمتعامل OTA الذي كان معدل نموه 5087850 أما المتعامل الثالث WTA نلاحظ أنه ارتفع ارتفاعا محسوسا بمعدل 2813756 أما في سنة 2010 معدل نمو ATM شهد انخفاض بمعدل 632726 وكذلك نرى أن معدل نمو OTA و WTA انخفض بالنسبة للسنة الماضية، وفي سنة 2011 نلاحظ أن ATM استعادت ارتفاعها وكذلك بالنسبة للمتعاملين الآخرين، في سنة 2012 معدل نمو ATM و OTA شهدا انخفاض في معدل نموهما بمقدار 106970 و 1250436 على التوالي، أما WTA ارتفعت بالنسبة للسنة السابقة.

وفي ما يخص معدل نمو عدد المشتركين الإجمالي فنلاحظ أنه في حالة تدبب وهذا خلال السنوات الأربعة.

المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.

تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر تفتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيايات في السوق الجزائرية.

حيث تبرز المجهودات التي تبذلها الدولة والتي تتمثل في مشاريع وتنظيمات تهدف إلى ترقية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة لما تملكه الدولة من كفاءات في هذا المجال. زد

على دورها كمحرك للتنمية الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن الإعلام يعد وسيلة إنتاجية". ومن جهة أخرى تعتبر السوق الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في أوج تطورها تزامنا مع نمو متوقع معتبر بالنسبة للثلاث سنوات المقبلة لأهمية السوق الجزائرية في المغرب العربي فيما يخص الإمكانيات.

ويجدر الذكر أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وبالعمليات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية.

وتأتي تأكيدات السيد بوجمعة هيشور وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال سابقا في الكلمة التي ألقاها في اليوم الدراسي الخاص بالشراكة من أجل تطوير التكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة بالجزائر، إنه بعد الثروة النفطية سيصبح قطاع تكنولوجيا الاتصال أهم القطاعات التي ستجلب المستثمرين وكشف أن وزارته لن تدخر جهدا في دعم مسعى تقليص الفجوة الرقمية وإنشاء المجتمع المعلوماتي.

حيث أن الجزائر سعت جاهدة لتطوير تكنولوجيا قطاع الهاتف النقال إلا أنها حققت مرادها و طورت تكنولوجيتها من خلال تقنيات حديثة ومتطورة ، ومن بين هذه التكنولوجيات، تكنولوجيا "الجيل الثالث" 3G ،حيث أصبح الهاتف النقال من الجيل الثالث حقيقة في الجزائر و قبل بضعة أيام من تسويقه أبدى

المتعاملون الثلاثة (موبيليس و أوريدو "نجمة سابقا" و جازي) استعدادهم لإطلاقه في الفاتح ديسمبر و يحاولون التوقع من الآن ضمن السوق الجديدة "الواعدة" و "المربحة". و بعد الإعلان عنها منذ عدة سنوات و تأجيلها لأسباب مختلفة سيتم إطلاق هذه المرة رسميا خدمة الهاتف النقال من الجيل الثالث في الفاتح ديسمبر استجابة لطلب مستعملي هذه التكنولوجيا. و قد قامت سلطة الضبط للبريد والاتصالات في 14 أكتوبر الماضي بالإعلان عن المستفيدين المؤقتين لرخص (الجيل الثالث+) و المتمثلين في المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال النشطين بالجزائر. و منذ منح الرخص المؤقتة (للجيل الثالث+) في أكتوبر الماضي أطلق المتعاملون الثلاثة حملة إعلانية مكثفة لترقية شبكات (الجيل الثالث+).

