



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

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر خلال الفترة (2011-2015)

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

أ. هولي فرحات

- بوشوك أميرة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أ. مرزوقي ياسر
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أ. صاكري أيوب
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أ. هولي فرحات

السنة الجامعية: 2015/2016

ملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة، من خلال دراسة الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث أثبتت التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال أن الابتكار أضحى من أهم الوسائل التي تضمن للمنظمات البقاء والاستمرار، من خلال قدرة الابتكار على التنبؤ بالحاجات المتجددة للمستهلكين وكذا تطلعات التي يطمحون أن تتوفر في المنتج أو الخدمة. ومما لاشك فيه أن الابتكار بمعانيه المختلفة داخل منظمات الأعمال له دور في مختلف جوانب الأداء المنظمة لاسيما الأداء المالي الذي يمثل أهم الأهداف التي تطمح منظمات الأعمال إلى تحقيقها. بالتركيز على: السيولة، الربحية، و المردودية باعتبارها أهم مؤشرات الأداء المالي. ولما كان قطاع الاتصالات يتسم بالتغيرات والتسارع في تقديم كل ما هو جديد تم اختيار الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر لتمثل ميدان الدراسة. وبذلك توصلنا إلى أن المنتجات المبتكرة تساهم في رفع الربحية و المردودية المالية لهذه المؤسسة.

Résumé :

Cette étude a élaboré le rôle de l'innovation dans la performance financière de la société Grâce à l'étude d'ALGERIE TELECOM Agence de Mila, les changements dans l'environnement des affaires ont démontré que l'innovation est devenu le moyen le plus important pour la survie des organisations à travers la prédiction des nouveaux besoins des consommateurs ainsi que les attentes qui voulues dans le produit ou le service.

Il n'y a aucun doute que l'innovation au sein des organisations a un rôle dans divers aspect de la performance de l'organisation en particulier la performance financière qui représente l'objectif le plus important de l'organisation ; en se concentrant sur la liquidité, la rentabilité, et le profit Puisque c'est les indicateurs les plus importants de la performance financière.

Et parce que le secteur de la télécommunication se caractérise par le changement et l'accélération de la mise à disposition de tout ce qui est nouveau, nous avons choisi ALGERIE TELECOM pour représenter notre domaine d'étude. Ainsi nous avons déterminé que les produits innovants contribuent à augmenter la rentabilité et la rentabilité financière de cette société.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
I	البسمة.....
II	الشكر والتقدير.....
III	إهداء.....
IV	ملخص.....
IX - V	فهرس المحتويات.....
XII	فهرس الجداول.....
XIV	فهرس الأشكال.....
أ- هـ	مقدمة عامة
أ	تمهيد.....
ب	الإشكالية الدراسة.....
ب	فرضيات الدراسة.....
ج	أسباب اختيار موضوع دراسة.....
ج	اهداف الدراسة.....
ج	أهمية الدراسة.....
ج	المنهج المتبع.....
د	صعوبات الدراسة.....
د	حدود الدراسة.....
د-هـ	هيكل الدراسة.....
33 -2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار
2	تمهيد:.....
15 -3	المبحث الأول: ماهية الابتكار.....
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار.....
3	أولاً: مفاهيم حول الابتكار.....
5	ثانياً: خصائص الابتكار.....
5	ثالثاً: أهمية الابتكار.....

فهرس المحتويات

- 6	المطلب الثاني: أنواع الابتكار ومراحله والأساليب الداعمة له
6	أولاً: أنواع الابتكار
8	ثانياً: مراحل الابتكار
9	ثالثاً: الأساليب الداعمة للابتكار
10	المطلب الثالث: مصادر الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.....
10	أولاً: مصادر الابتكار
11	ثانياً: العوامل المساعدة على انتشار الابتكار.....
12	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الابتكار
23 -16	المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار
16	المطلب الأول: أولاً استراتيجية الابتكار
16	أولاً: ماهية إستراتيجية الابتكار
17	ثانياً: استراتيجيات الابتكار.....
20	المطلب الثاني: مستويات الابتكار
20	أولاً: الابتكار على مستوى الفرد.....
20	ثانياً: الابتكار على مستوى الجماعة.....
21	ثالثاً: الابتكار على مستوى المنظمة.....
21	المطلب الثالث: نماذج الابتكار
21	أولاً: عن طريق الصدفة
21	ثانياً: نماذج خطية
23	ثالثاً: نموذج الابتكار التفاعلي
30 -24	المبحث الثالث: إدارة الابتكار
24	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الابتكار.....
24	أولاً: تعريف الإدارة
25	ثانياً: المؤسسة وحالة الإبداع الابتكار
25	ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة الابتكار.....
26	المطلب الثاني: أساسيات في إدارة الابتكار.....

فهرس المحتويات

26	أولاً: الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات.....
27	ثانياً: نظريات الابتكار.....
28	ثالثاً: عملية تطبيق إدارة الابتكار في المنظمات.....
30	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار.....
30	أولاً: الحاجة إلى قياس الابتكار.....
30	ثانياً: مؤشرات قياس الابتكار.....
33	الخلاصة.....
67-35	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي
35	تمهيد:.....
47-36	المبحث الأول: عموميات حول الأداء.....
36	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
36	أولاً: مفهوم الأداء.....
37	ثانياً: أنواع الأداء.....
40	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء.....
42	المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
43	أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....
44	ثانياً: أهداف تقييم الأداء.....
45	ثالثاً: خطوات تقييم الأداء.....
46	المطلب الثالث: قياس الأداء الفعلي.....
46	أولاً: ماهية قياس الأداء.....
47	ثانياً: المعايير الغير مالية لقياس الأداء.....
55-49	المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
49	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي.....
49	أولاً: مفاهيم عامة الأداء المالي.....
50	ثانياً: مكونات الأداء المالي.....
51	ثالثاً: أهمية الأداء المالي.....

فهرس المحتويات

52	المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي
52	أولاً: التوازن المالي
52	ثانياً: السيولة
53	ثالثاً: المردودية
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
53	أولاً: مجموعة العوامل الداخلية
55	ثانياً: مجموعة العوامل الخارجية
67-57	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وقياسه
57	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي
57	أولاً: ماهية تقييم الأداء المالي
58	ثانياً: أهداف تقييم الأداء المالي
59	ثالثاً : الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي.....
60	المطلب الثاني: أبعاد تقييم الأداء المالي.....
61	أولاً: الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي.....
61	ثانياً: نظام تقييم الأداء المالي
62	ثالثاً: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.....
64	المطلب الثالث: قياس الأداء المالي
64	أولاً: مقاييس الأداء المالي.....
65	ثانياً: التحليل المالي باستخدام النسب المالية.....
66	ثالثاً: التحليل باستخدام المقارنات وبيان التغيرات والاتجاهات.....
67	الخلاصة
93-68	الفصل الثالث: الدراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة
68	المبحث الأول: الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر.....
70-68	المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
68	أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
69	ثانياً: نشأة وتطور المؤسسة

فهرس المحتويات

69	ثالثا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
70	المطلب الثاني: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة
70	أولا: تنظيم الوحدة العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة
70	ثانيا: تنظيم الوحدة العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة
73	المطلب الثالث: واقع الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر
73	أولا: الابتكار في مجال العملياتي
74	ثانيا: الآلية التي اعتمدت عليها الوكالة التجارية لتطوير خدماتها
74	ثالثا: تشكيلة الخدمات الأولى التي تقدمها المؤسسة
75	المبحث الثاني: تشكيلة الخدمات المبتكرة وتطور رقم الأعمال والسيولة والربحية و المردودية
75	المطلب الأول: المنتجات المبتكرة
75	أولا: في مجال الانترنت
76	ثانيا: في مجال الهاتف الثابت
78	ثالثا: خدمات أخرى
79	المطلب الثاني: تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2011-2015
80	المطلب الثالث: نسب السيولة والربحية و المردودية خلال الفترة 2011-2015
81 -80	أولا: نسبة السيولة خلال الفترة 2011-2015
83 -82	ثانيا: نسبة الربحية خلال الفترة 2011-2015
85 -83	ثالثا: نسبة المردودية خلال الفترة 2011-2015
86	المبحث الثالث: إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال والربحية والمردودية
89 -86	المطلب الأول: إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال
91-89	المطلب الثاني: إسهامات المنتجات الجديدة في الربحية
92 -91	المطلب الثالث: إسهامات المنتجات الجديدة في المردودية
93	الخلاصة
97 -95	الخاتمة
104 -98	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
10	مراحل العملية الابتكارية	01-01
18	إستراتيجية الابتكار والإبداع في شركة PSION	02-01
23	نموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	03-01
24	نموذج الموجه من خلال السوق	04-01
24	نموذج الابتكار التفاعلي	05-01
57	الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي	01-02
74	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر	01-03
75	تزايد رقم الأعمال خلال الفترة (2011-2015)	02-03
80	تطور نسب السيولة خلال الفترة (2011-2015)	03-03
83	اتجاه هامش الربح خلال الفترة (2011-2015)	04-03
84	تطور المردودية المالية خلال الفترة (2011-2015)	05-03
82	تطور رقم الأعمال وحجم المبيعات من خدمتي أنيس + الخدمة الجبل الرابع	06-03
86	مساهمة خدمة أنيس + والجبل الرابع في رقم الأعمال	07-03
86	تطور رقم الأعمال ونتيجة الصافية	08-03
91	إسهامات المنتجات الجديدة في رقم الأعمال 2015	09-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08-07	التصنيفات المختلفة للابتكار	01-01
10	أهم مصادر الحصول على الأفكار وطرق الحصول عليها	01-02
28	مقارنة بين الابتكار المنظم والمنطلق	01-03
46	تصنيف مقاييس الأداء	02-01
70	بطاقة تقنية لشركة اتصالات الجزائر	03-01
77	عروض خدمة أنيس حسب أصناف الزبائن	03-02
78	عروض مقدمة من اتصالات الجزائر	03-03
79	تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2011-2015)	03-04
80	تطور نسب السيولة خلال الفترة (2011-2015)	03-05
82	الاتجاه العام لهامش الربح الصافي خلال الفترة (2011-2015)	03-06
83	تطور نسب المردودية المالية خلال الفترة (2011-2015)	03-07
87	تطور رقم الأعمال الشهري والمنتجات الجديدة خلال السنة 2015	03-08

مقدمة عامة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للابتكار

تمهيد:

تختلف أماكن تواجد منظمات الأعمال وكذلك الأنشطة التي تمارسها هذه الأخيرة، لكنها تشترك جميعها في ضرورة التكيف والتحول مع معطيات الواقع الجديد على الصعيدين المحلي والدولي، فبحكم العولمة التي جعلت من العالم سوق واحدة أصبح عدد المنظمات في تزايد لم يسبق له مثيل وأخذت المنتجات تتطور والتكنولوجيا تتحول والعمليات تتغير بسرعة. الأمر الذي جعل المنظمات تعمل وتبنى القاعدة الوحيدة في النمو والنظم وهي المنافسة والسعي إلى اكتساب الميزة التنافسية بالاعتماد والأخذ بالآليات والمفاهيم الجديدة لهذا العصر، وهنا يبرز الابتكار كأحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال، حيث يسمح ويتيح الابتكار للمنظمات الحصول على أفكار وتجسيدها في أشكال مختلفة هي: أساليب الإنتاج جديدة، منتجات جديدة... الخ. وذلك لتحقيق أداء متميز ينعكس ايجابيا على الأداء المالي للمنظمات .

والملاحظ أن الاهتمام بالابتكار في المجال الاقتصادي تطور وتنامي بشكل سريع، وارتبط نجاح المنظمات بقدرتها على الابتكار، وكنتيجة لذلك تزايدت أهمية ذلك باعتبار أن الابتكار أصبح من مؤشرات قياس أداء المنظمات، فالفصل الأول خصص للإطار المفاهيمي للابتكار حيث يضم هذا الأخير ثلاث مباحث هي كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه؛
- ❖ المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار؛
- ❖ المبحث الثالث: إدارة الابتكار.

المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

الابتكار كظاهرة يتسم بالتعقيد وتعدد المضامين التي يحملها، الأمر الذي جعل الباحثون يهتمون بدراسة وتحليل هذه الظاهرة بأشكالها المختلفة، وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى بعض المفاهيم التي قدمت لهذا المصطلح، بالإضافة إلى المصطلحات ذات الصلة به وكذا الخصائص التي يتسم بها، تليها الأهمية التي اكتسبها الابتكار في المنظمات. وفي الأخير يتم التطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر في الابتكار كنشاط يمارس ضمن هذا الكيان.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

يمكن تفسير التطورات والتغيرات التي عرفها، ويعرفها العالم اليوم إلى ما يعرف بالابتكار إذ يعتبر هذا الأخير من المتطلبات التي تستوجبها بيئة الأعمال فتطور المؤسسة واستمرارها يستدعي الاهتمام بالابتكار، و في ما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض التعاريف التي تم إعطاؤها للابتكار وكذلك الخصائص التي يتسم بها.

أولاً: تعريف الابتكار

ليس من السهل إعطاء تعريف واضح ودقيق للابتكار، ويعود السبب إلى إن هذا المصطلح يغطي حقلاً واسعاً، فضلاً على أنه يعد وعاء لنتائج أفراد متنوعين معرفياً في المؤسسة ومن جملة هذه التعاريف نذكر:

يعرف الابتكار على أنه: "إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق"¹.

ويعرف الابتكار على أنه: "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل إحدى المنظمات التي تنتمي إلى مجموعة من المنظمات ذات الأهداف المتشابهة"².

أيضاً يعرف شومبيتر الابتكار بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³.

ولقد عرف الباحثان (Horrision and Samsin 2002 P47) الابتكار: "أنه فكرة ذات مخاطر كبيرة تعد جديدة للشركات الراعية"⁴.

¹ جيمس، هينجر، "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد 21 تشرين الثاني، ص: 01.

² بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية"، الأكاديمية

العالمية للبحوث الشرعية جامعة فرحات عباس سطيف يومي 05 و06 ماي 2014 ص: 05.

³ شريف غياط، محمد بوقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"

،ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2009، ص: 55.

⁴ انتظار، احمد جاسم، "اثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات"، مجلة الإدارة، السنة الرابعة والثلاثون، العدد السادس،

ديسمبر 2011، ص: 74.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

وكذلك عرف الابتكار على انه: " هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"¹.

من التعاريف السابقة ومن عدة تعاريف أخرى لا يسع المجال لذكرها جميعها نلاحظ مدى تمايز المفكرين والكتاب في تقديم تعريف للابتكار وهذا ما يعكس مدى تعقد المصطلح أو المفهوم واختلاف وجهات النظر حوله، ولكن من المؤكد ومن خلال كل التعاريف نستطيع القول أن الابتكار هو: عملية مستمرة تهدف المؤسسة من خلاله إلى: الوصول إلى كل ما هو جديد ويواكب حاجات ورغبات المستهلكين التي تتسم بالتغير بالتجدد فالابتكار يسعى دائما إلى: تطوير، وتحسين الأفكار، وتجسيدها في شكل المنتجات والخدمات، تكون ملائمة لهذه الرغبات. بالإضافة إلى ذلك فالابتكار هو الشيء مختلف مميز و الجديد الذي يدركه الفرد ويكون قادر على الأداء بشكل أفضل من المنتج أو الخدمة التي سبقتها .

يتضح من خلال هذا التعريف أن هناك عدد من المصطلحات التي لها صلة وعلاقة بالابتكار وهي: نشاط البحث والتطوير، الإبداع، الاختراع، التغيير، وتستعمل في الكثير من الدراسات لدلالة على نفس المعنى، وفي حقيقة الأمر إن درجة التشابك والترابط بين هذه المصطلحات كبيرة، وفي ما يلي تقديم لهذه المصطلحات:

البحث والتطوير: كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول أو مجموع نشاطات البحث التي تهدف إلى اكتشاف معارف جديدة يمكن أن تترجم المنتجات، طرائق جديدة، تجاريا نافعة.

الاختراع: " يتفق كل من روبينز و كولتر Robbins et Couler وكذلك شاني ولاو Shani et Lou على أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا"².
الإبداع: "هو توليد و ظهور فكرة أو منتج أو خدمة أو عمليات أو مخرجات أو سياسات، أو أدوات، أو أجهزة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة بدعم من الإدارة العليا بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة"³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 22.

² خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية

تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2013/2014، ص: 03

³ محمد زيدان وآخرون، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر

العاملين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، ص: 116

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

التغيير: "سلوك أو جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون ناهضة (مرتفعة) في الإبداع وبالتالي فهما مكملان لبعضهما¹".

ثانياً: خصائص الابتكار

يتسم الابتكار بعدة خصائص هي كالآتي:²

- أ- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو ما هو مختلف عن المنافسين. حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- ب- **الابتكار يمثل الجديد:** إي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً. وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- ج- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات. ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد على في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن.
- د- **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين، و حتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المنظمات المبتكرة. إي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

ثالثاً: أهمية الابتكار

ما يميز منظمات في الوقت الراهن هو حاجتها الماسة والملحة للابتكار باعتبار انه المحرك الرئيسي لنمو وهو كفيلاً بضمان الاستقرار والبقاء لها وهنا تبرز أهمية الابتكار التي تتجلى من خلال: "ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغيير في تكنولوجيا والتغيير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من إي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:³

- أ- ازدياد المنافسة بين المؤسسات .
- ب- كبر حجم منظمات الأعمال ؛

¹ شريف غياض ، احمد بوقوم ، مرجع سبق ذكره ، ص:53.

² سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة مشروبات مامي" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010-2011، ص:106.

³ بويعة رابح، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012 ص:35 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ج- ارتفاع توقعات المستهلكين؛

د- نقص الموارد؛

هـ- تزايد الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزاً " - **إيجاد منتجات جديدة وتطويرها:** إن الابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

- **إيجاد فرص العمل الجديدة:** "تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، هذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد"¹.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار، مراحلها والأساليب الداعمة.

من مميزات الابتكار إن له مضامين عديدة وواسعة، والجديد الذي يأتي به الابتكار يؤخذ أشكالاً متنوعة تختلف باختلاف زوايا النظر والمعايير المستعملة في العملية الابتكارية، والتي بدورها تتم وفق مراحل مسترسلة ومتجددة للحصول على ما هو جديد. وفي هذا السياق هناك العديد من الأساليب والطرق التي من شأنها تسهيل وتدعم العملية الابتكاري وهذا هو صلب موضوع هذا المطلب.

أولاً: أنواع الابتكار

هنا نجد أيضاً أن هناك تعدد في تصنيف أنواع الابتكار حيث هناك تمايز في هذه الأنواع حسب المعايير المستخدمة في التصنيف ومن بين هذه المعايير نجد:

حسب طبيعة الابتكار

إن طبيعة الابتكار تركز على عاملين أساسيين هما:²

- أ- "الابتكار التكنولوجي: هذا الابتكار يمكن أن يخص طريقة جديدة للتصنيع، أو استخدام مادة جديدة في المنتج، استخدام تعبئة جديدة أو شكل جديد أو شكل جديد بألوان جديدة
- ب- **الابتكار التسويقي:** هذا النوع من الابتكار يمكن أن يخص استخدام نوع جديد من التوزيع أو استخدام جديد لاتصال (internt ,minetel) أو استحداث خدمات جديدة مرافقة للمنتج، أو الإتيان بالجديد في ما يخص مجال التسويقي للمنتج.

حسب معيار الدافع للابتكار يصنف للابتكار إلى:

¹ زان طاوس، "أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD – SIDET)"، مذكرة ماستر تخصص تسويق، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة، 2011-2012، ص16 .

² بلمختار ياسين، "واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi) مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص:26.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

- أ- الابتكار الناتج عن الحاجة: يقوم هذا النوع على أساس وجود مشكلة والتي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة لابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.
- ب- الابتكار الناتج عن الرغبة في زيادة الكفاءة: هذا النوع يقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من اجل التوصل إلى أفكار، ومن ثم إلى منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة وذات كفاءة¹.

حسب درجة الكثافة

- وهو التصنيف الأكثر شيوعا الذي يصنف الابتكار إلى ابتكار جذري، وابتكار تحسيني وتدرجي:
- أ- الابتكار الجذري (الراديكالي): يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها إستراتيجية كبيرة في السوق فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله².
- ب- الابتكار الجزئي أو التحسيني: "فانه عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطور ضمن الحالة القائمة وليس خارجها"³.

وهناك العديد من الأنواع الأخرى للابتكار يمكن توضيحها في الجدول التالي⁴:

الجدول رقم : (01-01): يوضح التصنيفات المختلفة للابتكار

مصدر الابتكار	خصائص الابتكار	المنتجات والعمليات	انظم اجتماعية الفنية
Anderson 1992	Duncan and Zaltman Holbek, 1973	Damanpoue and Gopalakrishnan , 2001	Damanpoue,1990
طارئ : تكون الابتكارات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المنظمة ذاتها .	مبرمج أو غير مبرمج : إي كان الأمر، يكون الابتكار مخطط له مسبقا (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود)	منتج: سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي	فني: منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي

¹ وهيبه مريعي، "دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق تخصص اقتصاد تطبيقي و

إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011-2012، ص:33.

² سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص:116.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص:111.

⁴ زان طاروس، سبق ذكره، ص:21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

<p>إداري : التغيرات في العلاقات الاجتماعية والاتصالات والقواعد، والأدوار، والهياكل المرتبطة بهم</p>	<p>عملية : عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات منظمة</p>	<p>مساعد / نهائي : سواء كان الابتكار مقدم بهدف تسيير ابتكار آخر أو اعتباره غاية في حد ذاته</p>	<p>الإقرار : الابتكارات المنقولة عن المنظمات مشابهة، غالبا ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد .</p>
<p>إضافي : الابتكارات التي تعبر عن حدود المنظمة والبيئة المحيطة</p>	<p>الأصالة : المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحدثة والمخاطر .</p>	<p>مفروض : الابتكارات التي تكون المنظمة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية.</p>	

المصدر: زان طاوس، مرجع سبق، ص: 21.

ثانياً: مراحل الابتكار

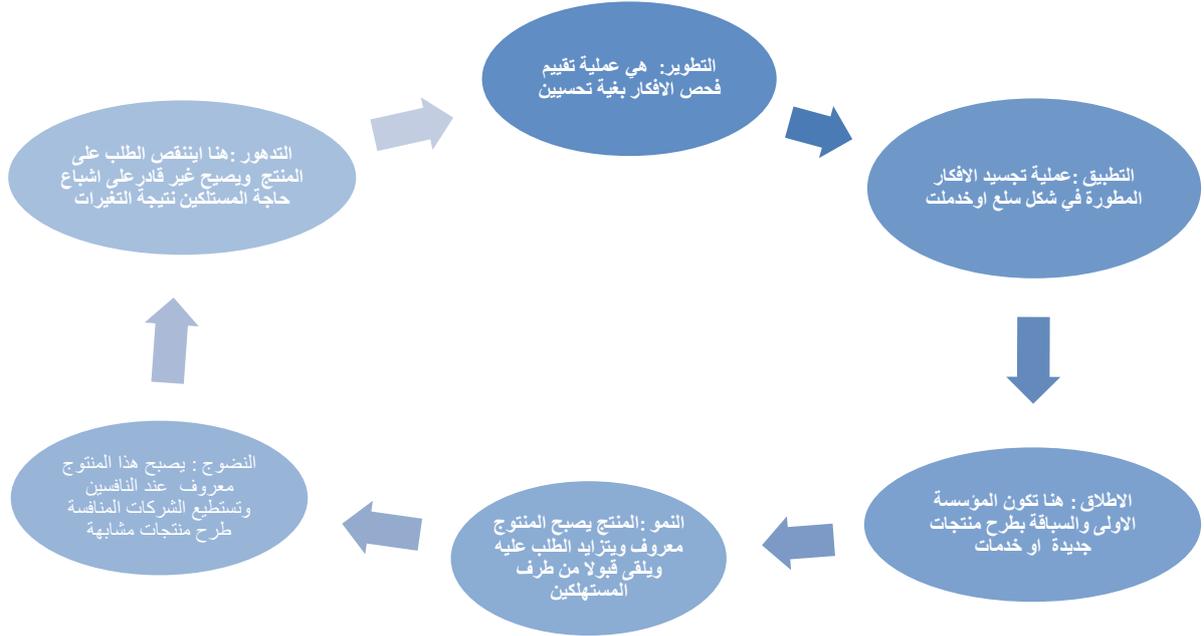
- إن العملية الابتكارية بوصفها عملية خلاقية لحل المشكلات الحالية وأن نقطة البدء فيها هي: المشكلة الحالية التي تتطلب الحل وحسب دوابرين (A.J.Dubrin) فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية¹:
- أ- **إيجاد المشكلة (Problème Finding)**: حيث يكتشف الفرد شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو انه يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا يبد معالجته.
 - ب- **الانغمار (Immersion)**: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة وتكون الخيارات بدون تنقيح أو تقييم.
 - ج- **الحضانة (Incubation)**: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي عمل، وهذا في العادة مبرر ليذهب الفرد بالتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات، فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والوقائع في نمط له دلالة أو معنى.
 - د- **التبصر (Insight)**: وهذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضاً قد يكون أثناء التمشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص: 171.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

والشكل التالي يوضح مراحل العملية الابتكارية:

الشكل رقم: (01-01): - مراحل العملية الابتكارية -



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، مرجع نفسه، ص: 171.

ثالثا: الأساليب الداعمة للابتكار

هناك عدة أساليب وطرق تدعم وتسهل عملية الابتكار داخل المنظمات فهي بمثابة المصدر أو الدافع الذي على أساسه تقوم العملية الابتكارية، فمن الممكن إن تنطلق المنظمة من هذه الأساليب لكي تصل في النهاية إلى الابتكار الذي يخدم مصالحها. و"تصنف هذه الطرق حسب عدة معايير وإحدى أهم هذه التصنيفات تلك التي قدمها (J.choffrayet .F.dorey) حيث قسمها حسب بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها"¹ ويمكن تلخيص أهم الأساليب للحصول على الأفكار والمعلومات وكذا الطرق المستخدمة في الحصول عليها في الجدول التالي:

¹- بويعة رابح، مرجع سبق ذكره ، ص:63.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

الجدول رقم: (01-02): أهم مصادر الحصول على الأفكار وطرق الحصول عليها

حسب معيار الخبراء	حسب معيار السوق
<ul style="list-style-type: none">• حلقات العصف الذهني .• أسلوب الترابطات .• نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار" .• تنقيح البيئة الخارجية و التنبؤ بها .• طريقة Dephi.	<ul style="list-style-type: none">• فرق الحوار .• تحليل الانتقادات واقتراحات الزبائن .• قيام بالاستجابات .• تحليل هيكل السوق .• تحليل إدراك الزبائن وتفصيلاتهم.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بوبعة راجح.

والجدير بالذكر إن هذه الأساليب ليس بالضرورة أن تكون ناجحة في كل الحالة بل ربما يكون من الأحسن الاختيار بينها وفقا للخصائص التي تتميز بها المنظمة والبيئة المحيطة بها.

المطلب الثالث: مصادر الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا المطلب أشهر المصادر المعروفة للابتكار وكذلك العوامل المؤثرة في الابتكار

أولاً: مصادر الابتكار

تعددت المصادر التي يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الابتكار، وذلك حسب الأنشطة التي تتبناها المنظمة وفي هذا السياق أشار بيتر دراكر (P.F. Drukrr) إلى أن هناك سبعة المصادر للابتكار بوصفه نشاط منظما ورشيدا وهي¹:

(1) **المصدر الفجائي أو الغير متوقع:** ويشتمل هذا المصدر على ما على ما يأتي: النجاح الفشل الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الفجائي.

