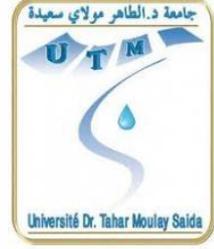
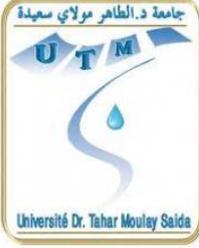


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : علوم تجارية

الميدان علوم اقتصادية , تسيير وعلوم تجارية

التخصص : إدارة عمليات والإنتاج

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

الأداء المتوازن وتنافسية المشاريع الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الحليب -سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

بن سكران البودالي

إعداد الطالب :

شامخة موسى
عميري محمد امين

لجنة المناقشة مكونة من السادة

رئيسا

ضوا

: الأستاذ

: الأستاذ

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر و عرفان

في الحديث القدسي: "عبد لم تشكرني، ما لم تشكر من قدمت لك الخير على يديه"

الحمد لله نعمده وهو المستحق للحمد والثناء، الحمد لله عدد ما خلق، الحمد لله عدد ما في

السموات والأرض، الحمد لله عدد ما أحصى كتابه وعلى ما أحصى كتابه، الحمد لله عدد كل

شيء وملئ كل شيء، فله سبحانه وتعالى كل الحمد والشكر إن وفقنا لإتمام هذا العمل، وله الحمد

أن جمعنا مع الأساتذة، فنسأله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على أفضل

الخلق المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه ومن اتبع هديه إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من علمنا أن الخطأ طريق الناجحين والذين كانوا سندنا لنا في رحلتنا

هذه بتوجيهاتهم ونصائحهم وأفادونا تفكيراً وتذكيراً، الأستاذ المؤطر "بن سكران"، أساتذتنا الكرام

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عمال مكتبة جامعة سعيدة، كذلك إلى العاملين في

شركة الحليب سعيدة.

إلى كل من ساهم معنا ولو بقليل من أجل إعداد هذه المذكرة.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي هداني ويسر لي أمري وأنار لي دربي ووقفني لإنجاز هذا العمل بكل حب واحترام، أنحني
تواضعاً لأهدي ثمرة جهدي:

إلى من أعدل في تربيته وكان وراء نجاحي، إلى من علمني الصبر ومعنى التحدي وغرس في نفسي
وقلبي الأمل والثقة "والدي العزيز" أطال الله عمره.

إلى من تقف كلمات الحب خاشعة أمامها، إلى مدرسة الإيمان وبحر الأمان ونبع الحنان ووصية الرحمان
"أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى من أشعر بروعة الحياة معهم وقضيت معهم احلي الأيام حلوها ومرها إلى أخواتي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه السطور لذكورهم.

يا ربي إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي وكرامتي.

يا ربي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت.

موسى

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى:

أعز ما املك في الوجود، إلى الزهرة التي تلوح بأريجها في كل اتجاه، لتملأ دنياي بريحانها وطيب حنانها،
إلى من أنارت كلماتها وقلبها الدافئ درب حياتي، إلى من بعثت في نفسي روح الجد، إلى من شفقتني بأديم
آهاتها وأحاسيسها، القمر الذي يضيء عتمة حياتي ... إلى من سهرت بقلبها وصلواتها ودعواتها بكرة وعشيا،
من رضاها يشفع لي يوم ألقى الهي... إلى التي الجنة تحت أقدامها، إلى التي مهما قدمت لها فلن أستطيع أن
أقدم لها من شكر...

إلى أمي الغالية أطال الله عمرها.

إلى الذي رباني وكبرني وعلمني والذي كان لي القدوة الحسنة وعلمني أن ركبت الحياة والإخلاص، إلى الذي
لم يبخل بتقديم إعانته المادية والمعنوية، إلى من تحلى معه الحياة... إلى أبي الغالي أطال الله عمره، أطلب من
الله تعالى أن يحفظهما لي.

والى اخوتي والى جميع الأصدقاء الذين اعرفهم.

القاموس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الميزة التنافسية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية
04	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مستوياتها
07	المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية
11	المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية
12	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و طرق البحث عنها
12	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: طرق البحث عن الميزة التنافسية
19	المطلب الثالث: دعائم التنافسية
22	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية
22	المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها
22	المطلب الثاني: طرق قياس الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: نموذج القوى الخمسة للمنافسة لporter
30	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: بطاقة الاداء المتوازن
32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: نشأة و مفهوم بطاقة الاداء المتوازن
33	المطلب الأول: نشأة بطاقة الاداء المتوازن

الفهرس العام

35	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة أداء المتوازن و مكوناتها
35	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
37	الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن و مميزاتها
38	الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
39	الفرع الثاني : مميزات بطاقة الأداء المتوازن
41	المبحث الثاني: أسباب ووظائف بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الثاني : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.
43	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات بطاقة الأداء المتوازن
43	الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
47	الفرع الثاني: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
48	المبحث الثالث: ماهية الإستراتيجية
48	المطلب الأول: تعريف و مبادئ الإستراتيجية
50	المطلب الثاني: الرقابة الإستراتيجية
52	المطلب الثالث: علاقة الإستراتيجية بالأداء المتوازن
54	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تصميم الدراسة الميدانية
56	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
57	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
58	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة
61	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للوحدة
67	المبحث الثاني: الجانب التطبيقي
67	المطلب الأول : إطار و عينة الدراسة

الفهرس العام

72	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
91	خاتمة العامة
93	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجاول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	وجهات النظر للمختلفة للميزة التنافسية	01
68	جدول توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس	02
69	توزيع افراد العينة وفق عنصر الجنس	03
70	توزيع افراد العينة وفق عنصر الشهادة	04
71	توزيع افراد العينة وفق عنصر المصلحة و الوظيفة	05
73	توزيع افراد العينة وفق عنصر الخبرة العلمية	06
73	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول	07
74	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني	08
74	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث	09
75	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الرابع	10
76	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الخامس	11
77	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور السادس	12
78	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور السابع	13
80	دراسة الارتباط بين المحاور	14
81	نتائج اختبار كولجروف - سمنروف	15
82	نتائج اختبار T للفرضية الأولى	16
83	نتائج اختبار T للفرضية الثانية	17
84	نتائج اختبار T للفرضية الثالثة	18
85	نتائج اختبار T للفرضية الرابعة	19
87	نتائج اختبار T للفرضية الخامسة	20
88	نتائج اختبار T للفرضية السادسة	21

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي	01
11	دورة الحياة الميزة التنافسية	02
15	بعض التعاريف لمصطلح الكفاءات	03
25	نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	04
34	تطور بطاقة الأداء المتوازن	05
40	أسباب تبني استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن	06
42	الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	07
50	التنفيذ الفعال للإستراتيجية	08
53	ملخص بطاقة الأداء المتوازن	09
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب	10
68	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الجنس	11
69	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الشهادة	12
70	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الوظيفة أو المصلحة	13
71	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الخبرة العلمية	14

مقدمة

المقدمة العامة :

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا مع التحولات الاقتصادية والمالية الحاصلة وتعدد المخاطر والأزمات المرافقة لها في ظل العولمة الاقتصادية والمالية، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها ، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية ، إذ يعد الأداء عاملا هاما بالنسبة لمؤسسة ، كما أن تحسينه أصبح ضروري خاصة في ظل تسارع التغيرات تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها. البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات قطاع الأعمال الأمر الذي ألزم المؤسسات إلى تبني أدوات إدارية جديدة ومن بين أهم تلك الأدوات ، أدوات قياس الأداء ، ولقد اعتمد المسيرين عليها إلا أن عملية التقييم اقتصرت على المعايير المالية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء ، فالتركيز عليها فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة ، الأمر الذي شكل عائق أمام قدرة المؤسسة في خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل في البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسات ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية ، لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية لأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة، أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية ، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

ومن خلال ذلك طبقت طرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار ، اقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية أن غير. هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة

الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغيير السريع بل أصبحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل.

و على ضوء ما سبق، نحاول بلورت معالم إشكالية الدراسة في التساؤل المحوري الآتي:

*** طرح الإشكالية* ما دور الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادر و محددات الميزة التنافسية ؟
2. ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن ؟
3. ما أهمية الأداء المتوازن بالنسبة للتنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكننا لاستعانة بالفرضيات التالية؟

- 1 الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء وتخضع لعدة عوامل متحركة فيها.
- 2 يعتبر الأداء المتوازن من خلال المحاور المتعددة المكونة له يدفع بقوة لتحقيق القدرة التنافسية.
- 3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتوازن ومؤشرات التنافسية في المؤسسة الجزائرية

مبررات اختيار الموضوع:

بالنسبة لمبررات اختيار الموضوع فهي تتجلى فيما يلي:

- تم اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور للدراسة وذلك لعدة أسباب

واعتبارات ذاتية وموضوعية وهي كما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص الذي ادرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة وأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو موضوع الاداء المتوازن وعلاقته بالميزة التنافسية.

2. الأسباب الموضوعية

يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب الخاصة في الدول النامية كالجرائر؛

تسليط الضوء ولفت الانتباه على عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية المؤسسات؛

ضبط المفاهيم المتضاربة حول الأداء المتوازن وإعطاء صورة واضحة لهما، مع إبراز دورهما في تنمية المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

التحكم في مفاهيم الميزة التنافسية والأداء المتوازن.

- معرفة العلاقة بين الأداء المتوازن والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

- التعرف على واقع الأداء المتوازن والتنافسية في مؤسسة الجزائرية .

أهمية الدراسة:

يهدف البحث عموماً لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.

استعراض مختلف الأطر والمفاهيم النظرية والتطبيقية لمفهوم الأداء المتوازن والتنافسية؛

إبراز الدور الذي يلعبه الأداء المتوازن وأثره على التنافسية في المؤسسة.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

من اجل الإجابة على الإشكالية البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي

لعرض المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث كما اعتمد المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة في إجراء

الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها إضافة إلى

استخدام التحليل الإحصائي، كأساليب لجمع المعلومات تم الاعتماد على الاستمارة، الوثائق

والسجلات، المقابلة، والمراجع المتاحة.

دراسات سابقة:

-الخولي هالة عبد الله، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال "

، رسالة دكتورا ، جامعة غزة الإسلامية ، فلسطين ، 2001 استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية

لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ، و من ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلاقي نقاط الضعف كي يمكن بناء نموذج فعال

للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال ، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : إن إدخال بعض

التعديلات على النموذج ، يجعله متكاملًا للقياس و الإدارة الإستراتيجية ، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم

الآثار غير المالية لبغض الجوانب ذلك النموذج مثل : رضي العملاء و تحسين الجودة ، فقد يساعد ذلك في

تحديد العملاء و المنتجات الأكثر ربحية للمنظمة ، مع تحديد المدخلات و العمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة

المنتجات أو الخدمات . إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي ، لغرض تحديد

إستراتيجية المنظمة و سياستها و التي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية و غير مالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن

1 أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 من إعداد الباحثة سملاي يحضية و قد ركزت في بحثها على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة و تأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

3- الدراسة ل بلالي أحمد قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر سنة 2007 تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حيث طرحت الإشكالية كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئة الراهنة و قوى المنافسة المختلفة و باعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة و بينت نتائج الدراسة أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة و تأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة

4- علي شيخ علي محمد ، تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة الإسلامية ، فلسطين 2007 تناولت تلك الدراسة تقييم أداء شركتي جوال و الاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن ، و من أهم نتائج الدراسة ما يلي : هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن معظم العاملين و المساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي و الزبائن بشكل متساو و هذا منسجم مع الرؤى و الرسائل و الأهداف الرئيسية لشركتي جوال و الاتصالات الفلسطينية إن معظم العاملين و المساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية و التعليم و النمو.

خطة البحث:

لإنجاز البحث قمنا بتقسيمه إلى قسمين حيث احتوى الأول على فصلين نظريين و الثاني فصل تطبيقي

تسبقهم مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع و اشكاليته، و تتعقبهم خاتمة متضمنة نتائج البحث و جملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، و جاءت فصول هذه المذكرة على النحو التالي:

الفصل الأول خصص لتقديم الميزة التنافسية و احتوى من خلاله على ثلاث مباحث:

- الأول مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية

- الثاني مصادر الميزة التنافسية و طرق البحث عنها

- الثالث محددات الميزة التنافسية

بالنسبة للفصل الثاني تناول بطاقة الأداء المتوازن و احتوى من خلاله على ثلاث مباحث:

- الأول: نشأة و مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

- الثاني : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

- الثالث : إطار النظري للإستراتيجية و علاقتها بالأداء المتوازن

الفصل الثالث: يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ سيتم فيه دراسة واقع الأداء المتوازن و أثرها على تنافسية لدى مؤسسة الحليب، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تم فيها تقديم مؤسسة الحليب، ثم تم دراسة واقع الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة و أثره على التنافسية

صعوبات البحث:

من بين العوائق التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة.

- قلة المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري
للميزة التنافسية

تمهيد الفصل

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي¹، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم بوتيرة أسرع من نمو الناتج العالمي.

سنتطرق بالدراسة في هذا الفصل لمفهوم التنافسية ومجالاتها، وكذا طرق قياسها وأهم المؤشرات المستخدمة حالياً.

¹ World economic forum, "World competitiveness report", Geneva, 1999, P2.

المبحث الأول : مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مستوياتها

أولاً: مفهوم التنافسية: يصعب علينا إيجاد تعريف دقيق للتنافسية باعتبارها تكتنف نوعاً من الغموض وكل هذا الاختلاف راجع إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، ونحاول أن نستعرض بعض المفاهيم لنستخلص مفهوماً أكثر دقة .

أولاً_ التعريف المستند إلى عوامل التنافسية (1) :

يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67,5%؛ 58,75%؛ 33,75%. وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.

ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها «

كما تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما" ¹

وتعرف أيضاً على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية" ²

¹ R. PERCEROU, *Entreprise: Gestion et compétitivité*, ed. ECONOMICA, 1984, p. 53

¹ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 124.

² فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 10

كما عرفت التنافسية أيضا بأنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي".¹

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانيا مستويات التنافسية :

1. **على مستوى الدولة :** ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة ،ومن بين تلك التعاريف المقدمة

لها ما يلي² :

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي : يعرف التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق

معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف التنافسية بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع

والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المدخيل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان و التنافس فقط.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : التنافسية الدولية هي : « القدرة على توليد المدخيل من

عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا . بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية » كما يمكن عموما تعريف تنافسية الدولة ككل : بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها .

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول .وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة . والتي بلغ عددها 117 دولة في سنة 2005 ثم استخدام مؤشرين . واحد خاص بالاقتصاد الكلي (مؤشر تنافسية النمو)الثاني الخاص بالاقتصاد الجزئي

(مؤشر تنافسية الأعمال)

¹ نصيرة قوريش،الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الشلف،الجزائر، 2006، ص: 26 .

² كمال رزيق و قاسمي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر 08-09 مارس 2005 ، ص 20.

ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو بعدما كانت قد احتلت في سنة 2004 المرتبة 71 من أصل 104 دولة

أما على الصعيد العالمي قد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالميا وهذا للمرة الرابعة على التوالي ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية¹.