و في هذه المعركة "التسويقية" تم إبراز إعلانات أسعار "مدروسة" و الوسائل المستعملة من أجل نوعية خدماتية أفضل بحيث وعد المتعاملون الثلاثة بدخول قوي لهذه السوق. و أبدى موبيليس الذي قدم أحسن عرض خلال منح الرخص المؤقتة "استعداده" في خوض هذه التكنولوجيا الجديدة و تقديم "أحسن الخدمات" لزيائنه. و أكد الرئيس المدير العام لموبيليس سعد داما أن موبيليس تعرض أسعارا عديدة حسب طريقة استعمال هذه التكنولوجيا رابطا انخفاض الأسعار بارتفاع عدد المشتركين. و قال في هذا الصدد عقب حفل منح رخص (الجيل الثالث +) أن الأسعار ستشهد انخفاضا عند وصول عدد المشتركين إلى "حد ما". و يأمل المتعامل العمومي موبيليس الذي يحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين إلى النظام العالمي للاتصال عبر الهاتف النقال "جي أس أم" (أزيد من 12 مليون) من خلال إطلاق خدمة الهاتف الجيل الثالث في "تعزيز" موقعه بسوق الهاتف النقال من (الجيل الثالث+). و يعتزم موبيليس تقديم "أكثر من مليوني استفادة من هذه الخدمة فور الفاتح ديسمبر" التاريخ الذي حددته سلطة الضبط للبريد و الاتصالات للتشغيل التجاري لخدمات (الجيل الثالث +). و من جهته أكد المدير العام لأوريدو جوزيف جاد في تصريح أنه اختار إستراتيجيته المتعلقة بهذه التكنولوجيا الجديدة من خلال الإعلان مسبقا أن أسعار الاستفادة من شبكة الانترنت "تبقى نفسها" أسعار الجيل الثاني السارية المفعول حاليا. و وعدت أوريدو التي صنفها سلطة الضبط ثاني أحسن عرض خلال حفل منح رخص (الجيل الثالث +) تغطية ذات نوعية مماثلة للجيل الثاني مبرزة الوسائل المالية لتكييف شبكتها (لـالجيل الثالث+). و قال أن "أوريدو سبق لها و أن استثمرت 1 مليار دولار لعصرنة شبكتها كما أنها ستخصص نفس القيمة للسنوات الثلاثة المقبلة". و من جهته أبرز جازي أول متعامل للهاتف النقال بأكثر من 17 مليون مشترك مكانته "الرائدة" بسوق الهاتف النقال من الجيل الثاني. و في تصريح أكد الرئيس المدير العام لجازي فينسنسو نيشتي "تتمتع بالقدرة الضرورية على تعزيز مكانة جازي الرائدة "مشيرا إلى أن مؤسسته "مستعدة" لـ(الجيل الثالث +) التي ستسمح باستحداث 400 منصب شغل مباشر في إطار إطلاقها بالجزائر. و أكدت وزيرة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال السيدة زهرة دردوري بخصوص الأسعار أن هذه الأخيرة "تحددها المنافسة" بين المتعاملين الثلاثة مضيفة أن المتعامل الذي يقدم أحسن خدمة سيستقطب "حتما أكبر عدد من الزبائن". و قالت أن سلطة الضبط للبريد و الاتصالات ستسهر على مراقبة الأسعار حتى لا تكون مبالغة.

ساهم الانتشار السريع في الجزائر للجيل الثالث من الهاتف النقال الذي تم إطلاقه خلال سنة 2014 في تطوير غير مسبوق لسوق الهاتف النقال محدثا تغييرا جذريا في عادات مستعملي

الانترنت الذين اقبلوا بكثرة على شراء مختلف أنواع الهواتف الذكية و اللوحات الالكترونية على حساب الحواسيب للربط بشبكة الانترنت.

و منذ إطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال ذات التدفق العالي يوم 2 ديسمبر 2013 ارتفعت مبيعات الأجهزة المكيفة للربط بشبكة الانترنت ذات التدفق العالي بصفة معتبرة مولدة أرباحا كبرى للمحلات المتخصصة في بيع هذا النوع من الأجهزة.

و برز الإقبال على اقتناء الهواتف الذكية نظرا لإطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال جليا من خلال فتح عدة محلات تعرض جديد العلامات الكبرى للهاتف النقال.

و ساهم في دفع هذه السوق المتعاملون الثلاثة للهاتف النقال (موبيليس و اوريدو و جيزي) الذين قاموا في إطار المنافسة بإتباع أحسن الاستراتيجيات في مجال العروض من خلال اقتراح مجموعات تضم لاسيما اقتناء الشريحة و الرصيد و الهاتف الذكي و مفاتيح الانترنت و اللوحات بأسعار مغرية.

و اعتبر مختصون أن الجيل الثالث من الهاتف النقال سمح في أشهر قليلة بدفع مبيعات الهواتف الذكية و اللوحات لاسيما من الجيل الجديد مشيرين إلى أن "هذه الأجهزة ذات التكنولوجيا المتطورة تباع في الجزائر في وقت ليس ببعيد عن تاريخ تسويقها دوليا".

و أكد السيد يونس غرار و هو خبير في المجال أن أرقام أعمال سوق الهاتف النقال التي بلغت سنة 2013 بالجزائر 5 ملايين دولار مؤهلة لتسجيل زيادة كبيرة قبل نهاية السنة الجارية و كذا نسبة مبيعات الهواتف الذكية التي لم تكن تتعدى السنة الماضية 3 بالمائة من سوق الهاتف النقال و التي قد تتجاوز نسبة 10 بالمائة هذه السنة.