(2) **مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض إن يكون:** حيث إن هذا التعارض يؤثر إن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر على ما يأتي: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

(3) **الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:** تمثل الحاجة فرصة كبرى محفزة على الابتكار.

(4) **بنية الصناعة والسوق:** لابد للسوق إن يتغير سواء كان ذلك بفعل المنافسة أو التغير في حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا التغير يعد فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة

¹ نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

5) **العوامل السكانية:** التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم، وهيكّل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من اجل الابتكار ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

6) **تبدل الإدراك والرؤية:** إن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار. وان توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية. والاهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم.

7) **المعرفة الجيد:** إن الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

ثانيا: العوامل المساعدة على انتشار الابتكار

ما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن ازدياد اهتمام بالابتكار خاصة في المجال الاقتصادي، فنجد أن الكثيرين من المفكرين الاقتصاديين اهتموا بدراسته، باعتباره أداة تساهم في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية وتعظيم إرباحها، وفرصة لها لدخول أسواق جديدة وعلى هذا الأساس نجد أن هناك عدة أسباب التي ساعدت على انتشار الابتكار:¹

أ- **المنافسة الحادة في السوق:** إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف إشكالها بيئة ديناميكية ومتحركة، لا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من اجل المحافظة على الحصة السوقية.

ب- **الثورة العلمية-التكنولوجية-**: بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة. لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا وهذا ما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها.

ج- **الإنتاج بكميات كبيرة:** هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض اكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد اكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة.

د- **أزمة الطاقة:** إن هذا العامل له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة .

هـ- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** والتي تقدم لدعم عمليات الابتكار سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.

¹ سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

و- **تكنولوجيا المعلومات:** إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات منها ما شكل سلع وخدمات، كذلك التي تقدمها الانترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع كذلك بالآلاف المنتجات كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الابتكار

إن ما يزيد من درجة تعقيد النشاط الابتكاري هو العوامل العديدة التي تتدخل فيه، إذ نجد انه بفضل هذه العوامل تبلور الابتكار فكانت بمثابة العوامل المحفزة له، وهنا برزت العديد من الدراسات التي اهتمت بالابتكار ونشاطه مما ساعد على تحديد العوامل المؤثرة فيه.

حيث يرى نجم عبود 2007 أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل والمؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة العوامل الشخصية، مجموعة الخصائص التنظيمية، ومجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع¹.

الفرع الأول: العوامل الشخصية

وتتعلق هذه العوامل بمستوى الابتكار الفردي أو الشخص الذي يقوم بعملية الابتكار، " حيث يرى بان مستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر باختلاف الصفات والسلوك والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية و الانفعالية وكذلك الاجتماعية، حيث يتأثر بعاملين رئيسين هما:²

أ- **العامل الفسيولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية والإبداعية واهما المرنة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ؛

ب- **العامل النفسي أو السيكولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع للعاملين المبدعين وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الجودة في الأداء والحاجة إلى الجودة والرغبة في التعرف والاستطلاع.

ويمكن في هذا السياق إن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر على الشخص المبتكر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون كالأتي:³

أ- **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة والسهولة التي يستطيع كل فرد القيام بهاو والواقع أن درجة التعقيد أخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص:129 .

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، حامد، الطبعة الأولى ، 2011، ص:67.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص :132، 134.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ب- **حالة الشك:** وهذا يرتبط بالفقرة الأولى، فالمبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف، وقد تطل هذه التساؤلات حتى البديهيات أنها سمة (تفاحة نيوتن) في تساؤله لماذا لم تسقط إلى الأعلى خلافا للمألوف في السقوط إلى الأسفل.

ج- **الحدس:** قد تكون طريقة منهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور تجاوز الارتباطات الظاهرة إلى غير المرئية و إلا ما بعد الأشياء؛

د- **الإنجاز الذاتي:** إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي (Self Achievement) فلا الحواجز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا تحدها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به؛

هـ- **النفور من المحددات والقيود:** إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والتمسعة أفقا مالا يمكن أن يحدها شيء. لهذا فهو ينفر من المحددات، من القيود، من الوجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه وربما هذا ما يفسران الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية :

يمارس الابتكار ضمن هيكل أو الإطار الذي يعرف بالمؤسسة، وهي الحدود التي تنظم النشاط الابتكاري للأفراد الذين يقومون به إذ يتوجب عليهم الالتزام بالقوانين المعمول بها ضمن هذا الهيكل التنظيمي، وعلى هذا الأساس يتأثر الابتكار بشكل أو بآخر من خلال تأثير الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفي ما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار:

❖ **إستراتيجية المؤسسة:** "وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق واحد إبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة إي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، بالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بها عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، إما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة"¹.

❖ **القيادة وأسلوب الإدارة:** إن نمط القيادة يكون هو الحاكم والفيصل في تحفيز الابتكار أو إعاقته داخل المنظمة إذ نميز بين نوعين من القيادة حيث أن القيادة الديمقراطية والتي من سماتها التحرر والدينامكية في اتخاذ القرارات والاعتماد على فرق العمل إذ نلاحظ أن هذا النوع مشجع

¹ بويعة رايح، المرجع سابق، ص ص:43-44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ومحفز لعملية الابتكار بينما نجد أن النوع الثاني من القيادة هو البيروقراطي، والذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات، الهرمية، والروتين في الإجراءات وهذا النوع هو بمثابة حاجز يقف في طريق الابتكار نظرا لاعتماد على القرارات التي تصدر من أعلى الهرم الإداري مما يحد من قدرات الفرد العامل البسيط الذي يمتلك القدرات والمهارات اللازمة للابتكار فالقائد الذي يعطي لمرؤوسيه مجالا من الحرية تسمح بالتفاعل و ما هو يعطي الفرصة لتبادل المعلومات وأفكار جديدة قد تكون أساس ابتكارات في ما بعد.

❖ **الفريق:** " يؤثر تكوين فرق العمل على الإبداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل" ¹.

❖ **ثقافة المؤسسة:** إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء حيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة الشركة كذلك ². فهي من السمات التي تتميز بها الشركات المبتكرة تأتي بالجديد وهنا نميز بين نوعين من المنظمات، فهناك منظمات تسعى للمحافظة على ثقافتها الحالية فهي لا تهتم بالابتكار بينما نجد منظمات التي تعتني بالابتكارات كالشركات الهواتف النقالة فهي تولي الابتكارات أهمية كبيرة وبالغة.

❖ العامل المؤثر:

"إن الابتكار في الشركة يتأثر بعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه بحيث بان الابتكار يؤثر تأثيراً عميقاً في هذا الجانب أو ذلك من الشركة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين... الخ) لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثرة في ابتكار. لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

❖ الاتصالات:

إن الاتصالات (Communication) تعمل في الشركات على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة. وهذا ما يمكن أن تقوم به (الاتصالات الآنية من كل الاتجاهات) التي تحول الشركة إلى تفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات ³.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 74.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص: 137.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص: 137.

ثالثاً: مجموعة العوامل البيئية

إن المنظمات ككيان لا تعمل بمعزل عن محيطها الخارجي، الذي يشكل لها في النهاية إما فرصاً عليها استغلالها أو تهديداً يجب عليها تجنبه، و من هذا المنطلق فإن عوامل البيئة العامة تؤثر على نشاط المنظمة والأفراد الذين يعملون بها، على اعتبار أنهم جزء من هذا المحيط ومن جملة هذه العوامل نجد ما يلي:

✓ **الخصائص والنزعة السائدة في المجتمع:** حيث أن كل مجتمع له مجموعة من السمات التي

يتسم بها، والتي ينفرد بها عن غيره من المجتمعات تبعاً لذلك فإن من هذه العوامل ما يلي:

أ- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يبدأ تفاعل الفرد من المجتمع مع العوامل التي تحدد شخصية الشخص المبتكر وسلوكه على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى له، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز¹.

ب- **العوامل السياسية:** يعتبر العامل السياسي من أبرز العوامل تأثيراً على الابتكار إذ أن الحكومة و سياستها اتجاه الابتكار سواء من خلال دعم وتشجيع الابتكار من خلال التركيز و الاهتمام بنشاط البحث والتطوير وتسخير الإمكانيات المادية مع تحفيز الشخص المبتكر مما يثمر باستغلال المواهب وتوليد الابتكارات.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن المنظمة تتأثر بالبيئة العامة التي تشط فيها وذلك تبعاً للعوامل التي تحكمها ودرجة الاستقرار فيها والدينامكية التي يتميز بها المجتمع.

¹ وهيبه مربعي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار

تطمح المنظمات اليوم إلى الرفع من أدائها المالي، وتعظيم أرباحها فهذا هو الهدف الذي لنشأة المنظمة أساساً، والذي يعتبر من الأمور الصعبة التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال في ظل الظروف والتغيرات التي أفرزتها العولمة والتحرر الاقتصادي، فالتطور التكنولوجي الحاصل، والعوامل المتحركة في السوق أدت بالمنظمات إلى البحث على وسائل أخرى تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى الطويل وهنا برز الابتكار كأحد هذه الوسائل واخذ بعداً استراتيجياً وعلى هذا الأساس برز ما يعرف بالابتكار الاستراتيجي، من أجل الوصول إلى أداء جيد.

المطلب الأول: إستراتيجية الابتكار

إن المنظمات الطامحة والراغبة في تحقيق أهداف في المدى الطويل تقوم بوضع خطة تمكنها، من وضع وتسطير الخطوط العريضة لهذه الأهداف، والخطوات الواجب إتباعها من أجل استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات وهذا ما يعرف بالإستراتيجية. وقد برز الاهتمام بالابتكار على المستوى الاستراتيجي في الكثير من البحوث الاقتصادية، لاسيما في ظل التغيرات الراهنة التي تجعل منه الوسيلة التي تكمن من تحقيق توقعات والرغبات المالكين والمستهلكين على حد سواء، وعلى هذا الأساس برزت العديد من استراتيجيات الابتكار .

أولاً: ماهية استراتيجيات الابتكار

"يقصد بالإستراتيجية الابتكار: "السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية و إيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة".

إذ اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساساً في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد"

من خلال ما سبق طرحه يمكننا القول أن الإستراتيجية الابتكارية ما هي: إلا السعي إلى الريادة والتفرد المؤسسة في الوصول إلى كل ما هو جديد سواء تعلق الأمر بالابتكار منتجات أو الوصول إلى أسواق جديدة أو حتى استباق إلى أفكار جديدة أو كل ما سبق ذكره معاً¹.

¹ بوبعة رابح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47، 48.

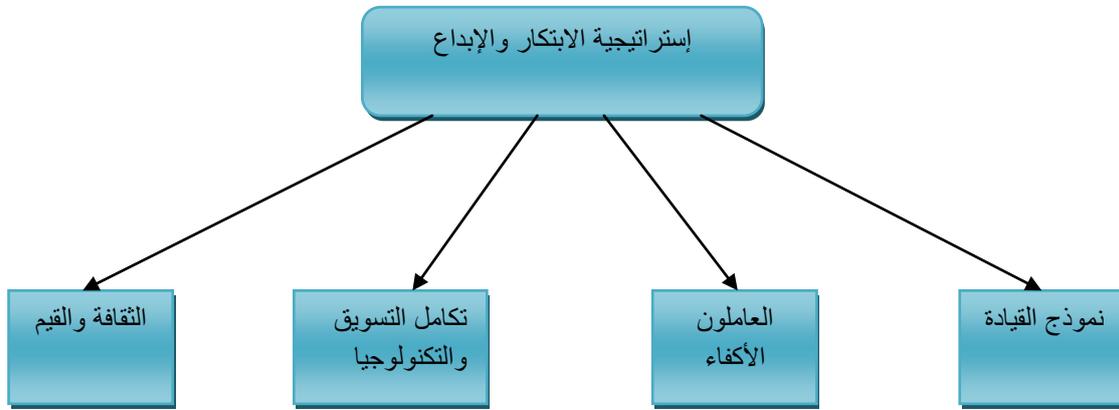
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ثانياً: استراتيجيات الابتكار

أضحى من الضروري على المنظمات الاهتمام بالعمليات الابتكارية بغض النظر عن نوع المنظمة وذلك على المستوى الاستراتيجي، ويعزى السبب إلا أن هذا الأخير يهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة وتنفيذها في شكل منتجات، أو ولوج أسواق جديدة وغزوها واحتلال مركز الصدارة بها.

فالمدخلات والمخرجات للمنظمة الابتكار والإبداعية تؤدي إلى الإبداع من خلال تحسينات، وتعتبر شركة (Psion) للكمبيوتر ميثلاً على توضيح العلاقة بين الابتكار والإبداع، وجاءت بأفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار يعد إبداعاً من خلال قيادة الإبداع للإنتاج ويوضح الشكل التالي نمط إستراتيجية الابتكار والإبداع المستخدم من قبل الشركة والتي تشمل ما يلي:

الشكل رقم: (01-02): إستراتيجية الابتكار و الإبداع في شركة (PSION)



المصدر: علي فلاح الزغبى، "العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن"، جامعة الزرقاء الأردن - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص: 171.

حيث أصبح من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على خلاف أنواعها وتسمى هذه تنمية ثقافة الابتكار و الإبداع " ¹.

ثانياً: استراتيجيات الابتكار

نميز بين نوعين من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها على المستوى الاستراتيجي للابتكار وذلك حسب مصدرها أن كانت داخل المنظمة أو من خارجها: ²

العمل من الداخل إلى الخارج "Working Form The mside out"

✓ الإستراتيجية الأولى: اجعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك كإستراتيجية وأولوية ثقافية:

تقوم هذه الإستراتيجية من حاجة المنظمة إلى منتجات جديدة والتفكير الغير التقليدي ومن المبادئ التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية ما يلي :

¹ علي فلاح الزغبى، "العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن" - جامعة الزرقاء الأردن، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص: 171.

² ممدوح عبد العزيز رفاعي، إستراتيجيات الابتكار: طريق نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس يومي: 1، 11، 2 مارس 2012، ص ص: 9/4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

تحدث عن الحاجة إلى منتجات جديدة والتفكير غير التقليدي، ضع أهداف مرنة حيث يمكن فقط تحقيقها من خلال انجاز الأشياء بصورة مختلفة، التحدي من جانب وحدات الأعمال لزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة والمشكلة مع هذه الإستراتيجية في أن الأعمال نادرا ما يتم انجازها بصورة طيبة فليس كافيا تقديم النصح للأفراد لمساندة الأفكار العظيمة فالمنظمات التي لديها مبتكرات قوية تؤلف بصورة بليغة واحدا أو أكثر من الاستراتيجيات الأخرى ؛

✓ **الإستراتيجية الثانية** : تعيين الأفراد الأكثر الابتكار وإبداعا على الرغم من أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة و محبطة، فان هناك الشك قليل بان الدم الجديد يتجه لان ينشط ويقوي الحدود القديمة في المنظمة ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية كما يمكن أن يحفز العصاتر الإبداعية، ويولد تدفقا تجاريا لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ وتعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوي الكفاءات المرتفعة والملتزمين ؛

✓ **الإستراتيجية الثالثة**: نحو مشروع معامل غير الرسمية داخل المنظمة :

ويتم ذلك من خلال منح المبتكرين مجالا مفتوحا للاختراع عن طريق بناء المرونة والوفرة داخل موازنات البحوث والتطوير، و أيضا بتبني تعديل نظام إدارة الأداء وذلك من اجل تشجيع أفكار جديدة ذات القيمة والتي يكون مردودها طويل الأجل؛

والمشكلة الكبيرة مع هذه الإستراتيجية ومشروع المعامل هذا هي أنها تتلشى في مواجهة الاعتقاد بان هناك تطبيقات أفضل للإدارة، وترك الوفرة في الموازنات والبحث عن طريق آخر حينما يفشل العلماء في تبرير نفقات مشروعهم أو عندما لا يمكن حساب تكلفة وقت الباحثين، حتى المنظمات حينما يرى مشروع المعامل النور فانه غالبا ما يكون من الصعوبة تحويل الابتكارات التي يقوم توليدها إلى الشكل التجاري.

✓ **الإستراتيجية الرابعة**: خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة

أسواق الفكرة ليست من السهولة بمكان لإدارة معامل المشروع التقليدية، و أكثر البرامج فعالية هي التي تخلق فرق العمل المستقلة بصورة فعلية وتسمح لتلك الفرق أن تراقب أنصبتها المحدودة، وتقوم بكتابة القواعد المنظمة لها. وغالبا ما يتبلور ذلك بصورة مباشرة من خلال العضو المنتدب، ومكافأة أعضاء فريق سوق الفكرة، وربما يكون أكثر التحديات الجوهرية التي تقابل المسؤولين. وليس من المدهش أن يكون من الأسهل استخدام إستراتيجية سوق الفكرة كمصدر لمفاهيم التقدم المفاجئ اكبر من استخدامها كقاطرة للابتكارات التجارية؛

ولهذا السبب فان معظم الشركات تقوم بتحويل المسؤولين إلى تطبيق مشروعات سوق فكرة لبناء وحدات الأعمال بها؛

✓ **الإستراتيجية الخامسة**: أن تصبح المنظمة منضبطة

✓ وتوضح هذه الإستراتيجية انه لكي تصبح المنظمة منضبطة و مبدعة ويتم إدارتها بصورة فعالة هناك نقطتين هما: الأولى اجعل المبتكرين منفصلين تماما عن الأعمال التقليدية فالمنظمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

خصوصا الجوهرية منها، فيجب على فريق الإدارة ليس فقط أن يحمي ويشجع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة بل أيضا أن يجعلها منفصلة طبيعيا وثقافيا وهيكليا عن بقية المنظمة، والثانية: هي محاولة رفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق مصالح المنظمة ككل بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن التأكيد على ضرورة امتلاك قائد فريق لمهارات القيادة الفعالة في إدارة تدفقات الابتكار،

العمل من الخارج إلى الداخل

ويمكن أن تعتمد المنظمة على استراتيجيات الابتكار المتأتية من خارج المنظمة وهي تمثل امتداد للاستراتيجيات التي سبق ذكرها:

✓ **الإستراتيجية السادسة: التجربة مع الاستحواذ، والمشروعات المشتركة،التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة**

وتقوم الشركات بتحقيق ذلك من خلال عدة خطوات هي:

1. التأكد من الشركاء يشاركون الأهداف العامة؛
2. تحديد العناصر التنفيذية ذات الصلة بالشركتين التي تجعلها قادرة على نجاح المشاركة؛
3. بناء فرق المشاركة لتعزيز نقل المعرفة وتحقيق الثقة المتبادلة؛
4. تطوير خطة أعمال والتي واضحة للمشروع المشترك؛
5. ربط حوافز العاملين بالنجاح في المشاركة؛
6. التركيز على قضايا العاملين ، خصوصا الحاجة إلى الحل الفعال للصراعات؛
7. تطوير الفهم الشائع بان التحالف سوف ينتهي .

✓ **الإستراتيجية السابعة: ضمان مشاركة المنظمة**

تخلق وتساند مشاركة المنظمة للأعمال الجديدة والتي يتم إدارتها كجزء من الأعمال الحالية لها ويمثل ذلك الإستراتيجية الأخرى والتي يتم توظيفها لإثارة وتحفيز الابتكار الجذري، وتأخذ إدارات مشاركة المنظمة الموارد الداخلية وتحاول معالجتها كما لو كانت موارد خارجية.

✓ **الإستراتيجية الثامنة: تأسيس تمويل لرأسمال مشروع الشركة**

ويشمل ذلك تخصيص جانب من الأموال بصورة مميزة من أجل الاستثمارات في المنظمات الناشئة في مجالات النمو الاستراتيجي للمنظمة، هذا إلى جانب الإشارة إلى أن الرقم القياسي المسجل لتمويل رأس المال المشترك للشركة يكون مزيج ويحدد أن السبب الوحيد هو القصور في الوضوح بالنظر إلى رسالة نشاط رأس المال المشترك للشركة.

✓ **الإستراتيجية التاسعة: المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة**

لبناء رؤية واضحة فيما يتعلق بهذه الإستراتيجية فان المشاركة في تمويل الصناعات الناشئة يمكن تستخدم سبع آليات لنقل المعرفة لزيادة القيمة المتوقعة للابتكارات الجذرية حيث يتم الاستثمار غير المباشر: منها

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

تعيين مدير التنفيذ في مكتب المشروع المشترك، اختيار مدير شبكة الأعمال لتمويل الصناعة الناشئة، خلق فرق الاستيعاب داخل الشركة للراغبين في التعليم.

وبقى أمام مدير وقائد المنظمة اختيار الإستراتيجية المناسبة وذلك تبعاً لخصائص التي تميز هذه المنظمة وكذلك العوامل المؤثرة في الابتكار والتي سبق ذكرها. حيث أن أي إستراتيجيه يمكن أن تكون ناجعة وفعالة في واحدة من المنظمات دون سواها.

المطلب الثاني: الابتكار ومستوياته

قد يقوم بعملية الابتكار فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص كذلك يمكن أن يتم الابتكار داخل منظمة وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن هناك ثلاث مستويات للابتكار هي أشهر ما قدم الباحثون في هذا المجال وهي:

أولاً: الابتكار على مستوى الفرد:

يتعلق الأمر هنا بالموهب والإمكانات التي يمتلكها الفرد، والتي ينفرد بها الشخص عن من سواه. ومن بين خصائص الفرد المبدع:¹

أ- "المعرفة: هي مجموع ما راكمه الفرد من معارف خلال قراءاته ممارسته، معاشيته للأحداث والأعمال؛

ب- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على المواجهة مسائل ومناهج حلها؛

ج- الذكاء: هو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

د- الشخصية: تتسم شخصية الفرد المبدع بروح المخاطرة وقوة مثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول."

ثانياً: الابتكار على مستوى الجماعة

وهو الابتكار الذي يكون مصدره الجماعة ممثلة في فريق العمل حيث أثبتت الدراسات أن هذا النوع من الابتكار يكون أنجع وأكثر فاعلية من الابتكارات الفردية ويرجع السبب في ذلك أن التفاعل وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين الأفراد أعضاء الفريق كذلك، " لا بد أن ننوه بما توصلت به بعض الدراسات والتي مفدها أن ليس بالضرورة بأن نمط قيادي مولد للابتكار في جماعة وكذلك أن الأنماط الأخرى يمكنها أن تشجع الابتكار ولو ذلك في بعض مراحل أو في بعض أنواعه المذكورة، كما لا ننسى دور القائد لو كان غير رسمي في تحريك القدرات الابتكارية للجماعة من خلال ما يكسبه من مهارات قيادة".²

¹ بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي: 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص: 262.

² بروش زين الدين ، وبلمهدي عبد الوهاب، المرجع سابق، ص: 262.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ثالثا: الابتكار على مستوى المنظمة

"ويعرف بالابتكار التنظيمي و يعبر عن القدرة على إعادة صياغة و تصميم الهياكل التنظيمية و الإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ويتضمن أيضا الابتكار في الأداء و السلوك الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب التحفيز"¹، مما يساعد على خلق جو من روح المبادرة وتفاعل وتبادل أفكار التي من شأنها أن تأتي بالجديد، الآتيان بالابتكارات التي تساعد المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها والتصدي لها.

المطلب الثالث: نماذج الابتكار

من سمات الابتكار انه يأتي بالجديد و هذا الجديد لا يؤخذ شكلا أو قالباً واحد بل يتم توصيفه من خلال نماذج متعددة تضم حالاته المختلفة التي يمكن أن يأتي فيها الابتكار ومن نماذجه ما يلي:

أولاً: نموذج الابتكار عن طريق الصدفة:

تدل كلمة الصدفة على حدوث شيء لم يكن مخطط له أما الابتكار عن طريق الصدفة فهو "يعني أو يأتي من خلال كون أن هناك فرداً أو أفراد معينين أو مؤسسة معينة تعمل على محاولة الابتكار في مجال معين أو تطوير شيء جديد لم يكن متوقعا أو لم يكن مخطط له"²، غير أن هذا أن هذا النموذج نادراً نوعاً ما حيث انه يعتمد على نمط معين من الأفراد المبدعين وهم العباقرة وبالتالي يتطلب من المؤسسة البحث على هذا النوع من الأفراد النادرين للتوصل إلى أفكار جديدة ومن ثم إلى الابتكار.

ثانياً: النماذج الخطية

"شهدت فترة الستينات والسبعينات التوجه نحو فتح الصندوق الأسود للابتكار حيث أصبح الباحثون يهتمون بالعمليات الخاصة التي تولد التكنولوجيات الجديدة، والتعلم المرتبط بالتغير التكنولوجي"³، وعلى هذا الأساس ازدهرت ونمت النماذج الخطية وذلك بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبح هناك مزج بين المعرفة و الإبداع، وحسب هذا النموذج فان "الفكرة الأساسية لعملية الابتكار تقوم على أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية)⁴، والشكل الآتي يوضح المفهوم العام للابتكار حسب النماذج الخطية.

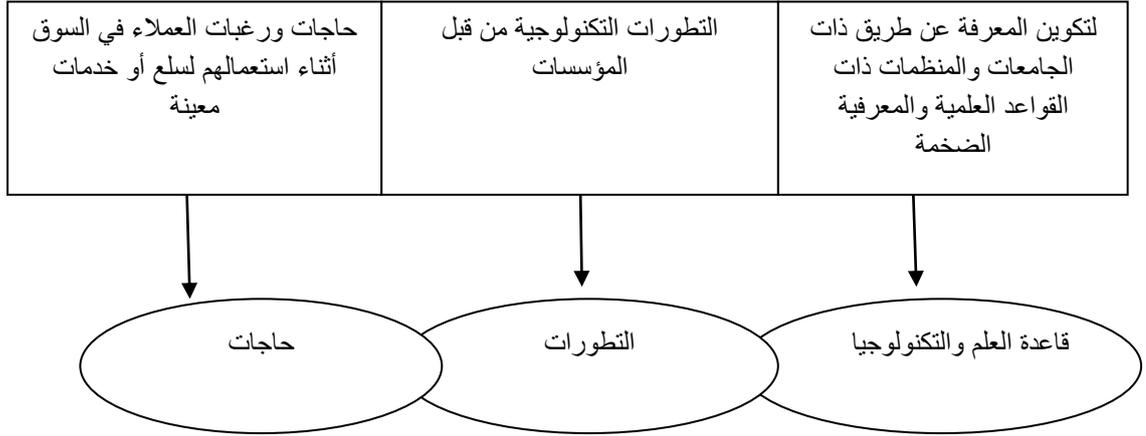
¹ وهيبه مريعي، مرجع سبق ذكره، ص 33، 32.

² عادل رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

³ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

الشكل رقم: (01-03) : المفهوم العام للابتكار حسب النماذج الخطية :

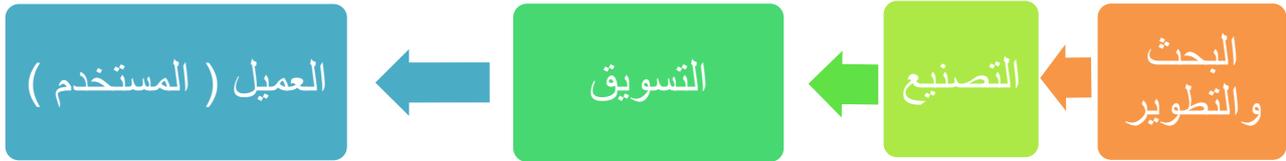


المصدر: عادل رضوان، مرجع سبق ذكره، ص:14.

ويمكن التمييز بين نوعين من النماذج الخطية هما:

النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي): وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة بعد ذلك يأتي مهندسو الإنتاج بوضع التصاميم الأولية لاختبار المنتج، وعليه فإنه يترك لقسم الإنتاج في المؤسسة تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد¹.