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2007/2006 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي) إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسياتها وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية. مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية ومرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار كما هو موضح في الشكل (1-1)

الشكل رقم (1): المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي

أداء المؤسسات العامة والخاصة
البنية التحتية
مستوى الاستقرار على مستوى
الاقتصاد الكلي الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري

الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية البنية التحتية

الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري .
كفاءة السوق .
الجاهزية التكنولوجية.

الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية

مدى تطور بيئة الأعمال
الابتكار

الاقتصاد المعتمد على المعرفة والابتكار

المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2005-2006 المرجع السابق ص 03

¹ - تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005 ص 04 على الموقع

www.competitiveness.org/jo/arabic/files.GCR20050PDF تاريخ التصفح 2016/02/05.

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الانجاز لكل دولة وذلك حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي ويبنى مؤشرا لتنافسية العالمي على تسع مؤشرات فرعية هي : أداء المؤسسات العامة والخاصة . البنية التحتية . مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي . الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري (أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي والخدمات الصحية) الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري الاستثمار في كم ونوعية التعليم العالي) . كفاءة السوق الجاهزية التكنولوجية ومدى تطور بيئة الأعمال والابتكار .

2- على مستوى قطاع الصناعة : عن الحديث عن قطاع صناعي معين . فهو يمثل مجموعة من مؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي¹ ولذلك فانه من المهم تحديده بشكل دقيق لان المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية. دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة . وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة².

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

__ الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

__ قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.

__ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال :

__ الربحية الكلية للقطاع.

__ الميزان التجاري للقطاع .

__ محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة إلى مستويات ربحية وأفاق متسعة، وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس، والتوافق والانسجام وهو ما يتيح تألقا وازدهارا على مستوى الصناعة ككل .

¹ -rachid ben aibouche, la nouvelle technique de gestion , casbah edition , alger , 2001 , p11

² - فريق التنافسية ، بدون كاتب ، الاردن على الموقع www.competitiveness.gov.jo/arabic/protertheory.ph تاريخ النسخ 2016/02/05.

على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها : القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل. رأس المال والتكنولوجيا).¹

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات منها الربحية. تكلفة الصنع الإنتاجية الكلية للعوامل الصحة من السوق... الخ.²

ثالثا: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة. القطاع. المؤسسة) فهي علاقة تكاملية بحيث أن احدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي. وبالتالي فإن تحقيق الدولة لنعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.³

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية

عرف مصطفى محمود أبو بكر الميزة التنافسية: " تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: القدرة المدركة لدى العميل، القدرة على التميز"⁴

– وتعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها: "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية، باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنهم لا يستطيع منافسوها تقديمها."⁵

¹ - فريق التنافسية، بدون كاتب، مرجع سابق

² - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 10.

³ - فريق التنافسية، بدون كاتب، مرجع سابق

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 13، 14

⁵ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 80

"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع ..مفهومه الواسع "

1

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."²

وتعرف أيضاً على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز "

يركز التعريف (1) على خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، أما التعريف (2) فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع، ويؤكد التعريف (3) على أن استراتيجية التنافس تعد أحد مصادر الميزة التنافسية، في حين يركز التعريف (4) على قدرة تميز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

-وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة ما بعد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.³

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية، ما يلي⁴:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motoro) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

¹ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 12.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 37

³ http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_s.asp?type : all&storyid :54205

⁴ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104-105

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .
يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر .
٩٣ الأسعار المرتفعة التي تباع بها .

- ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك أنه يعد أساساً لنجاح المؤسسة ولكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها . لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية .¹

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و السعر وتوقيت التسليم و خدمات بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم.²

الجدول رقم: (1) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

¹JOKUNG Octave et autres, , " Introduction au management de la valeur", P 23.

² أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر ، 2001، ص 32

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	- هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة.
Fahey	- أي شيء يميز المنظمة أو منتجها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية.
Roport	- قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة.
Evans	- القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون.
Macmillan and Tampo	- هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	

المصدر: نوري منير، مداخلته بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" المتطلبات والتوصيات.

استنادا إلى ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

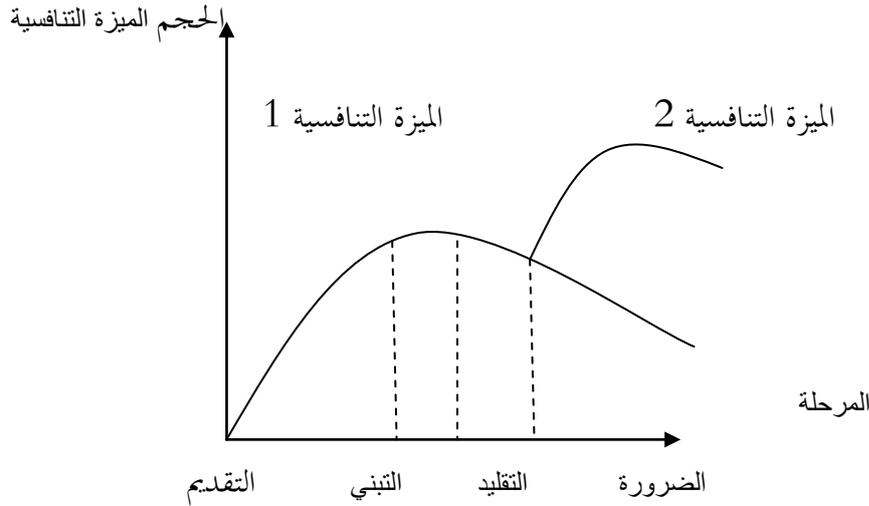
- القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز أما الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- توجد علاقة طردية بين الريادة والميزة التنافسية حيث تزيد الريادة من قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:¹

1- حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة. من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل . ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.²

الشكل رقم (2) دورة الحياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل .مرجع سابق .ص 86

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 86-88 .

² نفس المرجع السابق، ص 87.

تحقيق اقتصاديات المدى ، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و طرق البحث عنها :

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية :

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة¹: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف²: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص³: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ص 115 ص 118

² نفس المرجع السابق، ص 118-120.

³ نفس المرجع السابق، ص 121-124.

2- الإطار الوطني:¹

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- مدخل الموارد:² يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

¹ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

² عمار بوشناق، نفس المرجع السابق، ص 48.

- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

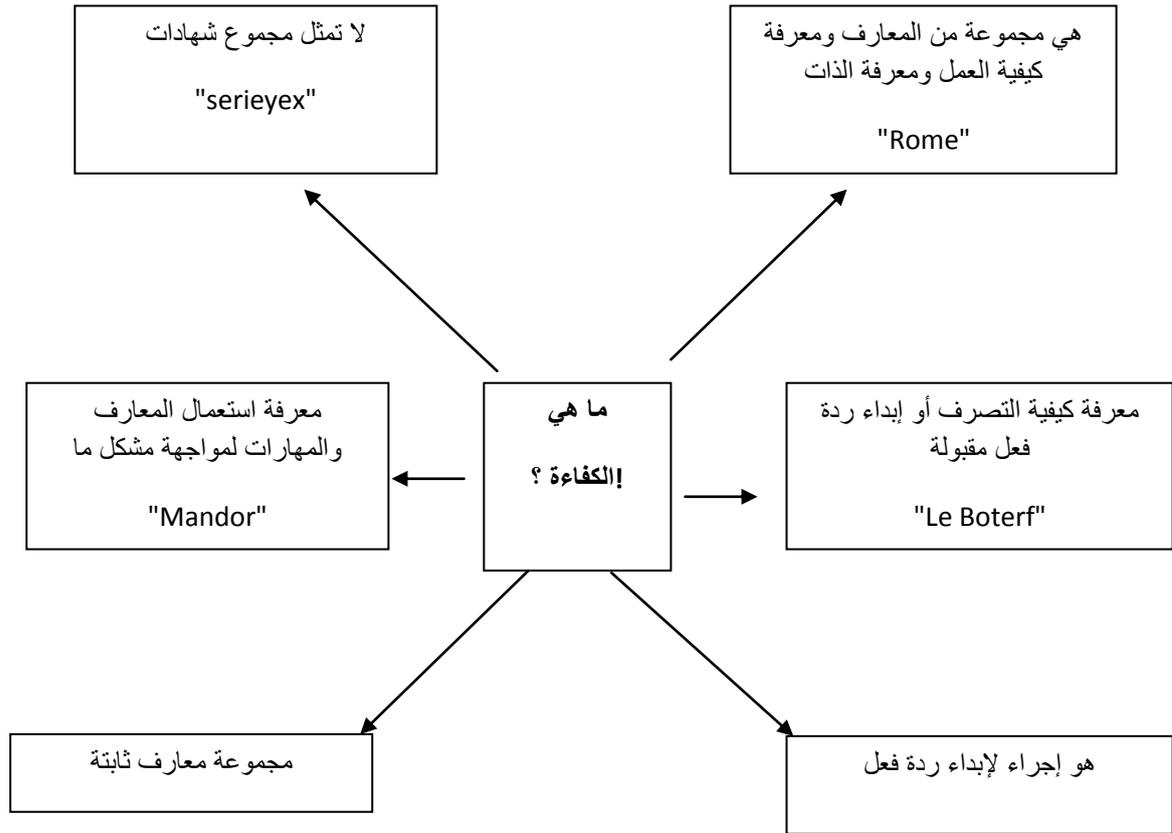
* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

الشكل رقم (3): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, المصدر: Paris 2000, P22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

* الكفاءات الفردية¹ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مرحة، يتصرف بمرونة.

¹ عمار بوشناق، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

ويمكن للمؤسسة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مرد ودية أكبر.

* الكفاءات الجماعية أو المحورية¹ تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J.Larregle"

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. "نبيل مرسى خليل"

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:
- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تمهون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

¹ نفس المرجع السابق، ص 59-61.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

-خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.

-تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

4- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.¹

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.²

المطلب الثاني: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية.

¹نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 37.

²CancettaLanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, p 59.

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي تحليل مصادر الميزة التنافسية :

-تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).

-تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

-تحليل مصادر الميزة التنافسية إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملائمة... إلخ.

إن معرفة تصورات المشترين اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (اقتصادية، نفسية اجتماعية)

لمعرفة سلوكيات المشترين. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشترين المحتملين للمنتج الجديد. إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع استشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها، تحليل سلسلة الأفقية للقيمة إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية. يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وإلها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، تحليل مكونات التمييز والتكاليف أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء.

للمؤسسة قيمة تجعلها تميز عن منافسيها المباشرين.

إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات، بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة

قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية يمكن أن يغير حواجز الدخول إن اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة إن يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لاكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشييب القطاع من جهة أخرى.

هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي، ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقا، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الاستغلال.

إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل تطوير المنتجات الجديدة، وتنويع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية... إلخ.

أن تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلا: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفرة الاقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

المطلب الثالث: دعائم التنافسية .

إن المؤسسات التي تريد البقاء والزيادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسات نجد أغلبها لا تتساوى في تنافسية سواء من حيث العدد أو القوى إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وان تتموضع فيها كما أن الحكم على التنافسية المؤسسة العامة تيم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

التنافسية المالية :

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بتحديد المالي للأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. ومن ما لا شك فيه توجد مجموعة من النسب المالية التي لا تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصي المؤسسة ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل¹:

- نسبة رأس المال الدائمة (الأموال الدائمة، الأصول المتداولة).
 - نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة، الديون).
 - نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي، المصاريف المالية).
 - نسبة المرد ودية (الأرباح، الأموال الخاصة).
- من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى قدرات أخرى.

1. التنافسية التجارية:

إن قدرتها التنافسية في مجال التجاري تمكننا من تحديد وضعيتها في قطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية متوجاتها في السوق من خلال تركيز على الجودة والتنوعية .
 - شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وفعالية اتصالية الاشهارية ... الخ .
- يتضح من ذلك إن قيمة المتوج الجديد مثلا هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وإثما تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها تسمى بسلسلة القيمة، أن هذه الأخيرة عرفها بورتر على النحو التالي "إن فكرة سلسلة القيمة هي اشتمل من نظام القيمة حيث أهما ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجية إلا إن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها".

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقق مايلي :

-التجزئة الاستراتيجية الأنشطة المؤسسة .

-تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

-تحديد المصادر الممكنة للتميز .

من خلال ما تقدم، حول مفهوم القيمة وسلسلة إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح هو: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة، إن كل نشاط تقوم به المؤسسة يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. انطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات و الفرق بينهما و بين السلع المادية يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية و الأخرى ثانوية . أما بورتر فيعتبر الأنشطة الخالق للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية ومدعمة .

¹ Tugrul Atmer Et Roland colri , DIAGNOSTIC ET DÉCISIONS Stratégique , 2^{eme} édition, paris 1998 , P 122

1. الأنشطة الرئيسية:

- تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المتوج الجديد. انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام بورتر بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي :
- أ. الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الاستقبال و المناوبة والتخزين ومراقبته..... الخ
- ب. الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المتدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية الخ
- ج. الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات و النقل.
- د. التسويق و البيع: يتمثل في الأنشطة التسويق المادية وغير المادية (اختيار القنوات التوزيعية، الإشهار و القوة البيعية و العلاقات العامة و ترفيقية المبيعات وتحديد السعر)
- هـ. الخدمات الضرورية التي يتطلبها المتوج: الجديد من تركيب وصيانة وتكوين وإرشادات وغيرها التي تدعم وتقوي قيمته لدى مستعمليه الحاملين و المرتقبين.

1. الأنشطة المدعمة:

- إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي إن هذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التمرين، التطور التكنولوجي، وتسيير المواد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.
- إن الملاحظة التي بإمكانها إن نشير إليها في المقام، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية و المدعمة هي مصدر للقيمة، إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل في ما بيننا، وتأثيرها على المكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة تتحقق من خلال التفاعل الأنشطة الرئيسية في ما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيم، حيث التمكن من تنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة.
- وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.

أنواع الميزة التنافسية: هنالك نوعان للميزة التنافسية تمييز المنتج والتكلفة الأقل.

أ- **التكلفة الأقل**: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة القيمة value chaine .

ب - **تمييز المنتج**: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من حل الأنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

المطلب الثاني: طرق القياس الميزة التنافسية

يمكن معرفة - نسبيا - موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية فعالية - إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أولا الثنائية فعالية - إنتاجية (3):

الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

الفعالية - الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية: يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية.

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة؛ لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك

G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation. 1999. pp. 220-229. (3)

سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً. بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات... إلخ) وجعلهم أكثر وفاءً. إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة¹ الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات :

1) إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing) ؛

2) إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

3) إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing).

تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing) .