كما تم تسجيل توافد هائل على الأجهزة المكيفة للربط بشبكة الانترنت من الجيل الثالث على مستوى نقاط البيع التابعة لمختلف متعاطي الهاتف النقال التي تشهد في كل عروض ترقية توافدا كبيرا للمواطنين الراغبين في اقتناء عروض الانترنت بأسعار عادة ما تكون تنافسية.

و قال مهنير القطاع انه حتى الهواتف الذكية التي تتجاوز أسعارها 70.000 دينار تباع "بشكل عاد" مشيرين إلى أن احد المتعاملين استطاع بيع 100.000 مفتاح انترنت بعد أسبوعين فقط عن إطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال.

و أشار هذه المصادر إلى أن الجيل الثالث من الهاتف النقال قد أحدث تغييرا جذريا في عادات مستعملي الانترنت الجزائريين الذين يستعملون أجهزة النقال بكثرة على حساب الحواسيب للربط بشبكة الانترنت مستشهدة "بآلاف الجزائريين الذين يتواصلون على شبكة الانترنت عبر هواتفهم على مستوى محطات المترو و الحافلات و في المقاهي و بأمكن عملهم".

و على غرار هذا واصلت الجزائر جهودها في تطوير تكنولوجيا الاتصال ولم تقف عند الجيل الثالث فحسب بل اعتمدت على تكنولوجيا أخرى ألا وهي "الجيل الرابع" 4G، حيث قررت شركة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع حيث أطلقت اتصالات الجزائر المناقصة لاختيار المتعامل الذي يرافقها لتركيب هذه الشبكة (LTE-WiMa) المعروفة بمصطلح "Long Term Evolution"، وشرعت الشركة العمومية للثابت في اختيار الشريك الأفضل لتركيب شبكة الجيل الرابع التي ستصبح هي أسرع شبكة للبيانات في الجزائر، ومن المتوقع أن تزيد سرعتها بمعدل ضعفين عن شبكات الجيل الثالث 3G الحالية، وقال مصدر من وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، إن اتصالات الجزائر ستضع معيارا قياسيا للجيل الجديد من الاتصالات، و في ظل ذلك تتطلع الشركة العمومية في تنفيذ شبكات عالية السرعة بسرعات أكبر من الجيل الثالث. ونتيجة لذلك سيكون لأول مرة لتكنولوجيا الجيل الرابع 4G تأثير كبير على المشتركين في الجزائر و تجربتهم في إجراء الاتصالات. وتشير نفس المصادر إلى إمكانية توقيع المتعامل التاريخي عقدا تجاريا مع شركة "هواوي" العالمية المتخصصة في شبكات الاتصالات اللاسلكية و البنية التحتية، لترقية شبكة الهاتف المحمول من تقنيات الجيل الثالث (3G) إلى تقنية (الجيل الرابع) المعروفة باسم LTE هذه التقنية المتطورة التي ستنتقل قطاع اتصالات الجزائر تعترم طرح تقنيات الجيل الرابع لأول مرة في الجزائر، لافتا إلى أنه سيتم طرح هذه التقنية في بعض المناطق التي لا يصلها "الادي اس ال" و تقنية 3G تمهيدا لتعميمها تدريجيا في باقي أنحاء البلاد. و قال أن تبني اتصالات الجزائر لهذه التقنيات المتطورة البعيدة المدى يؤكد حرصها على تبني أحدث التقنيات و التطبيقات لافتا إلى الانتقال إلى شبكة الجيل الثالث سيسهل مهمة الشركة في ترقية الشبكة إلى تقنيات الجيل الرابع التي توفر سرعات لنقل البيانات تصل إلى 100 ميجا بايت في الثانية. تتألف شبكة الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية من مجموعة من التقنيات و المواصفات التي توفر ساعات غير مسبقة لنقل البيانات و أهم ما يميز الجيل الجديد من الاتصالات المتحركة هو النفاذ اللاسلكي إلى الشبكات الواسعة النطاق و إمكانية التنقل بين شبكة الأقمار الاصطناعية إلى الشبكات اللاسلكية المحلية. و تم إصدار مواصفات و معايير لهذه التقنية الذي

كان كافيا لكي يبدأ مصنعو الهواتف المتنقلة في بناء أجهزة حديثة قادرة على التعامل مع الجيل الرابع و ما بعده.و سوف تقدم التقنية سرعات عالية جدا بتقنية مختلفة تقدر ب 100 ميجا بايت في الثانية و تصل إلى 173 ميجابايت بالثانية في مراحله الأولى حتى تصل إلى 1 جيجا بت بالثانية في مراحله المتقدمة.