الشكل رقم (01-03): يمثل نموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



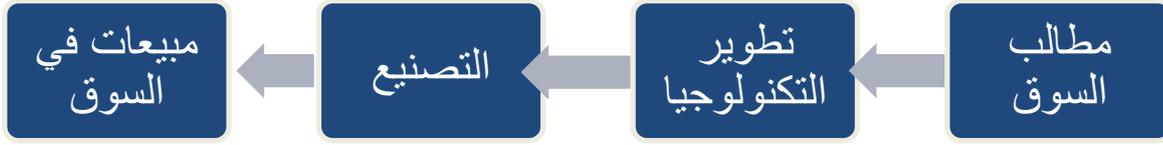
المصدر: سمية بروبي، مرجع سبق ذكره ، ص:118.

نموذج الموجه إلى السوق: يستمد هذا نموذج الأفكار الجديدة التي غلى أساسها تقوم عملية البحث والتطوير من حاجات ورغبات المستهلك التي تتجسد من خلال سلوكه الاستهلاكي ويحثه عن المنتجات والخدمات التي تشبع هذه الحاجات فحسب هذا النموذج السوق هو الدافع والمحرك لعملية الابتكار على عكس النموذج الوجه من خلال التكنولوجيا. والشكل التالي يوضح النموذج الموجه من خلال السوق

¹ سمية بروبي، مرجع سبق ذكره ، ص:118

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

الشكل رقم: (01-04) : نموذج الموجه من خلال السوق

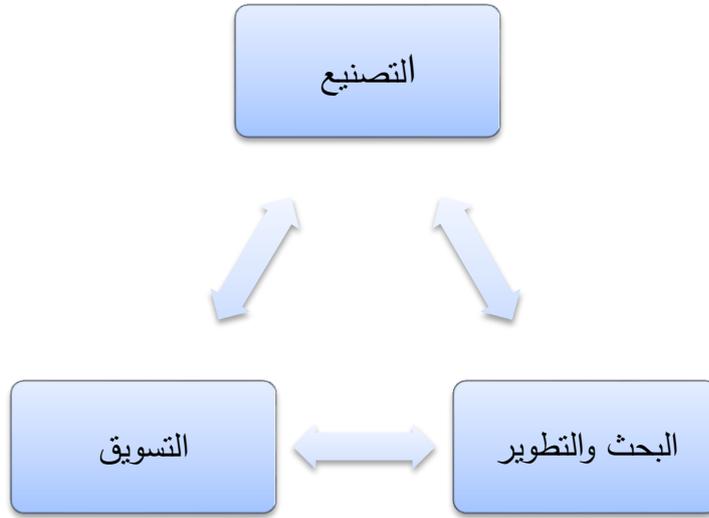


المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره ص: 160.

ثالثا: نموذج الابتكار التفاعلي:

يرتكز النموذج المتزامن على أساس أن الابتكار يحدث كنتيجة لعملية التجميع التكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية كما يوضح الشكل التالي:¹

▪ الشكل رقم: (01-05): نموذج الابتكار التفاعلي



المصدر : عادل رضوان، مرجع سبق ذكره: ص: 14.

إن الدلالات المهمة في نماذج التفاعلية هو العمل على أساس الفرق المتعددة الاختصاصات التي تعلم بشكل متزامن لتخطي النموذج الخطي التفاعلي (تعاقب عملية التوصل للفكرة، تطوير التكنولوجيا، التصنيع) وهذا ما أدى إلى تقليص دورات حياة المنتجات، كما أن هذه النماذج ساعدت على تحقيق تكامل أكبر بين الأفكار الجديدة (البحث والتطوير) والنتائج الاقتصادية².

¹ عادل رضوان ، "مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص: 161 .

المبحث الثالث: إدارة الابتكار

في ضل سعي المنظمات إلى الريادة والتميز، لابد عليها من التكيف مع التغير الحاصل في البيئة المحيطة بها، وهذا التكيف يحدث عندما تستطيع هذه المنظمات الإتيان بما هو جديد، الذي يتحقق من خلال الابتكار فهو الوسيلة التي تمكن المنظمات من التفرّد والتميز في أداءها، ولكي تتجح المنظمات في ذلك عليها أن تقوم بالإدارة الجيد للابتكار. إذ أن الإدارة هي من أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان والتي بفضلها استطاعت الكثير من المنظمات تحقيق النجاح وبفضل الازدهار الذي عرفته هذه الأخيرة أصبح الاتجاه الحديث لها هو التوجه نحو إدارة الابتكار وفي هذا السياق سوف نقف أمام تعريف الإدارة والابتكار كمطلب الأول ومن ثم نظريات الابتكار كمطلب ثاني أما المطلب الثالث فهو مخصص لمؤشرات قياس الابتكار.

المطلب الأول: الإدارة والابتكار

يستلزم العمل المؤسسي سواء كان يهدف إلى تحقيق الربح أو لا طريقة ومنهجية للعمل من اجل القيام بمختلف الوظائف. والابتكار يعد احد هذه الوظائف وعليه سوف يتم التطرق إلى مفهوم الإدارة وحالة الابتكار، وكذا العوامل المؤثرة على إدارة الابتكار في المؤسسة.

أولاً: تعريف الإدارة

يعتبر مصطلح الإدارة من المصطلحات الأكثر شيوعا واستخداما في المنظمات لاسيما منظمات الأعمال منها ولقد تعددت آراء واختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة. ولقد عرف (P . Drucke) الإدارة بأنها: "وظيفة معرفية وعمل يتم انجازه من قبل المديرين لتنفيذ الأعمال والمهام"¹.

أيضا يمكن تعريف الإدارة بأنها: كل ما يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل كيان بغية تحقيق أهداف مسطرة مسبقا واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية وتسخيرها لخدمة هذا الكيان بكفاءة وفعالية، ويتم من خلال ممارسة الوظائف المختلفة للإدارة وهي: (التخطيط، التنظيم، القيادة والابتكار) ويعتمد أسلوب الإدارة على التركيبة العاملين ومختلف العوامل التي تؤثر على انجاز العمل، فالإدارة تمثل المحرك والقاعدة التي من خلالها تكتسب المنظمات نقاط القوة في شتى المجالات التي تنشط فيها .

¹ شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف فرحات عباس - الجزائر - 2010/2009،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ثانيا: المؤسسة وحالة الإبداع والابتكار

تتأثر حالة الإبداع والابتكار في المؤسسة بعوامل عديدة منها هاهو متحكم به ومنها ما هو خارج عن نطاق قدرتها، وقد بينت الدراسات أن هناك علاقة بين حجم المؤسسة وحالة الإبداع فيها. حيث وجدت علاقة طردية بين هذين المؤشرين من جهة، في حين انه لا توجد علاقة بين عمر المؤسسة وحالة الإبداع فيها من جهة أخرى كما يمكن النظر إلى الإبداع والابتكار من زاويتين إستراتيجيتين أساسيتين:¹

الزاوية الأولى: الإبداع والابتكار مدخل من مداخل الميزة التنافسية

وهنا ننظر المؤسسة إلى الابتكار على انه مصدر من مصادر الميزة التنافسية وعلى هذا أساس هذه النظرة فان الابتكار يستحوذ على الجانب الأكبر من اهتمامات المؤسسة، وهذا ما يفسر ظاهرة قصر دورة حياة المنتجات التي تشهدها الأسواق في وقتنا الحالي .

أما الزاوية الثانية فهي: **الموقف التنافسي للمؤسسة مقارنة مع باقي المؤسسات في نفس الصناعة** وعلى أساس هذه الزاوية يمكن ملاحظة أربع تصنيفات للمؤسسات:

أ- **النمط الابتكاري "القائد"**: وينتمي إلى هذه الفئة المؤسسات السبّاقة والرائدة و الأولى في مجال التوصل إلى الأفكار وتجسيدها في شكل منتجات مثل الشركات الرائدة في مجال الهواتف الناقلة الذكية.

ب- **النمط المقلد الابتكاري**: وهي المؤسسات النافسة للنوع الأول حيث تحاول أن تأتي بمنتجات المنافسة للمنتج المبتكر من قبل النوع الأول من الشركات وذلك بالقيام بتعديلات وإضافات على المنتج الجديد.

ج- **نمط المقلد الاستنساخي**: وهذا النمط يضم المؤسسات التي تستغل نجاح المنتج في السوق وعلى أساس هذا المنتج تقوم باستنساخ نفس المنتجات والحملة لنفس الخصائص وطرحها في الأسواق في حين أن النمط الأول من الشركات قد توصل إلى منتجات جديدة.

د- **نمط الغير متكيف**: هي المؤسسات التي لا تقوى على مجابهة الأنماط السابقة من المؤسسات لضعف قدرتها التنافسية لذي الخيار الوحيد أمامها هو الانسحاب التدريجي من السوق.

ثالثا: العوامل المؤثرة على إدارة الابتكار

ليست إدارة الابتكار بالأمر الهين الذي حيث يصعب في كثير من الأحيان على المؤسسات إدارته بشكل سليم إذ تتطلب الإدارة الناجحة له الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل التي تؤثر بأسلوب أو بأخر نظرا للخصائص المميزة للابتكار ودرجة التعقيد التي يتسم بها بالإضافة إلى عنصر المخاطرة

¹ حميد فثيت، " دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص ص: 200-201.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

الذي ينجم عن احتمال عدم النجاح والفشل الذي يواجه الابتكار مما يستوجب من الإدارة الاهتمام بهذه العوامل والتي تؤثر على نجاح إدارة الابتكار وهذه العوامل كما حددها Twiss هي:¹

- ✓ توجيه السوق؛
- ✓ التوافق بين أهداف المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه؛
- ✓ اختيار المشروع الفعال، ونظام التقييم؛
- ✓ إدارة ورقابة المشروع الفعال؛
- ✓ طرائق تلقي المنظمة للابتكارات؛
- ✓ الالتزام من قبل الأفراد.

كما حدد Twiss أن هناك بعض الحالات التي يتفوق فيها الابتكار على الرغم من وجود إدارة رديئة، لكن غياب احد العوامل السابقة، من المحتمل إن تقود إلى الفشل الابتكاري .

المطلب الثاني: أساسيات في إدارة الابتكار

تقوم الإدارة الابتكار في المنظمات على عدة مقومات هي بمثابة أساسيات يأتي في مقدمتها الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمة نظرا للحقل والمجال الواسع الذي أصبح يكتسحه الابتكار داخلها خاصة في ظل السعي وراء الجودة والتفرد والتميز في ما تقدمه المنظمة في الأسواق مقارنة بمنافسيها، و كذلك نظريات الابتكار كالقاعدة الانطلاق للحصول على نتائج المرجوة من الابتكار .

أولاً: الثقافة الابتكارية و الإبداعية في المنظمات

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية (Organization Culture) على: اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال سنوات الأخيرة وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح المنظمة وعلى الظواهر أخرى².

الملاحظ أيضا في الفترة الأخيرة تزايد الاهتمام بالثقافة الابتكارية داخل المنظمات، فالسر وراء نجاح المنظمات وتفوقها هو الثقافة الابتكارية والتعاون داخل المنظمة، فإيجاد الأفكار الجديدة يتطلب خلق وتشجيع مناخ والبيئة الملائمة للعملية الابتكارية والإبداعية.

ويتطلب تحقيق الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات الأعمال القيام بمجموعة من المهام منها:³

- البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية؛
- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة؛

¹ رعد حسن الصرن، كيف تخلق البيئة الابتكارية في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار الجزء الثاني، دار الرضا للنشر ، دمشق سوريا -الطبعة الأولى، 2001، ص : 272 .

² فؤاد نجيب الشيخ، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة ضرورة أم ترف ؟" ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الإبداع والتجديد؛ دور المدير العربي في الإبداع والتميز - شرم الشيخ - مصر، 27-29 نوفمبر 2004؛ ص: 278 .

³ رعد حسن الصرن، كيف تخلق البيئة الابتكارية في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار الجزء الثاني ، مرجع سابق ، ص: 53.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

• مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام وأفراد المنظمة؛

• دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية أيضا ومدى تأثير على الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

وركز احمد (Ahmad ,1998) في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعا وتوصل إلى أن أهم الصفات هي:¹

1) وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر إليه كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة؛

2) الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر على المتميزين منهم وتطوير قدرتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع؛

3) التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة؛

4) توفير أقسام و وحدات لإبداع وتوفير فرص والمخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية؛

5) وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة؛

6) تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة و وضعها موضع الاختبار؛

7) الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن؛

8) التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت؛

9) التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب .

ثانيا: نظريات الابتكار

هناك مدارس عديدة اهتمت بدراسة الابتكار و وضع نظريات مفسرة لهذا الأخير، مما نتج عن تعدد في هذه النظريات واختلافها، ويرجع السبب إلى طغيان الابتكارات وغزوها جميع ميادين الحياة حيث تتميز المنتجات في يومنا الحالي قصر دورات حياتها، ونجد من أشهر نظريات التي وجدت لتفسير الابتكار على انه نتيجة لأحد هذه النظريات الثلاث وهي:

أ- **نظرية الابتكار الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendent al model):** حسب

هذا النموذج أن " هناك عددا قليلا من الأفراد في الشركة هم المبتكرين ويقدمون النسبة

الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكار"²، وهؤلاء الأفراد ليسو بالأشخاص عاديين بل يتصفون

¹ فؤاد نجيب الشيخ، "مرجع سبق ذكره، ص : 281.

² نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص :36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

بالعقريّة وهذه العقريّة هي التي تأتي بأفكار جديدة وبالتالي فالمنظمة تهتم بالبحث عن هذا النوع من الأفراد.

- ب- **نظرية الابتكار الآلي:** "هو الإبداع الذي يقوم على أساس أن الحاجة أم الاختراع"¹، فالدافع الذي يحرك المنظمة للابتكار هو وجود مشكلة تستدعي حلا عاجلا وهذا ما يفسر العديد من الابتكارات خصوصا في الوقت الراهن الذي تعرف فيه الحاجات البشرية تطورا وازدهارا.
- ج- **نظرية الابتكار التراكمي:** حسب هذا النموذج فان الابتكار يأتي كنتيجة تراكمات للأفكار، حيث أن هناك هذه الأفكار تكون مسترسلة يتم تحليلها والتحرري عن حقيقتها ومصادقتها ومن ثم تكون هناك أفكار تتسم بالجدة والتطور.

وانطلاقا من ما سبق هناك يمكننا القول على المنظمة اختيار النظرية التي تتناسب مع أهدافها دون أن تنسى الخصائص التي تميز المنظمة سواء تعلق الأمر بحجم المنظمة أو إمكانياتها أو القوة التنافسية و حتى البيئة السياسية، فاختيار هذه النظريات أو المزج بينها لا يأتي من فراغ بل بناء على مدخلات الابتكارية وكذلك الهدف والدافع وراء العملية الابتكارية.

ثالثا: عملية تطبيق إدارة الابتكار في المنظمات

لا يكفي في وجود إدارة أو قسم يعنى بإدارة الابتكار في المنظمة بل ينبغي التجسيد الفعلي لهذه الإدارة نظرا للوقت التي تتطلبه الابتكارات، وذلك بخلق جو خصب يساعد ويحفز على الابتكار حيث تتخذ الابتكارات نمطين يمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم : (04-02) مقارنة بين الابتكار المنظم والمنطلق

الابتكار المنظم	الابتكار المنطلق
<ul style="list-style-type: none">• يمثل عملية تفكير رشيدة .• يمثل عملية تفكير منظمة وفقا لمنطق.• يمثل عملية مخططة.• يلتزم بالأسس والقواعد العلمية.• يعتمد على التجريب المنظم .• يحتاج إلى فرق وجماعات عمل .• يحتاج إلى إدارة مركزية	<ul style="list-style-type: none">• يمثل عملية تفكير متحررة ،وقد تكون فجائية• يمثل عملية خلق فردية• لا يمثل عملية مخططة• قد يكون عملية عفوية• قد يعتمد على الصدفة• قد يعتمد على التجريب العملي• يحتاج إلى التوجيه المركزي

المصدر: رعد حسن الصرن: إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق علمية، الجزء الأول مرجع سبق ذكره، ص: 267.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

ومع ذلك يستحسن وفضل إتباع اللامركزية كنمط إداري في ما يتعلق بالابتكار، و يمكن أن نلخص عملية تطبيق إدارة الابتكار في إي منظمة كالتالي:¹

(1) تخصيص فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن العمليات الابتكارية والإبداعية فيها، بحيث تنسم فيه صفة الإبداع ويجب إعطاؤه سلطة كافية لممارسة هذا العمل؛

(2) تكوين فرق ابتكارية من داخل المنظمة بحيث تكون متميزة في تحقيق النجاح الابتكاري ؛

(3) توفير طرائق و أساليب تنمية التفكير الإبداعي، وإزالة جميع المعوقات والقيود التي تقف في طريق هذه التنمية ؛

(4) عدم القيام بتوزيع مهام الابتكار على إدارات المنظمة، لان في ذلك تشتتاً وضياًعا للأفكار الابتكارية و الإبداعية، هذا بالإضافة إلى المنافسة الابتكارية تتطلب السرعة والمرونة والعمل الفوري؛

(5) تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، ويجب حث هؤلاء العاملين دائماً لتقديم ما هو مفيد؛

(6) يجب عدم الخوف من أي فكرة مبتكرة، فالمهم هو معرفة مميزاتها وإدراك مخاطرها.

(7) يجب التفكير في التجديد والتحسين، فلا يكفي إن تكون ناجحاً لكي تتوقف عن الابتكار والإبداع بل يجب إعطاء المزيد من العمل والتقدم؛

(8) من الضروري التمييز بين رجال الإدارة، ورجال الابتكار، بحيث تبحث إدارة المنظمات المحترفة عن رجال الابتكار الهامين، وتنمي قدراتهم ومهارتهم، في الوقت ذاته يجب أن يبحث رجال الابتكار عن الإدارة محترفة ، وهذا ما يمثل جوهر الإدارة المعاصرة ؛

(9) العمل على عقد اجتماعات ابتكارية، والتي تمثل نوعاً من الإدارة الخلاقة التي تشجع الابتكار والإبداع وتدعمه.

(10) يجب أن تركز إدارة الابتكار والإبداع على جميع محاولات الأفراد، لان عدم التركيز قد يؤدي إلى غياب التفكير الذي هو جوهر عملية الابتكار والإبداع.

ويبقى الأساس في نجاح إدارة الابتكار هو المرونة في اتخاذ القرارات وكذلك تنمية روح التعاون واهتمام بغرس روح و ثقافة الابتكار، التي أصبحت من مسؤوليات إدارة الابتكار، هذا ما سوف ينعكس إيجاباً على المنظمة، فالأفكار الجديدة ماهية إلا حصاد لتفاعل وتبادل الخبرات والمعارف والتي يكون الدافع وراءها هو الاكتشاف و التغيير، بيئة يسودها التحرر والدعم وعدم الخوف.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق العلمية، مرجع سابق، ص : 267.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار

قبل التطرق إلى مؤشرات قياس الابتكار لابد أن ننوه قبل كل شيء إلى الحاجة إلى قياس الابتكار بالنظر إلى طبيعة الابتكار وذلك بالنظر إليه كالأفكار إذ نجد من الصعوبات البارزة صعوبة تحديد تكلفة وجهد والوقت الذي يبذله المبتكر، وهنا وضعت مؤشرات لقياس الابتكار من أجل الوقوف والوصول إلى تقييم الابتكار وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى: الحاجة إلى قياس الابتكار ومن ثم أهم مؤشرات قياس الابتكار في الأخير يتم التطرق إلى آثار الابتكار على اعتبار أن هذه الآثار يمكن استنباطها من عملية قياس وتقييم الابتكار.

أولاً: الحاجة إلى قياس الابتكار

" تشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لابد أن يقاس لكي يمكن إدارته وهذا ينطبق على الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة"¹، بغض النظر على المخاطر التي تحيط بالابتكار حيث من الشائع. إن هناك احتمال للفشل بنسبة تقدر بأكثر من: 90 % والباقي يمثل نسبة النجاح وذلك على مستوى أفضل الابتكارية وهنا تكمن الصعوبة في إيجاد حل لقياس الابتكار من قبل الإدارة، كما يشير دراكر أن الابتكار يحتاج إلى مقاييس والميزانيات، وان شركة دي بونت أوجدت أقدم نظام رقابة إدارية ناجحة معروف في العشرينات يركز على العائد على الاستثمار"²، وبالتعمق في طبيعة الابتكار نجد أن الجوهر الذي يقوم عليه الابتكار هو الاتجاه حول المجهول وان الأفكار المتوصل إليها يمكن أن تؤدي إلى مجموعة من النتائج المحتملة أي حالة عدم الاكادة في حين أن هناك تكاليف تتكبدها المنظمات على النشاط الابتكاري، وهذا ما استوجب إيجاد مؤشرات لقياس الابتكار من أجل الوصول إلى تقييم هذه الابتكارات و تأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام وعلى المالي منه بوجه الخصوص وهذا ما يمكن المنظمة من تحليل الأعمال الابتكارية لربطها بالمكافئة.

فالمنظمة تحتاج إلى قياس الابتكار كضرورة أوجدها الاستخدام المتزايد للابتكار ضمن الأعمال الاقتصادية والنجاحات التي حققتها الابتكارات والمدرة بالإرباح الهائلة.

ثانياً: مؤشرات قياس الابتكار

تعتمد مؤشرات قياس الابتكار على نفقات البحث والتطوير وعدد الباحثين كأساس في العملية الابتكارية، وعلى أساس هذين العاملين يتطور الابتكار، فمن البديهي أن المنظمات التي تهتم بالابتكار تقوم بتخصيص غلاف مالي لهذه العملية بالإضافة إلى ذلك لابد من توفر عدد مناسب من الباحثين الذين يتولون مهمة الإتيان بالأفكار الجديدة .

¹ بويعة رايح، مرجع سبق ذكره ، ص: 60.

² نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 205.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

الفرع الأول: عدد الباحثين

يقوم نشاط البحث والتطوير والابتكار على العنصر البشري فنجاح هذا النشاط يرتبط بالمستوى العلمي والخبرة والكفاءة التي يتمتع بها هؤلاء الباحثين وهم بحاجة إلى ظروف خاصة وملائمة لعملهم، وخلق البيئة الابتكارية يكون من مهام المنظمة.

"قبرغم أن العديد من المنظمات والإحصائيات لا تظهر في أرقامها المتعلقة بالبحث والتطوير إلا تعداد الباحثين، وتعتمد عليه في عملية تقييم لهذا النشاط إلا أنه في الواقع توجد هناك ثلاث فئات أخرى تساهم بشكل كبير في سير نشاط البحث والتطوير، منها المهندسون والعمال التقنيون والعمال الإداريون بل أن منظمة (OCDE) في كتيبها اعتبرت أن كل العمال المساهمين بصفة مباشرة، أو غير مباشرة في هذا النشاط يعتبرون من مكونات المورد البشري للبحث والتطوير"¹، ولقد صنفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الفئات المكونة لليد العاملة وهي:

- أ- **الباحثون:** وهم الباحثون ذو الشهادات العليا والمهندسون، وتوكل إليهم مهمة تصميم وتطبيق المعرفة الجديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة وأساليب .
- ب- **الموظفون الفنيون:** وتضم الفئة العمال ذوي المعرفة والخبرة الفنية في العديد من المجالات هندسة أو غيرها من العلوم ويملون تحت إشراف الباحثين وتوجيههم.
- ج- **موظفو دعم:** هم العمال الذين لا ينتمون إلى الفئات السابقة وهم أصحاب الحرف والعمال الإدارة.

الفرع الثاني: النفقات البحث والتطوير

يتمثل المؤشر الثاني فهو النفقات البحث والتطوير حيث تستعمل بشكل واسع قيمة نفقات البحث والتطوير كمقياس لحجم الاستثمارات في الابتكار، ويعتمد قياس حجم النفقات على مجموعة من البيانات التي يعتبر وجودها ضروري في عملية القياس منها: طبيعة المصدر التمويلي ميدان نشاط العلمي نوعية البحث المنفق عليه... الخ.

"ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير التي تقوم بها المؤسسات خاصة الكبيرة (تعداد مستخدميها أكثر من 1000) والتي تستحوذ على 80% من البحوث وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة"².

ولقد حددت منظمة الأمم المتحدة في تقريرها لسنة 2003 خمس مصادر لنفقات هي:

- (1) إنفاق الشركات على البحث والتطوير؛
- (2) إنفاق الحكومة على البحث والتطوير؛

¹ دويس محمد طيب، "محاولة تشخيص محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2011-2012 جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر - ص: 58 .

² دويس محمد طيب، "محاولة تشخيص محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"، مرجع سابق، ص: 59.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

- (3) إنفاق التعليم العالي على البحث والتطوير؛
- (4) إنفاق المؤسسات الخاصة التي لا تتوخى الربح؛
- (5) المساهمات الواردة من الخارج .

خلاصة الفصل :

بعد التطرق إلى الإطار النظري للابتكار نستطيع أن نلخص الفصل بالقول: أن الابتكار "هو عملية تهدف إلى التغيير وذلك من خلال التوصل إلى أفكار جديدة يمكن تجسيدها في شكل منتجات أو خدمات أو حتى أساليب إنتاج جديدة داخل المنظمة، ويتسم الابتكار بالتعقيد والتشابك مع العديد من المصطلحات ذات الصلة وهي البحث والتطوير وكذا الاختراع والإبداع، والابتكار يعتبر من المصطلحات التي تعرف الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين خاصة في المجال الاقتصادي، خصوصاً في الفترة التي عقيت التحرر الاقتصادي والعولمة. مما استدعى الاهتمام به على المستوى الاستراتيجي. وعملية إدارته .

كما يتأثر الابتكار بعدة عوامل منها ما هو يتعلق الخصائص المكونة لطبيعة الشخص المبتكر ومنها ما يرتبط العوامل التنظيمية وأخرى تعلق بالبيئة العامة أي المجتمع

الفصل الثاني: الإطار

المفاهيمي للأداء

المالي

تمهيد :

تسعى المنظمات الأعمال إلى بلوغ مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا ، وذلك في بيئة تتسم بالتعقيد و الدينامكية في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وهذه التغيرات تفرض على منظمات الأعمال ممارسة مجموعة من الأنشطة من خلال المزج بين مختلف الموارد المتاحة وهذا ما قد يساعدها على تحقيق الأهداف أو يكون عائقا لها، في حين يترتب عن هذه الممارسات العديد من النتائج التي تغطي مجموعة من المجالات التي تنشط فيها المنظمة ويطلق على هذه النتائج مجتمعة ما يعرف بالأداء الكلي و الذي يحظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين الاقتصاديين و كذا المنظمات على حد سواء، و يعود السبب في ذلك إلى كون أن الأداء بأنواعه المختلفة السبيل الوحيد الذي يضمن و يكلف للمنظمات الاستمرار و البقاء، و من هذا المنطلق تنوعت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الأداء من زواياه المختلفة، و الجدير بالذكر أن القاسم المشترك بين الأبحاث هو ضرورة القيام بعملية تقييم هذا الأداء و هذا الفصل خصص للحديث عن المقاربة النظرية للأداء المالي و تقييمه و قبل التطرق إلى الأداء المالي لابد أولا من الإحاطة بمفهوم الأداء بشكل عام و على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الأداء و تقييمه؛
- ❖ المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و طرق قياسه.