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية؛ حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

ثانياً _ قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

¹ المرونة = $(\Delta ع / ع) / (\Delta س / س)$

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

- 1) حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهاى أداء المنافس؛
- 2) حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- 3) حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

«1) تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛

2) تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداؤها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها»¹.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

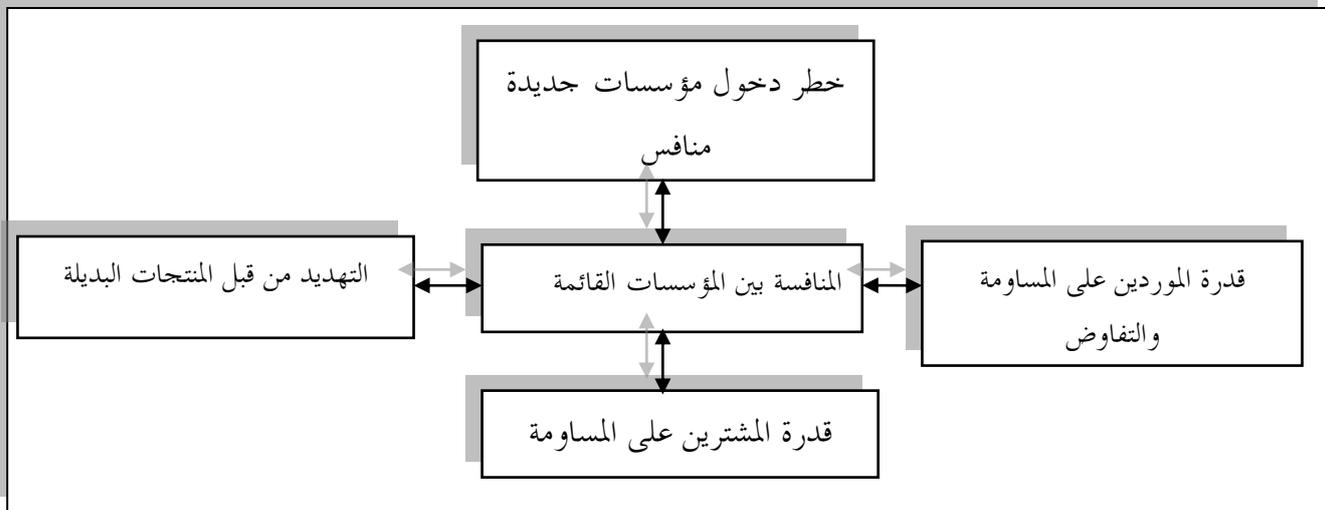
لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغييرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

المطلب الثالث: نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب Porter:

-حدد Porter خمس قوى رئيسية تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي :¹

-قوى التنافس الخمسة لـ (Porter) :

الشكل (4):



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص132 .

من خلال الشكل نجد أن بورتر حصر العوامل المؤثرة على الصناعة في خمسة عوامل أساسية وهي: خطر مؤسسات جديدة منافسة، قوة المشترين وقوة الموردين، التهديد من قبل المنتجات البديلة وأخيرا المنافسة بين المؤسسات القائمة، ويخلص بورتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وطبقا لإطار عمل بورتر فإنه يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للمؤسسة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه على لاعتبار أنه فرصة للمؤسسة حيث أنه يتيح لها فرصة لتعظيم أرباحها، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت لتغيير الظروف في الصناعة.

إن المهمة التي تواجه المديرين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصا وتهديدات جديدة أمام المؤسسة وأن يترتب عليها صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات.²

وسنركز على محاولة فهم تأثير كل من العوامل الخمسة على المؤسسة، كما يلي:

أولا: المنافسة بين المؤسسات القائمة .

¹ PORTER Michael, "Choix Strategiques et Concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", ed.Economica, Paris, 1982, P 4.

² - شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص:132.

5. عوائق الخروج: وهي مجموعة من العوائق تؤدي إلى استمرار المؤسسات في ذلك المجال الصناعي، حتى

عندما تتدنى العوائد، ويمكن اختصار هذه العوائق في:¹

امتلاك المؤسسة لتقنية عالية من التخصص، والتي يصعب عليها بيعها دون أن تتحمل خسائر كبيرة؛

التكاليف الثابتة العالية، مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال؛

التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصا عندما لا تعتمد المؤسسة على تنوع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها.

ثانيا: خطر دخول مؤسسات جديدة منافسة (المنافسون المحتملون).

المنافسون المحتملون هم أولئك الذين يودون الدخول إلى نفس الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي على اعتبارات أهمها: الحجم وطبيعة عوائق الدخول، وسوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة ويمكن أن تحقق المؤسسات الوافدة ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة، وتستطيع الحصول على حصة سوقية، ولكي تحبط الشركات القائمة.

المنافسين الجدد تضع حواجز أمام الدخول وتتمثل هذه الحواجز أو العوائق في القوى الاقتصادية التي تعطل وتعترض سبيل دخول المؤسسات الأخرى، وتتضمن الحواجز العامة للدخول ما يلي:²

1. متطلبات رأس المال: عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيرا، فإن المؤسسات التي لا تمتلك

الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول بصورة فعالة، ومن ثم تدعيم ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة.

2. اقتصاديات الحجم: الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفز باقتصاديات

الحجم، تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي إلى تكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو الحجم، المؤسسة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجما، معرفة تلك الحقيقة تميل إلى إحباط الداخلين الجدد.

3. هوية العلامة التجارية: هوية علامة السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها المؤسسات القائمة يمكن

¹ نفس المرجع السابق، ص: 144-145.

² روبرت أبتس و ديفد لي، مرجع سابق، ص: 140-144.

أن تقوم بدور موانع الدخول، هوية العلامة التجارية مهمة بصفة خاصة بالنسبة للسلع غير متكررة الشراء، ويجد الداخلون الجدد غالبا صعوبات حمة في بناء هوية علامة تجارية لان هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة.¹

ثالثا: قدرة الموردين على المساومة والتفاوض:

إن العامل الثالث ضمن عوامل بورتر للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين، إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة، ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة وإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى المؤسسة، وطبقا لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيرا عندما:

عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من الموردين؛

عدم وجود منتجات بديلة يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة؛

إذا كان منتج المورد يمثل أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة البشرية.

رابعا: قدرة المشترين على المساومة والتفاوض:

يمكن للمشتريين سلع أو خدمات صناعة ما أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات القائمة لتأمين

أسعار أقل وخدمة أفضل، هذه القوة الرافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما:²

- يكون المشترون جيدها الاطلاع؛

- ينفقون الكثير من الأموال على منتجات الصناعة؛

- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

خامسا: التهديد من قبل المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الفاكس كبديل

للبريد السريع، ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها، إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المؤسسات

¹ - J-trout, l'essentiel de la stratégie, éd : village mondial, paris, 2004, p :85 .

² روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.

العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات العاملة في الصناعة إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:¹

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية؛
- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين.

ومما سبق تم استنتاج أن المؤسسة عند دراسة بيئتها عن طريق قوى بورتر تكون على دراية كاملة بكل المتغيرات الحاصلة في السوق من فرص وتهديدات.

¹ _ سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، 2011. ص: 159.

الخاتمة

تبين لنا مما تقدم أن التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم متوجات متنوعة وذات جودة عالية. وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، والتنظيمية، والتسويقية، التسييرية. وتبعاً لذلك مازالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى. إن هذا لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى حد ما. وإدراكاً لأهمية تحرير التجارة الخارجية قامت الجزائر بإدخال بعض التعديلات على قوانينها تماشياً مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي. إن النتيجة التي تصبوا إليها الجزائر هو إعطاء فرص لمؤسساتنا لتقوية قدرتها التنافسية لمواجهة التحدي القادم. إن الاستنتاج الذي توصلنا إليه من ذلك الاستقصاء على بعض المؤسسات، إن هذه الأخيرة قد أدركت طبيعة الخطر التي تعترضها في القيام بمهامها.

الفصل الثاني:

مطابقة الأبناء المتوازن

مقدمة الفصل:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها . من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام H.A.SIMON و مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومات المحاسبية ، و توصلوا إلى أن المدير لا يستند في بناء نظام معلومات إلى النظام المحاسبي فحسب ، بل هناك مجموعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته ، بإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المالية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج ، و على ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربعة مجموعات أساسية تضم المعطيات التالية:

(1)

- المعطيات التقنية حول العمليات :
- معطيات حول مستوى بعض الحسابات.
- المعطيات الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة ، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة .
- المعطيات المرجعية .

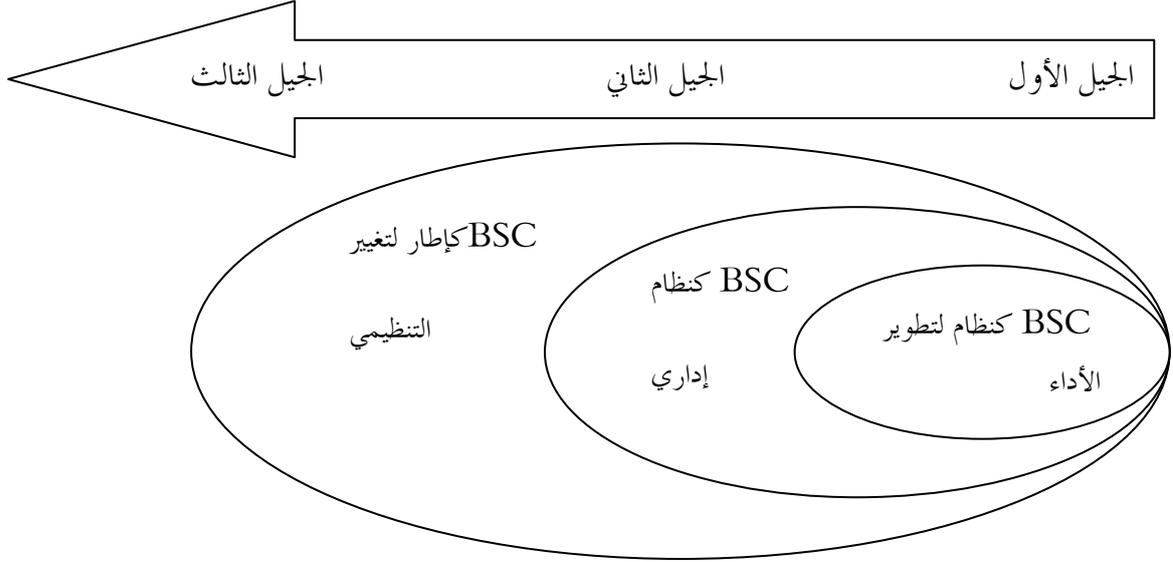
و كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R.Kaplan و المستشار المؤسسي لوحدة البحث D.Norion.kpmg و ذلك بعد دراسة دامت عام كامل على 12 مؤسسة في كل من كندا و الولايات.م.أ من أجل تقييم أدائها ، و خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي و التقييم العملي و هذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة .

- (1) سالم محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة - جنرال كابل فرع - ENICAB بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - بسكرة -، 2092-2092.

و لقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري و ليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي. (1)

و يمكن توضيح هذا التطور في الشكل التالي :

الشكل رقم (5) : تطور بطاقة الأداء المتوازن :



المصدر : نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (عدد خاص) ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، المجلد 21 العدد 2 ، 2005-11 ، ص15

المطلب الثاني : مفهوم بطاقة أداء المتوازن و مكوناتها :

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها : مجموعة من المقاييس و غير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم ، حيث يمكن وصفها بكونها إطار عام و يشمل عدة جوانب ، حيث يمكن اعتبارها أول نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقا لحاجاتها وطبيعة عملها و رغبات القادة و الإدارة في عرض مختلف الجوانب الذاتية و الموضوعية في محتوى هذه المؤشرات و القياسات. كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضا نظام إدارة إستراتيجي لكونها تحاول أن توازن و تربط بين رؤية و رسالة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و انعكاساتها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن و يمكن الإشارة هنا إلى أن هذه المنظورات في الحقيقة الأمر تحوي مفردات و مؤشرات تلي متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخلية و الخارجية ، و أخيرا يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال و تواصل بين القيادة و الإدارة تتحاور و توصل من خلالها ما تريد انجازه و تحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة و واقعية و مترابطة تنعكس إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة . (1)

كما أن لبطاقة الأداء المتوازن تسميات عديدة منها : بطاقة العلامات المتوازنة ، بطاقة تقييم الأداء المتوازن و غيرها ، فهي مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحضرا باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية فالذي لا يمكن إدارته بوضوح لا يمكن قياسه .

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة

(1) وائل محمد صبحي إدريس ، الغالي طاهر محسن منصور ، إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن) ، الطبعة 1

، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص 151

الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

.وتعرف أيضا بأنها :بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها :أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.

كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

و تحقق هذه المنظمات توازنا ما بين الأبعاد الربعة التالية: (2)

- البعد المالي: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأداء المالي العام للمنظمة.

- البعد العمليات الداخلية : المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالإجراءات الداخلية للمنظمة .

- البعد العملاء: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بانطباع العملاء عن المنظمة و طريقة تعاملهم معها.

- البعد التعلم و النمو : المؤشرات الرئيسية المرتبطة بنمو و تطور المنظمة . و موظفيها .

يعرف KAPLAN & NORTON بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، و التعلم و النمو ، و تقدم صورة متوازنة على الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المؤسسة . (3)

كما تعرف بأنها طريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة و إستراتيجياتها على شكل مقاييس الأداء و التي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (بطاقة الأداء المتوازن) (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 57

(2) رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي) ، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة 1 ، 2013 ، ص 187 - 188

(3) إبراهيم خلوفي الملكوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2009 ص 72.

كما أنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء ، و أن أساسها يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها ، و إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .

بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلا) للمؤسسة بحيث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف. (1)

بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف و تنفيذ و إدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة ، و بعبارة أخرى هي إدارة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و تحتوي هذه البطاقة معلومات موجزة و كافية عن مؤشرات الأداء في المنظمة.

الفرع الثاني :مكونات بطاقة الأداء المتوازن :

في هذا المبحث سنتطرق إلى مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل و يتمم الآخر بهدف التحسين المستمر ، و تضم ثمانية عناصر أساسية ينتج من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و هي :

❖ **أولا : الرؤية المستقبلية :** و التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها .

❖ **ثانيا الإستراتيجية :** و التي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها .

❖ **ثالثا : المنظور :**مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور.

❖ **رابعا : الأهداف :**إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ

الإستراتيجية المعتمدة و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

❖ **خامسا : المقاييس :** تعكس قيام أداء التقدم باتجاه الأهداف ، و يفترض أن يكون المقياس ذو

(1) بلال السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، الطبعة 1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2010 ص 332.

طابع كمي ، و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف ممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤ عن الأداء المستقبلي و هذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

❖ **سادسا : المستهدفات :** و التي تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في

المستقبل¹.

❖ **سابعا: ارتباطات السبب و النتيجة :** و التي تعبر عن علاقات الأهداف احدها بالآخر و يتم في

ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تعتبر كنتيجة للمجهود في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة .

المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن و مميزاتها.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية ، بينما في العادة يركزون على التركيز على أدوات القياس المالية .
- تساعد على دمج مختلف البرامج المؤسسية مثل الجودة، إعادة الهندسة، و مبادرة خدمة العلماء.