المطلب الثالث: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسات الثلاث.

أولاً: الجزائرية للاتصالات.

يعتبر أول خيار استراتيجي اعتمدته الجزائرية للاتصالات استجابة للمنافسة هو اخراج موبيليس بفرع مستقل بها حيث حققت هذه الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، مما لاجلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها المالية والبشرية، وغيرها والتحكم الجيد في هيكلها، وهذا ما يجعلها تنتقل من 1 مليون الى 5 ملايين مشترك خلال سنة واحدة، وقد ركزت على الجانب التقني، اذ اقترحت خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MMS، GPRS تحت اسم MOBIL+ وتحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها وتحسين شبكتها، كما اتسعت تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع، اضافة الى أنها وبالشراكة مع بريد الجزائر استطاعت طرح منتج جديد هو Mobi Poste وهو منتج فريد تتميز به ATM في السوق الجزائرية، موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري الدائمين، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والاحمر 3000 دج للشهر. وهو يعتمد على الاقتطاع الالي لنفس القيمة من الحساب الجاري البريدي تبعاً للشكل المختار ليعبأ رصيده الهاتفي به، واذا تمت الدقائق الجزائرية المختارة قبل نهاية الشهر للمستعمل حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة، وبناء على ذلك يمكن القول بأن موبيليس قد اتبعت مزيج من الاستراتيجيات -النمو والتنويع والتعاون- بتوسيعها لتشكيلة منتجاتها وتعاونها مع بريد الجزائر.

وقد أطلقت خلال نفس السنة جريدة دورية خاصة بها لتمكين الأفراد (سواء المشتركين أو غير المشتركين) من الاطلاع المباشر على مختلف المستجدات والتواصل معها، كوسيلة لكسب المزيد من المشتركين والاستفادة من اقتراحاتهم في اطار اتباعها استراتيجيات النمو.

ثانياً: أوراسكوم تيليكوم.

تعتمد أوراسكوم تيليكوم على استراتيجيات قائمة على التميز على المنافسة الابتكارية حيث تقدم خدمات و/ أو منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها، حيث تقوم بتقديم عروض خاصة

موجهة للمؤسسات التي تريد التعامل مع خط جازي Djezzy Entreprise . كما تقدم خدمة الدفع البعدي حيث تمكن المشترك من تسديد تكلفة الاتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة، وتتضمن خدمة الدفع البعدي 3 أشكال تتمثل في جازي كلاسيك، جازي كونترول، وغازي ميلينيوم. كما تمنح خدمة امتياز وترتبط هذه الخدمة بقيمة رصيد المستهلك، اذ كلما زاد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل الى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة، بالإضافة الى خدمة SOS تسمح هذه الخدمة من الحصول على رصيد من المكالمات يقدر ما بين 50 الى 200 دج وهذا من أي هاتف نقال اخر له نفس الخط، ومن بين خدمات جازي الأكثر تميزا نجد خدم امتياز، وهي الخدمة التي تسمح للمشتركين على هدايا قيمة حسب عدد النقاط المتحصل عليها.

وتركز المؤسسة على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات كخدمة VERSO وهي خدمة تتمثل في منح رقم هاتفي للإيجار بدون شراء بطاقة جديدة، 100 دج للأسبوع، 230 دج للشهر.

كما تملك تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات كالتكلم مجانا نحو كل أرقام OTA من الساعة الصفر الى الثانية عشر يوميا بعد الدقيقة الخامسة مدة نصف ساعة. والحق في ارسال 6 رسائل مجانية بعبارة معينة مثل "Appelle-moi" وهذا لمالكي خط جازي كل 7 أيام، والمكالمات المجانية لمدة 2 ساعة في خط جازي كارت مقابل 99 دج.

ثالثا: الوطنية للاتصالات.

تتبع أوريدو عدة استراتيجيات وذلك من أجل تحسين صورتها وأدائها التسويقي لزيادة مبيعاتها، وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الظروف الحالية حيث استعملت استراتيجية التوزيع في منتجاتها حيث تقدم لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، كما تمنح لمشتريها خدمة مضاعفة الرصيد كتعبئة الرصيد ب 100 دج ليصبح 300 دج، و 500 دج لتصبح 800 دج.