المبحث الأول : ماهية الأداء وتقييمه وطرق قياسه

تمارس المنظمات العديد من الأنشطة المنظمة بهدف تحقيق الكفاءة والتي تعني إنتاج أكبر ما يمكن إنتاجه وكذلك تسعى المنظمات وراء تحقيق النمو، ويترتب عن هذه الممارسات مجموعة من النتائج والتي يطلق عليها ما يعرف بالأداء وهذا ما يمثل صلب هذا المبحث الذي سيتناول المقاربة النظرية للأداء وطرق تقييم هذا الأداء.

المطلب الأول : مفاهيم حول الأداء

تركز معظم الأدبيات الاقتصادية على مصطلح الأداء ويتسم هذا الأخير بأبعاد مختلفة تصعب من عملية ضبط وإعطاء تعريف واضح له، ويعزى السبب لاختلاف زوايا النظر وكذلك الاتجاهات التي على أساسها يتم إعطاء تعريف للأداء وفي هذا المطلب يتم التطرق إلى التعاريف الأكثر شيوعاً له، ومن ثم مختلف أنواع الأداء وهذا ما يستدعي في الأخير الوقوف على بعض العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي أعطيت للأداء تجدر الإشارة إلى أن حقل الأداء غزير

ومتنوع

التعاريف التي يصعب حصرها وإمام بها جميعاً وفيما يلي لمحة عن بعض هذه التعاريف:

يعرف الأداء بأنه: "هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء وموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله" ¹.

وفي تعريف آخر للأداء نجد أنه: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية

بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما" ².

¹ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، طبعة أولى 2011، ص: 27.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء مؤسسات في ظل معايير أداء المتوازن، مجموعة العربية لتدريب والنشر القاهرة مصر الطبعة أولى 2012 2013 ص: 09.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ويرى بعض الباحثين " أن أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة للاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة تحت تصرفها ،الأداء إذا هو الكفاءة والفعالية معا " ¹.

أما التعريف الذي قدم من طرف CARLA MENDOZA و PIERRE BEEBOS

فيلخص مفهوم الأداء في البعدين التاليين هما²:

01 - الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة وتكلفة فليس من الضرورة

حسب رأيهما أن نسمي الأداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها

02 - الأداء في المنظمة كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ونعني بها الأداء ذات المدى المتوسط والطويل.

كما يعرف الأداء على انه " القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة ولذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفاعلية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدنيه التكاليف " ³.

وعلى ضوء التعاريف التي سبق طرحها نستنتج أن معظم التعاريف تناولت عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية وعلى هذا الأساس يمكن القول بان الأداء هو: نقطة الوصول التي تصل إليها المنظمة من خلال ممارسة نشاطاتها المختلفة باستخدام الموارد المتاحة استخداما عقلانيا ورشيدا يضمن لها تدنية التكاليف وتحقيق الأهداف وينبغي على المنظمة وضع مقاييس للحكم على هذا الاهتمام وكذلك وضع أهداف تسهل عملية المقارنة بين ما هو مخطط وما هو منجز فعلا.

¹ تالي رزيقة، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تجهيزات المنزلية EDLED"، مذكرة ماستر تخصص إدارة إعمال، اكلي محند والحاج ، البويرة الجزائر ، 2011 2012 ص:04 .

² عبد الوهاب دادن رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العالمي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة ورقلة الجزائر ، العدد 02 2014 ص:24.

³ مزعش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر ، 2011-2012 ص:20.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ثانيا : أنواع الأداء

تختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف التي ترنو إلى تحقيقها وهذا الضرورة يؤدي إلى اختلاف أنواع الأداء داخلها ولكل يتسنى لنا الحديث على هذه أنواع لابد من تحديد المعايير التي على أساسها يتم تقسيم الأداء وهذه المعايير هي : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي ، ومعيار الطبيعة.

الفرع الأول: حسب معيار المصدر

هذا المعيار يقسم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأخر الأداء الخارجي.

01- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية¹:

- أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
- ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ج- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

02- الأداء الخارجي: وهو عبارة عن الأداء الذي يكون سببه حدوث تغيرات في المحيط الخارجي

للمؤسسة أي ما تفرضه البيئة الخارجية على المؤسسة و عليها التكيف معه و قد يكون فرصة للمؤسسة أو تهديد مثل دخول منتج جديد ينافس منتجات المؤسسة فهذا يؤثر بصورة مباشرة مما يتطلب إيجاد حلول للحفاظ على حصتها السوقية .

الفرع الثاني : حسب معيار الشمولية

يتدرج ضمن هذا المعيار: الأداء الكلي و الأداء الجزئي

1-الأداء الكلي : يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الظروف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف و بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية².

2-الأداء الجزئي : و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)

¹ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس و تقييم ، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000-2002)"،

ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بيسكرة الجزائر ، 2001-2002 ، ص: 17.

² مزعش حليم، مرجع سابق ص: 25 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التسلسل بين الأهداف في المؤسسة¹.

الفرع الثالث : حسب المعيار الوظيفي

يتم تقسيم الأداء على حسب هذا المعيار من خلال الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة وهي الوظيفة الإنتاجية المالية، التسويقية والموارد البشرية وعلى هذا الأساس فان الأداء ينقسم إلى:

01- أداء الوظيفة المالية: يمس هذا الأداء الجانب المالي للمؤسسة والأهداف التي تصبو المؤسسة التي تحققها مثل تعظيم الأرباح تحقيق التوازن ترشيد التكاليف ولتحقيق هذه الأهداف ربطت معظم المؤسسات التسيير الجيد بالكفاءة من أجل دفع المسيرين إلى بذل جهد اكبر من أجل تحقيق أعلى الفوائد فكلما زادت هذه الأخيرة زادت هذه الكفاءات.

02- أداء وظيفة التسويق: يرتبط هذا الأداء بالوظيفة التسويقية للمؤسسة وذلك من خلال تموقع منتجات المؤسسة في أذهان المستهلكين ، حجم المبيعات والحصة التسويقية ، بالإضافة إلى ولاء المستهلكين للمؤسسة.... الخ.

03- أداء وظيفة الإنتاج: تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بكميات كبيرة وهو ما يطلق عليها اقتصاديات الوفرة إذ أن هذه الإنتاجية المرتفعة تسمح للمؤسسة من حفظ التكاليف الثابتة نتيجة القسمة على عدد كبير من الوحدات والذي بدوره تؤدي إلى حفظ التكاليف الإجمالية وهو ما ينتج للمؤسسة فرصة الزيادة بالتكلفة ويعزز قدرتها التنافسية، وهنا تحقق المؤسسة الركيزة الأولى في الأداء وهي الكفاءة.

04- أداء وظيفة الأفراد: يقوم العمل المؤسسي على المورد البشري الذي يقوم بالمزج بين بقية الموارد الأخرى بالطريقة التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و كلما كان المورد البشري مؤهل انعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة

هذا المعيار يقسم أداء المؤسسة حسب الأغراض التي أنشأت من أجلها المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن أداء المؤسسة تمكن أن يأخذ الأشكال التالية²:

01 - الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في العرائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، و يتم قياسه عادة وباستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، و يعتمد في ذلك على سجلات و دفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم ، و كذلك ما تقدمه من قوائم و تقارير ، و من ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هو التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب و مؤشرات مالية.

¹ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع تسويق، جامعة المسيلة الجزائر ، 2006-2007 ص:118.

² كوثر بوغابة، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة بند غاز الجزائر - وحدة ورقلة" ، ماستر في علوم التسيير تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2011-2012 ، ص:12.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

02 - الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي بينهما وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

03 - الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

04 - الأداء الإداري : يتمثل الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك المبرمجة الخطية.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء

من بين أنواع الأداء نجد الأداء الخارجي الذي يؤثر على الأداء الداخلي للمؤسسة فهذه الأخيرة تتواجد ضمن محيط تحكمه قوى سياسية وأخرى اجتماعية بالإضافة الثقافة والمنافسة والتفاعل بين هذه القوى نجعل من المحيط محيطا ديناميكيا يشهد تغيرات لا متناهية ذات تأثير على أداء المؤسسة ومن بين أهم العناصر ثقافة المؤسسة.

الفرع الأول: ثقافة المؤسسة

إن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حيث النشأة فمنذ زمن ورؤساء المؤسسات يبحثون عن خلق جو المنزل داخل المؤسسة، يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والمؤسسة في الواقع منطقة نزاعات واضطرابات بين عدة ثقافات مبنية، جهويه وحتى وطنية وهذا المجتمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، وثقافة المؤسسة هي التي تساهم وضع رؤية متوحدة لكافة أفراد المؤسسة¹.

¹ - شاهد الحكيم، "اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ، دراسة تطبيقه بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت"، ماجستير في علوم

التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة عمار تلجي بالاغواط الجزائر 2011 - 2012 ص ص: 67، 68.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

أيضا نجد من بين العوامل التي تؤثر على أداء العوامل التي يمكن التحكم فيها نسبيا من قبل المؤسسة والعوامل التي لا يمكن التحكم فيها والجدير بالذكر إن هذه العوامل هي أهم تأثيرا على الأداء ولا يمكن لأي صورة من الصور حصر هذه العوامل نظرا لتنوعها.

الفرع الثاني : مجموعة العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي من بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية¹.

وفي ما يلي استعراض لأهم العوامل التي تربط بالأداء ،ولها تأثير عليه وهي التحفيز ،والمهارات، التكوين

أ - **التحفيز**: حيث يعتبر التحفيز الدافع الذي يبزر سعي العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا التحفيز لا يكون ولا يتم إلا بعد معرفة الأشياء التي يسعى العمال إلى تحقيقها مما يؤدي إلى طرح السؤال إلى ماذا يطمح العامل؟ هل تحقيق الذات فهذا يعني لابد من جعل الترقية هي تكون المحفز أما الزيادة في الأجر وهنا أفضل التحفيز المادي ... الخ، وعلى هذا الأساس فان ما يمثل حافز بالنسبة لعامل ما قد يكون شيء عاديا بالنسبة إلى عامل آخر، ومن هذا المنطق فان لابد من مراعاة حاجات العمال والتطلعات التي يسعون إلى تحقيقها .

ب- **المهارات**: ويقصد بها كيفية والفن الذي يسمح بالقيام بالمهام الموكلة إلى العمال وهنا نميز بين ثلاث أنواع هي:

- ممارسة نشاطات بصفة مكررة ويغلب عليها الروتين في الإجراءات والتي تميز التقليد.

- مهارة الإسقاط: وتسمح بإجراء تعديلات طفيفة مع الحالة المعطاة وتكيفها مع الوضع الراهن.

وتبقى أهم مهارة التي تجند المؤسسة وهي مهارة الإبداع والقدرة على الخلق ما هو جديد لمواجهة المشكلات القائمة أو الأحداث التي لم يسبق للمؤسسة التعامل معها.

ج - **التكوين** : لا يكفي وجود عنصر بشري يمتلك مهارات بلى لابد على المؤسسة أن تسعى وتطورها وهذا لا يتحقق إلا من خلال دورات التكوين حيث يسمح التكوين برفع مستوى المعارف الأفراد.

الفرع الثالث : العوامل الغير خاضعة للتحكم المؤسسة

¹ عادل عشي،مرجع سبق ذكره ص:23 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

وهي مجموعة من العوامل التي تأتي من خارج المؤسسة ويمكن أن تشكل فرصة لرفع الأداء كما يمكن أن تكون تهديدا ولا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها، ومن بين هذه نجد:

أ- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... الخ، فالظرف الاقتصادي قد ينتج عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي تركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمتنافسين¹.

ب/ العوامل التكنولوجية: وهي تعني مجموعة المتغيرات التي تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات وكذا طرق وأساليب الإنتاج، لذا على المسير أن يتجاوب ويشجع هذه العوامل خاصة روح المبادرة لدى الموظفين.

ج /العوامل السياسية والقانونية: تتجلى من خلال الحكومة والإجراءات التي تتبناها وتتجسد من خلال سياستها والقوانين المساعدة على دعم المؤسسات مثل التسهيلات الحكومية أو الإعفاءات الضريبية... الخ.

وفي الأخير لا بد على المؤسسة أن تكون يقظة من هذه العوامل وأخرى والتحكم في ما تستطيع التحكم فيه أو التكيف مع العوامل التي لا يمكن التحكم فيها ولذلك من اجل التخفيف من تأثيرها السلبي وتعزيز تأثيرها الايجابي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء و أهدافه و خطوات تقييم الأداء

بما أن الأداء هو النتيجة النهائية لمجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة فان هذه النتيجة تأخذ شكلين أحدهما تحقيق أهداف المؤسسة أو بعض منها، أما الشكل الثاني فهو الانحراف على هذه الأهداف، ومن اجل الوقوف على هذه النتائج لابد من القيام بعملية التقييم التي تساعد على كشف الانحرافات وتعزيزها إذا كانت ايجابية و تصحيحها إذا كانت سلبية، و في هذا المطلب سوف نتناول مفهوم عملية تقييم الأداء و الغاية من تقييم الأداء و في الأخير خطوات القيام بعملية تقييم الأداء.

¹ عادل عشي، المرجع سابق، ص:25.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

أولاً: مفاهيم حول تقييم الأداء

عند الحديث عن التعاريف التي قدمت لعملية تقييم الأداء المالي، نجد أن المجال واسع وثيري بهذه

التعاريف نظراً لاختلاف وجهات النظر حول الأداء في حد ذاته و من بين هذه التعاريف نجد:

تقييم الأداء هو: " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية و الايجابية الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الأداء المستهدفة ¹.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة

الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني التسويقي والتخطيطي... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطور كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلية عن طريق تغلبها على الصعاب التي تعترضها واتباع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها. ²

كما يعرف تقييم الأداء على انه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية ³. ومن بين التعاريف التي قدمت لتقييم الأداء نجد انه : "جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء أهداف تنظيمية و تصميم أنظمة معلوماتية لتغذية العكسية و مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة.

من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات و الأخطاء و اتخاذ الفعل الإداري المطلوب لتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة و بطريقة فعالة الانجاز الأهداف المشتركة ⁴، ويعرف تقييم الأداء على انه : "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر

¹ - بوقابة زينب، "التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة المعمل الجزائري الحديد للمصبرات N C A Pouiba"، ماجستير في العلوم التجارية، و تدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011 ص:89.

² - مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ص:31.

³ شكري معمر سعاد، "دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز"، ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2008-2009، ص:125.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره ص:10.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به¹.

من خلال التعريف التي تم استعراضها يمكن القول بأن تقييم الأداء هو: عملية وضع أسس ومعايير موضوعية وعلى أساسها يتم إجراء عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له دون تحيز و في الأخير يتم إعطاء الحكم على الأداء الفعلي وهذا التقييم يضفي قوة إلى اكتشاف الأخطاء ونقاط القوة والضعف في الأداء من أجل تصويبها ومعالجتها من أجل تحقيق أداء أفضل في المرة القادمة.

يتضح من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء لا بد أن تتم بصفة دورية و تتكرر داخل المؤسسة، كما أن هذه العملية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة وتتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة مثل تقييم الأداء الإنتاجي، تقييم الأداء الخاص الموظفين، تقييم الأداء المال ومجموع هذه العملية يمثل في الأخير حوصلة الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

تطمح المؤسسة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء إلى تحقيق حملة من الأهداف نجيزها

فيما يلي:

1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة و بالتالي فهو أشمل من أي منها و في كلتا الحالتين تستطيع المنشأة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل².

2- تشخيص المشكلات وحلها و معرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال

بعض أساليب التحليل S.W.O.T Analysais³.

¹ بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة C L P"، ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر 2006-2007 ص:14.

² حمزة الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبيه بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 92.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص:13.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

أيضا هناك أهداف كثيرة تسعى المؤسسة لتحقيقها من جراء عملية تقييم أداء، وهذه الأهداف تبقى مشتركة بمختلف أوجه الأنشطة التي تقاس كفاءتها منها ما يلي¹:

أ - يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداء من الأهداف لغرض التأكد من أن قياسها تم طبقا لتلك الأهداف.

ب - التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيس أو نظامها الداخلي.

ج - اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية ومنع تكرارها ويساعد ذلك مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذا يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفكرون لمهامهم الأخرى.

د - ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

هـ - ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية المنشأة لموردها المتاحة بشكل جيد.

ثالثا : خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل مختلفة و يرى بعض العلماء أن هذه العملية من عملية تحديد اعتبار أن هذه الأهداف سيتم اتخاذها كمعايير للمقارنة بين الأهداف الفعلي و هذه الأهداف في حين يرى البعض الآخر أن عملية التقييم تمر بالخطوات التالية²:

1 - جمع المعلومات و البيانات الإحصائية

حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة العملية 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.

2 - تحليل و دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء حيث يتعين توفير مستوى الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات و قد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

¹ بن خليفة حمزة، "بور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة توزيع و صيانة العتاد الفلاحي

EDIMMA، ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2012-2013 ص58.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره ص: 39 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

3 - إجراء عملية التقويم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى الحكم موضوعي دقيق يمكن الاعتماد عليه.

4 - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد اتخذت جميعها وأن أسبابها قد جددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5 - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقويم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: قياس الأداء الفعلي

لكي تتمكن المؤسسة من القيام بعملية تقييم الأداء، عليها أولاً وقبل كل شيء أن تقوم بخطوة في غاية الأهمية وهي قياس الأداء وتتطلب هذه العملية من اختيار معايير ومؤشرات قياس الأداء الفعلي، وهذا في حد ذاته يمثل مشكلة لاختلاف وتعدد الأداء داخل المؤسسة الواحدة، وفي هذا المطلب سيتم استعراض ماهية قياس الأداء وبعد ذلك إلى المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء وفي الأخير نماذج قياس الأداء.

أولاً : ماهية قياس الأداء

يشترك مصطلح قياس الأداء مع المصطلحات الأخرى في كونه له عدة معاني في أذهان المفكرين وفي ما يلي بعض التعاريف المقدمة لقياس الأداء:

يعرف قياس الأداء على انه : " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة"¹.

وفي تعريف آخر لقياس الأداء: " يرى كل من JOUCH و GLUER أن المقصود من قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة"².

وحسب محمد قدرتي حسن أن : " قياس الأداء المنظمات، أو بمعنى آخر قياس أداء عملها، يتضمن الأساليب أو الإجراءات التي توضح كما يلي مدى إظهار الموظفين لسلوك معين، و نتائج هذا السلوك"¹.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره : ص 26.

² شاهد عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ونجد من بين التعاريف المختصرة لقياس الأداء هو: " تحديد قيمة شيء لمقارنته لمعيار متفق عليه "2. وبذلك نستنتج أن قياس الأداء هو: وسيلة لتقييم الأداء تتجلى في وضع معايير وأدوات لقياس الأداء ومن ثم القيام بعملية المقارنة بين هذه المقاييس وما هو منجز ومحقق فعلا وباستخدام هذه يمكن إعطاء صورة عن مدى مساهمة الأداء في تحقيق الأهداف التي تصبو المؤسسة غالى تحقيقها.

ثانيا: المعايير غير مالية لقياس الأداء

"إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلالها جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء"3.

الجدول رقم: (01-02) : تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح و ان تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة

¹ محمود قذري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، ص:41.

² مغريش عبد الحكيم، "دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2011-2012 ص:83.

³ مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012 ص: 54.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة	مسألة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، و أن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	التوقيت
المخرجات إزاء المدخلات	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	الإنتاجية

المصدر: مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، ص:54.

يتضح من الجدول أن الكفاءة، الفعالية، الجودة، التوقيت والإنتاجية هي كلها أبعاد للأداء، ويمكن قياس هذه الأبعاد باستخدام العديد من المؤشرات لقياس جانب معين من الأداء داخل المؤسسة و من أكثر هذه المؤشرات شيوعا و استخداما نجد¹:

1 - مؤشرات الإنتاجية

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

$$أ - \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية: } 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالاسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$ب - \text{نسبة تطور الإنتاج: } 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

¹ عمر تيمجدين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة كوندور (برج بوعريج)", ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013 ص:67.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الإنتاج.

المبحث الثاني : المقارنة النظرية للأداء المالي :

يتكون الأداء الكلي لمنظمات الأعمال من تشكيلة متنوعة من الأنواع المختلفة الأداء ويأتي في مقدمة هذه أنواع الأداء المالي، كونه يحتل مكانه بالغة الأهمية داخل المنظمة ويعالج هذا المبحث المفاهيم العامة حول الأداء المالي وتقييمه.

المطلب الأول : ماهية الأداء المالي

لكي يتسنى لمنظمات الأعمال اليوم المحافظة على حصتها السوقية، وضمان استمرارها وبقائها عليها أن تهتم بأدائها المالي، الذي يكفل لها استغلال الفرص وتجنب التهديدات وفي هذا المجال نلاحظ العناية والاهتمام الذي أولاه الباحثين والدارسين وحتى الإداريين في تحديد مفهوم الأداء المالي وكذا الأهمية المتزايدة له.

أولاً: مفاهيم العامة للأداء المالي

عند الحديث عن المفاهيم التي أعطيت للأداء المالي، تجدر بنا الإشارة إلى هناك العديد من الإسهامات وكذا التعاريف والتي نذكر منها:

- الأداء المالي هو: "مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدراتها على تصدي للمخاطر وتحدي الصعاب المالية، مما يزيل عنها حالة الإعسار المالي"¹.
- أما ميلتون فرد يمان فيري : إن الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن"².
- كما يتمثل الأداء المالي: في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتحطيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها"³.

¹ كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

² عيد الوهاب دان، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

³ بوزيداي محمد، "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور الحلفة"، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص : 75.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ويعرف الأداء المالي على أنه: مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لموردها في الاستخدامات ذات لأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة¹.

كذلك نجد أن الأداء المالي عرف على أنه : "مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من الأداء المالي"².

من خلال ما سبق يمكن القول بان الأداء المالي: هو النتائج المتحصل عليها باستخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة بما يكفل للمؤسسة تجنب خطر الإفلاس ويضمن استمرارها ويأخذ الأداء المالي إشكالا نجد لغة مثل الفوائد المتأتية من الاستثمار في الأوراق المالية، الأرباح المحاسبية... الخ، والجدير بالذكر أن الأداء المالي يمكن أن تحتوي على نتائج سلبية.

ثانيا: مكونات الأداء المالي

يعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في هذا المجال، وعليه فان الوصول إلى تجسيد هذه الأهداف على أرض الواقع يرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية باعتبارها مكونان أساسين للأداء المالي.

أ- **الفعالية (l'efficacité)**: "تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج التي يتم تحديدها مسبقا، والعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط"³، ومن جهة نظر walker et rulbert فان الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم الفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتحطيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين... الخ⁴ وعليه نستنتج أن الفعالية: تعني الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا دون الوقوع في الأخطاء أي عدم وجود انحرافات تبين ما هو مخطط وما هو منجز فعلا، وتسمح هذه الفعالية بالتعبير عنها بنسبة من كمية المخرجات الفعلية إلى مخرجات المتوقعة أو المخططة.

¹ عباسي عصام، "تأثير جودة المعلومة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، دراسة حالة لبند غاز 2009-2011"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2011-2012 ن ص: 61.

² بوقابة زينب، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ مشعلي بلال، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAPALIF للتحويل الورق إلى بلاستيك"، ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة، 2010، 2011 ص

.03

⁴ كوثر بوعابة، مرجع سابق، ص: 06.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ب **الكفاءة**: تعرف على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير للجدولة ولذلك فالكفاءة مفهوم يربط المخرجات و المدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات ثم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$$

ثالثا : أهمية الأداء المالي

يستمد الأداء المالي أهمية من البيانات التي يوفرها هذا الأخير، والتي تساعد المستخدمين لها من اتخاذ القرارات الصائبة بحيث تضمن استمرار وبقاء المنظمة، ويمكن الأداء المالي المستثمرين تتبع نشاط المنظمة في ظل ظروف اقتصادية معينة والتنبؤ بمدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط المرودية، وكذلك تمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وعليه يمكن القول إن أهمية الأداء المالي تنحصر في ما يلي:

- ✓ تقييم ربحية الشركة؛
- ✓ تقييم سيولة الشركة؛
- ✓ تقييم تطور نشاط الشركة؛
- ✓ تقييم مديونية الشركة؛
- ✓ تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- ✓ تقييم تطور حجم الشركة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الغاية من الأداء المالي هو القيام بعملية تقييم أداء المالي للمنظمة باعتباره احد المكونات الرئيسة للأداء الكلي.

¹ عمر تيمجفين، مرجع سابق ذكر ص 49.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

المطلب الثاني : أهداف الأداء المالي

يتيح الأداء المالي لمنظمات الأعمال الاستمرار والبقاء وذلك من خلال سعيه إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي: التوازن المالي، السيولة، المردودية وهي ما سوف يتم تسليط الضوء عليها في هذا المطلب.

أولاً: التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس الاستقرار المالي للمؤسسة وتمثل التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها¹.

وعليه فإن التوازن المالي يتحقق من خلال الملائمة بين السيولة و اليسر المالي وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية²:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بالأموال لدائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه المؤسسة؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ثانياً: السيولة

وهنا تجدر بنا الإشارة إن هناك مفهومين للسيولة هما³:

1- مفهوم الكمي : وهو المفهوم الذي ينظر للسيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها الني نقد في وقت ما من خلال الدورة التجارية للمؤسسة ويؤخذ على هذا المفهوم

¹ تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.37 .

³ أيمن الشنطي وآخرون، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010 ص17.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

ضيقه لاعتماده على تقييم السيولة على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد، وفشله في اعتبار السيولة الممكن الحصول عليها من الاقتراض وزيادة رأس المال والربح.

2- **مفهوم التدفق:** ينظر إلى السيولة على أنها كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة معينة مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من مصادر أخرى للأموال وبذلك فإن الهدف من توفير السيولة الملائمة لمقابلة التزامات القصيرة الأجل يعد أمرا بالغ الأهمية كونه يؤثر بصفة مباشرة على الصورة و المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق أما الوجه الثاني لسيولة فيظهر من كونها تسمح للمؤسسة من بلوغ مستوى اليسر المالي وذلك من خلال تسوية الديون المختلفة في تواريخ استحقاقها

ثالثا: المراد ودية: تعرف على أنها الارتباط بين النتائج والوسائل التي تستعمل في تحقيق هذه النتائج وهي تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية. والمراد ودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المراد ودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المراد ودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المراد ودية وبصفة عامة اهتمام المؤسسة بنصب المراد ودية المالية والمراد ودية الاقتصادية¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومعاييرها

يمارس الأداء المالي ضمن بيئة داخلية تحكمها مجموعة من العوامل وهذا ما يطلق عليه البيئة الداخلية حيث تؤثر بصفة مباشرة على الأداء وبالإضافة إلى ذلك يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة أي البيئة الخارجية وهذه العوامل هي موضوع هذا المطلب وفي الأخير نقف أمام أهم معايير الأداء المالي.

أولا : العوامل الداخلية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

من بين أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي بشكل أو آخر نجد:

✓ **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار التي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية للشركات والتمايز الراسي هو عدد

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص: 37.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي هو عدد المهام التي تبحث عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين¹.

ويتجلى تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تسهيل أو عرقلة تنفيذ الخطط لكفاءة وفعالية من خلال توفير الموارد اللازمة لها ، وكذلك المساهمة في توضيح الرؤية والمهام للموظفين.

✓ **المناخ التنظيمي:** صورة تختصر بتجسد المناخ التنظيمي في نمط وأسلوب الإدارة الذي يحقق أهداف، ويتجسد خلال ذلك من خلال إدراك العاملين لأهداف المنظمة وكذا التواصل بين العاملين والجو الذي يشجع روح المبادرة والحوار وتبادل معلومات بين الموظفين، مما يخلق الثقة في نفوس العاملين التي من شأنها إعطاء إضافات إلى الأداء .