كما تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي : (2)

- أهما تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم .
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن بمثل الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة و متطلبات التنافس .
- تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل تدني وقت الاستجابة، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة و الإدارة على المدى البعيد.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن سلسلة الأداء الإستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص80

(2) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن) ، مرجع سابق ، ص153-155

- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر .
- توضح الرؤية و تحسن الأداء و تضع تسلسل للأهداف و توفر التغذية العكسية الإستراتيجية و تربط المكافئات بمعايير الأداء.

الفرع الثاني : مميزات بطاقة الأداء المتوازن :

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بميزات عديدة نذكر منها التالي: (1)

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع .
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل و تحسن طريقة تدفق المعلومات و توصيل و فهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة و المحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية و الأكثر نوعية .
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء .
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنظمة.

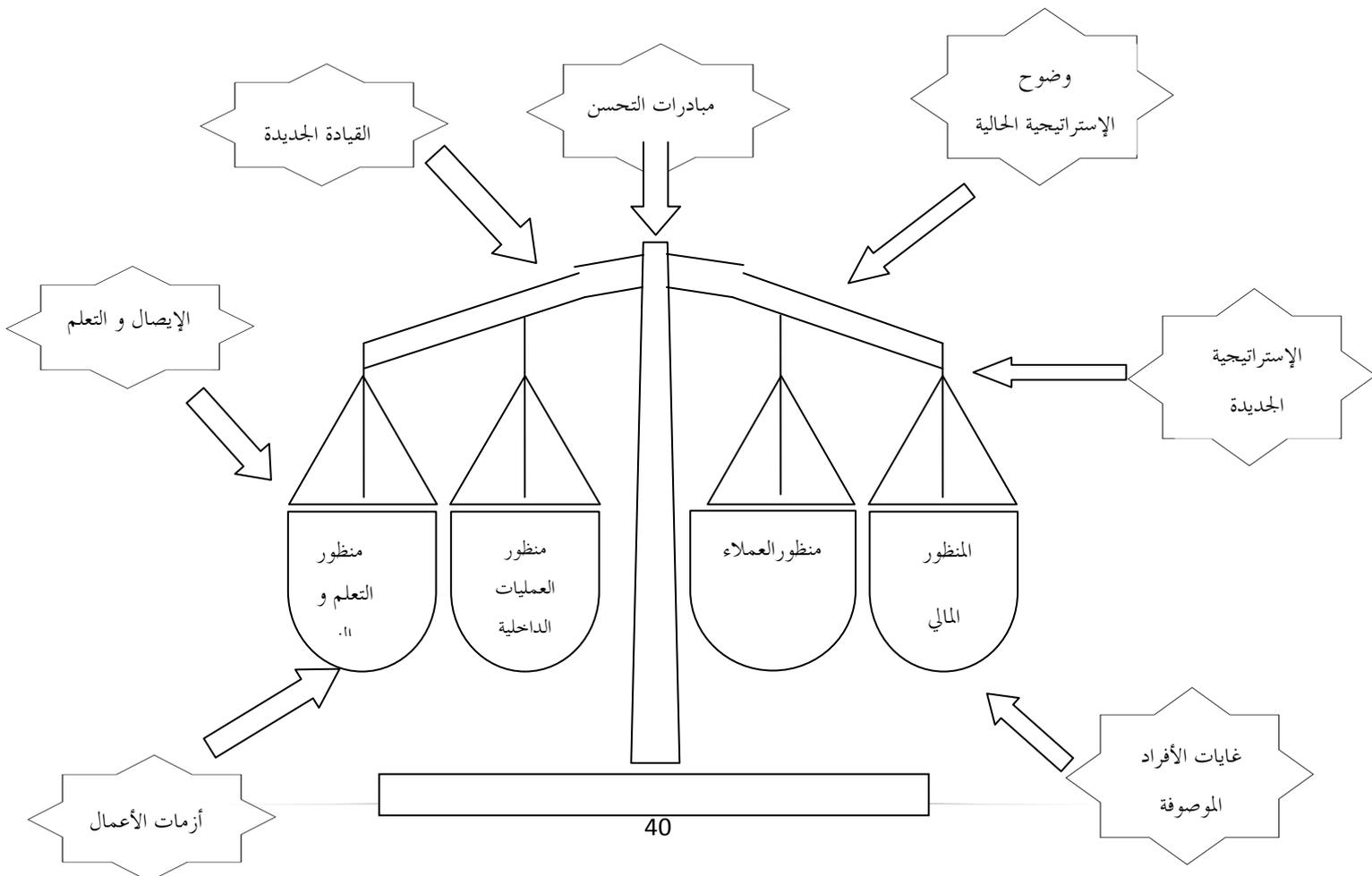
و هناك مميزات أخرى : (2)

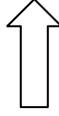
- توضيح و إدخال و تحديث إستراتيجية المنشأة
- ربط الأهداف الخاصة بالمنشأة بالأهداف الفرعية الإستراتيجية .

(1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 9، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2009.
 (2) محمد الفيومي محمد ، المحاسبة الإستراتيجية ، دار التعليم الجمعي ، الإسكندرية ، 2012 ص 215-216.

- أداة اتصال لجعل الإستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الشركة و ليس فقط لقياس الأداء.
- نظام إدارة للأداء على مستوى المنشأة، و بالتالي فهي أشمل من إدارة الأداء على مستوى الفرد.
- تحقيق مراجعة الأداء و التعلم و التحسين المستمر.

الشكل رقم (6): أسباب تبني استخدام منهجية بطاقة التقييم المتوازن





وضع المستهدفات الجديدة

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ن منظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، ط1 دار وائل للنشر عمات ، 2009،ص22.

المبحث لثاني :أسباب ووظائف بطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة من بينها : (1)

❖ أولاً : توضيح و ترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة :

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة

أهداف و قياسات كل من العمليات الداخلية ، التعلم و التطور ، العملاء و النجاح المالي حيث تحدث في كل جانب المطلوب عمله على وجه التحديد .

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي .
<http://www.elmeghrby.com/reserches/3.doc>

❖ ثانيا : توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة :

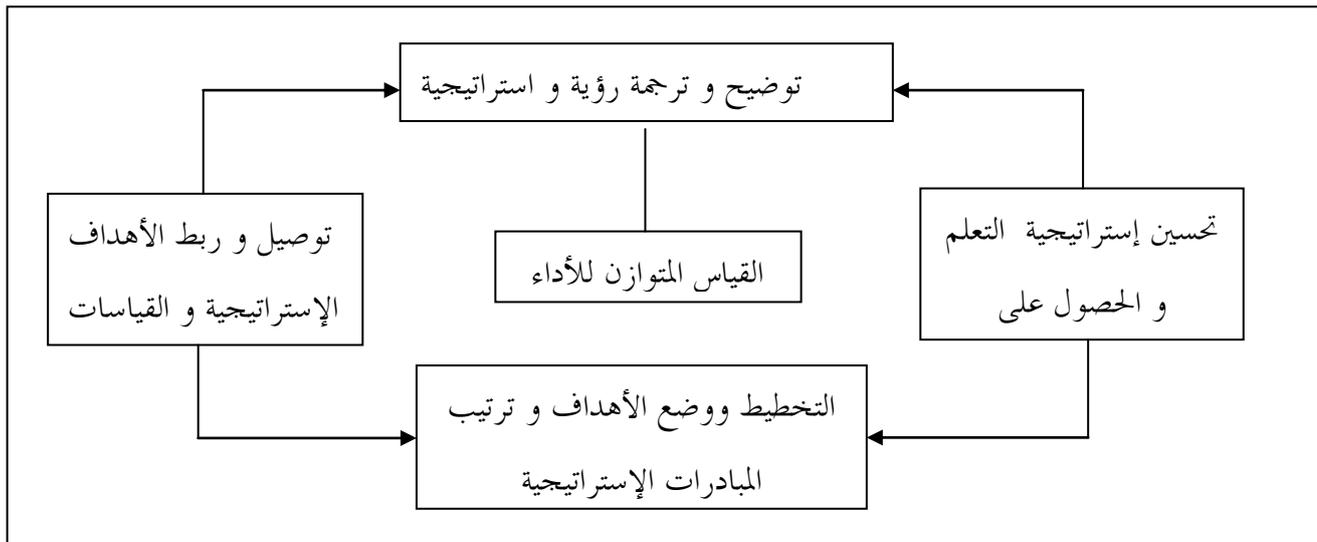
يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية ، مما يتطلب توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المختلفة ، فالتسليم السريع - على سبيل المثال - يمكن ترجمته إلى أهداف نقص أوقات الأعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها ، مما ييسر على العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة .

❖ ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية :

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي و لذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن الأداء في جوانبه الأربعة ، و من خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلا نقص التكلفة يمكن ترجمته إلى وفرة في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات أفضل للعاملين.

و الشكل التالي يوضح الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم (7) : الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.



(1) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة 1 ن دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ص 22 .

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربيين قياس الأداء المتوازن " المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي .

<http://www.elmeghrby.com/reserches/3.doc>

- تعقد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية و تعقد عمليات الإنتاج بما كنتيجة
- لتأثر القرارات الإدارية بالمقاييس المالية بعد الحرب العالمية الثانية
- محاولة البحث البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية
- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء ، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية .
- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة و بشكل متزامن، كما تتمثل أسباب ظهور فكرة الأداء المتوازن فيما يلي :
- الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها .

المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

إن الأسباب التي دعمت المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يلي : (1)

- مواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية .
- تعقد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية و تعقد عمليات الإنتاج بما كنتيجة لتأثر القرارات الإدارية بالمقاييس المالية بعد الحرب العالمية الثانية
- محاولة البحث البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية
- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء ، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية .
- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة و بشكل متزامن ، كما تتمثل أسباب ظهور فكرة الأداء المتوازن فيما يلي :
- الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها .

(1) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة 1 ن دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ص22 .

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربع أجزاء منفصلة، حيث كل جزء يحتوي أهدافا لمجال واحد ، بحيث تحقق الأجزاء الأربعة التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل و كذلك بين الأهداف المالية و الأهداف غير المالية ، هذه الأجزاء الأربع تغطي المجالات التالية :

الفرع الأول : البعد المالي و مؤشراتته .

أولا: البعد المالي:

و هو يتضمن الجوانب المالية البحتة مثل العائد على الاستثمار ، و تكلفة المنتجات ، و الربحية ، و التدفق النقدي ، و لقياس ذلك نستخدم النسب المالية و المقاييس المالية المختلفة ، و من الضروري اختيار الأرقام المالية المهمة و المعبرة عن أداء العمل ، فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا ، و لكن العائد على الاستثمار قليل . كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات . و يكون السؤال الآن لماذا نستخدم مؤشرات مالية ؟ لأن المؤسسات تهدف أساسا للربح ووظيفتها تعظيم حقوق المساهمين. أما الشركات الحكومية أو غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر قليلا ن و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.⁽¹⁾

ثانيا : مؤشراتته :

تعد النسب و المؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص، و تم تفسير نتائجها بعناية، و في الواقع تعدد النسب و المؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها ، و تعد النسب المالية التفصيلية و المساعدة تفسيرا و تعزيزا للمؤشرات المالية العامة و من هذه المؤشرات نجد :⁽²⁾

- إجمالي الأصول.
- -الإيرادات/ إجمالي الأصول.
- -الأرباح بالنسبة للعامل الواحد.

(1) محمد الفيومي محمد ، مرجع سابق ، ص 208.

(2) محمد صادق البحيري ، مرجع سابق ، ص 214-215.

- الأرباح/ إجمالي الأصول.
- - الأرباح المتولدة من منتجات وعمليات جديدة.
- - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.
- -هامش الربح .
- -حقوق المساهمين/ مجموع الأصول .
- -التدفق النقدي.
- -معدل دوران الأصول .
- -إجمالي التكاليف.
- أولاً: بعد العملاء .

تعتبر خدمة الزبائن عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد الأشياء التي يريدها الزبون، لذا المديرون يقومون بتحديد شرائح الزبائن، الأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة، وتشمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد. يمكن حساب مؤشر الحصة السوقية من خلال حساب عدد شكاوى الزبائن أو تحديد مقدار مردودات المبيعات، كما يمثل مؤشر الحصة السوقية مؤشراً لقياس محور الزبائن فهو يدل على مدى تغلب أو تراجع المؤسسة في استقطاب الزبائن مقارنة بالمنافسين في السوق لمنتج أو لعالمة أو لمؤسسة وبحسب بقسمة مبيعات المؤسسة للمنتج أو العلامة على مجموع مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة .

● ثانياً: مؤشرات.

إن المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين وفقاً للسؤال الذي طرحه: KAPLAN & NORTON: كيف يرانا العملاء؟ كيف نرى العملاء إننا نتعرف على رؤية العملاء لنا من خلال سلوكهم مثل (الشكاوي، تكرار عملية الشراء)، وفيما يلي: بعض مؤشرات هذا البعد.

- - رضا العملاء
- -حجم وعدد العملاء.
- -درجة الاحتفاظ بالعملاء.
- -الحصة السوقية.
- - المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد.

- - التكلفة بالنسبة للعميل الواحد.
- - عدد الزيارات للعملاء.
- - مؤشرات والى العملاء.
- - مؤشر رضا العملاء.

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية ومؤثراته.

- أ و لا: بعد العمليات الداخلية . ويعني تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء المرتفع فيما تقوم به من العمليات، وهي تشمل أهدافا مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وزمن التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر أكثر ربحية، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير العمل الإداري، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية .

● ثانيا: مؤثراته

لقد اعتمدت بعض المؤسسات ذات الإستراتيجيات التي تهتم بتحقيق رضا العملاء على التركيز على مجموعة من المقاييس والمؤشرات لتقييم المتوازن أداء المؤسسة وهي كالاتي¹:

- -نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة .
- -التسليم في الوقت المحدد.
- - معدل دوران المخزون
- - التحسين المستمر .
- -دقة التخطيط .
- -نسبة المعيب .
- -عدد الحملات الإعلانية الايجابية.
- - التحسين في الإنتاجية
- - معدل الأداء اليومي للعامل.
- طاقة تكنولوجيا المعلومات.

¹محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 9005، ص 150.

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو ومؤشرات.

أولاً: بعد التعلم والنمو:

هذا البعد يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد يشمل هذا البعد أهدافاً مثل: تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة وتقديم عدد من المنتجات الجديدة. بدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي سنخرج خارج المنافسة، لذلك فإن استخدام هذا البعد يساعدنا على رقابة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين .

ثانياً: مؤشرات:

تتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية، و في ما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق بعد التعلم و النمو.

- رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعده في عمله .
- - معدل دوران العمل.
- - إنتاجية الموظف: نصيب العمال من الدخل/ الربح .
- - عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المناصب.
- - معدل تغطية المعلومات.
- - المقترحات المقدمة.
- - المقترحات المنفذة.
- - المكافآت المقدمة للعاملين.

الفرع الثاني: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

تشير مستويات التنفيذ لبطاقة التقييم المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدفق بدءاً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على قياس وسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لاستراتيجيات منظمة الأعمال ، فالمستوى هنا لا يعني القياس بقدر ما يعني توفير متطلبات توضع

أثناء عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن بشكل مترابط ، و لقد حدد سبعة مستويات لتنفيذ فعال
لبطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال و هي كالتالي : (1)

أولاً: أداة إدارة مشروع لضمان المسائلة.