كما عملت بدورها على التركيز على تشكيلة معينة من المنتجات كعرضها الخاص "0550" الذي يسمح باختيار رقم أو رقمين حسب الدفع الجزافي المسبق المتعاقد عليه بالاتصال الدائم

والمجاني مع الرقم المختار على أن يكون المشترك ضمن شبكة WTA، إضافة على الترقية الخاصة برمضان وبالمناسبات الاجتماعية والثقافية الأخرى.

كما تميزت باحتلالها المرتبة الأولى في شبكة الجيل الثالث، حيث أن الأسعار بخصوص الجيل الثالث من خدمة الهاتف النقال، التي سوف تسمح بالحصول على الأنترنت وفق تدفق عال وسريع، لن تعرف أية ارتفاع ولن تكون هناك تكاليف إضافية لدخول الجيل الثالث من الخدمة، حيث ستبقى الأسعار هي نفسها سواء على صعيد الاشتراك الشهري للأنترنت اللامحدود أو بخصوص الاستعمالات اليومية.

خاتمة الفصل:

إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال كون الهيكل احتكار القلة، جعل من تأثير القوى الأربع التنافسية يعرف توسطا وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تنخفض، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، يبقى قوة تهديد الوافدين الجدد هي الخطر الوحيد، ويبقى أمر دخولهم مرهونا بقرار الحكومة.

فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكلفة والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة، إلا أن السيطرة عن طريق التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة، والتطوير المستمر للمنتجات الحالية، لأن أي تغير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والسعي للتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين، ويبقى الإشكال مطروح عن إمكانية استمرار فعالية هذه الخيارات الإستراتيجية بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف المحمول - على اعتبار أن هذه السوق تعرف احتكار قلة - أو بدخول متعاملين جدد للسوق، والتي قد تظهر فيها العديد من ممارسات المنافسة غير المشروعة.

خاتمة عامة:

من خلال بحثنا حاولنا تسليط الضوء على عملية التحليل البيئي بنوعيه الداخلي والخارجي من أجل معرفة دور هذا التحليل في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال تبيان كيفية القيام بهذا التحليل وكذا ربط التحليلين الداخلي والخارجي في تحليل واحد باعتماد الفرص والتهديدات البيئية من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة ثانية، للتوصل الى الخيارات الاستراتيجية المناسبة، وكذلك دراسة الأداء وتقويمه باعتماد عدة مؤشرات ومعرفة مستوى الأداء في المؤسسة، وحاولنا اسقاط هذه الدراسة على واقع قطاع الهاتف النقال في الجزائر من أجل تحديد كيفية قيام القطاع بتحليل بيئته وأدائه لتحديد خياراته الاستراتيجية، فخلصنا الى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- تتعدد المصطلحات و المفاهيم المرتبطة بالمحيط الداخلي، فهناك من يطلق عليه البيئة الداخلية، وهناك من يسميه الاداء الداخلي، لكن هذه المفاهيم تصب في قالب واحد و هو نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المؤسسة.
- هناك عدة أدوات لتحليل المحيط الداخلي مثل سلسلة القيمة، وتحليل الوظائف، وأسلوب المراجعة الإدارية.
- وجود نقاط قوة في الاداء الداخلي يساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي اعتماد استراتيجيات توسعية مثل التنويع و التكامل الرأسي.
- وجود نقاط ضعف مؤثرة في الاداء الداخلي يؤثر سلبا على أداء المؤسسة لأنشطتها، ويحد من استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي ينصح باعتماد استراتيجية الإستقرار حتى إصلاح عوامل الضعف.
- يمكن للمؤسسة استغلال نقاط القوة لديها في تخفيف أثر نقاط الضعف، وكذلك مواجهة التهديدات البيئية.

- تختلف تعاريف البيئة الخارجية (بيئة الصناعة) باختلاف الباحثين و الكتاب و المختصين ،إلا أنها تتفق في جوهرها و هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تمس مجموعة من المؤسسات العاملة في القطاع الواحد.
- يكتسي تحليل بيئة الصناعة أهمية كبيرة على اعتبار انه يساعد على تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها ،ومعرفة التهديدات من اجل تجنبها و الحد من تأثيرها.
- تعتبر بيئة الصناعة مصدر نجاح أو فشل العديد من المؤسسات كونها مصدر لمدخلات المؤسسات، و مصب لمنتجاتها.
- يعتبر هيكل الصناعة أحد أهم العوامل في بيئة الصناعة كونه أساس لتحديد السلوك الغسراتيجي،وشكل المنافسة بين المؤسسات القائمة.
- وجود فرص في بيئة الصناعة يساعد المؤسسة على اعتماد استراتيجيات توسعية ،لكن بشرط وجود نقاط قوة مناسبة في الاداء الداخلي تساعد على استغلال الفرص المتاحة.
- وجود تهديدات في بيئة الصناعة يحد من نشاط المؤسسة و يؤثر سلبا على أدائها،ويمنعها من التوسع في أنشطتها.
- تختلف تعاريف الأداء باختلاف الباحثين والكتاب والمختصين، الا أنها تتفق في جوهرها بأنه فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة (الفعالية).
- هناك عدة أنواع للأداء تختلف باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها.
- يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي.
- ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.
- يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه.