✓ **العوامل البشرية:** وتتمثل في ما يلي²:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛
- والتكنولوجيا المستخدمة؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛
- العلاقة بين العمال والإدارة؛
- نوعية المعلومات.

✓ **الحجم**

عند القيام بعملية تصنيف الشركات نجد ابرز معايير هذا التصنيف معيار الحجم الذي يقسم الشركات إلى متوسطة، كبيرة، صغيرة، وذلك باستناد إلى حملة من المقاييس ، منها إجمالي المبيعات، الحصة السوقية، عدد العمال... الخ ، وقد يقف حجم الشركة عائقاً أمام الأداء المالي ، إذ تنسم الشركات الكبيرة بالتعقيد الأمر الذي يقلل من كفاءة أدائها المالي ومن زاوية أخرى قد يكون هذا الحجم الكبير وراء زيادة الأداء المالي بحيث أن هناك العديد من الدراسات اثبت وجود علاقة بين حجم الشركات وأدائها المالي:

¹ محمود محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره ، ص : 49 .

² حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره ص : 53 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن البيئة الداخلية لها تأثير مباشر على الأداء المالي للشركة سواء كان ذلك بالإيجاب أو السلب، ووفقا لهذا التأثير لا بد من اتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز من التأثير الإيجابي واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة من أجل التحقيق أو القضاء على التأثيرات الغير مرغوب فيها على الأداء.

في حين تبقى هناك عوامل خارجة عن سيطرة الشركات والتي تؤثر على الأداء المالي.

ثانيا: مجموعة الخارجية المؤثرة على الأداء المالي

✓ **البيئة الاجتماعية والثقافية :** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية داخل لمؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال ، مسيرين ، مدراء... الخ، والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمر الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية، النظر إلى مدى تقدير الأموال للتعليم ورغباتهم في الحصول عليها، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

✓ **البيئة السياسية والقانونية**

من المعلوم أن طبيعة النظام السياسي الذي تنتجه الدولة التي تتواجد بها الشركة يؤثر على أدائها المالي وبالإضافة إلى الاستقرار السياسي السائد، والجدير بالذكر أن على الشركة أن تحاول التكيف مع هذا الوضع فهي لا تستطيع التعبير عليها، كما أن القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة تؤثر على الأداء المالي وذلك من خلال الضرائب.

✓ **البيئة الاقتصادية:** يؤثر النظام الاقتصادي على الأداء المالي للمؤسسة من خلال زاويتين وتكون إحداهما مشجعة ومحفزة للأداء المالي في حين أن الزاوية الأخرى تكون تكبح هذا الأداء حيث أن الاقتصاد الحر يدعم نشاطات المؤسسة في حين نجد الاقتصاد الموجه يعرقل الأداء المالي ونذكر على سبيل المثال تدخل الدولة في تحديد الأسعار أي تسقيف سعر بعض السلع و الخدمات مما قد يؤثر على ربح المؤسسة أيضا يتأثر الأداء المالي بالأسواق من خلال الهيكل المالي للمؤسسة وطرق التمويل التي تؤثر تأثير مباشر على المر دودية ومنه على الأداء المالي الكلي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وطرق قياسه

بعد تناول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وإيضاح معناه وأهدافه والعوامل المؤثرة عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عملية تقييم الأداء المالي وذلك بدءاً بالحديث عن ماهية تقييم الأداء وأهمية هذه العملية وكذا الجهات المستفيدة منها، ثم التطرق إلى أبعاد عملية تقييم الأداء وذلك انطلاقاً من الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي وعليه لا بد من استعراض نظام تقييم الأداء المالي ومصادر الحصول على معلومات تقييم الأداء المالي وأخيراً يتم التطرق إلى طرق قياس الأداء المالي وكل ما سبق ذكره سيتم الوقوف عليها بشيء من التفصيل في هذا المبحث .

المطلب الأول : المقاربة النظرية لتقييم الأداء المالي

يستلزم العمل المؤسسي أي كان نوعه القيام بعملية المتابعة والرقابة على مختلف الوظائف، وهذا الحديث ينطبق على الأداء المالي للمؤسسة فهو أيضاً يتطلب عملية الرقابة ويتم ذلك باستخدام العديد من الأدوات يأتي في مقدمتها عملية تقييم الأداء المالي، نظراً لأهمية على المستوى الكلي أو الجزئي بالمتعارف عليه أن الأداء المالي ينعكس أكثر على الأداء الكلي لذا لا بد من القيام بعملية التقييم العادل والصحيح للأداء المالي وهنا نقف أمام إعطاء لمحة عن مفهوم تقييم الأداء المالي.

أولاً : مفهوم عملية تقييم الأداء المالي

أسأل الحديث عن مفهوم عملية تقييم الأداء حبر الكثير من العلماء والباحثين الاقتصاديين حيث لا يمكن حصر هذه التعاريف بشكل أو آخر و يبقى اختلاف قائماً بينهم ويمكن إرجاع السبب لاختلاف وجهات وزوايا النظر التي يتم عليها تسليط الضوء والجدير بالذكر أنه سوف يتم استعمال مصطلحي التحليل المالي والتقييم المالي كمترادفين لا يوجد الفرق بينهما وفي ما يلي عينة من هذه التعاريف:
يعرف J. PARD في كتابه Land Fin التحليل المالي على أنه : " مجموعة من الطرق التي تسمح بتقييم الوضعية المالية الماضية والحالية على اتخاذ القرار مع عملية تقييم أداء الشركة " ¹.

¹ بن مالك عمار ، "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم أداء - دراسة حالة شركة اسمنت السعودية للفترة 2006-2010"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2010-2011 ص: 10 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

كما يعرف تقييم الأداء المالي أيضا بأنه: عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها¹.

من التعاريف التي أعطيت لتقييم الأداء المالي أيضا نجد: هو عملية تعني تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا².

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن عملية تقييم الأداء المالي هي: عبارة عن وظيفة من اختصاص الإدارة المالية والتي تهتم بعملية فحص لمختلف الأنشطة المالية التي تقوم بها المؤسسة و إصدار الحكم على النتائج المتحصل عليها مقارنة بالنتائج المنتظرة وعلى أساس هذا الحكم يتم اتخاذ القرارات سواء كانت هذه وقائية أو لمعالجة نقاط الضعف في مكونات الأداء المالي أو القرارات من شأنها أن تعزز زيادة كفاءة وفعالية أداء المالي.

وفي الأخير يمكن القول بان عملية تقييم الأداء المالي تهدف للوصول إلى متغيرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي سواء كان ذلك التأثير بالإيجاب أو السلب و لابد أن تكون عملية تقييم الأداء المالي عملية صحيحة و عادلة لضمان و إعطاء حكم سليم و رأي صائب على الأداء المالي للمؤسسة.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء المالي

تستهدف عملية تقييم الأداء المالي تحقيق ما يلي³:

- 1- تعرف حقيقة الوضع المالي للمؤسسة؛
- 2- تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة؛
- 3- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- 4- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛
- 5- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها و قدرتها على الاقتراض؛
- 6- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم؛
- 7- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.

مما سبق يتضح بأن الأداء المالي يسعى إلى تتبع مسار الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها مسبقا، وهذا للوقوف على النتائج المحققة وهذا ما يوفر المعلومات التي تضع مسئولين عن شركة في

¹ أيمن الشنطي، زهير الحدرب وعامر عبد الله، ص : 125.

² عباسي عصام، مرجع سبق ذكره ص 61.

³ أيمن الشنطي، مرجع سابق ص 129

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

الصورة لاتخاذ القرارات التصحيحية والجدير بالذكر انه من أجل تحقيق كل ما سبق ذكره لابد من وضع وتحديد الأهداف ومن ثم تحديد معايير تقوم وتستند عليها عملية تقييم الأداء المالي ولابد أن تتسم هذه المعايير بالوضوح والبساطة من أجل الوصول إلى نتائج واقعية تخدم وتحقق مصالح المؤسسة ككل.

ثالثا : الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

تمكن عملية الأداء المالي من إعطاء صورة عن فعالية أنشطة المؤسسة ونصيب كل نشاط منها ومستوى الأموال التي جنتها المؤسسة وكيفية استخدامها وتوزيعها على هذا الأساس تتحدد طبيعة العلاقات المالية بالمؤسسات الأخرى، وعليه فإن عملية الأداء المالي يمكن أن تستفيد منها جهات عديدة تتمثل فيما يلي¹:

1- إدارة الشركة: يظهر التحليل المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها وقدرتها على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين، وكذا محاولة كسب ثقة ذوي المصالح المشتركة من أجل تحديد موقفها الاستراتيجي في المدى المتوسط والبعيد.

2- المساهمون والمالكين: ويرجع ذلك إلى فصل الملكية عن إدارة والشركات، لاسيما في شركات المساهمة الكبيرة فان الحاجة إلى نتائج التحليل المالي مسالة في غاية الأهمية تكمن في قدرة الإدارة على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين بغرض تعظيم ثروتهم.

3- المستثمرون الدائنون: تكمن أهمية نتائج التحليل المالي بالنسبة للمستثمرين، في مدى قدرة الإدارة على تحديد نصيب السهم الواحد من الأرباح والأرباح الموزعة، أما بالنسبة لدائنون فهم يهدفون من وراء تلك النتائج إلى التحقق من مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

4- هيئة الإدارة المالية: حيث تهدف إلى معرفة المعلومات عن الشركات التي تتعامل معها، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق المالي.

5- الغرف التجارية والصناعية: من أجل التحقق من مدى مساهمة الشركات في النهوض بالاقتصاد الوطني وذلك عن طريق تفعيل مختلف المؤشرات التي تحدده .

6- مصلحة الضرائب: لتأكد من مدى وفاء الشركات اتجاه مصلحة الضرائب، وكذا مدى تطبيقها لمختلف التشريعات الضريبية، ومحاربة ظاهرة التهرب الضريبي التي لها آثار سلبية على الاقتصاد الوطني ككل.

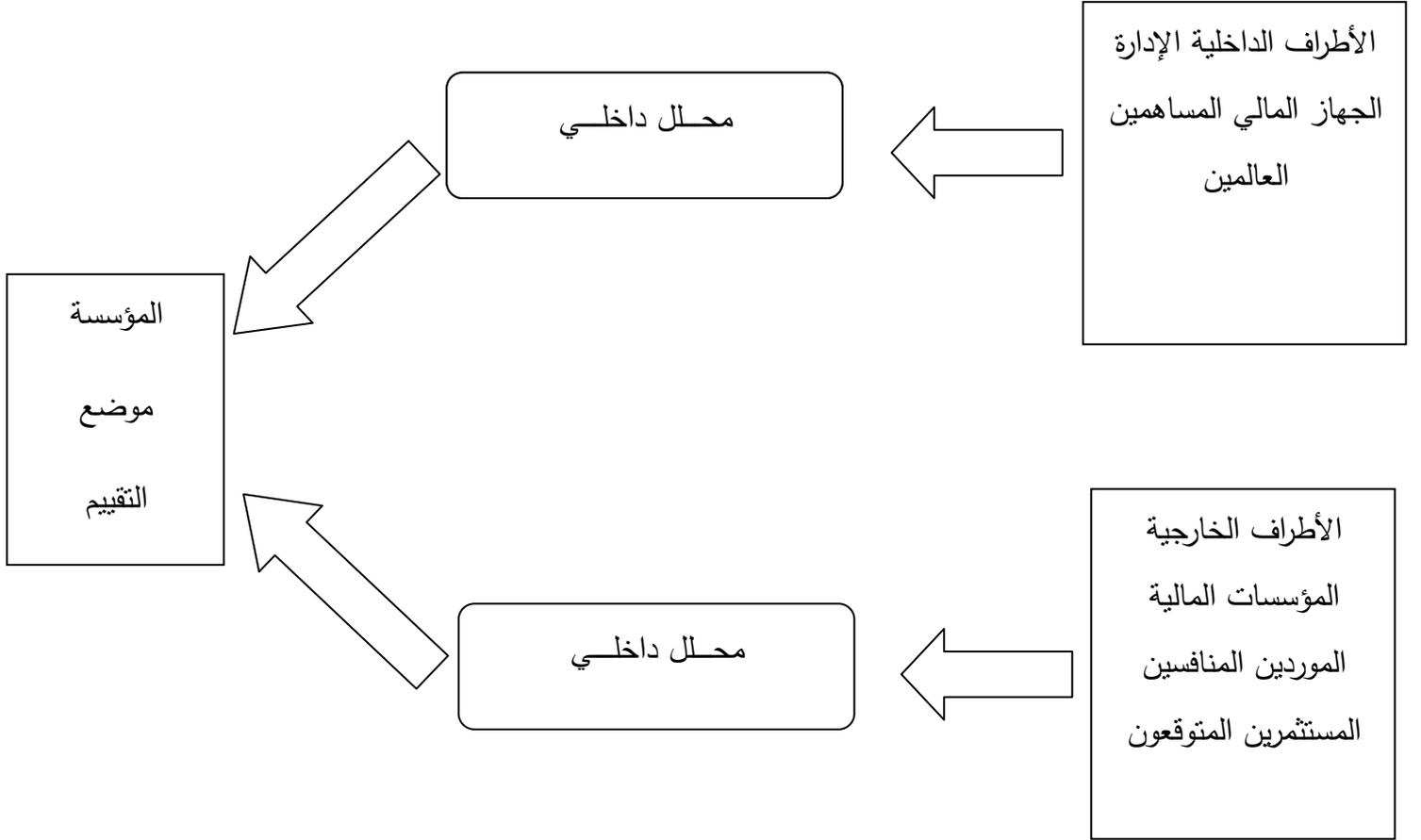
7- المصارف والمؤسسات المالية: من أجل تحديد وتقدير الجدارة الائتمانية للشركات وهذا باعتماد على مؤسسات التنقيط، بهدف إقرار منح الائتمان إليها من عدمه.

¹ مالك عمار، مرجع سابق، ص: 10- 11.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

والشكل التالي يوضح الجهات التي يمكن أن تستفيد من التحليل المالي :

الشكل رقم (1-1) الأطراف المستفيدة من تقسيم الأداء المالي



المصدر، أمال يالحمو، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة دراسة حالة مؤسسة الأجر تفتت ورقة للفترة 2010 - 2012". مذكرة ماستر في علم التسيير وعلوم التجارية ، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرياح ورقة ، الجزائر، 2012-2013، ص: 05.

المطلب الثاني : أبعاد عملية تقييم الأداء المالي

تتطلب عملية الأداء المالي ونجاحها مجموعة من العناصر هي: الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي، وكذا نظام تقييم هذا الأداء، كما لا ننسى الإشارة إلى عنصر مهم وهو مصادر الحصول على المعلومات التي على أساسها يتم القيام بعملية التقييم المالي وكل ما سبق ذكره سيتم التطرق إليه في هذا المطلب تحت عنوان أبعاد عملية تقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

أولاً: الأركان الأساسية العملية لتقييم الأداء المالي

يمكن القول بان عملية تقييم الأداء المالي تركز عموماً على الدعائم التالية¹:

1- وجود أهداف محددة مسبقاً بالمعايير: من المؤكد أن عملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم، فاللوائح المالية و قوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية أهداف محددة مسبقاً يتم على أساسها عملية تقييم الأداء.

2- قياس الأداء الفعلي: يتم قياس وتقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات ويجب توفير عاملين مدرين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستخدمة متى كان ذلك مناسباً، لسرعة عرض نتائج القياس والتقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.

3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت الايجابية أم السلبية ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات المالية، وان وجود صفوف مدربة على المحاسبة والإحصاء تؤدي إلى سرعة كشف الانحرافات، وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية.

4 - اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك فان تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعد على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي أن يكون في الوقت المناسب ومحدداً بوضوح نوع التصحيح المطلوب أخذاً في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.

ثانياً : نظام تقييم الأداء المالي

حتى تتمكن المؤسسة من الحكم عن كفاءة استخدام الأموال داخليا وإعداد الخطط المالية لفترات المالية المقبلة لفترات السابقة ومقارنة الانجاز الفعلي لما هو مستهدف كما تتم مقارنة المؤشرات المالية الفعلية بمؤشرات الفترات السابقة، وكذلك مؤشرات نمطية للمؤسسات العامة في نفس السوق المالي والتي لها نفس خصائص المؤسسة موضوع تقييم.

¹ حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 67- 68.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

وتهدف المؤسسة أساساً إلى تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج، حيث يعبر ذلك عن قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والزيادة المستمرة في الأرباح المتوقع تحقيقها في المستقبل عن طريق زيادة العائد على الموال المستثمرة.

وهناك عوامل تؤثر على الأداء المالي ونسب المالية وتقسّم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية¹.

1 العوامل الداخلية

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بمجموعة من المعطيات الداخلية والتي يمكن أن تؤثر على الربحية بطريقة ما فإذا تمكنت المؤسسة من التحكم فيها يمكن أن تعظم أرباحها وتدنيه تكاليفها وفي ما يلي أهم العوامل:

- ✓ الحفاظ على السيولة المعقولة بحيث تتمكن من الوفاء بالالتزامات واستثمار جزء منها؛
 - ✓ ترشيد والرقابة على التكاليف حيث لا بد أن تكون هذه النفقات ذات القيمة وتتعاكس إيجابياً على الإيرادات المناسبة منها؛
 - ✓ دراسة تكلفة حصول على أموال و تقييمها والقيام بعملية تحيينها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة والتحكم فيها وهي:
- ✓ التطور التكنولوجي في مجال الخدمات وظهور طرق و سلع جديدة؛
 - ✓ السياسات المالية والاقتصادية الموضوعة من طرف الدولة؛
 - ✓ المتغيرات التي طرأت أو تطرأ على البيئة السوقية التي تنشط فيها المؤسسة.

ثالثاً : مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

تحتاج عملية تقييم الأداء المالي المعلومات أو البيانات المالية التي تشمل جميع جوانب المؤسسة، وتجدر الإشارة إلا أن هذه المعلومات لا بد أن تتميز بالجودة وسهولة الحصول عليها وأن يحصل المحلل عليها في الوقت المناسب، حيث انه كلما ابتعدت هذه المعلومات عن المصادقية كانت القرارات الناتجة عن تحليلها بعيدة عن الصواب ولا تخدم أهداف التحليل المالي وفي ما يلي أهم هذه المصادر:

الفرع الأول: وتتمثل هذه المعلومات في كل ما تحصل عليها المؤسسة من بيانات من محيطها الخارجي وتتقسم إلى:

1- المعلومات العامة: تتمثل في المعلومات العامة عن الوضعية الاقتصادية العامة خلال مدة زمنية و من أمثلة ذلك معدلات التضخم، أسعار صرف العملة المحلية، حالات الكساد والرواج، حيث يتأثر أداء

¹ شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره ، ص: 133.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

المالي للمؤسسة بها ولا بد من قياس درجة هذا التأثير على الأداء المالي، من أجل الوصول إلى الصورة الحقيقية للمؤسسة.

2- **العوامل القطاعية:** تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها و لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية فمثلا بجميع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص من نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المخصصة، بعض مواقع الانترنت... الخ¹.

وفي سياق الحديث تجدر الإشارة على أن هذا المصدر من المعلومات يكون شبه غائبا في الدول النامية، لذا نجد القيام بهذا النوع من الدراسات يتسم بالصعوبة.

الفرع الثاني : المصادر الداخلية

تتجسد في المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة وهي:

1- الميزانية (العامة)

الميزانية العامة توضح مقدار الأصول المتداولة وكذلك مصادر تمويلها وهي تتميز بالتوازن بالإضافة إلى قائمة تجميعيه حيث تعتبر اثر القرارات التي تمت حتى تاريخ أعداد المركز المالي².

وتعرف الميزانية كذلك أنها : " قائمة تلخيصية تعكس الوضعية المالية للمؤسسة فهي بمثابة مرآة عاكسة تبين مالها من موجودات و ممتلكات (استخدامات) و تسمى بالأصول ، و ما عليها من مطلوبات(موارد) وتسمى بالخصوم من قبل الملاك أو الغير و لهذا تسمى أيضا بقائمة المركز المالي"³.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص: 39.

² شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره ص: 139.

³ زين عبد المالك، "القياس و الإفصاح عن عناصر القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ، دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الحراش (2012-2013)"، مذكرة ماجستير شعبة علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بومرداس الجزائر، 2014-2015 ص 27.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

2- جدول حسابات النتائج

ولقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول حسابات النتائج على انه: "بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ تحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة) " ¹.

3 - قائمة التدفقات النقدية

تشكل قائمة التدفق النقدي جزءا مكملا للقوائم المالية التي تعدها منشآت الأعمال وتعرض هذه القائمة حركة التغيرات النقدية التي تحصل في المنشأة من خلال توليد واستخدام النقدية سواء من عملياتها التشغيلية أو العمليات الأخرى مثل العمليات الاستثمارية والتمويلية للمنشأة. وهذا يعني إن حركة التعبير النقدي التي حصلت في المنشأة سواء بالزيادة (تغيرات موجبة) أو بالنقصان (تغيرات السالبة) ما هي إلا انعكاس لحركة التغيرات النقدية للعمليات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية ومثل هذا التحديد له أهمية لإدارة المنشأة والمحللين الماليين ².

المطلب الثالث : قياس الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من معايير مالية نقدية والتي استعملت لقياس الأداء المالي للمؤسسة وكان بنصب اهتمام المحللين الماليين على النتيجة النهائية والربح المحقق وفي هذا المطلب سيتم الحديث عن أهم المقاييس ومؤشرات الأداء المالي، ومن ثم التطرق إلى التحليل المالي بواسطة النسب المالية.

أولاً : مقاييس الأداء المالي

عند الحديث عن تقييم الأداء المالي تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النسب ومعايير، وان عملية اختيار معيار دون آخر والمفاصلة بين هذه المعايير تتم على أساس الغرض والهدف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إجراء عملية التقييم في حد ذاتها وهنا نميز بين نوعين من الأهداف أولها مقارنة بين هذه المعلومات لعدة فترات محاسبة وثانيها هو تحليل لمضمون هذه المعلومات ومن ثم إجراء المقارنة بين عناصر القوائم المالية

ومن هذه المقاييس والمؤشرات نجد مقاييس ومؤشرات التحليل المالي والتي تمكن حصرها في الأوجه التالية³:

1 - تقييم الأداء والنتيجة

حيث يشمل حساب النتيجة أنشطة المؤسسة التحليل انطلاقا من جدول حسابات النتائج

2 - تقييم الأداء والتمويل

¹ لزعر محمد سامي، "التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي مؤسسة صيدال الأم"، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012 ص: 44.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

³ بوقابة زينب، التدقيق، مرجع سبق ذكره، ص: 95-96.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

وهي الطريقة التي من خلالها يمكن للمؤسسة إدراك قيود التي قد تواجهها وذلك وفق منظورين:

أ - المنظور الثابت ويحقق في إطار تحليل الميزانية.

ب - المنظور الدينامي: والذي يعطي الأولوية لجدول التدفقات، وهذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأس المال لموجه من طرف المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأنشطة.

3 - تقييم الأداء و المردودية

تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال (النتيجة/ رأس المال) يتعلق الأمر بمؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ يؤخذ بعين الاعتبار كل من قيمة النتيجة وقيمة رأس المال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

ثانيا : التحليل المالي بواسطة النسب المالية

تعد النسب المالية من أشهر الأدوات المستخدمة من قبل المحللين الماليين ويعود السبب في ذلك إلى كونها أقدم هذه الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وتتسم هذه النسب بسهولة استخدامها بحيث تعرف النسب المالية على أنها "علاقة بين عنصر وآخر، وهي إما تصور في شكل بسط $\frac{1}{2}$ أو كسر عشري، أو نسبة مئوية 50 % فهي بشكل عام تعبر عن علاقة رياضية منطقية بين عنصر آخر لقياس وزن العنصر الذي تدل عليه"¹. بحيث تهدف النسب المالية المستخرجة من البيانات المالية إلى توفير معلومات مهمة ومعبرة عن السيولة والربحية والنشاط والرفع المالي والتوزيعات حيث أن أصحاب الديون يهتمون بنسب السيولة التي تبين قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات هذا من ناحية، أما الناحية الأخرى فان حاملي الأسهم والمستثمرين يهتمون بنسب الربحية أما إدارة الشركة فتهتم بأنشطة الشركة ويهتم أصحاب الديون أيضا بنسب المدينون به لمعرفة عدد اعتماد الشركة على التمويل الخارجي ويهتم المستثمرون بنسب التوزيعات لمعرفة سياسية الشركة في عملية التوزيع². والنسب المالية جزئيين الأول : النسب المالية للميزانية ، والثانية : لقائمة الدخل.

الفرع الأول: المؤشرات المالية للميزانية

وتتمثل فيما يلي³:

الاصول الجارية

1 - نسبة الجارية : $\frac{\text{الاصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$

¹ لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره ، ص: 83.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره ص، ص: 61، 62، 63.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

وتفيد النسبة الجارية في قياس قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات المالية قصيرة الأجل، وفي حالة المخاطر يتم بيع تلك الأصول الجارية

$$2 - \text{النسبة السريعة} : \frac{\text{النقدية} + \text{اوراق القبض}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

وتعتبر هذه النسبة مناسبة أي أن كل جنيه مملوك للشركة له جنيه تغطيه من الأموال السريعة النقدية والقريبة من النقدية

$$3 - \text{نسبة الخصوم الجارية لرأس المال} : \frac{\text{الخصوم الجارية}}{\text{رأس المال}}$$

$$\text{ويوجد أيضا نسبة الخصوم الإجمالية لرأس المال} : \frac{\text{الخصوم الإجمالية}}{\text{رأس المال}}$$

وتقيس تلك النسب درجة الحماية من الخسائر المسموح بها من المقترضين للشركة فكلما ارتفعت تلك النسب كلما قلت الحماية لدى المقرضين

$$4 - \text{نسبة الأصول الثابتة إلى صافي حقوق الملكية} : \frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وتعكس هذه النسبة أن ملاك الشركة قد وفروا جميع الأموال اللازمة لشراء الأصول الثابتة بالإضافة إلى جزء من الأموال لتمويل الأصول الجارية . ويصعب مقارنة هذه النسبة مع الشركات الأخرى أو حتى المقارنة الزمنية بسبب اختلاف أعمار الأصول الثابتة.

$$5 - \text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الحقوق} : \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وهي نسبة مقيدة للمقرضين لفترات طويلة، فكلما ارتفعت النسبة كلما تحسن المركز في الأجل الطويل.

$$6 - \text{نسبة هيكل رأس المال} : \frac{\text{إجمالي الخصوم}}{\text{صافي حقوق الملاك}}$$

تعكس هذه النسبة درجة مخاطر هيكل رأس المال في شكل النسب التمويلية لكل من أصحاب الأموال والمقرضين.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

الفرع الثاني: النسب المالية لقائمة الدخل

ونوجزها فيما يلي: نسبة التشغيل، هامش صافي الربح، نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى صافي المبيعات، نسبة تغطية الدخل بعد الضريبة والفوائد المدفوعة، معدل دوران أوراق القبض (نسبة تحصيل) معدل دوران المخزون، معدل دوران الأصول المشغلة، العائد على الاستثمار.