ثانياً: أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس و المؤشرات غير المالية.

ثالثاً : أداة اتصال و تواصل لترجمة الإستراتيجية إلى تعابير يفهمها العاملون بسهولة .

رابعاً : أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية .

خامساً: أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات.

سادساً : مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المنظمة.

سابعاً : نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة و المرتبطة للتحسينات الإستراتيجية اللازمة تنفيذ ناجح
للإستراتيجية المعتمدة.

المبحث الثالث: ماهية الإستراتيجية.

المطلب الأول:تعريف و مبادئ الإستراتيجية.

1- **تعريف الإستراتيجية:** نتقدم في مقدمة المطلب بتعريف الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة

الإستراتيجية إلى كلمة (stratèges) باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب "، و انطلاقاً من الجذور
العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (dictionary new Webster) على أنها "علم
ترجمة و تخطيط العمليات الحربية"² .

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة

(1) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاة (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي
) ، دار وائل عمان ، ط1 ، 2009 ، ص78-82.

² نبيل محمد مرسى، (الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، الإسكندرية: دار الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 49 .

تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية¹

و تعرف الإستراتيجية بأنها"هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه و المشكل الذي تريد أن تصبح عليه"²

2- مبادئ الإستراتيجية:

-مبدأ القوة : على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد

الإستراتيجية المناسبة (الم هجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص - الشراكة - التفاهم)

- مبدأ التركيز: من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي

يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

- مبدأ اقتصاد القوى : أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ

الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

-مبدأ التنسيق: إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها .

¹إسماعيل محمد السيد، (الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق)، مصر: المكتب العربي الحديث ، 1999 ، ص 22.

²فلاح الزغبي، (التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي)، عمان، : اليازوري ، 2009 ، ص 106.

- مبدأ الأمان: إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع

إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل .

-مبدأ الفرص: يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المرجحة كلما سمحت الفرصة، أي

نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك يبينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية: تتوسع المؤسسة بالمتوجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.

إستراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمتوجات الحالية أو بمنتجات

جديدة . إستراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير متوجاتها .

إستراتيجية التنوع اقتناص: فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها.¹

المطلب الثاني: الرقابة الإستراتيجية.

- 1 - تنفيذ الإستراتيجية :

- إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الإستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها.

- فتنفيذ الإستراتيجية هو جعل الخطة الإستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

¹ 16: 15/04/2015, 59529, http://www.elkhadra.com/forum/showthread.php? .

- إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية ما يلي : أن يوافق الإستراتيجية المختارة هيكله

مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الإستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكله مع الإستراتيجية من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم ، أن كثير القدرة على تحقيق ذلك التكيف.

الشكل رقم(8) : التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها:	-هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ -هل إستراتيجيتها المتبعة فعالة؟	-هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ -هل يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل:	-تغيير الموضع الاستراتيجي -تغيير سياسات المؤسسة	-الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم إختياره. -تحسين تنفيذ الإستراتيجية
نوع القرارات الواجب اتخاذها، والتوصيات المقترحة.	-قرارات إستراتيجية -قرارات تغيير إستراتيجية	-قرارات تصحيحية -قرارات توجيهية -قرارات تنظيمية -قرارات رقابية

المصدر: Vincent PLAUCHU AKIM A .TAIROU op cit p22

2. حدود الإستراتيجية: إن الإستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها :

-التعقيد والصعوبة في الإعداد: إن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة

وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة

بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الإستراتيجية.

-إمكانية نقص مرونتها : كثير ما تواجه الانتقادات الإستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد

تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلي رغم جودا عند الإعداد.

-إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسيرين في تطبيق الإستراتيجية

هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن

القضاء، فإن اء عليها تمام على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الإستراتيجية.

- 3 أهداف الإستراتيجية

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في اتمع، بل درجة واتجاه نحو

هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة .

وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة نابعة من إستراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تحاول

أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام.

أما المنظمة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على

تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو إبداع داخل المنظمة.

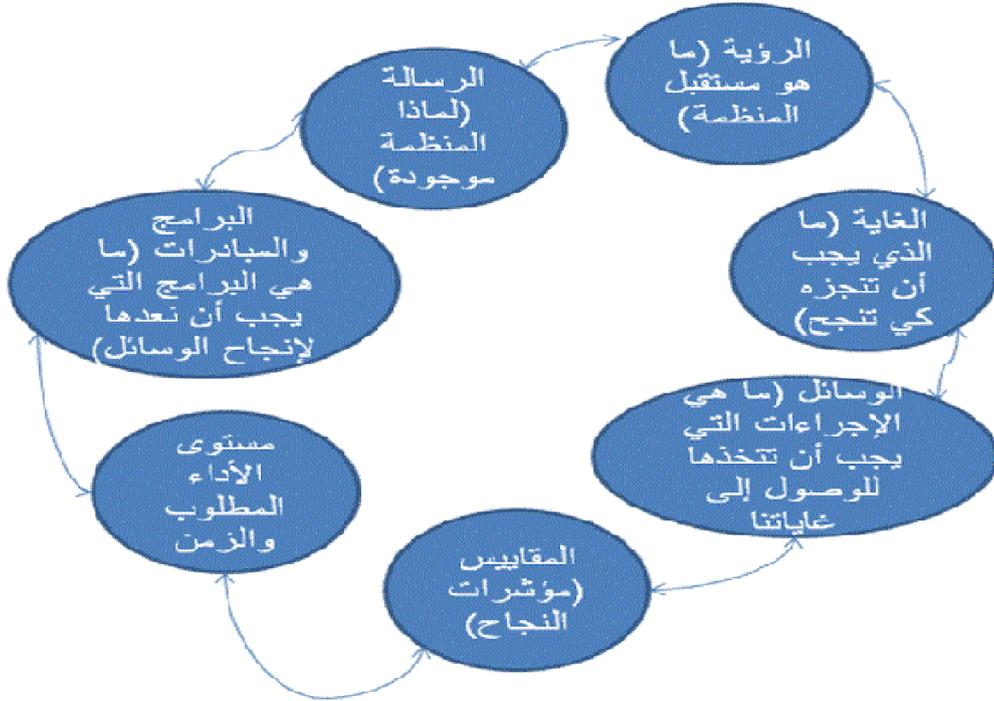
كذلك فإن المنظمة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة

والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة. بهذه الطريقة تصبح بطاقة التصويب المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية المنظمة. علما بأن بطاقة التصويب المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه .

وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى التي

تؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة السوق.

الشكل رقم (9) : يوضح ملخص بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: <http://www.sst5.com/readArticle.aspx%3FArtID%3D998%26SecID%3D>

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، وقد خلصنا إلى النقاط التالية :

- تركيز المداخل التقليدية لقياس و تقييم الأداء على الأبعاد المالية للمموسة ، و إهمال الأبعاد الغير الملموسة (غير المالية) بالرغم من التطور الحاصل في البيئة .
 - جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية :
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية .
 - بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد في صياغة و ترجمة و نشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة.
 - بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجيو تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة و غير الملموسة.
 - الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي أي الأداء الشامل .
- و في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة ، و لاسيما تقييمها لأن هذا الأخير ضروري، حتى تتعرف المؤسسة على حالتها و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذ تطلب الأمر.

الفصل الثالث:

الحديث التطبيقي

تمهيد الفصل التطبيقي:

بعد تطرقنا إلى الجوانب النظرية للموضوع و التي رأينا أنها تلمس العناصر الأساسية لموضوع دراستنا وهو بطاقة الأداء المتوازن .وكما هو معمول به في البحوث العلمية و ذلك باختيار موقع الدراسة الميدانية لمعرفة واقع المؤسسة محل الدراسة مقارنة بما هو في الجانب النظري و محاولة إسقاط ذلك على الجانب الميداني .وقع الاختيار على مؤسسة الحليب و مشتقاته سعيدة و التي من خلالها حاولنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة باعتبارها مؤسسة مهمة في ولاية سعيدة و رائدة في هذا المجال بالإضافة إلى كونها مؤسسة إنتاجية تسمح لنا بدراسة و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:

- أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 وهي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، نلاحظ أن الديوان الوطني للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة.

التعريف GIPLAIT :

يعتبر الجمع الوطني للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، وهي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900.000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا.

عرفت المؤسسة عدة تغييرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية.

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354 و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسة كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، و مزودة برأس مال يقدر بـ 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية:

- وحدة الإنتاج بوهران.
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.
- وحدة الإنتاج بمستغانم.

- وحدة الإنتاج بسعيدة.
- وحدة الإنتاج بمعسكر.
- وحدة الإنتاج بتيارت.
- وحدة الإنتاج ببشار.
- وحدة الإنتاج بتلمسان.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة:

وحدة سعيدة : المنبع تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان الإنتاج في 13 /02/ 1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب: 40 ألف لتر من الحليب و 10 آلاف لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 1997/12/30 من 1997/10/01 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب : مليون دينار جزائري ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق التوزيع إلى كل من وهران ، مشرية عين الصفراء ، فرندة ، البيض ، الحمديّة ، سيق .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

1/ المحزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف

2/ الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

- ورشة إعادة التركيب
- ورشة التعقيم أو البسترة.
- ورشة التكييف أو التعليب
- قسم التنظيف
- غرفة التبريد

البنية الإدارية:

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 125 عامل موزعين حسب المصالح

وذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية والإدارة العامة و المراقبة والتسيير : 11 عمال.
- المحاسبة والمالية : 06 عمال .
- الإنتاج : 65 عامل .
- الصيانة : 07 عمال.
- التموين : 06 عمال
- البيع 30 عامل .
- مصلحة الإستقبال : هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين : 03 عمال .
- المخبر : 01 عامل .
- الأمن : 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي :

- منفذين :49 عامل .
- السيطرة : 18 عامل .
- إطارات : 09 عامل .
- الإطارات العليا : 10 عامل

تنتج الوحدة 100 ألف لتر يوميا توزع كلها وهي مقسمة كالتالي :

- 60000 لتر حليب معقم.

- 30000 لتر حليب بقر.

- 10000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس ، وكذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة مستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج مكون من 65 عامل مقسم

إلى: تقنيين و 15 منفذ. ويكون العمل لمدة 08سا يوميا لكل فوج.

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الإستغناء عنها وهي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة : ويتكون هذا الهيكل من 06 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية

1.المديرية التقنية : وتضم هذه 04 مصالح ثانوية:

أ- مصلحة الإنتاج : وهذه المصلحة بدورها تظم ورشتين:

*ورشة التحضير : ويتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية مع إضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الإسكندنافية بالتحديد بالنرويج.

*ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري .

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات صلاحية طويلة ، أما الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المواد سريعة الفساد كالجبن ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب- مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في انتاج و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج
 - ضمان الصيانة و التشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الانتاج
 - تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا
 - إعداد تنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة
- و تظم مكتبا للدراسات و ورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

ج- المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و اجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحليل فيزيو كيميائية ثم تحليل بكتيرية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د- مصلحة تجميع و استقبال الحليب:

دورها استقبال الحليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب 1 من الانتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

1 - مديرية المحاسبة المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

و التي تعني بضبط العمليات و الحسابات التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها و بناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من مهامها:

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخيل إلى البنك.
- مراقبة خزينة المؤسسة
- تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة

- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج و التي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة

- القيام بعملية الجرد الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا

ب - المحاسبة التحليلية :

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للتناقض الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها و حساب التكلفة النهائية بدقة.

2 - الإدارة العامة:

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية:

أ - تسيير المستخدمين :

تتم هذه المصلحة بالشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون الشروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات ممن أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العمال في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

- مصلحة التكوين: دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة *التكوين المهني ،، المتربصين.....الخ.

ج- المصلحة الإجتماعية:

تسهر ذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، وتشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

3 - مديرية البيع:

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية:

أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتخلص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

ب - مصلحة البيع:

تتم بيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب داخل الولاية أو خارجها.

ت - مصلحة الفوترة:

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

د- مصلحة النزاعات القضائية:

تتم لكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتها قضائيا.

و- مصلحة النقل:

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير و سائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

5- مديرية التموين:

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف.....الخ.

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة وهي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص ولاية وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

● مصلحة تسيير المخازن:

تتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار، وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

● مصلحة الشراء:

تتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

6- مصلحة الأمن و النظافة:

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى:

- مصلحة الوسائل العامة:

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

المطلب الأول : إطار و عينة الدراسة

التعريف بمشكلة البحث: دور الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية .

منهج البحث: للإطاحة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزيج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي، وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة (spss version 19).

مجتمع الدراسة: لقد أقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على الموظفين في مصالح الفروع لمؤسسة الحليب بولاية سعيدة ، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 30 إطار.

محاور الدراسة: لقياس مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية مستدامة، فقد تم الاعتماد على بناء استمارة شملت مجموعة الأسئلة المتعلقة بمحاور حيث تم توزيع الأسئلة على ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول:قيادة الكلفة .

المحور الثاني:التمايز.

المحور الثالث:التركيز.

دراسة التطبيقية:

- دراسة الوصفية العينة المختارة للبحث:

1) بالنسبة للجنس

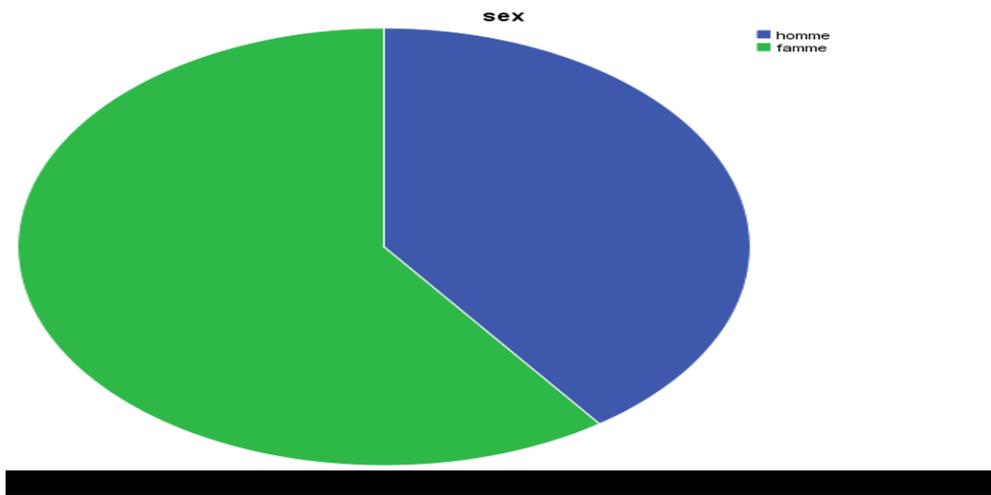
من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 30 فرد اتضح لنا أن عدد الذكور 12 أي بنسبة 40 % من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 18 أي بنسبة 60 % من المجموع الكلي لأفراد العينة لما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
الذكور	12	%40	% 60
الإناث	18	%60	%100
المجموع	30	%100	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS " V.19 "

2- بالنسبة للشهادة:

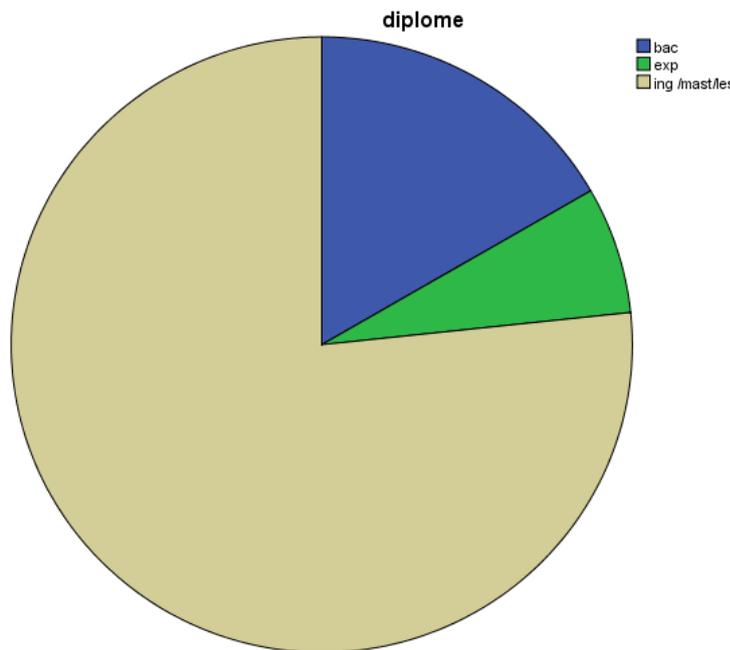
من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبة 76.7% هم حاملو شهادة ليسانس وMASTER وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة بكالوريا وتقني سامي 16.7%، أما نسبة تكليف والخبرة 6.7%.