- مؤشرات الأداء هي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج، لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو أحد فروعها، من أهدافها.
- تأخذ المؤشرات عدة أنواع منها المؤشرات المالية والاقتصادية، وتعد هذه المؤشرات من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات.
- ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها: معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار، والقيمة المضافة الاقتصادية، الحصة السوقية، رقم الأعمال.....

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الدراسة الميدانية لقطاع الهاتف النقال توصلنا الى النتائج التالية:

- تنشط المؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في سوق يتميز باحتكار القلة.
- وجود احتمال ضعيف لدخول منافسين جدد نتيجة للعوائق والقوانين التي تضعها الدولة في اطار هذا القطاع.
- يتميز القطاع بأداء جيد، وهذا من خلال التكنولوجيا المستخدمة والحديثة وكذا الوضعية المالية الجيدة للمؤسسات.
- تميز القطاع خلال السنوات الأربع المدروسة بنمو كبير في أنشطته ومشاريعه.
- تقوم المؤسسات الثلاث بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد استراتيجياتها.
- تعتمد المؤسسات في هذا القطاع بشكل كبير على استراتيجيات التنويع، التركيز والتميز.

الاقتراحات العامة:

- اعتماد المؤسسات على اليات السوق في تحديد أسعار منتجاتها.
- استغلال كل قنوات التوزيع المتاحة أمامها، اضافة الى البحث عن قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة والتصدير نحو الخارج.
- اعتماد سياسة أكثر فعالية في ترويج المنتجات من أجل زيادة الحصة السوقية للمؤسسات.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.

- الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين وتحفيزهم من أجل الرفع في الانتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وبالتالي تخفيض تكلفة انتاج الوحدة.
- الإهتمام بشكاوى واقتراحات العملاء ،وأخذها بعين الإعتبار في الإنتاج ،لأن ذلك له دور أساسي في تسويق المنتجات ،وبالتالي تلبية رغبات الزبائن وإرضائهم وتحسين سمعة المؤسسات في السوق.
- ضرورة التحسس و الدراسة المعمقة والمستمرة لمتغيرات بيئة الصناعة من أجل انتهاز الفرص المتاحة ،وأخذ كامل الإحتياطات لمواجهة التهديدات المتوقعة.
- إعداد مجموعة من الخطط والإستراتيجيات البديلة لاعتمادها في الحالات الطارئة و الظروف غير المتوقعة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1. أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
2. أغونيس هيرمان، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الأردن، 2011.
3. البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. الحجاوي طلال محمد، ساكنة السلطاني، SWOT لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
6. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
7. السكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
8. الشعبان محمد جاسم، الأبجج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية "في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة"، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
12. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

14. ذرة عبد الباري إبراهيم، ناصر مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين "النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
15. زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
17. عبوي زيد، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
18. عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2014.
19. قدرى محمد حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء – تقييم الأداء – تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2014 – 2015.
20. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.

ثانيا: المذكرات.

1. الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر للعلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 – 2012.
2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009 – 2010.
3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 – 2007.
4. بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
5. بوبعاية حسان، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 – 2007.

6. بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005.
7. حوالم رحيمة، أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 1997 - 1998.
8. سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 - 2007.
9. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 - 2007.
10. شهيد محمد، إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية (الأداء والفعالية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2004 - 2005.
11. فضيل نعيمة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005 - 2006.
12. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004 - 2005.
13. واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010 - 2011.
14. يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المنظمة، التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2007 - 2008.
15. يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 - 2009.

ثالثا: المحاضرات:

1. هشام سفيان صلاتشي، يوسف بودة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الجزائر، يومي 08 - 09 نوفمبر 2010.

رابعاً: المواقع الإلكترونية.