ثالثا : التحليل باستخدام المقارنات و بيان التغيرات و الاتجاهات

يعتمد هذا النوع من التحليل على مقارنة النسب المالية وحسابات المؤسسة مع المعايير القطاعية (الصناعة) الصادرة عن الاتحادات المهنية والجهات الحكومية أ غيرها من الجهات لأغراض القياس و التقييم لفرع أو أكثر من فروع الصناعة والنشاط وذلك بهدف مقارنة الفعالية المالية للمؤسسات المتواجدة¹. في نفس القطاع و تحديد آجال تسديد الزبائن الممنوحة لهم من طرف المؤسسات و تقييم الهيكل للمؤسسات من طرف البنوك، ويمكن تقسيم هذا الأسلوب من التحليل إلى:

أ/ التحليل العمودي

ويقصد بهذا النوع من التحليل تقييم أداء المنشأة من خلال اتحاد العلاقة بين فقرات أو بنود جانب واحد فقط من الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، أي إيجاد الأهمية النسبية لكل مكون أو بند في مجموعة رئيسية من مكونات الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، وعادة ما تتم المقارنة بين أرقام حدثت في نفس الفترة المالية، استبعاد لأثر التغيرات المفاجئة².

ب / التحليل الأفقي التاريخي

ينقسم التحليل الأفقي من النسب المالية ومن بينها ما يلي³:

1. **معدلات السيولة:** تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير، أي مقدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون الأصول المتداولة مغطاة بخصوم يمكن تحويلها إلى نقد في الفترة زمنية تعادل تقريبا فترة الاستحقاق الأصول:
نسبة قابلية التسديد : وتشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى إجمالي الأصول، ويستحسن أن تكون هذه النسبة ما بين (0.5-1%) ويحسب كالتالي:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \text{مجموع الديون} / \text{إجمالي الأصول}$$

¹ لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره ، ص : 87.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره ، ص : 60.

³ أمال بالحمو، مرجع سبق ذكره ، ص:06، ص:07.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

نسبة الاستقلالية المالية: وهي من أهم نسب من النسب الهيكلية المالية التي تعطي صورة عن الهيكل المالي للمؤسسة، فنسبة الاستقلالية المالية توضح مدى اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها ويستحسن أن تكون هذه النسبة اقل من 0.5 وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

2. معدلات المردودية: تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم الأداء المالي الاقتصادية التي تقوم بها، وتعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة المردودية هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك، فقياسها يسمح للمديرين بمعرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها ولدراسة المردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على نوعين رئيسيين للمردودية وهما:

✓ المردودية الاقتصادية (Re)

تعرف على أنها العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها ومجموع رؤوس الأموال المستعملة للحصول عليها، أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

✓ المردودية المالية (REP)

حيث تحدد هذه العلاقة مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، وتقيس مردودية الأموال الخاصة مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح مكافأة المساهمين ولهذا يهتم المساهم بالمردودية المالية كونها تحدد مصيره فيما يتعلق بالإرباح، كما تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

من خلال كل ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إن الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا محصلة لمجموعة من النتائج الكلية التي وصلت إليها، وذلك من خلال القيام بممارسة مجموعة من الأنشطة، قصد تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً. وبغية الوقوف على حقيقة النتائج المتوصل إليها تقوم المؤسسة بإجراء عملية تقييم الأداء من خلال المقارنة بين النتائج المحققة فعلاً وما تم تسطيره مسبقاً كأهداف تسعى لبلوغها، ولما كان الأداء المالي من أهم الأوجه الأداء داخل المؤسسة نظراً لكونه الحاسم الذي يحدد مصيرها ويضمن استمرارها من عدمه فإن القيام بعملية تقييم الأداء المالي تبقى ضرورية بالنسبة للعديد من الجهات منها المستثمرين وكذا المساهمين وحتى الدولة وفي هذا السياق تم الحديث عن مؤشرات السيولة والربحية وكذا المردودية باعتبارها من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء المالي لأي مؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على كفاءة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

المبحث الأول : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لكونها تتمتع بالخصائص والميزات التي تجعلها المكان المناسب لإجراء الدراسة الميدانية وذلك باعتبار أن قطاع الاتصالات الحقل الذي يشهد تطورات وتغيرات سريعة جدا وهنا يمكن القول أن التطورات تجعل المنتجات أو الخدمات التي يعرفها قطاع الاتصالات هي في حقيقة الأمر حوصلة العملية الابتكارية، وعلى هذا الأساس تم اختيار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وهي إحدى أهم واكبر الشركات الرائدة والمسيطرة على مجالات الخدمات الهاتفية والانترنت بشكل عام في الجزائر¹.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جواب، وذلك بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ولقد دخلت رسميا في سوق العمل في جانفي 2003 والشكل التالي يمثل بطاقة تقنية لشركة اتصالات الجزائر

الجدول رقم: (01-03) : بطاقة تقنية لشركة اتصالات الجزائر

المعلومة	البيان
اتصالات الجزائر	تسمية الشركة
2003	تاريخ التأسيس
02B 0018033	رقم القيد في السجل التجاري
عمومية	طبيعة الشركة
الجزائر العاصمة الطريق الوطني 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر	مقر الشركة
الاتصالات	القطاع الذي تنشط فيه
خدمات الهاتف الثابت و النقل	المنتجات و الخدمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للفرع.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

نشأة المؤسسة :

إن الشكل الذي هي عليه يوم مؤسسة اتصالات الجزائر كان نتيجة مرورها بمراحل عديدة : وذلك كنتيجة سعى الجزائر إلى تطوير قطاع الاتصالات بما يواكب التطورات الهائلة التي تعرفها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ويمكن سرد هذه المراحل بالشكل المختصر كما يلي¹:

من 1962 إلى 1974: هي الشكل الأول الذي ظهرت عليه هذه المؤسسة وكانت تعرف باسم مؤسسة البريد والاتصالات، ومجمل ما ميز هذه الفترة هو الصعوبات السياسية والاقتصادية التي سادت بعد الاستعمار، إذ اعتبرت الهياكل والأنظمة التي طبقت خلال هذه الفترة من مخلفات الاستعمار سواء تعلق الأمر بتصميم الهيكل والطرق المستعملة في تسيير هذه المؤسسة، نظرا لقلّة الإطارات الجزائرية المؤهلة لذلك، هذا ما انعكس على كفاءة الأداء والمردودية الأمر الذي استوجب القيام بإصلاحات بقبية هيكلية هذه المؤسسة وما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد والإمكانيات المتاحة.

- **من 1975 إلى 1990:** تزامن ذلك مع إصدار مرسوم 75 - 89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30

ويتضمن هذا المرسوم تغيير تخصصات وصلاحيات في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، الملاحظ عدم قدرة مؤسسة البريد والاتصالات على تنفيذ كافة مهامها.

- **من 1991 إلى 1999 :** شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع و ذلك بموجب المرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992 و بذلك شهدت هذه المرحلة إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى مع التغييرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر.

- **ما بعد سنة 2000 :** تميزت هذه بإصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة و ذلك في ظل سعي الجزائر إلى تحرير الأسواق، والسعي إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية وفتح مجال إمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين ، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات و بناءا على ما تقدم يمكن القول أن قانون 2000 - 03 المؤرخ في 2002/08/06.

ثالثا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

عند الحديث عن فروع مؤسسة اتصالات الجزائر لابد أن نميز ثلاث أنواع من الفروع¹:

1- **فرع اتصالات الجزائر موبيليس:** مختص في الهاتف الخليوي، بحيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي بلغت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى عشرة ملايين مشترك.

2- **فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"** هو فرع مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة العالية.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني. باعتماد على الموقع html اتصالات الجزائر / 2: File:///0 تاريخ الاطلاع يوم 2016/04/12 ساعة 9:00 صباح

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميله

وفي هذا السياق تجدر بنا الإشارة إلى أن كل القطاعات الكبرى في البلاد والمتمثلة في التعليم العالي البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة الإدارة، المحروقات المالية... الخ، مريوطة حاليا بشبكات Internet بمقررات الربط بالانترنت عن طريق شبكة " جواب " الانترنت.

3- فرع اتصالات الجزائرية الفضائية: المتخصصة في تكنولوجياات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله

أولاً: تنظيم الوحدة العمليانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بميله

يقع فرع الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بميله ضمن الشبكة التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الجهوية لقسنطينة وهي عبارة عن وكالة تجارية لولاية ميله، وهي الواجهة الأمامية للمؤسسة بهذه الولاية وتتيح هذه الوكالة لزبائنها فرصة الحصول على مختلف الخدمات¹. الاتصالية من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت والشبكات المتخصصة وذلك المواكبة للاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع ميادين الحياة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الهدف من إنشاء هذه الوكالات هو توفير الخدمات على مستوى كافة التراب الوطني وخدمة اكبر عدد ممكن من الزبائن و كذلك إزالة العراقيل الجغرافية وكذلك توفير تكاليف التنقل والجهد على الزبائن.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

يشمل الهيكل التنظيمي لفرع وكالة اتصالات الجزائر ما يلي²:

1. رئيس القسم التجاري والمالي: وهو المسئول عن تحديد المهام والصلاحيات بالوكالة التجارية ويقف لمتابعة سير وتنظيم العمل المنوط بالوكالة التجارية وكذا المكلف بإقفال الحسابات ثم المصادقة عليها يوميا، ولا بد أن تتوفر في هذا رئيس السمة المتمثلة في القدرة على القيام بجميع مهام الموظفين داخل المصلحة وذلك كعلاج لمشكل غياب احد الموظفين في حالة غياب احد الموظفين يتولى رئيس المصلحة مهمة النيابة عنه طوال فترة غيابه.

2. نائب رئيس القسم التجاري والمالي : يتولى مهمة النيابة عن رئيس القسم التجاري في حالة الغياب أو فترة التريص.

3. رئيس مكتب القسم التجاري و المالي: يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام:

- قيد العمليات التي تمت خلال اليوم وذلك في نظام قايا بحيث أن كل موظف مسؤولا عن الرقم السري ويتحمل مسؤولية أي خطأ عند استعمال حاسوبه؛
- القيام بمتابعة جميع عمليات البيع والتحري والتأكد من عدم وقوع الأخطاء؛

¹ من إعداد الطالبة باعتماد على الموقع html اتصالات الجزائر / 2: [File:///0](#) تاريخ الاطلاع يوم 2016/04/12 ساعة 9:00 صباحا.
² من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

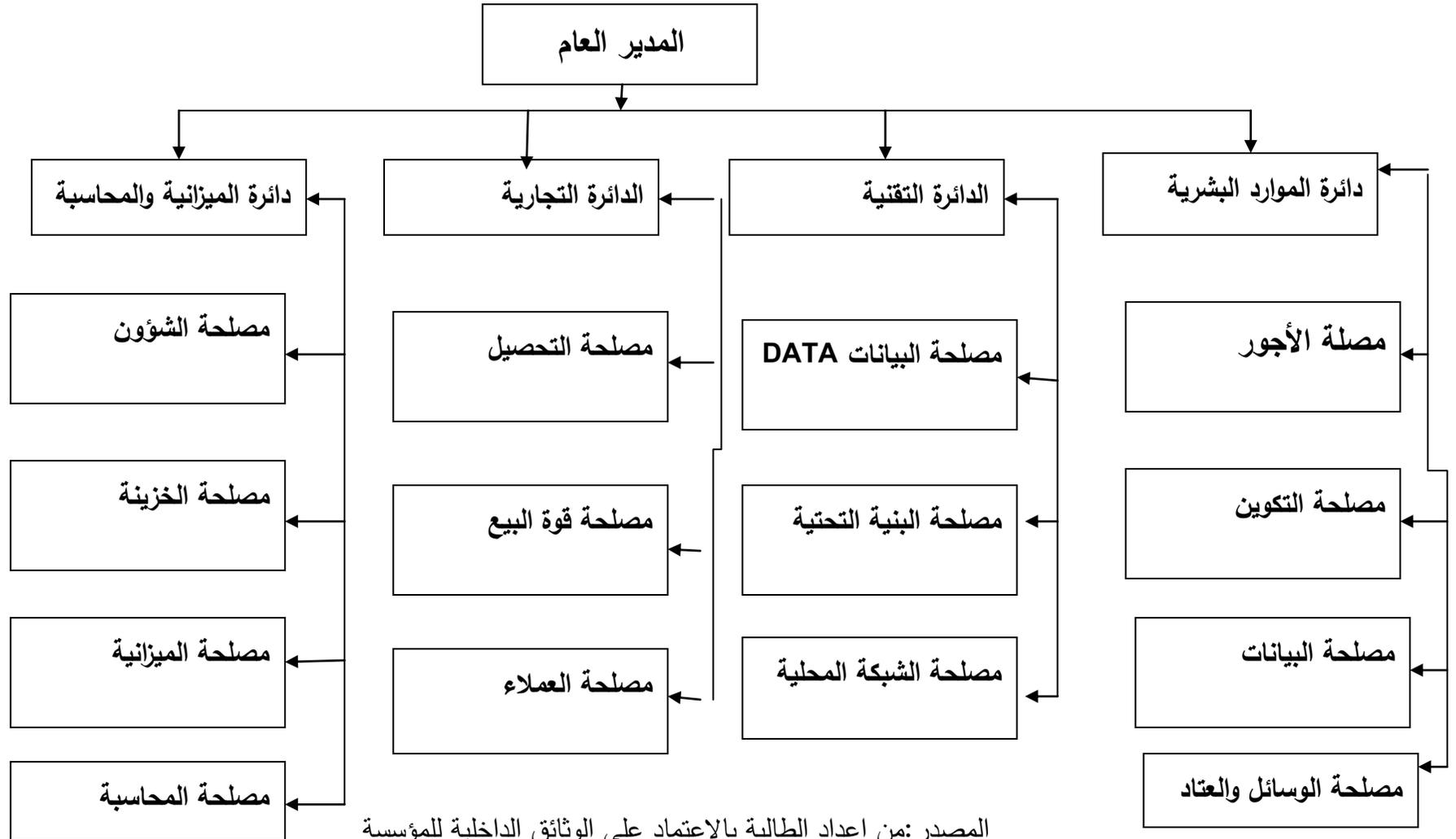
الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميله

- القيام بالتأكد من أن العملاء قاموا بتسديد المستحقات؛
- القيام بمتابعة العملاء الذين لم يسددوا والقيام بجميع الطرق التي يمكن أن تجعلهم يسددوا هذه المستحقات؛
- استقبال الشكاوي من قبل الزبائن القيام بتسجيلها ومن ثم القيام بأعمال الصيانة في حالات حدوث مشاكل بالخط أو شبكة الانترنت؛
- القيام بعملية إغلاق الخط وإلغاءه سواء تعلق الأمر بإغلاق الخطوط بطلب من الزبائن أو الإلغاء التلقائي عندما لا يقوم العميل بسداد لفترات معينة؛
- القيام بتغيير الخط في حالة إذا ما العميل غير مكان إقامة داخل حدود الولاية أو خارج حدود الولاية.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن الهدف من وراء كل هذه المهام هو الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وكذا السرعة في تقديم كل الخدمات المتعلقة بالهاتف الثابت وكذا شبكة الانترنت و بالنوعية المطلوبة ويبقى أمام السعي وراء تحقيق الأهداف وكذا رقم الأعمال المسطرة من قبل المديرية العامة لمؤسسة موبيليس ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم: (03 - 01): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس ميله

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة



الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميله

المطلب الثالث: واقع الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر

عند الحديث عن الابتكار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام وعن الوكالة التجارية فرع ميله لا بد من الإشارة أن هذا الابتكار يؤخذ شكلين هما الابتكار في المجال العملياتي والابتكار في مجال الخدمات المقدمة لزبائن وهذا ما سوف يتم الحديث عنه في هذه المطلب ومن ثم التطرق إلى الخدمات التقليدية التي قدمتها هذه المؤسسة¹.

أولاً: الابتكار في المجال العملياتي:

يعتمد نشاط المؤسسة على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وذلك نظراً لتعقيد عمل المؤسسة وكذلك العمليات التي تقوم بها من عمليات الفوترة خاصة لما استهلكه العميل من خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي وكذلك خدمات الانترنت وكذا خدمات متابعة عملية تحصيل الفواتير وكذا القيام بإعداد الكشوفات الخاصة بأرقام الأعمال الشهرية تتم عبر أنظمة آلية منظورة كما أن تقديم رد على الشكاوي التي ترد من طرف الزبائن تتم عبر هذه الأنظمة ويمكن القول أن كل قسم من أقسام الوكالة يعتمد على الأنظمة المعلوماتية ولما أننا بصدد الحديث عن الابتكار فإننا سوف نهتم أكثر بالأنظمة الحديثة التي تطبقها هذه المؤسسة لممارسة مختلف أنشطتها ويعتبر نظام قايما وهو أحدث نظام في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث قامت مؤسسة اتصالات الجزائر الأم بشراؤه بمبالغ ضخمة سعياً منها إلى تسهيل الأنشطة والتي تقوم بها وكالاتها في مختلف أرجاء الوطن وقامت بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية ويعتمد هذا النظام على شبكة الانترنت ويقوم هذا النظام بتحويل جميع الملفات التي تكون في شكل نصوص إلى ملفات في شكل FICHIERS EXEL وتعتمد الوكالة عليه في إعداد ما يلي:

- رقم الأعمال الشهري باعتماد الفواتير المحصلة والمقدمة من مصلحة البيع؛
- القيام بتسجيل الفواتير المحصلة؛
- القيام بالتأكد من سلامة الخط الهاتفي في حالة تقدم زبون بشكوى تخص تعطل الخط الهاتفي؛
- القيام باستخراج قائمة بأسماء الزبائن الذين لم يدفعوا فواتيرهم للقيام بعملية معالجة هذه القوائم.

وتبقى الملاحظة الهامة التي لا بد على الموظفين الذين يعتمدون على هذا النظام في القيام بأعمالهم أنهم مسئولون عن كل عملية تدرج ضمن هذا النظام بأسمائهم، حيث أن لكل منهم رقم سري واستعمال هذا الرقم من طرف آخر يجعلهم يتحملون المسؤولية.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميله

ثانيا : الآلية التي اعتمدت عليها الوكالة التجارية في تطوير خدماتها¹:

كي يتسنى للزبائن القاطنين بولاية ميله الاستفادة من خدمات الجديدة المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في خدمة + ANIS وذلك كتعويض عن الخدمات التي سبقتها الخدمة الانترنت والمتمثلة في خدمة ANIS EASY FAWRI والتي تعتبر خدمات آلية للزوال حيث بدأت الوكالة التجارية لفرع ميله بتغيير أرقام الهاتف الثابت وذلك من الرقم الذي كان يبدأ بالدليل..... 031 5 إلى الرقم الجديد الذي يبدأ بالدليل الهاتفي : 031 4 ولقد استطاعت الوكالة تغيير أرقام نحو 2000 مشترك في حين تبقى حوالي 60 مشترك وهذا ما يدل على أن الوكالة التجارية لفرع ميله اقتربت من البلوغ إلى الهدف المتمثل في خدمة الانترنت المربوطة بخدمة الهاتف الثابت حيث يمكن القول أن ما نسبته 97.08% من المشتركين بخدمة الهاتف الثابت بهذه الولاية يمكنهم الاستفادة من الخدمة الجديد + ANIS.

ثالثا : تشكيلة الخدمات الأولى التي تقدمها المؤسسة

تتميز الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر بشكل عام والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر على وجه الخصوص بالتنوع لاسيما الخدمات التي تعرف التطور ويمكن حصر أهم الخدمات التي بدأت بها الوكالة التجارية أعمالها لتواصل منشورها ونكون لدينا التشكيلية المبتكرة من الخدمات التي سيتم الحديث عنها في المبحث الثاني من هذا الفصل ما يلي:

- 1- خدمة الهاتف الثابت:** وتعتبر هذه الخدمة الركيزة التي تبنى عليها الخدمات الحديثة وهذه الخدمة تغطي حاليا كافة التراب الوطني وذلك بفضل شبكة الهاتف الثابت بنوعيه السلكي واللاسلكي .
- 2- خدمة الانترنت:** وهي الخدمات الأولى التي قدمتها مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها وهي FAWRI خدمات والتي بدأت الوكالة في تقديمها ابتداء من 09 نوفمبر 2005 خدمة EASY والتي بدأ تقديمها في مارس 2006 وأخيرا خدمة ANIS والتي قدمت في جوان 2006 ، وهنا نشير إلى أن هذه الخدمات مازالت موجودة الآن ولكن نصيبها من رقم الأعمال الشهري في تراجع وهذا ما سيتم البرهان عليه لاحقا بواسطة الأرقام.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني : الخدمات المبتكرة وتطور رقم الأعمال

المطلب الأول: المنتجات المبتكرة

منذ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف الثلاثة هي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات المقدمة من طرفها لاسيما في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية، لذا أصبح من مهام هذه المؤسسة وضع الخبرات والقدرات وحتى الموارد المالية في خدمة نشاط الابتكار وتطوير الخدمات التي تتواكب وتطلعات الزبائن ومن هذا المنطق فإن أهم المنتجات المبتكرة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر ما يلي:

أولاً: في مجال خدمات الانترنت: تعتبر أهم خدمات التي يتزايد الطلب عليها في سوق وعلى هذا الأساس سعت مؤسسة اتصالات الجزائر في تطويرها وهي:

- 1- **خدمة جواب:** وهي الخدمة التي تم إنشائها بناء على إعادة هيكلة الخدمات المذكورة سابقاً: ANIS, EASY FAWRI والتي تمنح حركة اكبر في استخدام شبكات الانترنت وتدفق أعلى من سابقتها.
- 2- **خدمة أنيس⁺ (ANIS⁺):** هي خدمة عريضة النطاق فائقة السرعة، تستند على آخر التكنولوجيا الحديثة (NGNNEW) GENERATION NETWORK وذلك من اجل التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن وبتكلفة تتناسب وهذه الحاجات يمكن توضيحها في جدول التالي : الجدول التالي يوضح العروض المختلفة لخدمة أنيس⁺ حسب أصناف الزبائن.

الجدول رقم : (02-03) : عروض خدمة أنيس حسب أصناف الزبائن

نوع الزبائن	الخدمة	مزايا الخدمة
الزبائن الخواص والزبائن المهنيين الأحرار	ANIS HOME ANIS EHTE	الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثا وحتى 8 ميغابت/ثا
بالنسبة للمهنيين المحترفين	ANIS PROT	توفر خدمة الانترنت من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- 3- **خدمة بطاقة مكتبي:** سعيًا من مؤسسة اتصالات الجزائر إلى توفير الوقت المبذول في البحث عن كتب سواء كان ذلك من طرف محررين، مكاتبين، أساتذة، طلبة... الخ، قامت باقتراح المكتبة الرقمية على زبائنها من خلال خدمة FIMAKTABATI والتي توفر آلاف الكتب تتعلق بمختلف مجالات المعارف وذلك من خلال الحصول على بطاقة ترخيص والمتوفرة على مستوى كل الوكالات التجارية وذلك لمقابل 2400 دج للسنة.

- 4- **خدمة الجيل الرابع LTE4G:** وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو بحيث تمكن من اتصال بالانترنت بسرعة عالية تصل حتى 100 ميغابايت وتعتبر اتصالات الجزائر هي أول متعامل

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

سوق تكنولوجيا الجيل الرابع، ومن سماتها أنها بسيطة وسهلة التثبيت من خلال ضبط المودم الخاص لكل زبون وأيضا أنها تمكن الزبائن الذين لا يملكون خطا هاتفيا ثابتا من الاستفادة من خدمة الانترنت وذلك مقابل 3500 دج وتتضمن هذه التقنية جهاز مودم وبطاقة سليم، بالإضافة إلى ذلك حجم تحميل سبعة 5 جيفا.

ثانيا: خدمات في مجال الهاتف الثابت:

1- بطاقة الدفع المسبق " AMEL "

جاءت هذه الخدمة لتلبية رغبات الزبائن والمتمثلة في التحكم في ميزانية حيث إن لهذه البطاقات ثلاث أنواع هي : 05 دج ، 100 دج ، 200 دج، وتسمح هذه بطاقة بإجراء المكالمات من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر عن طريق الرقم: 1517 من أي هاتف عمومي.

2- خدمة الهاتف الثابت: وتمكن هذه الخدمة من إجراء مكالمات غير محددة وذلك بحسب حاجات الزبائن من خلال ثلاث عروض تمكن توضيحها في الجدول التالي : الجدول رقم 03-03 يوضح عروض المقدمة من قبل اتصالات الجزائر.

الجدول رقم : (03-03) : عروض المقدمة من قبل اتصالات الجزائر

السعر	الخدمة المقدمة
250 دج لشهر خارج الرسم	مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل الولاية
500 دج لشهر خارج الرسم	مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل التراب الوطني
1000 دج لشهر خارج الرسم	مكالمات غير محددة إلى الخطوط الثابتة داخل وخارج الوطن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثالثا: خدمات أخرى:

لم تهمل مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمامات والانشغالات المطروحة من قبل الزبائن والغير المتعلقة بخدمتي الهاتف الثابت وخدمة الانترنت فسعت إلى تسهيل التواصل بين الزبائن ومختلف وكالتها المتوفر عبر تراب الوطن ومن بين هذه الخدمات المبتكرة في هذا المجال نجد:

* خدمة خلاص KHLASS: وهي خدمة جديدة للدفع الالكتروني في الاتصالات الجزائر حيث تكمن هذه الخدمة من إعادة تعبئة حساب IDOOM ودفع الفواتير في أي وقت، كما توفر هذه التعبئة خدمة الأمان على الحساب البريدي CCP وبهذا فان هذه الخدمة تتيح للمتعاملين بها الاستفادة من ربح الوقت المبذول في التنقل وكذا تقادي التأخير في السداد .

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

المطلب الثاني: تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2011-2015)

يعبر رقم الأعمال عن حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتأثر بعدة عوامل منها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة ومنها ما هو خارج عن سيطرتها، ونجد في مقدمة هذه العوامل الطلب على هذه السلعة أو الخدمة، وكذا المنتجات المنافسة وأسعرها، ويستخدم رقم الأعمال في حساب عدة مؤشرات مثل الحصة السوقية، هامش الربحية، وغيرها من المؤشرات، الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر على غرار باقي المؤسسات الأخرى تسعى إلى اكتساب حصة سوقية الأكبر، ومحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وهذا يتحقق من خلال الزيادة في حجم المبيعات والجدول التالي يمثل تطور رقم أعمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر .

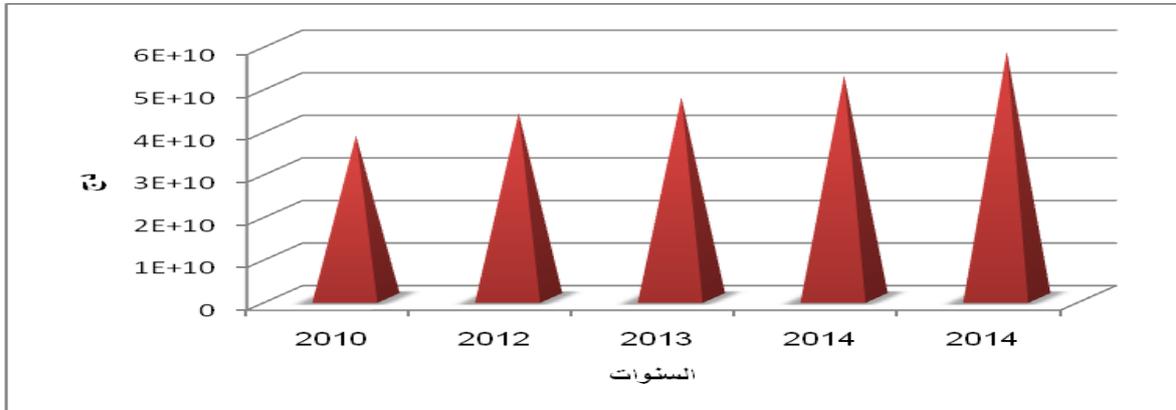
الجدول رقم : (03-04): تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2011-2015

رقم الأعمال(دج)	السنوات
38 119 200 000	2011
43 454 342 800	2012
47 175 200 000	2013
52 261 900 000	2014
57 875 300 000	2015

المصدر: من إعداد الطالبية باعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال للمديرية العملياتية لمديرية ميلة يتجه نحو الارتفاع خلال طوال فترة الدراسة، نتيجة المجهودات المبذولة من طرف المديرية للرفع منه، وذلك من خلال عدة طرق منها التخفيضات الممنوحة، الأسعار المغرية، وتقديم خدمات جديدة تتميز بالنوعية الجيدة، والسرعة في الوقت، والشكل التالي يوضح تزايد رقم الأعمال خلال الفترة (2011-2015).