الجدول رقم:3: توزيع العينة وفق عنصر الشهادة (المؤهل)

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
بكالوريا	05	%16.7	%6.7
ليسانس/ماستر/ماجستير	23	%76.7	%67.7
تكليف الخبرة	02	%6.7	%100
المجموع	30	%100	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب الشهادة



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

3- بالنسبة للوظيفة:

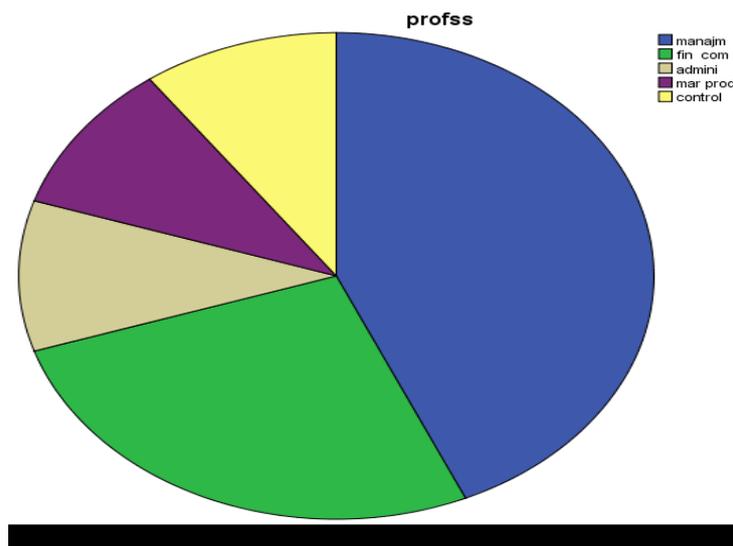
من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية لاستبيان، أتضح لنا أن نسبة 43.3% يعملون في مصلحة الإدارة والتسيير والتخطيط وهي أعلى، ونسبة 26.7% يعملون في المالية والمحاسبة و كانت نسبة 10 % مساوية في مصالح التالية (الإنتاج والتسويق ، المراقبة والتدقيق ، المستخدمين والتكوين).

الجدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة وفق عنصر المصلحة أو الوظيفة

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
مصلحة الإدارة والتسيير والتخطيط	13	%43.3	%43.3
مصلحة الإنتاج والتسويق	3	%10	%90
مصلحة المالية والمحاسبة	8	%26.7	%73.5
مصلحة المراقبة والتدقيق	3	%10	%97.1
مصلحة المستخدمين والتكوين	3	%10	%100
المجموع	30	%100	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة وفق عنصر المصلحة أو الوظيفة.



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

4- بالنسبة للخبرة العملية :

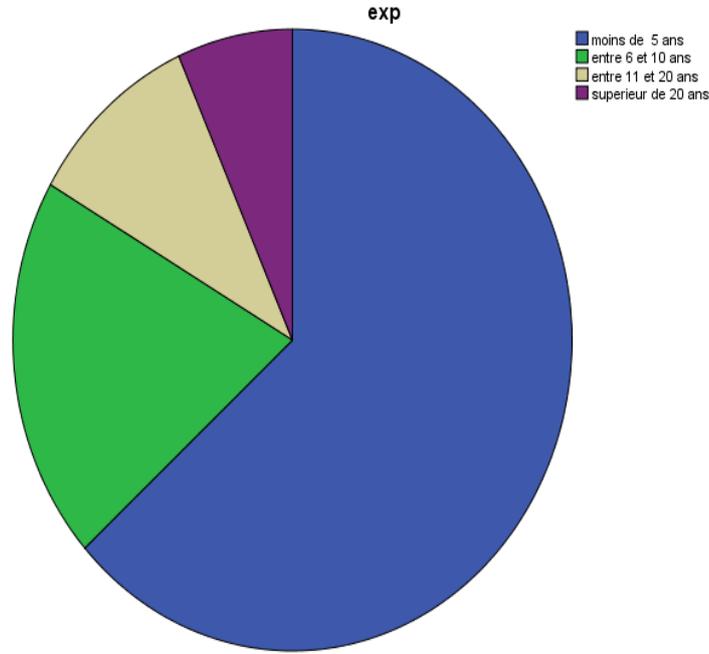
لقد شكلوا أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات ما نسبة 63.3% في حين كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 سنوات و10 سنوات 20% وهي أعلى نسبة، أما الفئة التي تمتلك الخبرة ما بين 11 سنة و20 سنة 10%، أما الفئة التي تمتلك الخبرة أكثر من 20 سنة فهي 6.7%.

الجدول رقم 5 : توزيع الأفراد وفق عنصر الخبرة العلمية :

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
أقل من 5 سنوات	19	63.3%	63.3%
بين 6 و10 سنوات	06	20%	83.3%
بين 11 و20 سنة	03	10%	93.3%
أكثر من 20 سنة	02	6.7%	100%
المجموع	30	100%	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

الشكل رقم 14: توزيع الأفراد وفق عنصر الخبرة العلمية :



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعينة الدراسة:

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بالاستعانة: بسلم لديكارت الخماسي

وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة ، وهذا المقياس غالبا مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها

- حيث اعتمدنا في الدراسة على التدرج التالي:

مثلا :

-تحرص الشركة على نشر وإتاحة المعرفة والمعلومات للمتعاملين

ضعيف جدا 5 ضعيف 4 متوسط 3 عالي 2 عالي جدا 1

وباستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى الاعتماد المؤسسات الجزائرية على الأداء المتوازن لبناء القدرة التنافسية وذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي لأول الموظفين اللذين شملتهم الاستمارة مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في دراسة والمتمثلة في القيمة (03) بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن موافقة المبعوثين كانت الموافقة ضعيفة ، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) يعني أن هناك درجة موافقة عالية .

محاور الدراسة التطبيقية: الاربعة الاولى للأداء المتوازن والمحاور الاخيرة للتنافسية

المحور الأول: المقاييس المالية [تتضمن 6 سؤال]

المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية [يتضمن 10 سؤال]

المحور الثالث: مقاييس السوق و الزبائن [يتضمن 9 سؤال]

المحور الرابع: مقاييس النمو والتعلم [يتضمن 5 سؤال]

المحور الخامس: قيادة الكلفة [تتضمن 23 سؤال]

المحور السادس: التمايز [يتضمن 23 سؤال]

المحور السابع التركيز [يتضمن 19 سؤال]

اولا / دراسات المتوسطات و الانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل محور:

الجدول رقم 06 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

رقم الفقرة	فقرات المحور الأول : المقاييس المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تطور الإنتاج (%)	3.3667	0.76489	مرتفعة
02	معدل الإدماج (%).	2.8333	0.69893	متوسطة
03	تطور القيمة المضافة للاستغلال (%)	3.1667	0.94989	مرتفعة
04	تطور رقم الأعمال (%).	3.3667	0.85029	مرتفعة
05	العائد على الأموال الخاصة أو حقوق المساهمة (%).	3.0667	0.8268	متوسطة
06	العائد على الاستثمار (%).	3.2333	0.97143	مرتفعة
07	الدرجة الكلية	3.1722	0.8437	مرتفعة

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني :

رقم الفقرة	فقرات المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%) .	3.233	0.8120	مرتفعة
02	التسليم في الوقت المحدد (%).	3.300	1.2077	مرتفعة
03	الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد) .	3.336	1.098	مرتفعة
04	الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .	3.400	1.00	مرتفعة
05	الوقت المعياري - الموردون (عدد) .	3.333	0.802	مرتفعة
06	الوقت المعياري - الإنتاج (عدد) .	3.533	0.776	مرتفعة
07	متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .	3.333	0.958	مرتفعة
08	دوران المخزون (عدد) .	3.433	0.971	مرتفعة
09	التحسن في الإنتاجية (%).	3.400	1.069	مرتفعة

مرتفعة	1.635	3.200	نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%)	10
مرتفعة	1.032	3.350	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الجدول رقم 8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث :

رقم الفقرة	فقرات المحور الثالث : مقاييس السوق و الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	عدد العملاء (عدد).	3.433	0.727	مرتفعة
02	النصيب في السوق (%).	3.333	0.844	مرتفعة
03	المبيعات السنوية / العميل الواحد .	3.266	0.827	مرتفعة
04	العملاء المفقودون (عدد أو %).	3.100	1.668	مرتفعة
05	متوسط المنفق على علاقات العملاء	3.00	0.830	متوسطة
06	مؤشر رضا العملاء (%).	4.800	9.520	مرتفعة
07	مؤشر ولاء العملاء (%).	4.500	7.347	مرتفعة
08	التكلفة / العميل الواحد.	3.200	0.924	مرتفعة
09	متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)	2.966	0.999	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.510	2.631	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الجدول رقم 9 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع :

رقم الفقرة	فقرات المحور الرابع : مقاييس النمو والتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	2.966	0.999	مرتفعة
02	الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)	3.033	1.066	مرتفعة
03	الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب	3.033	1.245	مرتفعة
04	نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف	2.766	1.165	متوسطة
05	نسبة المنتجات الجديدة إلى لائحة الشركة الكامل (%)	3.033	1.245	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.966	1.144	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الجدول رقم 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس .

رقم الفقرة	فقرات المحور الخامس: قيادة الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	زمن الاستفادة من الخدمات المالية	3,2000	0,664	مرتفعة
02	تكلفة التمويل	3.1000	0.844	مرتفعة
03	استثمارات رأس المال	3.1000	0.844	مرتفعة
04	الإشراف المكثف على العمالة	3.2000	0.805	مرتفعة
05	حجم العمالة	3.2667	0.691	مرتفعة
06	تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع	3.2233	0.897	مرتفعة
07	نظام توزيع منخفض التكاليف	3.1667	0.833	مرتفعة
08	السيطرة الدائمة على التكاليف	3.000	0.909	مرتفعة
09	أسعار الخدمات المقدمة	3.1667	0.647	مرتفعة
10	دراسة المخاطر المالية	3.1000	0.959	مرتفعة
11	مستوى هيكل التنظيم و المسؤوليات	3.2667	0.784	مرتفعة
12	نظام حوافر يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية	3.0333	0.999	مرتفعة
13	توظيف أدوات الدفع الالكترونية الحديثة	2.9333	1.172	مرتفعة
14	إدارة الموارد بشكل فعال	3.3000	0.794	مرتفعة
15	إدارات الكفاءات بشكل يخدم التنافسية	3.2333	1.040	مرتفعة
16	التوجه للصيرفة الشاملة	3.0667	0.980	مرتفعة
17	توظيف الإدارة الالكترونية في الخدمات	3.0667	0.907	مرتفعة
18	التخطيط الاستراتيجي و التنافسية .	4.2000	5.554	مرتفعة
19	شفافية الأنشطة و العمليات .	3.4000	0.894	مرتفعة
20	تحرص الشركة على نشر و إتاحة المعرفة و المعلومات للمتعاملين	3.2000	0.996	مرتفعة
21	تجمع الشركة معلومات عن الشوق و المنافسين داخل البيئة	3.000	1.147	مرتفعة
22	تجري الشركة تقييما لمستوى المعرفة لديها قياسا بالشركات الرائدة	4.4000	7.717	مرتفعة
23	يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير في فهم السوق	3.3333	0.958	مرتفعة
24	تملك الشركة قاعدة بيانات شاملة تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين	3.0667	1.229	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.251	1.387	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS"V.19

الجدول رقم 11 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس .

رقم الفقرة	فقرات المحور السادس: التمايز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	إدارة الجودة و الإستراتيجية التنافسية	2.933	1.014	مرتفعة
02	إستراتيجية التنوع و التنافسية	3.1000	0.884	مرتفعة
03	قدرات تسويقية عالية	2.9667	0.999	مرتفعة
04	نوعية الخدمة و هندستها	3.0667	0.944	مرتفعة
05	العناية بالإبداع في الأعمال	2.8876	1.041	مرتفعة
06	مستوى قدرات بحثية	2.9333	0.980	مرتفعة
07	وضع المؤسسة و الجودة و التكنولوجيا	3.1333	1.008	مرتفعة
08	مهارات العمالة	4.0667	5.741	مرتفعة
09	تعاون قوي بين مختلف المكاتب و الفروع	3.2667	0.784	مرتفعة
10	تنسيق قوي بين وظائف البحث و التطوير و الإنتاج و التسويق	3.2667	0.980	مرتفعة
11	مقاييس نوعية بدلا من الكمية .	3.0667	0.944	مرتفعة
12	الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة و المدربة جيدا	2.9667	0.927	مرتفعة
13	توفر التقنيين و الأشخاص المبدعين .	3.1000	0.758	مرتفعة
14	التسويق و الترويج	3.1000	1.028	مرتفعة
15	إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية .	4.3000	7.386	مرتفعة
16	الأداء المتوازن .	3.1000	0.844	مرتفعة
17	المساهمة في تطوير السوق المالي	3.2333	0.971	مرتفعة
18	تمايز الخدمات المصرفية المقدمة عن غيرها	3.1667	0.949	مرتفعة
19	تحفيز العمالة لأجل الابتكار التنافسي و التجديد	2.9000	1.213	مرتفعة
20	تكوين العمالة و تأهيلها	3.0333	1.217	مرتفعة
21	توظيف التكنولوجيا	2.8000	1.030	متوسطة
22	التعامل مع المعلومات و البيانات عن البيئة	3.3667	1.099	مرتفعة
23	تحديث دوري للعمليات و آليات تطبيقها	3.0667	0.980	مرتفعة
24	الاهتمام بتطبيق البحوث الأخيرة	2.8333	1.205	مرتفعة
25	أهمية العلاقة البحثية مع المخابر و مؤسسات التعليم العالي	2.9000	1.061	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.141	1.475	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السابع .