1. www.djezzy.com.
2. www.mobilis.com.
3. www.ouredoo.com.
4. www.arpt.dz.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الهيكل التنظيمي البسيط.	01
12	نموذج الهيكل الوظيفي.	02
13	نموذج الهيكل القطاعي	03
14	نموذج الهيكل الوظيفي.	04
15	نموذج هيكل المصفوفة.	05
16	نموذج الهيكل المختلط.	06
19	دورة الموارد الاستراتيجية.	07
27	القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع.	08
37	معنى كلمة "swot".	09
110	مشاركي الهاتف الثابت والنقال.	10
111	الحركة في الهاتف الثابت.	11
112	الحركة في الهاتف النقال.	12
113	المدخل.	13
114	عدد الدقائق المستخدمة في الهاتف النقال.	14
115	عدد الدقائق المستخدمة في الهاتف الثابت.	15
117	تطور رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال.	16
118	تطور الاستثمارات في قطاع الهاتف النقال.	17
119	الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال.	18
120	تطور مشاركي المتعاملين الثلاث.	19
129	نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر.	20
138	معدل العائد على الاستثمار	21
139	معدل هامش الربح	22
140	القيمة المضافة	23
141	الحصة السوقية للمتعاملين	24
142	معدل نمو رقم الأعمال	25
143	مشاركي الهاتف النقال	26
144	معدل نمو إجمالي المشتركين	27

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل والمتغيرات الداخلية التي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف في المؤسسة.	10-09
02	نموذج افتراضي مختصر للمراجعة الإدارية.	21-20
03	محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب "porter".	28-27
04	تحليل عناصر البيئة الخارجية.	34
05	قائمة العوامل الايجابية والسلبية حسب البيئات.	39
06	مصفوفة الفرص.	40
07	مصفوفة التهديدات.	40
08	مصفوفة تقاطع العوامل الداخلية والخارجية.	40
09	نموذج لمصفوفة "swot".	46-45
10	تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة.	73
11	استمارة تقييم وفق طريقة الصفات والخصائص.	74
12	نموذج تقييم الأداء وفق طريقة قوائم المراجعة.	76-77
13	عدد مشتركى الهاتف الثابت والهاتف النقال.	109
14	الحركة في الهاتف الثابت.	111-110
15	الحركة في الهاتف النقال.	111
16	مداخل الهاتف الثابت والنقال.	112
17	عدد الدقائق المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.	114-113
18	عدد الدقائق المستخدمة في قطاع الهاتف الثابت.	115
19	تطور رقم الأعمال لمتعاملي قطاع الهاتف النقال.	117
20	تطور الاستثمارات في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.	118
21	تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث.	119
22	تطور مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث.	120
23	التحليل الثنائي الخاص بمؤسسة موبيليس.	134
24	التحليل الثنائي الخاص بمؤسسة جازي.	135
25	التحليل الثنائي الخاص بمؤسسة أوريدو.	136
26	معدل العائد على الاستثمار.	137
27	معدل هامش الربح.	138
28	القيمة المضافة	139
29	معدل نمو الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة.	140
30	معدل نمو رقم الأعمال.	141
31	عدد مشتركى الهاتف النقال.	143-142

الفهرس

مقدمة عامة.....	أ-ج
الفصل الأول: تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية.....	1
مقدمة الفصل.....	1
المبحث الأول: مفاهيم عامة.....	2
المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....	2
المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية.....	3
المطلب الثالث: مفهوم البيئة الخارجية.....	4
المطلب الرابع: مفهوم التحليل التنافسي.....	6
المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.....	8
المطلب الأول: مفهوم البيئة والتحليل البيئي.....	8
المطلب الثاني: التعريف بأهمية البيئة ومكانتها.....	9
المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.....	12
أولاً: الهيكل التنظيمي.....	12
ثانياً: ثقافة المنظمة.....	19
ثالثاً: الموارد.....	22
المطلب الرابع: تقويم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.....	24
أولاً: عقد الاجتماعات الدورية.....	24
ثانياً: أسلوب المراجعة الادارية.....	24
ثالثاً: أسلوب الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة.....	26
رابعاً: أسلوب تحليل التكلفة.....	26