الشكل رقم: (03-02) : تزايد رقم الأعمال خلال الفترة (2011-2015).



المصدر: من إعداد الطالبية بالاعتماد على الجدول رقم : (03-02)

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميله

إن الزيادة الحاصلة في رقم الأعمال يرجع سببها إلى المنتجات المبتكرة، التي أطلقتها المديرية العمليانية فرع ميله، حيث كانت تشكيلة الخدمات فوري، ايزي، انيس، هي الخدمات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال لكنها بدأت تتراجع نتيجة لعجزها عن مواكبة الرغبات العملاء نظرا لطول دورة حياة هذه المنتجات والتي امتدت من سنة 2006 إلى غاية دخول هذه الخدمات مرحلة التدهور في أواخر سنة 2015 إذ لا تزال تساهم بنسب ضئيلة في رقم الأعمال. في مقابل نجد الخدمة المبتكرة انيس + والتي تجمع بين مزايا الخدمات السابقة عرضت في مجال خدمات الانترنت في سنة 2012 وبدأت تنتشر محققة الزيادة في نصيبها من حجم المبيعات، وكذا الزيادة في رقم الأعمال وكذلك أطلقت المؤسسة مجموعة من العروض من اجل تحفيز على الإقبال على الخدمات الجديدة، كما نظمت المؤسسة أيام مفتوحة لتقديم شروحات وافية عن تشكيلة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومختلف الامتيازات التي يمكن الاستفادة منها، كما قامت المؤسسة بتوسيع تشكيلة خدماتها وذلك بإضافة خدمات جديدة منها خدمة في مكتبتي، خدمة الجيل الرابع، خدمة خلاص.

المطلب الثالث: تطور نسب السيولة والمردودية والربحية خلال سنوات 2011-2015

أولاً: نسبة السيولة: تعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا واستخداما، وهي تستخدم كمؤشر أساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة دون اللجوء الأصول الثابتة، وهي من أفضل المؤشرات المستخدمة لمعرفة مدى تغطية الطلبات المتداولة بموجودات يتوقع تحويلها إلى نقد في موعد ذاته وتحسب السيولة بالعلاقة التالية:

$$\text{السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وبتطبيق هذه العلاقة على البيانات المقدمة من قبل وكالة اتصالات الجزائر فرع ميله نجد النتائج المدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم : (03-05) : تطور نسب السيولة خلال الفترة 2011-2015

السنوات	الأصول المتداولة(دج)	الخصوم المتداولة(دج)	نسبة السيولة(دج)
2011	613991579,6	509706132,7	1,2
2012	365035525,4	62306994,52	5,85
2013	363315930,2	62265067,18	5,83
2014	360382475,2	69620376,88	5,17
2015	427865271,2	93031545,15	4,59

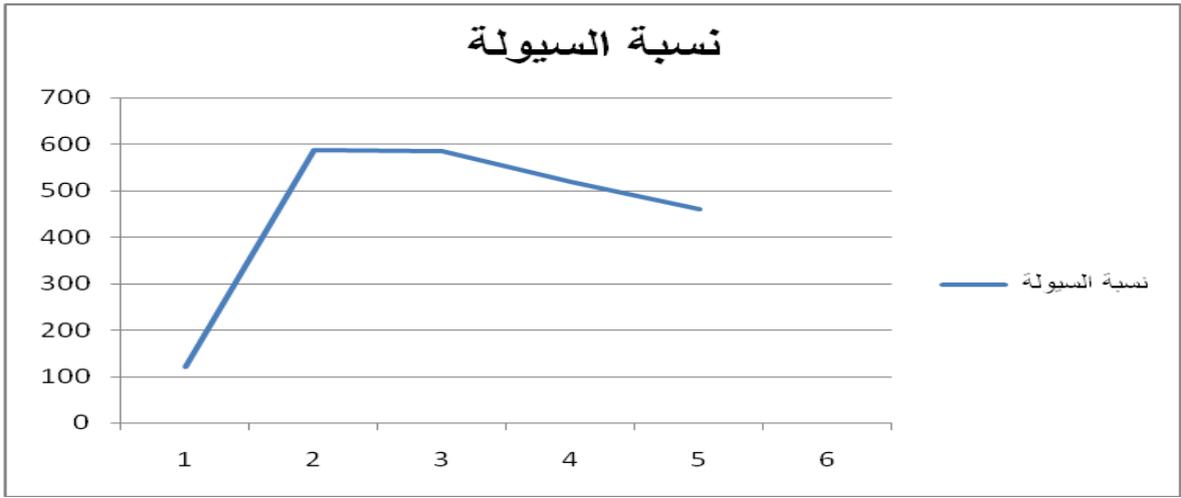
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن وكالة اتصالات الجزائر من بداية استلامها لمهام المحاسبية كوكالة مستقلة عن الوحدة الجهوية لقسطنطينة ذلك من خلال إعداد الفواتير والميزانيات الخاصة بهذه الولاية

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

وغيرها من الأعمال، فان الوكالة حافظت على قدرتها على مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل، بل وحسنت من هذه المقدر، إذ يعتبر الحد الأدنى من نسبة السيولة العامة هو الواحد الصحيح والذي يعني إن الوكالة قادرة على مواجهة ديونها القصيرة الأجل، بذلك يمكن القول أن الوكالة تجنبت خطر عدم القدرة على السداد من خلال تحقيقها لنسب سيولة تفوق الواحد الصحيح طوال فترة الدراسة. وننوه في الأخير أن المؤسسة الأم دعمت الوكالة من خلال تزويدها عند الحاجة بالأموال اللازمة لهذا فهي لا تعاني من مشاكل عدم القدرة على السداد. لتوضيح أكثر لتطور السيولة يكمن تمثيل ذلك بيانيا .

الشكل رقم: (03-03) : تطور نسب السيولة خلال (2011-2015)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(03-05).

يبين المنحنى البياني أن الوكالة سعت لتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها من خلال زيادة نسب السيولة أين نجد أن أكبر نسبة للسيولة حققت سنة 2012 والتي قاربت حوالي 6 وهذه النسبة تترجم إلى عدم قيام الوكالة بالاستثمارات تدر فوائد أكبر على الفرع، ويعزى ذلك إلى أن قرار الاستثمار يأتي من قبل الإدارة العليا وانشغال هذه الأخيرة بالاستثمار في مناطق تتسم بأكبر حجم المتعاملين بشبكة الانترنت والتي كانت خلال هذه الفترة محدودة. أما في سنة 2013 نلاحظ بداية انخفاض هذه النسبة تدريجا وتزامن ذلك مع بداية الانطلاق في احد المشاريع الضخمة والمتمثلة في ربط الأقطار هذه الولاية بالألياف البصرية وهذا من اجل توفير خدمة الانترنت لكل خط ثابت. على هذا الأساس فان السيولة انخفضت إلى حدود 4 في سنة 2015 لان عملية الربط لا تزال مستمرة لتركز هذه المرة على المناطق النائية.

ثانيا: نسب الربحية: يحظى مؤشر الربحية بالاهتمام الكبير من قبل المساهمين والمستثمرين الجدد، ما دام أن تحقيق الربحية يأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال القيام بنشاط الاستثمار، ومن هذا المنطلق فان دراسة الربحية تتم بواسطة العديد من النسب، ولقد تم اختيار نسبة ربحية المبيعات، التي تتيح لنا معرفة قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات وبحسب هامش الربح الصافي وفق العلاقة التالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

وهذه العلاقة سوف يتم تطبيقها على البيانات المقدمة من قبل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة، قصد معرفة تطور ربحيتها خلال الفترة (2011-2015) وذلك من خلال الجدول التالي الذي يبين الاتجاه العام لهامش الربح الصافي خلال (2011-2015).

الجدول رقم: (03-06): الاتجاه العام لهامش الربح الصافي خلال الفترة (2011-2015)

هامش الربح الصافي (دج)	رقم الأعمال (دج)	النتيجة الصافية (دج)	السنوات
39.97	381 192 000	15 239 288 565	2011
26.31	43 4543 42 800	11 434 472 063	2012
23.46	47175200000	11 070 567 442	2013
32.47	52261900000	16 970 158 397	2014
34.94	57875300000	20223672805	2015

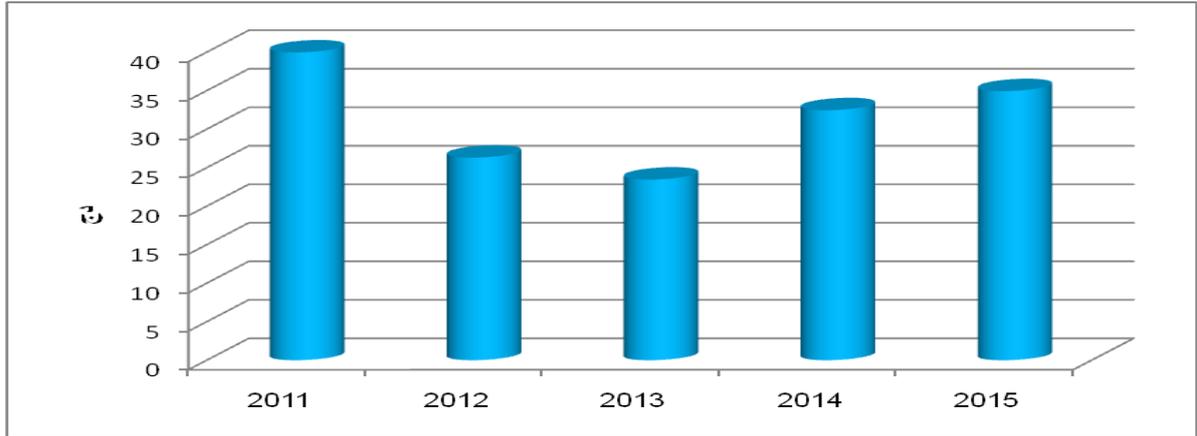
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية.

يوضح الجدول أعلاه أن كل واحد دينار من رقم الأعمال يحقق 39.97 دج من النتيجة الصافية وذلك خلال سنة 2011. بينما حقق الدينار الواحد 26.31 من النتيجة الصافية إي انخفاض في هامش الربح الصافي في سنة 2012 وذلك نتيجة كون الخدمات القديمة والمتمثلة في فوري وأنيس بدأت تدخل مرحلة الزوال ودخلت الخدمة المبتكرة والجديدة أنيس +، وبما أن هذه الخدمة الجديدة في مرحلة التقديم فإن التكاليف تكون مرتفعة بعض الشيء هو السبب الذي أدى إلى انخفاض في هامش الربح الصافي في السنة المالية لإطلاق هذه الخدمة ليكون نصيب الدينار الواحد 23.46 دج من النتيجة الصافية، أما في سنة 2014 أطلقت الوكالة خدمة جديدة عرفت باسم الجيل الرابع، وفي نفس السنة بدأت تظهر إسهامات الخدمة أنيس + في رقم الأعمال والذي سيتم إيضاها لاحقا، وبذلك ارتفع هامش الربح في سنة 2014 ليحقق دينار الواحد 32.47 دج واستمر في الارتفاع سنة 2015 ليصل إلى 34.39 دج.

وللتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي هامش الربح خلال الفترة 2011-2015

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

الشكل رقم: (03-04) : اتجاه هامش الربح خلال الفترة 2011-2015



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم: (03-06).

ثالثا: تطور المردودية المالية خلال الفترة 2011-2015.

تعتبر المردودية عن مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة، وذلك في إطار الأنشطة التي تمارسها وتحسب المردودية المالية وفق العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

ولحساب المردودية المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، قمنا بتطبيق العلاقة المذكورة أعلاه، وتجدر بنا الإشارة إلى انه تعذر علينا الحصول على قيمة الأموال الخاصة لعدم توفرها في الدائرة المحاسبية لقد اقترح المحاسب بحكم خبرته تمثيلها بنسبة: 60% من رأس مال المؤسسة، ومن ثم زيادة في نسبة الأموال الخاصة تكون بـ: 1% خلال طول فترة الدراسة والجدول التالي يمثل تطور نسب المردودية خلال الفترة 2011-2015.

الجدول رقم: (03-07) : تطور نسب المردودية المالية 2011-2015

السنوات	النتيجة الصافية (دج)	الأموال الخاصة (دج)	المردودية المالية (دج)
2011	15239288565	36765108000	0.41
2012	11434472063	37377859800	0.30
2013	11070567442	37990611600	0.29
2014	16970158397	38603363400	0.43
2015	20223672805	39828867000	0.50

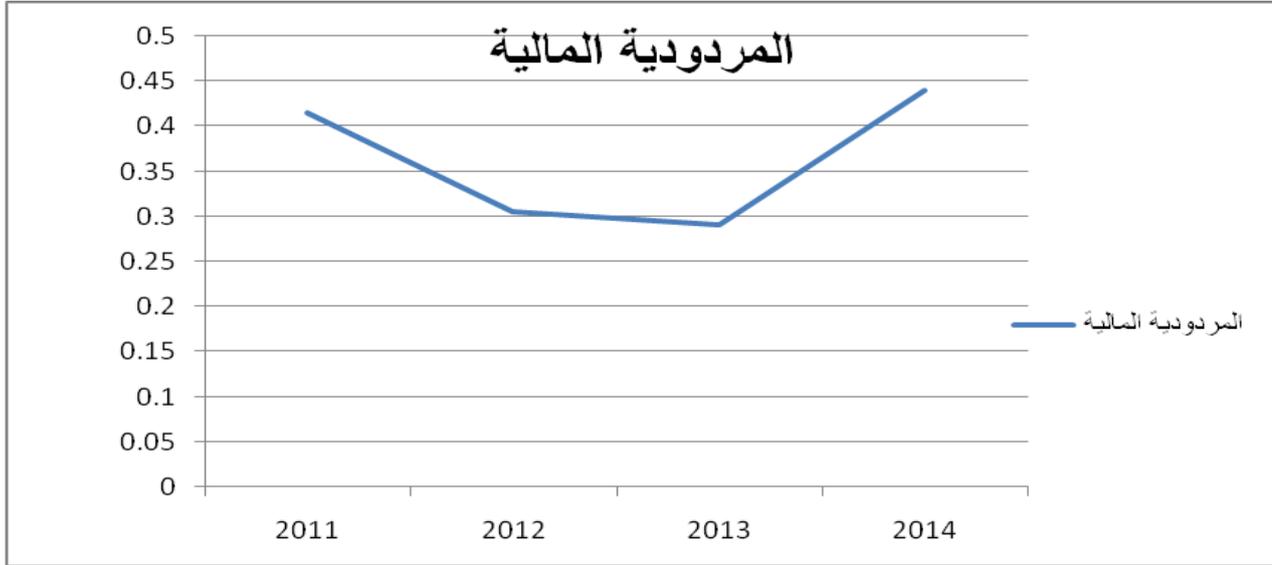
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

قبل القيام بعملية تحليل المردودية المالية لمؤسسة الاتصالات الجزائر، لابد من تحديد النسبة المرجعية التي على أساسها يمكن الحكم على أن المؤسسة حققت المردودية المالية من عدمها، ولقد حددت هذه النسبة بـ: 10% فتفوق مردودية المؤسسة هذه النسبة يعني امتلاكها للمردودية والعكس صحيح.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

ويبين الجدول أعلاه نسبة المردودية المالية الربحية التي حققتها الأموال الخاصة خلال الفترة (2011-2015)، وهي في كل السنوات تفوق النسبة المرجعية المذكورة سلفاً، وبالتالي فإن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة تمتلك غير أن هذه المردودية عرفت تذبذب خلال الفترة (2012-2013) ولتوضيح ذلك يمكن الاستعانة بالمنحنى البياني التالي:

الشكل رقم : (03-05) : تطور المردودية المالية خلال الفترة(2011-2015)



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول رقم: (03-07).

ووفقاً للنتائج المتحصل عليها فإن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة في سنة 2011 حققت مردودية بحوالي 41%، وهذا يعني أن الدينار الواحد من الأموال الخاصة يعطي 0.41 دج إي أن الدينار الواحد يحقق هامش ربح بما يعادل 41%، ولكن هذا الهامش انخفض في سنة 2012. نتيجة لحجم السيولة التي كانت مرتفعة خلال نفس الفترة نتيجة لعزوف الوكالة عن الاستثمار في السنوات التي سبقت، فقيام الوكالة بالاستثمار في الألياف البصرية في سنة 2012 يتطلب وقتاً لتظهر تأثيراته على المردودية ونظراً لارتفاع تكاليف هذا الاستثمار فإن المردودية المالية لسنة 2013 عرفت هي الأخرى انخفاض والذي يمثل الحد الأدنى الذي نزلت إليه المردودية المالية خلال فترة الدراسة، حيث حقق الدينار الواحد من الأموال الخاصة 29% من هامش الربح فقط، وبما هناك علاقة تأثير وتأثر بين الاستثمارات والتكاليف فإن هذه الاستثمارات كلفت الوكالة حوالي 40 مليار دج جزائري وهذا السبب هو الذي أدى إلى انخفاض المردودية في تلك السنة، بينما بدأت تبرز تأثيرات الاستثمارات الجديدة الممثلة في خدمة أنيس + في سنة 2014 أين عاودت المردودية المالية الارتفاع إلى 43% هذا ما يعني أن الدينار الواحد من الأموال الخاصة حقق هامش ربح يعادل 0.43 دج وفي هذه السنة تم الإطلاق خدمة الجيل الرابع. والتي لم يظهر تأثيرها بشكل واضح في المردودية إلى سنة 2015 أين حققت الوكالة ذروة المردودية أين حقق الدينار الواحد نسبة 50% من النتيجة الصافية وبذلك يمكن القول أن هذه الوكالة حققت النمو الداخلي لها وذلك بالاعتماد على المنتجات المبتكرة والتي لا يظهر تأثيرها على الأداء المالي

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

بشكل الايجابي في مرحلة التقديم نتيجة تأثر هذا الأخير بالتكاليف المرتفعة التي تصاحب عملية تقديم إي منتج أو خدمة جديدة.

المبحث الثالث: إسهامات المنتجات المبتكرة في رقم الأعمال والربحية المردودية

المطلب الأول: تطور حجم المنتجات المبتكرة ورقم الأعمال خلال سنة 2015

(بالأشهر)

توصلنا سابقا إلى أن رقم الأعمال عرف تطورا وتزايد خلال طول فترة الدراسة، ويعتبر رقم الأعمال مؤشرا في غاية الأهمية نظرا لاستخدامات المتعددة له منها استعماله في حساب هامش الربح. بحيث يتأثر هذا الأخير برقم الأعمال والمعلوم أيضا أن هذا الرقم يتكون من مجموعة من المبيعات المحققة و التي تخص كل خدمة مقدمة من تشكيلة الخدمات التي تقدمها هذه الوكالة وما تهدف إليه هذه الدراسة هو إبراز تطور حجم مبيعات من المنتجات الجديدة وسوف نركز على خدمة أنيس+ وخدمة الجيل الرابع باعتبار أنها الخدمات الأكثر مساهمة في رقم الأعمال والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال من بداية شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2015.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

الجدول رقم: (03-08): تطور رقم الأعمال الشهري والمنتجات الجديدة خلال سنة في 2015 .

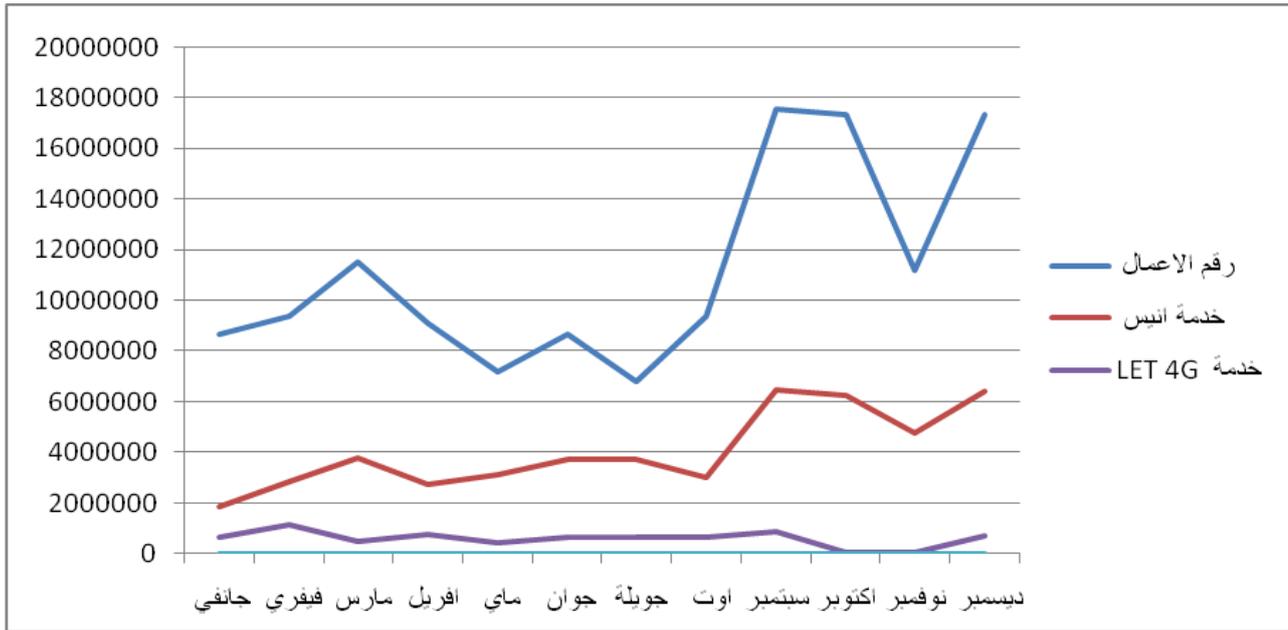
الأشهر	رقم الأعمال الشهري (دج)	خدمة أنيس + (دج)	النسبة % لخدمة أنيس + في رقم الأعمال (دج)	خدمة 4G LET الجيل الرابع (دج)	النسبة % لخدمة 4G في رقم الأعمال
جانفي	8 637 688.43	1 848 600	21.40	655 500	7.59
فيفري	9 361 122.99	2 843 600	30.38	1 140 000	12.18
مارس	11 547 888	3 779 200	32.73	498 000	4.31
أفريل	9 098 460	2 747 588	30.20	762 500	8.38
ماي	7 182 077.03	3 096 367	43.11	435 000	6.06
جوان	8 637 688.43	3 726 224.3	43.14	655 500	7.59
جويلية	6 793 607.95	3 748 988	55.18	657 200	9.67
أوت	93 791 76	3 010 101	32.09	639 500	5.91
سبتمبر	17 572 059	6 496 300	36.97	856 670.95	4.88
أكتوبر	17 375 912	6 297 889	36.24	102 100	0.88
نوفمبر	11 180 854	4 800 625	42.94	77 000	0.69
ديسمبر	17 375 913	6 449 560	37.12	740 500	5.75

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أن رقم الأعمال الشهري لوكالة اتصالات الجزائر يتسم بالتذبذب طوال أشهر سنة 2015، وذلك نتيجة تأثره بقوة العرض والطلب خلال نفس الفترة، غير أن هذا التذبذب لم يؤثر على ارتفاع رقم الأعمال السنوي للوكالة عند مقارنته بالسنوات السابقة. ويبدو واضحا أن خدمة أنيس + استحوذت على نسبة الأكبر من المساهمة في رقم الأعمال، نجد أن هذه النسبة تراوحت من 21% كحد ادني وصلت له هذه المساهمة بينما وصلت إلى حوالي 55% في شهر جويلية وهذا ما يعني أن هذا المنتج لقي رواج كبير من طرف الزبائن فهذه النسبة تعني أن تشكيلة الخدمات والبالغ عددها إحدى عشرة خدمة يبقى أبرزها: (فوري، ايزي، أنيس، بطاقات التعبئة، خدمة الجيل الرابع، تغيير أرقام الهاتف) تتقاسم النسبة المتبقية والتي تبقى صغيرة إذا ما قارنها بنسبة هذه الخدمة. بينما نجد إسهامات خدمة الجيل الرابع تبقى محصورة ما بين (0.66% و 12%) حيث نلاحظ أن أعلى مساهمة لهذه خدمة كانت في شهر فيفري، ولم تتعدى مساهمة خدمة الجيل الرابع 1% من رقم الأعمال في شهر أكتوبر. بينما حققت هذه الخدمة حوالي: 0.66% من رقم الأعمال في شهر نوفمبر، ويعود السبب في ذلك إلى نفاذ مودام الذي تستوجهه هذه الخدمة من الوكالة نتيجة محدودية العدد من قبل المؤسسة الأم وتزايد

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

الطلب على هذه الخدمة، فالتوسع في تقديم خدمة الجيل الرابع، يمس بخدمة الهاتف الثابت حيث توفر خدمة الجيل الرابع لمتعامل بها الاستفادة من خدمة الانترنت دون الحاجة إلى هاتف ثابت. ومن هذا المنطلق فان الوكالة التجارية تسعى على المحافظة على خدمة الهاتف الثابت وتعظيم أرباحها من خلال تقديم خدمة الهاتف الثابت وربطها بإمكانية الاستفادة من خدمة الانترنت وبالتالي خدمتين بدلا من خدمة واحدة. ومن اجل إيضاح تطور رقم الأعمال وكذا خدمتي أنيس + وخدمة الجيل الرابع نستعين بالمنحنى البياني التالي الذي يوضح تطور رقم الأعمال وحجم المبيعات من خدمتي أنيس + و الجيل الرابع الشكل رقم : (06-03) : تطور رقم الأعمال وحجم المبيعات من خدمتي أنيس + و الجيل الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول رقم: (08-03).