رقم الفقرة	فقرات المحور السابع: التركيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحقيق السياسة النقدية المسطرة	3.0333	1.159	مرتفعة
02	تحديد الأهداف بوضوح	3.1333	1.008	مرتفعة
03	تحديد الاستراتيجيات و البدائل لتصحيح المسار	3.000	1.082	مرتفعة
04	توظيف أدوات السياسة النقدية لتحقيق التنافسية	3.0333	0.927	مرتفعة
05	تخصيص موارد للتمويل حسب نوع التمويل	3.0333	0.889	مرتفعة
06	تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف	3.0667	0.868	مرتفعة
07	التخصص العمالة الماهرة	3.0333	0.889	مرتفعة
08	تقاسم المسؤولية و الإشراف	3.2000	0.664	مرتفعة
09	متابعة مراحل تحقيق الأهداف	3.0667	0.827	مرتفعة
10	تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية	3.1333	0.937	مرتفعة
11	دمج المتطلبات المادية توجه إلى هدف تنافسي	3.6000	3.856	مرتفعة
12	تنسيق المتطلبات التنظيمية توجه إلى هدف تنافسي	2.9000	1.021	مرتفعة
13	كفاءة السوق المالي	3.0667	0.980	مرتفعة
14	حجم السوق المالي	3.000	0.982	مرتفعة
15	تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث و التطوير	2.6333	1.245	مرتفعة
16	تتعاون الشركة مع مؤسسات أخرى في مجال البحث و التطوير	3.7667	5.829	مرتفعة
17	لدى الشركات مخصصات مالية كافية لعملية البحث و التطوير	2.9333	1.080	مرتفعة
18	لدى الشركة تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث و التطوير	2.7667	1.006	مرتفعة
19	تقم الشركة برصد نسبة من المبيعات لغايات البحث و التطوير	2.7667	1.250	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.061	1.405	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

جدول رقم 13: دراسة الارتباط ما بين المحاور.

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	المحور السابع	المحور G
المحور الأول	1	.000	.000	.000	.028	.107	.007	.000
المحور الثاني	0.648**	1	.000	.000	.001	.003	.003	.003
المحور الثالث	**0.615	**0.718	1	.000	.003	.008	*0.440	**0.563
المحور الرابع	**0.647	**0.759	**0.732	1	.001	.000	**0.475	**0.572
المحور الخامس	*0.401	**0.519	**0.589	**0.589	1	.000	**0.660	**0.628
المحور السادس	0.300	**0.529	**0.660	**0.648	**0.660	1	**0.639	**0.586
المحور السابع	**0.479	**0.521	*0.440	**0.475	**0.667	**0.639	1	**0.796
المحور G	**0.622	*0.396	**0.563	**0.572	**0.628	**0.586	**0.796	1
	.000	.030	.001	.001	.000	.001	.000	.000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

ملاحظة: في حالة وجود علامة (**) أي وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة

- في حالة وجود علامة (*) أي وجود ارتباط متوسط بين محاور الدراسة

أما في حالة عدم وجود العلامة السابقة أي وجود ارتباط ضعيف بين محاور المراد دراسة ارتباط بينهما كما هو الحال مثلا في الارتباط ما بين الفقرات المحور الأول والثالث وربما هذا راجع لعدم فهم فقرات هذين المحورين والإجابة بعشوائية.

ثالثا / دراسة صدق وثبات الاستمارة :

لقد تم استخدام معادلة كرونباغ ألفا (alpha cronbach s) لتأكد من صدق وثبات الاستمارة حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة ، وبين أسئلة كل محور على حدا ، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة 0.926

أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالمحاور الأربعة فقد كان على النحو التالي:

المحور الأول: 0.805

المحور الثاني: 0.903

المحور الثالث: 0.223

المحور الرابع: 0.947

المحور الخامس: 0.774

المحور السادس: 0.843

المحور السابع: 0.818

رابعا / اختبار التطابق كوجروف – سمنروف (kolomogrov-smirnov):

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة ، ففي حالة ما اذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام الاختبارات (text T).

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي :

Ho:البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي
H1:البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 14: نتائج اختبار كولمغوروف-سمنروف (kolomgorov-smirnov)

محاوور الدراسة	كولمغوروف-سمنروف (z)	القيمة المعنوية sig
المحور الأول	1.819	0.003
المحور الثاني	1.636	0.009
المحور الثالث	1.733	0.005
المحور الرابع	1.055	0.215
المحور الخامس	1.597	0.012
المحور السادس	1.675	0.007
المحور السابع	1.458	0.028
المحور G	1.089	0.187

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

يوضح الجدول رقم 09: نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة الحقيقي (Sig) للمحاور اقل من 0.05 وبالتالي نرفض Ho ونقبل البديلة 1H ونقول لا تتبع التوزيع الطبيعي اما المحور الرابع العكس ومحور G ككل أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبما ان العينة اقل او تساوي 30 يصبح التوزيع الطبيعي شرط لازم من اجل استخدام الاختبار الالعلمي t .

خامسا / اختبار الفرضيات test t

Ho : مقاييس مالية عامل غير معتمد للأداء المتوازن.

H1 : مقاييس مالية عامل اساسي معتمد للأداء المتوازن.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار T الفرضية الأولى :

القيمة المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T	فقرات المحور الأول: مقاييس مالية
0.000	30	24,108	01 تطور الإنتاج (%).
0.000	30	22,204	02 معدل الإدماج (%).
0.000	30	18,259	03 تطور القيمة المضافة للاستغلال (%).
0.000	30	21,687	04 تطور رقم الأعمال (%).
0.000	30	20,294	05 العائد على الأموال الخاصة أو حقوق المساهمة (%).
0.000	30	18,231	06 العائد على الاستثمار (%).
0.000	30	20.79	المحور الأول

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

- تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك المؤسسة مقاييس مالية لبناء تنافسية من ناحية الأداء المالي المتوازن .

نتائج اختبار t للفرضية الثانية :

H_0 : مقاييس العمليات الداخلية عامل غير معتمد للأداء المتوازن

H_1 : مقاييس العمليات الداخلية عامل اساسي معتمد للأداء المتوازن

الجدول رقم 16 : نتائج اختبار T الفرضية الثانية :

القيمة المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T	فقرات المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية
0.000	30	21,671	المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
0.000	30	14,966	التسليم في الوقت المحدد (%).
0.000	30	16,793	الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد).
0.000	30	18,559	الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)
0.000	30	22,756	الوقت المعياري - الموردون (عدد).
0.000	30	24,937	الوقت المعياري - الإنتاج (عدد).
0.000	30	19,039	متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).
0.000	30	19,358	دوران المخزون (عدد).
0.000	30	17,405	التحسن في الإنتاجية (%).
0.000	30	16,481	نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%)
0.000	30	19.196	المحور الثاني

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العددية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك مقاييس العمليات الداخلية لبناء تنافسية من ناحية الأداء المالي المتوازن .

نتائج اختبار t للفرضية الثالثة :

H_0 : مقاييس السوق و الزبائن عامل غير معتمد للأداء المتوازن

H_1 : مقاييس السوق و الزبائن عامل اساسي معتمد للأداء المتوازن

الجدول رقم 17: نتائج اختبار T الفرضية الثالثة :

القيمة المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T	فقرات المحور الثالث: مقاييس السوق و الزبائن
0.000	30	21,671	01 عدد العملاء (عدد).
0.000	30	14,966	02 النصيب في السوق (%).
0.000	30	16,793	03 المبيعات السنوية / العميل الواحد .
0.000	30	18,559	04 العملاء المفقودون (عدد أو %).
0.000	30	22,756	05 متوسط المنفق على علاقات العملاء
0.000	30	24,937	06 مؤشر رضا العملاء (%).
0.000	30	19,039	07 مؤشر ولاء العملاء (%).
0.000	30	19,358	08 التكلفة / العميل الواحد.
0.000	30	17,405	09 متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
0.000	30	19.498	المحور الثالث

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

تبين مخرجات أعلاء أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية

البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك مقاييس السوق و الزبائن لبناء تنافسية من ناحية الأداء المتوازن.

نتائج اختبار t للفرضية الرابعة:

H_0 : مقاييس النمو والتعلم عامل غير معتمد للأداء المتوازن

H_1 : مقاييس النمو والتعلم عامل اساسي معتمد للأداء المتوازن

الجدول رقم 18: نتائج اختبار T الفرضية الرابعة :

رقم	فقرات المحور الرابع: مقاييس النمو والتعلم	قيمة T	درجات الحرية	القيمة المعنوية (sig)
01	مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	16,258	30	0.000
02	الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)	15,583	30	0.000
03	الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب	13,006	30	0.000
04	نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف	13,342	30	0.000
05	نسبة المنتجات الجديدة إلى لائحة الشركة الكامل (%)	13,342	30	0.000
	المحور الرابع	11.921	30	0.000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية

البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك مقاييس النمو والتعلم لبناء تنافسية من ناحية الأداء المالي المتوازن .

نتائج اختبار t للفرضية الخامسة :

H_0 : قيادة الكلفة مؤشر غير مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

H_1 : قيادة الكلفة مؤشر مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم 19 : نتائج اختبار T الفرضية الخامسة :

القيمة المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T	فقرات المحور الخامس: قيادة الكلفة	
0.000	30	26,382	زمن الاستفادة من الخدمات المالية	01
0.000	30	20,097	تكلفة التمويل	02
0.000	30	20,097	استثمارات رأس المال	03
0.000	30	21,769	الإشراف المكثف على العمالة	04
0.000	30	25,875	حجم العمالة	05
0.000	30	19,729	تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع	06
0.000	30	20,799	نظام توزيع منخفض التكاليف	07
0.000	30	18,062	السيطرة الدائمة على التكاليف	08
0.000	30	26,778	اسعار الخدمات المقدمة	09
0.000	30	17,696	دراسة المخاطر المالية	10
0.000	30	22,795	مستوى هيكلية التنظيم و المسؤوليات	11
0.000	30	16,624	نظام حوافر يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية	12
0.000	30	13,703	توظيف أدوات الدفع الالكترونية الحديثة	13
0.000	30	22,753	إدارة الموارد بشكل فعال	14
0.000	30	17,028	إدارات الكفاءات بشكل يخدم التنافسية	15
0.000	30	17,135	التوجه للصيرفة الشاملة	16
0.000	30	18,515	توظيف الإدارة الالكترونية في الخدمات	17
0.000	30	4,141	التخطيط الاستراتيجي و التنافسية .	18
0.000	30	20,821	شفافية الأنشطة و العمليات .	19
0.000	30	17,588	تحرص الشركة على نشر و إتاحة المعرفة و المعلومات للمتعاملين	20
0.000	30	13,991	تجمع الشركة معلومات عن الشوق و المنافسين داخل البيئة .	21
0.000	30	3,123	تجري الشركة تقييما لمستوى المعرفة لديها قياسا بالشركات الرائدة	22
0.000	30	19,039	يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير في فهم السوق	23
0.000	30	13,657	تملك الشركة قاعدة بيانات شاملة تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين	24
0.000	30	18.258	المحور الخامس	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

تبين مخرجات أعلاء أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $sig < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك قيادة الكلفة لبناء تنافسية من ناحية الأداء المالي المتوازن .

نتائج اختبار t للفرضية السادسة :

H_0 : التمايز مؤشر غير مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

H_1 : التمايز مؤشر مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم 20: نتائج اختبار T الفرضية السادسة :

الفصل الثالث

القيمة المعنوية (sig)	درجات الحرية	قيمة T	فقرات المحور الخامس: تمايز	
0.000	30	19,191	إدارة الجودة و الإستراتيجية التنافسية	01
0.000	30	16,258	إستراتيجية التنوع و التنافسية	02
0.000	30	17,785	قدرات تسويقية عالية	03
0.000	30	15,073	نوعية الخدمة و هندستها	04
0.000	30	16,390	العناية بالإبداع في الأعمال	05
0.000	30	17,026	مستوى قدرات بحثية	06
0.000	30	3,880	وضع المؤسسة و الجودة و التكنولوجيا	07
0.000	30	22,795	مهارات العمالة	08
0.000	30	18,252	تعاون قوي بين مختلف المكاتب و الفروع	09
0.000	30	17,785	تنسيق قوي بين وظائف البحث و التطوير و الإنتاج و التسويق	10
0.000	30	17,512	مقاييس نوعية بدلا من الكمية .	11
0.000	30	22,375	الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة و المدربة جيدا	12
0.000	30	16,503	توفر التقنيين و الأشخاص المبدعين .	13
0.000	30	3,188	التسويق و الترويج	14
0.000	30	20,097	إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية .	15
0.000	30	18,231	الأداء المتوازن .	16
0.000	30	18,259	المساهمة في تطوير السوق المالي	17
0.000	30	13,090	تمايز الخدمات المصرفية المقدمة عن غيرها	18
0.000	30	13,649	تحفيز العمالة لأجل الابتكار التنافسي و التجديد	19
0.000	30	14,881	تكوين العمالة و تأهيلها	20
0.000	30	9,261	توظيف التكنولوجيا	21
0.000	30	17,135	التعامل مع المعلومات و البيانات عن البيئة	22
0.000	30	12,870	تحديث دوري للعمليات و آليات تطبيقها	23
0.000	30	14,958	الاهتمام بتطبيق البحوث الأخيرة	24
0.000	30	19,191	أهمية العلاقة البحثية مع المخابر و مؤسسات التعليم العالي	
0.000	30	13.259	المحور السادس	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19".

تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $sig < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك تمايز لبناء تنافسية من ناحية الأداء المالي المتوازن .

نتائج اختبار t للفرضية السابعة:

H_0 : التركيز مؤشر غير مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

H_1 : التركيز مؤشر مهم للدلالة على تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار T الفرضية السابعة :

رقم	فقرات المحور الخامس: تمايز	قيمة T	درجات الحرية	القيمة المعنوية (sig)
01	تحقيق السياسة النقدية المسطرة	14,333	30	0.000
02	تحديد الأهداف بوضوح	17,026	30	0.000
03	تحديد الاستراتيجيات و البدائل لتصحيح المسار	15,175	30	0.000
04	توظيف أدوات السياسة النقدية لتحقيق التنافسية	17,906	30	0.000
05	تخصيص موارد للتمويل حسب نوع التمويل	18,669	30	0.000
06	تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف	19,343	30	0.000
07	التخصص العمالة الماهرة	18,669	30	0.000
08	تقاسم المسؤولية و الإشراف	26,382	30	0.000
09	متابعة مراحل تحقيق الأهداف	20,294	30	0.000
10	تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية	18,314	30	0.000
11	دمج المتطلبات المادية توجه إلى هدف تنافسي	5,114	30	0.000
12	تنسيق المتطلبات التنظيمية توجه إلى هدف تنافسي	13,090	30	0.000
13	كفاءة السوق المالي	17,135	30	0.000
14	حجم السوق المالي	16,723	30	0.000
15	تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث و التطوير	11,583	30	0.000
16	تتعاون الشركة مع مؤسسات اخرى في مجال البحث و التطوير	3,539	30	0.000
17	لدى الشركات مخصصات مالية كافية لعملية البحث و التطوير	14,867	30	0.000
18	لدى الشركة تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث و التطوير	15,059	30	0.000
19	تقم الشركة برصد نسبة من المبيعات لغايات البحث و التطوير	12,116	30	0.000
	المحور السابع	14.906	30	0.000

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS" V.19

تبين مخرجات أعلاء أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العدمية).