المطلب الخامس: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي.....	27
المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.....	29
المطلب الأول: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية.....	29
المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية العامة.....	30
أ- العوامل الاجتماعية.....	31
ب- العوامل الثقافية.....	31
ت-العوامل الاقتصادية.....	31
ث- عوامل البيئة التكنولوجية.....	32
ج- عوامل البيئة السياسية والقانونية.....	32
ح- عوامل البيئة الدولية العالمية.....	33
المطلب الثالث: عوامل البيئة الخارجية الخاصة.....	33
أولاً: تهديد الداخلين المحتملين.....	36
ثانياً: قوة مساومة الموردين.....	38
ثالثاً: قوة مساومة الزبائن.....	39
رابعاً: تهديد المنتجات البديلة.....	39
خامساً: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.....	39
سادساً: أصحاب المصالح الآخرون.....	41
المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).....	42
المبحث الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة SWot.....	46
المطلب الأول: مفهوم وأهمية وتعريف SWot.....	46
المطلب الثاني: الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWot.....	49
المطلب الثالث: مصفوفات SWot.....	50

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام swot....	52
خاتمة الفصل.....	61
الفصل الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.....	63
مقدمة الفصل.....	63
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.....	64
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.....	64
أولاً: مفهوم الأداء.....	64
ثانياً: أنواع الأداء.....	67
1- حسب معيار المصدر.....	67
2- حسب معيار الشمولية.....	68
3- حسب معيار الطبيعة.....	68
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.....	68
1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.....	69
2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء.....	71
المطلب الثالث: عناصر الأداء.....	72
أولاً: المقدرة على العمل.....	72
ثانياً: الرغبة في العمل.....	73
المطلب الرابع: أهمية الأداء.....	74
المبحث الثاني: المفاهيم الأولية لقياس وتقييم الأداء.....	75
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأنواعه.....	75
أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....	75
ثانياً: أنواع تقييم الأداء.....	77

79.....	المطلب الثاني: أهمية قياس وتقييم الأداء.....
80.....	المطلب الثالث: أنظمة تقييم الأداء والشروط الواجب توافرها عند التقييم.....
80.....	أولاً: أنظمة تقييم الأداء.....
82.....	ثانياً: الشروط الواجب توافرها عند التقييم.....
83.....	المطلب الرابع: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة.....
85.....	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.....
85.....	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات تقييم قياس الأداء.....
85.....	المطلب الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء.....
88.....	المطلب الثالث: خصائص وأقسام مؤشرات الأداء.....
88.....	أولاً: خصائص مؤشرات الأداء.....
89.....	ثانياً: أقسام مؤشرات الأداء.....
89.....	المطلب الرابع: أسس تحديد مؤشرات الأداء.....
91.....	المبحث الرابع: عملية تقييم الأداء.....
91.....	المطلب الأول: أساليب تقييم الأداء.....
93.....	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء.....
93.....	أولاً: مراحل تقييم الأداء.....
94.....	ثانياً: طرق تقييم الأداء.....
94.....	I. الطرق التقليدية.....
99.....	II. الطرق الحديثة.....
102.....	III. الطرق المستحدثة.....
104.....	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.....

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء.....	105
خاتمة الفصل.....	107
الفصل الثالث: دراسة حالة قطاع الاتصال في الجزائر.....	108
مقدمة الفصل.....	108
المبحث الأول: قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....	109
المطلب الأول: المقارنة بين الهاتف الثابت والهاتف النقال.....	109
المطلب الثاني: تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر.....	116
المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر.....	121
أولاً: شركة جازي.....	121
ثانياً: شركة موبيليس.....	123
ثالثاً: شركة أوريدو.....	125
المبحث الثاني: تحليل بيئة المؤسسات المكونة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر....	127
المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات.....	127
أولاً: مؤسسة موبيليس.....	127
ثانياً: مؤسسة جازي.....	128
ثالثاً: مؤسسة أوريدو.....	129
المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات.....	129
1. تهديد الوافدين الجدد.....	131
2. القوة التفاوضية للمشتريين.....	131
3. القوة التفاوضية للموردين.....	131
4. تهديد حالات الاحلال.....	132
5. طبيعة المنافسة في الصناعة.....	132

133.....	المطلب الثالث: التحليل الثنائي swot
134.....	أولاً: مؤسسة موبيليس
135.....	ثانياً: مؤسسة جازي
136.....	ثالثاً: مؤسسة أوريدو
137.....	المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء قطاع الهاتف النقال في الجزائر
137.....	المطلب الأول: تحليل مؤشرات الأداء في قطاع الهاتف النقال
144.....	المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال
149.....	المطلب الثالث: السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات الثلاث
152.....	خاتمة الفصل
.....	خاتمة عامة

قائمة المراجع.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

الفهرس.