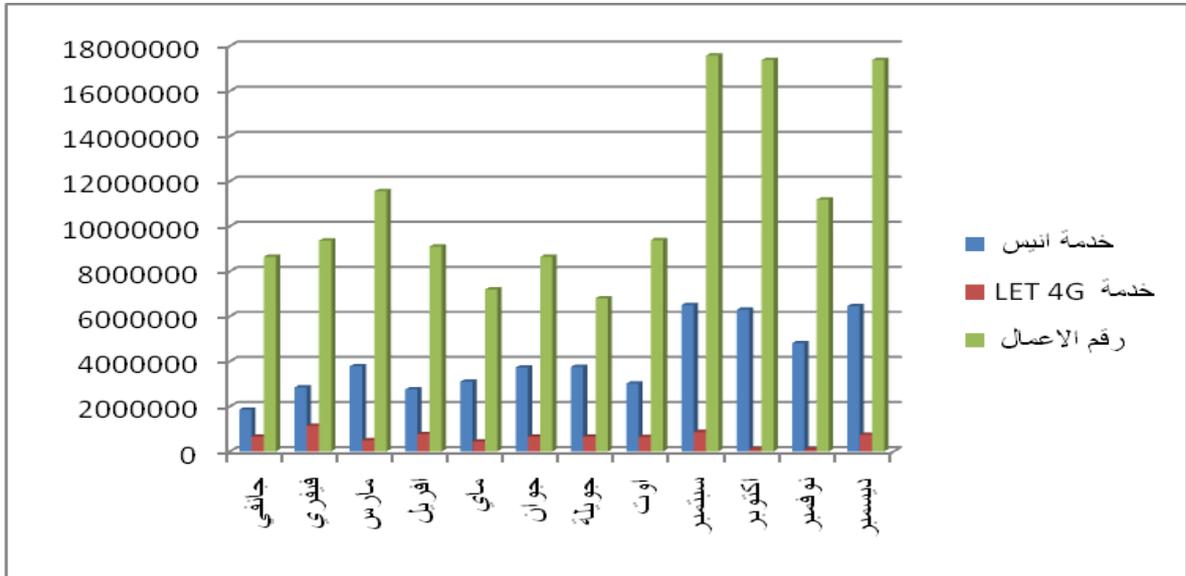
من خلال المنحنى يتضح بان رقم الأعمال وكذا مبيعات من خدمة أنيس + ، يسلكان نفس الاتجاه في الارتفاع والانخفاض ولكن خدمة أنيس+ تكون بنسب اقل، حيث نلاحظ أن ادني قيمة حققها رقم الأعمال كانت في شهر جويلية وذلك بقيمة: 6793607.95 دج ليعاود بعد ذلك الارتفاع خلال شهر الموالي وهو القيمة العليا التي وصل إليها رقم الأعمال طوال هذه السنة، بينما نجد أن خدمة أنيس + حققت أعلى قيمة لها في شهر سبتمبر بمقدار : 6496300 دج وأدني قيمة حققت هذه الخدمة كانت في أوت. وبذلك نجد أن أعلى قيمة سجلها رقم الأعمال وخدمة أنيس+ كانت في شهر سبتمبر وهذا يدل على وجود علاقة بينهما، أما في شهر جويلية فقد كان رقم الأعمال منخفض وحجم المبيعات من خدمة أنيس+ كانت تفوق نصف رقم الأعمال المحقق وهو ما أدى إلى ارتفاع نسبة المساهمة هذه الخدمة في رقم الأعمال . أما عن خدمة الجيل الرابع فتأخذ شكلا يكاد يكون ثابت وذلك من بداية شهر جانفي إلي غاية نهاية شهر سبتمبر، ، أين نجد أن أعلى نسبة حققتها خدمة الجيل الرابع كانت في شهر فيفري وذلك بقيمة : 1140000 دج لتعرف انخفاض بعد هذا الشهر وكادت تتعدم مساهمة هذه الخدمة

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

في رقم الأعمال خلال شهري أكتوبر ونوفمبر من نفس السنة لتعاود في الارتفاع بعض الشيء في ديسمبر، وهذا لا يدل على قصور هذه الخدمة بل لاحظنا زيادة الطلب على هذه الخدمة ونفاذها من الوكالة. لان المؤسسة الأم وضعت حدود لتقديم هذه الخدمة من اجل المحافظة على الخدم الهاتف الثابت، التي تتأثر بالسلب من جراء التوسع في خدمة الجيل الرابع.

وننوه إلى أننا في هذه الدراسة سلطنا الضوء على دراسة الخدمات الجديدة المرتبطة بشبكة الانترنت لانفراد هذه الخدمات بالتطور، دون أن ننسى خدمة الهاتف الثابت والتي تسعى المؤسسة إلى تكييفها مع حاجات المستهلكين والترويج لها من خلال تنظيم أيام مفتوحة لتقديم معلومات أكثر عن مختلف العروض المقدمة والتي أخذت شكل تخفيضات . أما عن مساهمة الخدمات المبتكرة في رقم الأعمال فيمكن توضيح النسب المتحصل عليها في الجدول رقم : (03-07) نستعين بالشكل التالي :

الشكل رقم : (07-03) : مساهمة خدمة أنيس +و الجيل الرابع في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم : (....-03).

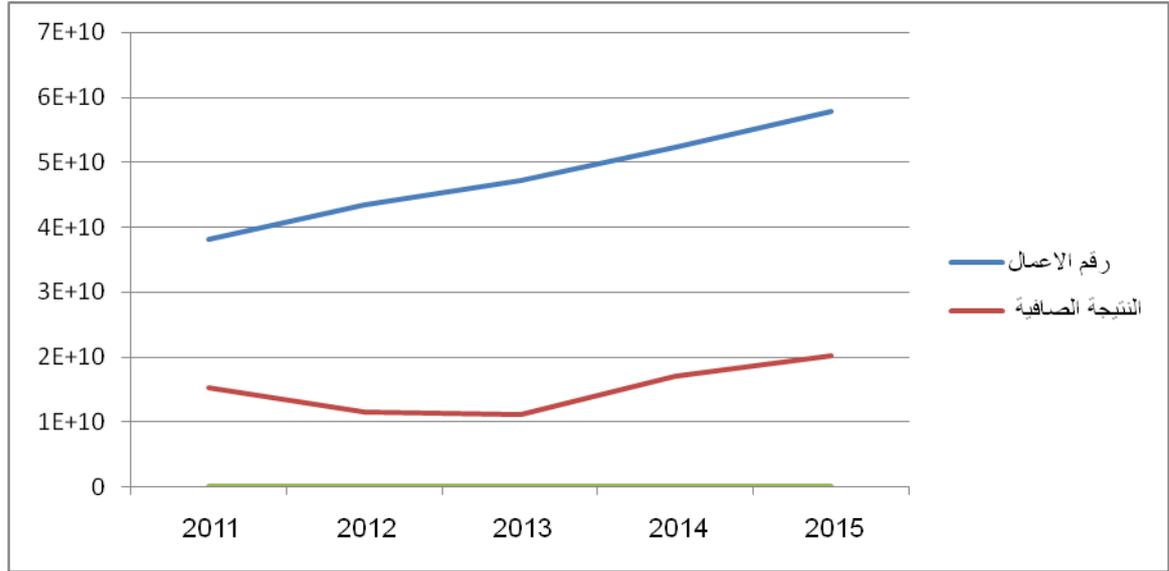
يبدو جليا من خلال المنحنى أن حجم المبيعات من خدمة أنيس + ساهمت في رقم الأعمال بحوالي ثلثي إلى نصف من الرقم الأعمال الشهري المحقق خلال معظم أشهر سنة، بينما تبقى إسهامات خدمة الجيل الرابع ضئيلة نظرا لتحفظ الوكالة في تقديم الخدمة.

المطلب الثاني : إسهامات المنتجات الجديدة في ربحية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

عند التمعن في النتيجة الصافية التي حققتها الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر خلال الفترة (2011-2015) نجد أنها انخفضت في السنتين (2012-2013)، بينما شهد رقم الأعمال ارتفاعا طوال نفس هذه الفترة والشكل التالي يمثل تطور كل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية خلال الفترة (2011-2015).

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

الشكل رقم : (03-08) : تطور رقم الأعمال والنتيجة الصافية



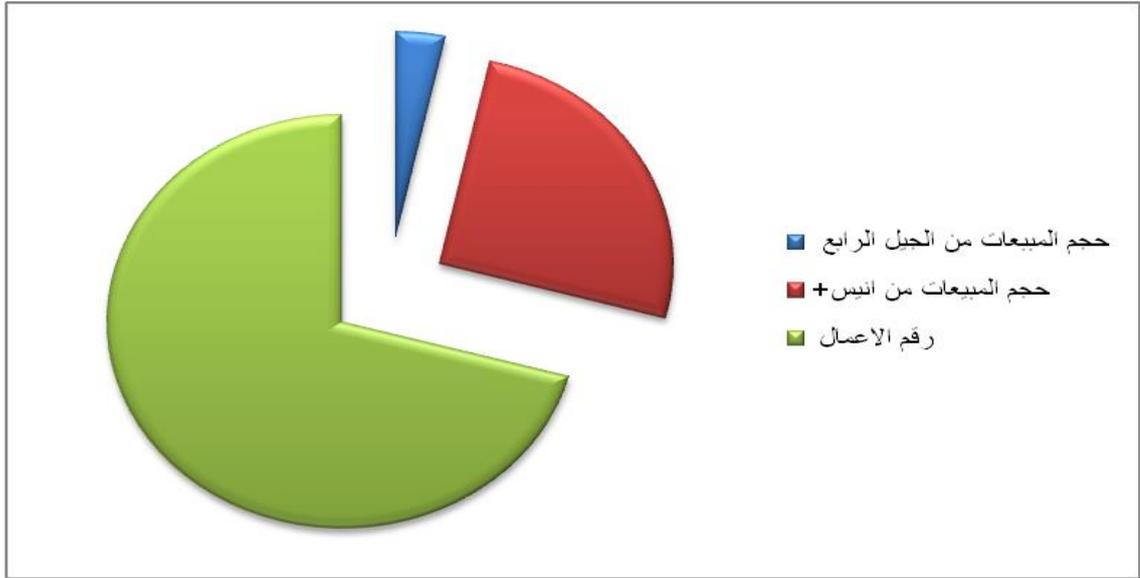
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم: (03-08).

يظهر لنا المنحني البياني رقم الأعمال الذي حققته الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ميلة حيث عرف تطورا منذ بداية فترة الدراسة إلى غاية نهاية هذه الفترة، بينما نجد أن النتيجة الصافية عرفت انخفاضا في 2012-2013، بالرغم من الزيادة في المحققة في رقم الأعمال، والتي لا تعني بالضرورة الزيادة في النتيجة وذلك لتأثر هذه الأخير بمختلف التكاليف والضرائب التي تتكبدها المؤسسة، ونظرا لارتفاع تكاليف الاستثمار في مجال الألياف البصرية والذي استغرق ربط أقطار الولاية به مدة سنتين وغلاف المالي قدر ب : 40 مليار دينار جزائري، فان النتيجة الصافية تأثرت وسجلت انخفاض وهو ما سبق الحديث عنه، ولكنها سرعان ما بدأت تعاود الارتفاع بعد الانخفاض التكاليف وانعدامها في سنة 2015، وبالتالي فان النتيجة الصافية تتأثر بالقيمة المضافة المحققة وهي الأخرى تتأثر برقم الأعمال ولذلك فان ربحية مؤسسة اتصالات الجزائر تتأثر بعوامل عديدة، لاسيما الابتكار منها، نظرا لوجود علاقة مهمة بين الابتكار والربح، وتتجلى أوجه هذه العلاقة من خلال قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام والوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ميلة ب : إطلاق الخدمة أنيس + في سنة 2012 وهي تعتبر من أحدث التقنيات المستخدمة في مجال الانترنت والتي تعتمد على حزمة الألياف البصرية وهذا ما استوجبت من المؤسسة الاستثمار في هذا المجال، وبعد أن تم ربط أزيد من : 70% من البلديات التي تتسم بالكثافة من حيث عدد السكان ، وكذا من حيث عدد العملاء، و من ابرز هذه البلديات نجد تاجنانت، شلغوم العيد، واد النجا، فرجيوة، القرارم قوقا، وتبقى العملية مستمرة لربط باقي البلديات الصغيرة، وهكذا بدأت تبرز الإسهامات الواضحة لخدمة أنيس + على الربحية نتيجة لتخطي هذه الخدمة المرحلة الأولى من دورة حياة المنتجات، والتي تصاحبها تكاليف مرتفعة نوعا ما، ودخول هذه الخدمة مرحلة النضج يعني أنها أصبحت تدر أرباح مرتفعة وتكاليف اقل من المرحلة السابقة وكان ذلك في سنة 2014.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

ويأتي هذا تزامنا مع إطلاق الخدمة الجديدة الأخرى وهي خدمة الجيل الرابع، والتي تسعى المؤسسة من وراءها إلى الوصول إلى تغطية أكبر، وظهرت بوادر إسهامات هذه الخدمة في سنة 2015 نظرا لتزايد الطلب على هذه الخدمة ونفاذها من وكالات البيع، ومن كل ما سبق يرى مدير الدائرة المحاسبية أن المنتجات المبتكرة (أنيس+ وخدمة الجيل الرابع) ساهما معا في زيادة الربحية بحوالي : 45% من ربحية المؤسسة نظرا لإسهامات الكبيرة في رقم الأعمال ومن ثم في القيمة المضافة، وفي النتيجة ويمكن الاستعانة بشكل التالي لتوضيح إسهامات هذه المنتجات في رقم الأعمال.

الشكل رقم : (03-09) الإسهامات المنتجات في رقم الأعمال 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم : (03-09).

يبدو واضحاً أن الخدمة أنيس+ في سنة 2015 سيطرت على النسبة الأكبر من حجم المبيعات الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ميلة، في حين يبقى الطلب على الخدمة الجيل الرابع متزايداً، وعدد المتاح للاستفادة من هذه الخدمة محدود من قبل المؤسسة الأم، ونصيب هذه الخدمة من المساهمة في الربحية يرتبط بهذا العدد وكذا ما تدره بطاقات التعبئة المستخدمة في هذه الخدمة.

المطلب الثالث : إسهامات خدمتي أنيس+ وخدمة الجيل الرابع في المردودية

تسعى الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر إلى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والإعلام، الوصول إلى تغطية كامل التراب هذه الولاية، كما يبقى إرضاء الزبائن ضمن أولويات هذا الفرع. ومن أجل تجسيد كل هذه الأهداف على أرض الواقع سخرت المؤسسة مجموعة من الآليات والموارد لذلك وكذا قامت المؤسسة بإدخال تقنيات جديدة ومبتكرة في تشكيلة الخدمات المقدمة من قبلها بحيث تكون ملائمة لحاجات وتطلعات المستهلكين. ولما كانت من أهم العقبان التي تقف حاجز في تحقيق هذه الأهداف هي محدودية الخطوط الهاتفية الثابتة التي توفر لصاحبها الاستفادة من خدمة الانترنت، فإن المؤسسة استثمرت في مجال الألياف البصرية قرابة : 40 مليار دينار جزائري لكي تتمكن

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

من توفير خدمة الانترنت لكل خط ثابت وكذا ربط الهاتف اللاسلكي بخدمة الانترنت، وهنا يتضح أن المؤسسة لديها حافظة نشاطات متنوعة، وخير مثال على ذلك أن لديها تشكيلة متنوعة من الخدمات التي تقدمها، كما أن خدماتها في مراحل مختلفة من دورة حياة المنتجات فمثلا خدمات (أنيس، وفوري، وازي) كلها دخلت مرحلة الزوال في سنة 2015 تاركة المجال للخدمة الجديدة أنيس + والتي دخلت مرحلة التقديم في سنة 2012. أين شهدت المؤسسة زيادة في التدفقات النقدية الخارجة والمستعملة في سداد مستحقات أعمال الربط بالألياف البصرية وصيانة شبكات الهاتف الثابت التي عانت هي الأخرى من الانقطاع بسبب أعمال الحفر. ومن كل ما سبق ذكره يرى المسئولان عن الدائرة المحاسبية والمصلحة التجارية أن الأسباب كانت وراء الانخفاض في نسب المردودية في سنتي 2012-2013، بالرغم من امتلاك المؤسسة للمردودية تفوق النسبة المرجعية طوال الفترة الدراسة، إلى سداد الديون القصيرة الأجل وذلك باستخدام الإيرادات المتأتية من رقم الأعمال، وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة تعاملت مع اثنتي عشرة مقولة للقيام بعمليات الربط، وبالتالي بدأت تبرز ملامح إسهامات هذه الخدمة في المردودية بداية من سنة 2014. وهي نفس الفترة التي أطلقت فيها الوكالة خدمة الجيل الرابع. والتي توجد اختلافات حولها إذ انه بالرغم من النجاح الذي حققته هذه الخدمة تبقى إسهاماتها في المردودية ضئيلة نظرا للحدود الموضوعية من قبل المؤسسة الأم، وتحفظها اتجاه التوسع في تقديم هذه الخدمة. بالتالي ساهمت المنتجات المبتكرة بحوالي : 50% في تحقيق المردودية لسنة 2015 حيث يمكن القول أن ما نسبته 5% حققته خدمة الجيل الرابع أما الباقي فقد حققته خدمة أنيس+، ويعود الفضل في ذلك أن خدمة أنيس + إلى نوعية الجيدة للخدمة مقارنة بالخدمات التي سبقتها وسعرها المناسب.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ميلة

خلاصة

تم تخصيص هذا الفصل للحديث عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر، ومن ثم التطرق إلى المدرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع ميلة، باعتبارها تمثل المجال المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، وعليه تمت الإشارة إلى تشكيلة الخدمات الأولى التي قدمها هذه الوكالة هذا من جهة، وإلى أهم المنتجات المبتكرة التي أطلقتها المؤسسة لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والإعلام من جهة أخرى. فهذا المجال يعد خصبا للابتكارات والإتيان بكل ما هو جديد لذلك السبب تناولنا واقع الابتكار بالمؤسسة. ولما كان لهذه المنتجات أثر على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام والأداء المالي على وجه الخصوص كان لا بد من الوقوف عند بعض مؤشرات الأداء المالي والتي تشخص لنا دور هذه المنتجات المبتكرة في الأداء المالي وهي: السيولة، الربحية، و المردودية المالية .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

تم إجراء هذه الدراسة من أجل البحث عن مدى تأثير الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر. وكان هذا بغية الوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، بالطريقة التي تمكننا من التعرف وبنوع من الدقة على ماهية الابتكار ومختلف الخصائص التي يتمتع بها، في ظل الأهمية البالغة له في إي مؤسسة، ومن ثم الكشف عن مختلف استراتيجيات الابتكار، وكيفية إدارته من قبل المؤسسة بالطريقة التي تخدم مصالحها. ونظرا للخصائص التي تتمتع بها المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وسعيها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، فلقد وقع عليها الاختيار لتمثل ميدان الدراسة التطبيقية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فان المؤسسة تسعى لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بحيث تكون مناسبة وملائمة لحاجات عملائها وهذا لا يعد كافيا لذا لا بد أن تمتلك القدرة على التنبؤ بتطلعات العملاء وتجسيدها في شكل خدمات، وهو ما يمثل جوهر العملية الابتكارية. وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى أهم الخدمات الأولى التي اشتهرت بها هذه المؤسسة وبعدها الحديث عن الخدمات المبتكرة، الأمر الذي جعلنا نتعمق الأكثر لتأخذ هذه الدراسة منحى الجانب المالي والذي تضمن أهم المؤشرات الأداء المالي متمثلة في السيولة، الربحية، المردودية المالية، وفي نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: مناقشة الفرضيات

- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة رقم أعمال الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة ربحية الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة المردودية المالية الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة . وبالتالي يمكن القول أن المنتجات المبتكرة تساهم في رفع الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الخاتمة العامة

ثانيا : النتائج

من خلال كل ما سبق التطرق إليه وبعد الإجابة على الفرضيات في المطلب الثالث من الفصل التطبيقي، فإن هذه خلصت إلى النتائج التالية:

❖ مؤسسة اتصالات الجزائر لا تمتلك منافسين لها في مجال تقديم خدمة الهاتف الثابت، غير أن لديها تهديدات من مؤسسات الخدمات البديلة والتي بفضل التطور الذي حصل في مجال الهواتف النقالة لاسيما الهواتف ذكية تمكنت من منافستها في مجال خدمة الانترنت.

❖ أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة تأثر بين المنتجات المبتكرة والأداء المالي، إذ يتأثر الأداء المالي سلبا في المراحل الأولى من تقديم المنتجات المبتكرة نتيجة ارتفاع تكاليف المرتفعة في الاستثمار ، بينما يكون الأثر ايجابي في المرحلة التي تصل فيها هذه المنتجات إلى مرحلة النضج .

❖ أن الابتكار في المجال العملياتي من شأنه أن يقلل من الجهد ،والوقت ، والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها ، لا من التكاليف نظرا للارتفاع أسعار الأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، وعملية استيراد هذه الأنظمة من الخارج .

❖ تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر حافظة أنشطة متنوعة نوعا ما ، ففي الفترة التي دخلت فيها خدمة فوري وأنيس مرحلة الزوال ، دخلت خدمة أنيس+ مرحلة النضج ، بينما كانت خدمة الجيل الرابع في مرحلة التقديم .

❖ إن المؤسسة لا تعتمد على أية نوع من أساليب الابتكار المنتجات التي تم التطرق لها في الدراسة التطبيقية. بل هي واحدة من المؤسسات ذات النمط الاستساخي ، والتي تقوم بالتقليد فحسب .

❖ تعتمد المؤسسة على الابتكار الجذري ويبدو ذلك واضحا من خلال خدمة الجيل الرابع، وعلى الابتكار التحسيني من خلال خدمة أنيس+.

ثانيا: الاقتراحات

في ضل النتائج المتوصل إليها سابقا ، وعلى ضوء الملاحظات التي لفتت انتباهنا خلال مدة إجراء الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

الخاتمة العامة

- ❖ ضرورة الاهتمام بالمظهر الجمالي والتخلي باللباقة عند التعامل مع الزبائن وتوحيد اللباس لموظفين الوكالة .
- ❖ على مؤسسة اتصالات إن تتحلى باليقظة ودراسة مختلف العروض التي تقدمها المؤسسات المنافسة من قطاعات أخرى .
- ❖ على المؤسسة أن تجد حلا مستعجلا للتحقيق التوازن بين خدمة الجيل الرابع التي تتوسع على حساب خدمة الهاتف الثابت وهذه الخدمة .
- ❖ دعم قدرات الموظفين ، لاسيما مقدمي الخدمات الذين يكونون قادرين على التنبؤ بتطلعات الزبائن الأمر الذي يساهم في ابتكار خدمات تكون قادرة على تعزيز الأداء المالي للمؤسسة .
- ❖ ربط العملية الابتكارية التي يقوم بها الأفراد من داخل وخارج المنظمة بنظام الحوافز .، والتي لا بد أن تكون مساوية لتكاليف بعض الابتكارات من الخارج .
- ❖ مراعاة معايير الجودة في تقديم الخدمات .
- ❖ ضرورة معالجة التذنبات الحاصلة في الخدمات ، مع الاهتمام الأكثر بسرعة معالجة الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن الوكالة .

ثالثا: أفاق الدراسة

قصد فتح باب لدراسات أخرى تتناول الابتكار في المؤسسة من جوانب أخرى نقترح هذه العناوين التي تصلح كإشكاليات بحوث مستقبلية:

- ✓ دور المناخ التنظيمي للمؤسسة في الابتكار المنتجات.
- ✓ دور الابتكار الأنظمة المحاسبية في زيادة جودة المعلومات المالية .
- ✓ دور الابتكار في زيادة ولاء الزبائن .
- ✓ علاقة الابتكار في الهندسة المالية بالأزمات الراهنة .

تم إجراء هذه الدراسة من أجل البحث عن مدى تأثير الابتكار في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر. وكان هذا بغية الوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، بالطريقة التي تمكننا من التعرف وبنوع من الدقة على ماهية الابتكار ومختلف الخصائص التي يتمتع بها، في ظل الأهمية البالغة له في إي مؤسسة، ومن ثم الكشف عن مختلف استراتيجيات الابتكار، وكيفية إدارته من قبل المؤسسة بالطريقة التي تخدم مصالحها. ونظرا للخصائص التي تتمتع بها المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وسعيها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، فلقد وقع عليها الاختيار لتمثل ميدان الدراسة التطبيقية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فان المؤسسة تسعى لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بحيث تكون مناسبة وملائمة لحاجات عملائها وهذا لا يعد كافيا لذا لا بد أن تمتلك القدرة على التنبؤ بتطلعات العملاء وتجسيدها في شكل خدمات، وهو ما يمثل جوهر العملية الابتكارية. وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى أهم الخدمات الأولى التي اشتهرت بها هذه المؤسسة وبعدها الحديث عن الخدمات المبتكرة، الأمر الذي جعلنا نتعمق الأكثر لتأخذ هذه الدراسة منحى الجانب المالي والذي تضمن أهم المؤشرات الأداء المالي متمثلة في السيولة، الربحية، المردودية المالية، وفي نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: مناقشة الفرضيات

- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة رقم أعمال الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة ربحية الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- ❖ تساهم المنتجات المبتكرة في زيادة المردودية المالية الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة . وبالتالي يمكن القول أن المنتجات المبتكرة تساهم في رفع الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر

ثانيا : النتائج

من خلال كل ما سبق التطرق إليه وبعد الإجابة على الفرضيات في المطلب الثالث من الفصل التطبيقي، فإن هذه خلصت إلى النتائج التالية:

❖ مؤسسة اتصالات الجزائر لا تمتلك منافسين لها في مجال تقديم خدمة الهاتف الثابت، غير أن لديها تهديدات من مؤسسات الخدمات البديلة والتي بفضل التطور الذي حصل في مجال الهواتف النقالة لاسيما الهواتف ذكية تمكنت من منافستها في مجال خدمة الانترنت.

❖ أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة تأثر بين المنتجات المبتكرة والأداء المالي، إذ يتأثر الأداء المالي سلبا في المراحل الأولى من تقديم المنتجات المبتكرة نتيجة ارتفاع تكاليف المرتفعة في الاستثمار ، بينما يكون الأثر ايجابي في المرحلة التي تصل فيها هذه المنتجات إلى مرحلة النضج .

❖ أن الابتكار في المجال العملياتي من شأنه أن يقلل من الجهد ،والوقت ، والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها ، لا من التكاليف نظرا للارتفاع أسعار الأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، وعملية استيراد هذه الأنظمة من الخارج .

❖ تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر حافظة أنشطة متنوعة نوعا ما ، ففي الفترة التي دخلت فيها خدمة فوري وأنيس مرحلة الزوال ، دخلت خدمة أنيس+ مرحلة النضج ، بينما كانت خدمة الجيل الرابع في مرحلة التقديم .

❖ إن المؤسسة لا تعتمد على أية نوع من أساليب الابتكار المنتجات التي تم التطرق لها في الدراسة التطبيقية. بل هي واحدة من المؤسسات ذات النمط الاستساخي ، والتي تقوم بالتقليد فحسب .

❖ تعتمد المؤسسة على الابتكار الجذري ويبدو ذلك واضحا من خلال خدمة الجيل الرابع، وعلى الابتكار التحسيني من خلال خدمة أنيس+.

ثانيا: الاقتراحات

في ضل النتائج المتوصل إليها سابقا ، وعلى ضوء الملاحظات التي لفتت انتباهنا خلال مدة إجراء الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

الخاتمة العامة

- ❖ ضرورة الاهتمام بالمظهر الجمالي والتخلي باللباقة عند التعامل مع الزبائن وتوحيد اللباس لموظفين الوكالة .
- ❖ على مؤسسة اتصالات إن تتحلى باليقظة ودراسة مختلف العروض التي تقدمها المؤسسات المنافسة من قطاعات أخرى .
- ❖ على المؤسسة أن تجد حلا مستعجلا لتحقيق التوازن بين خدمة الجيل الرابع التي تتوسع على حساب خدمة الهاتف الثابت وهذه الخدمة .
- ❖ دعم قدرات الموظفين ، لاسيما مقدمي الخدمات الذين يكونون قادرين على التنبؤ بتطلعات الزبائن الأمر الذي يساهم في ابتكار خدمات تكون قادرة على تعزيز الأداء المالي للمؤسسة .
- ❖ ربط العملية الابتكارية التي يقوم بها الأفراد من داخل وخارج المنظمة بنظام الحوافز .، والتي لا بد أن تكون مساوية لتكاليف بعض الابتكارات من الخارج .
- ❖ مراعاة معايير الجودة في تقديم الخدمات .
- ❖ ضرورة معالجة التذنبات الحاصلة في الخدمات ، مع الاهتمام الأكثر بسرعة معالجة الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن الوكالة .

ثالثا: آفاق الدراسة

قصد فتح باب لدراسات أخرى تتناول الابتكار في المؤسسة من جوانب أخرى نقترح هذه العناوين التي تصلح كإشكاليات بحوث مستقبلية:

- ✓ دور المناخ التنظيمي للمؤسسة في الابتكار المنتجات.
- ✓ دور الابتكار الأنظمة المحاسبية في زيادة جودة المعلومات المالية .
- ✓ دور الابتكار في زيادة ولاء الزبائن .
- ✓ علاقة الابتكار في الهندسة المالية بالأزمات الراهنة .