نتائج الدراسة التطبيقية:

1. درجة معتبرة للموافقة لدى اغلبية المحاور.
2. الصدق والثبات بنسبة عالية ودرجة مقبولة.
3. المحاور الاربعة الاولى مؤشرات مهمة للدلالة على الاداء المتوازن.
4. المحاور الثلاثة الاخيرة مؤشرات مهمة للدلالة على مستوى الميزة التنافسية.
5. النتيجة الايجابية لاختبار الفرضيات ككل سواء الاربعة الاولى المؤشرة على الاداء المتوازن او الثلاثة الاخيرة المعتمدة للدلالة على القدرة التنافسية.
6. درجة الارتباط مرتفعة بين محاور الدراسة الخاصة الاربعة الاولى للأداء المتوازن و الثلاثة الاخيرة الخاصة بالميزة التنافسية.
7. المؤسسة الاقتصادية تعتمد الاداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية.
8. بطاقة الاداء المتوازن مؤشر اساسي مهم لتقييم وقياس وتحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

الخاتمة العامة

تعمل المؤسسة على التكيف مع بيئتها بصورة دائمة وذلك لتحقيق النجاح والبقاء، وهذا ما يجعلها

تسعى باستمرار إلى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة اللازمة لذلك، وإدخال عمليات وطرق جديدة بشكل يضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة، فقد أصبحت المؤسسة تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ركيزتها الأساسية وسمتها المميزة والعامل الأساسي المحدد لبقائها في ظل البيئة التنافسية الراهنة، كما تعمل المؤسسة على الاهتمام بنشاط البحث والتطوير الذي يعد المصدر الرئيسي لبطاقة الأداء المتوازن.

فقد أصبحت المؤسسة تتبنى مفاهيم حديثة كالتنافسية لتحقيق التميز إضافة إلى تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، من خلال المساهمة في تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ورصد وجمع الأفكار والمعارف المتاحة واستغلالها في تطوير جميع المجالات بالمؤسسة، وكسب مزايا تنافسية مستمرة، وهو الشيء الذي جسده فعلا مؤسسة الحليب -سعيدة- من خلال تبنيه للعديد من الاستراتيجيات التنافسية وذلك لتطوير المؤسسة، وكذا التأقلم والتكيف مع البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

ولقد أكدت الدراسة الميدانية بمؤسسة الحليب سعيدة العديد من النتائج التي تم التوصل إليها بعد

الدراسة النظرية والتحليل للدراسة التطبيقية نذكرها فيما يلي:

1. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من انجح الأساليب الحديثة التي تحقق التميز للمؤسسات وبالتالي ارتقاءها إلى

درجة المؤسسات المتطورة؛

2. أصبحت بطاقة الأداء المتوازن احد أهم المداخل التنافسية للمؤسسات الراهنة، التي تعتمد عليها لتحقيق مزايا

تنافسية؛

3. إن التنافسية تسمح بتعرف المؤسسة على مكانتها في السوق، من خلال استراتيجياتها ومواردها؛

4. إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد

استراتيجياتهم، والتفوق على المنافسين من خلال الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة؛

5. إن تحليل قوى بورتر يسمح للمؤسسة بالتعرف على عوامل النجاح الرئيسية للقطاع الذي تعمل فيه؛

6. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بدعم وتنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال رفع مستوى الأرباح

والحصة السوقية، إضافة للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛

10. تتوفر لدى مؤسسة الحليب مجموعة من الخصائص التي تستطيع من خلالها أن تكون رائدة في مجال إنتاج وتسويق لمنتجاتها؛

11- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات فعالة الخاصة بتقييم وقياس الأداء كونها تشمل بين منظورتها الأدوات المالية و غير المالية

أما عن آفاق الدراسة، فعلى الرغم من محاولة الباحثين الإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب

التوسع فيها مستقبلا وهي:

- واقع وآفاق التنافسية في المؤسسات الجزائرية؛
- دور بطاقة الأداء في تفعيل الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية؛
- البحث والتطوير كأداة فعالة لتجسيد وتطبيق بطاقة الأداء؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001،
- 2- إبراهيم خلوفي الملكوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 الأردن ، 2009 19. عاكف لطفي خصاونة ،إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى،الأردن ،2010.
- 3- إسماعيل محمد السيد،(الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق)،مصر: المكتب العربي الحديث ، 1999.
- 4- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 9 ،دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2009
- 5- سالم محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة - جنرال كابل فرع - ENICAB بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - بسكرة -، 2092-2092.
- 6- فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1998.
- 7- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000
- 8- فلاح الزغي،(التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي)، عمان، : اليازوري ، 2009
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي

- 10- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن الطبعة 1 ن دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 10- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذة (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي) ، دار وائل عمان ، ط 1 ، 2009 .
- 11- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن سلسلة الأداء الاستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009
- 12- وائل محمد صبحي إدريس ، الغالي طاهر محسن منصور ، إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن) ، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر ، 2009
- 13- على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001
- 14- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
- 15- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (بطاقة الأداء المتوازن) (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر، الأردن، 2006.
- 17- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1992.
- 18- نبيل محمد مرسي، (الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، الإسكندرية: دار الجديدة للنشر ، 2003
- 19- روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم النزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- 20- رولا نايف المعايطه ، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي) ، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة 1 ، 2013 .

- 21- سمية بروبي ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف ، الجزائر، 2011.
- 22- كمال رزيق و قاسمي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 23- شارلز و حاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001.
- 24- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000. روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم
- 25- محمد الفيومي محمد ، المحاسبة الإستراتيجية ، دار التعليم الجتمعي ، الإسكندرية ، 2012.
- المراجع باللغة الأجنبية:
- 32 .World economic forum, "World competitiveness report", Geneva, 1999,
33. R. PERCEROU, Entreprise: Gestion et compétitivité, ed. ECONOMICA, 1984,
34. -rachid ben aibouche, la nouvelle technique de gestion , casbah edition , alger , 2001 ,
35. ¹JOKUNG Octave et autres, , "Introduction au management de la valeur",
36. CancettaLanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409

37. G.LAVETTE et M.NICULESCU. les Stratégies de croissance. ed. d'organisation. 1999

35. PORTER Michael, "Choix Strategiques et Concurrence : **Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**", ed.Economica, Paris, 1982,

37. J-trout, l'essentiel de la stratégie, éd : village mondial, paris,2004

المواقع الالكترونية:

38. www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR20050PDF تاريخ التصفح

2016/02/05

39. www.competitiveness.gov.jo/arabic/protertheory.ph تاريخ التصفح

.2016/02/05

40. <http://www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsyah.htm>

41. http://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_s.asp?type

:all&storyid :54205

42. <http://www.elmeghrby.com/reserches/3.doc>

43. www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=59529, 13/04/2015,

15: 16

الملاحق

استمارة بطاقة الاداء المالي المتوازن

أقدم لكم استمارة الاستبيان التالية المتعلقة بدراسة حول بطاقة الأداء المالي المتوازن للمشاريع والمؤسسات الاقتصادية، والهدف قياس وتقييم الأداء المالي، الذي يهتم المشروع واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وكذا المراقبة والتنبؤ وبناء الاستراتيجيات والبرامج لخدمة المؤسسة في عملية التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة وتوجيهها بما يخدم مصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة مع المشروع.

مع تقدير واحترام الآراء التي يتم إبدائها حول الاستمارة وأنها سوف تكون محل بحث وتحليل للاستفادة منها في الوصول إلى نتائج عملية.

أولا / بيانات شخصية ومهنية

الإدارة والتسيير والتخطيط

الجنس

المالية والمحاسبة

ذكر

المستخدمين والتكوين

أنثى

الإنتاج والتسويق

الشهادة / المؤهل العلمي

المراقبة والتدقيق

بكالوريا/ تقني /تقني سامي

سنوات الخبرة والنشاط

تكليف / الخبرة

أقل من 05 سنوات

مهندس /ليسانس / ماستر

بين 6 و10 سنوات

ماجستير

بين 11 و20 سنة

دكتوراه

أكثر من 20 سنة

الوظيفة أو مصلحة العمل

التقييم					متغيرات القياس	المحاور
5	4	3	2	1		
					1. تطور الانتاج (%).	المقاييس المالية
					2. معدل الادماج (%).	
					3. تطور القيمة المضافة للاستغلال (%).	
					4. تطور رقم الاعمال (%).	
					5. العائد على الاموال الخاصة او حقوق المساهمة (%).	
					6. العائد على الاستثمار (%).	
					7. المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).	مقاييس العمليات الداخلية
					8. التسليم في الوقت المحدد (%).	
					9. الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد).	
					10. الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد).	
					11. الوقت المعياري - الموردون (عدد).	
					12. الوقت المعياري - الإنتاج (عدد).	
					13. متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد).	مقاييس السوق والزبائن
					14. دوران المخزون (عدد).	
					15. التحسن في الإنتاجية (%).	
					16. نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).	
					17. عدد العملاء (عدد).	
					18. النصيب في السوق (%).	
					19. المبيعات السنوية / العميل الواحد.	مقاييس النمو والتعلم
					20. العملاء المفقودون (عدد أو %).	
					21. متوسط المنفق على علاقات العملاء.	
					22. مؤشر رضا العملاء (%).	
					23. مؤشر ولاء العملاء (%).	
					24. التكلفة / العميل الواحد.	
					25. متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد).	
					26. مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%).	
					27. الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد).	
					28. الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.	
					29. نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف.	
					30. نسبة المنتجات الجديدة إلى لائحة الشركة الكامل (%).	

استمارة

أقدم لكم استمارة الاستبيان التالية المتعلقة بدراسة حول : و الهدف قياس و تقييم

مع تقدير و احترام الآراء التي يتم ابدؤها حول الاستمارة و أنها سوف تكون محل بحث و تحليل للاستفادة منها في الوصول إلى نتائج عملية .

أولا : بيانات شخصية و مهنية :

الجنس :

ذكر

أنثى

الشهادة / المؤهل العلمي :

بكالوريا تقني سامي

تكليف/ الخبرة

مهندس/ ليسانس / ماستر

ماجيستـر

دكتوراه

الوظيفة أو مصلحة العمل :

الإدارة و التسيير و التخطيط

المالية و المحاسبة

المراقبة و التدقيق

الإنتاج و التسويق

المستخدمين و التكوين

المستخدمين و التكوين

سنوات الخبرة و النشاط :

أقل من 05 سنوات

بين 06 و 10 سنوات

بين 11 و 20 سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا : المحاور

المطلوب إعطاء تقييم لمتغيرات القياس المختارة لكل محور حسب درجة الأهمية و الدلالة المالية و العملية التشغيلية بين أدنى درجة 1 ضعيف جدا و 5 عال جدا الدلالة .

التقييم					المحاور و متغيرات القياس
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					المحور الأول : قيادة الكلفة
					زمن الاستفادة من الخدمات المالية
					تكلفة التمويل
					استثمارات رأس المال
					الإشراف المكثف على العمالة
					حجم العمالة
					تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع
					نظام توزيع منخفض التكاليف
					السيطرة الدائمة على التكاليف
					اسعار الخدمات المقدمة
					دراسة المخاطر المالية
					مستوى هيكلية التنظيم و المسؤوليات
					نظام حوافر يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية
					توظيف أدوات الدفع الالكترونية الحديثة
					إدارة الموارد بشكل فعال
					إدارات الكفاءات بشكل يخدم التنافسية
					التوجه للصيرفة الشاملة

					توظيف الإدارة الالكترونية في الخدمات
					التخطيط الاستراتيجي و التنافسية .
					شفافية الأنشطة و العمليات .
					إدارة المعلومات و المعرفة :
					تحرص الشركة على نشر و اتاحة المعرفة و المعلومات للمتعاملين
					تجمع الشركة معلومات عن الشوق و المنافسين داخل البيئة .
					تجري الشركة تقييما لمستوى المعرفة لديها قياسا بالشركات الرائدة
					يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير في فهم السوق
					تملك الشركة قاعدة بيانات شاملة تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين
					المحور الثاني : التمايز
					إدارة الجودة و الإستراتيجية التنافسية
					إستراتيجية التنوع و التنافسية
					قدرات تسويقية عالية
					نوعية الخدمة و هندستها
					العناية بالإبداع في الأعمال
					مستوى قدرات بحثية
					وضع المؤسسة و الجودة و التكنولوجيا
					مهارات العمالة
					تعاون قوي بين مختلف المكاتب و الفروع
					تنسيق قوي بين وظائف البحث و التطوير و الإنتاج و التسويق
					مقاييس نوعية بدلا من الكمية .
					الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة و المدربة جيدا
					توفر التقنيين و الأشخاص المبدعين .
					التسويق و الترويج
					إدارة العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية .
					الأداء المتوازن .
					المساهمة في تطوير السوق المالي
					تمايز الخدمات المصرفية المقدمة عن غيرها
					تحفيز العمالة لأجل الابتكار التنافسي و التجديد
					تكوين العمالة و تأهيلها
					توظيف التكنولوجيا
					التعامل مع المعلومات و البيانات عن البيئة
					تحديث دوري للعمليات و آليات تطبيقها
					الاهتمام بتطبيق البحوث الأخيرة
					أهمية العلاقة البحثية مع المخابر و مؤسسات التعليم العالي
					المحور الثالث : التركيز
					تحقيق السياسة النقدية المسطرة

					تحديد الأهداف بوضوح
					تحديد الاستراتيجيات و البدائل لتصحيح المسار
					توظيف أدوات السياسة النقدية لتحقيق التنافسية
					تخصيص موارد للتمويل حسب نوع التمويل
					تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف
					التخصص العمالة الماهرة
					تقاسم المسؤولية و الإشراف
					متابعة مراحل تحقيق الأهداف
					تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية
					دمج المتطلبات المادية توجه إلى هدف تنافسي
					تنسيق المتطلبات التنظيمية توجه إلى هدف تنافسي
					كفاءة السوق المالي
					حجم السوق المالي
					البحث و التطوير :
					تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث و التطوير
					تتعاون الشركة مع مؤسسات اخرى في مجال البحث و التطوير
					لدى الشركات مخصصات مالية كافية لعملية البحث و التطوير
					لدى الشركة تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث و التطوير
					تقم الشركة برصد نسبة من المبيعات لغايات البحث و التطوير
					المحور الرابع :المتغيرات التابعة فقرات الاداء التنافسي
					الاداء المالي و الاقتصادي الى أي درجة تم تحقيق الاهداف التالية خلال 05 سنوات
					نمو معدلات إنتاجية العاملين
					نمو القيمة المضافة
					تحسن في معدلات العائد على الاستثمار
					نمو الحصة السوقية للسوق المحلي
					نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي
					نمو رقم الأعمال بشكل عام
					ارتفاع معدلات الأرباح
					بناء الميزة التنافسية : الى أي درجة تم تحقيق الاهداف التالية خلال 05 سنوات الماضية
					اختراق أسواق جديدة
					ابتكار أدوات جديدة
					المكانة المميزة في السوق المحلي
					حصول الشركة على شهادات متطلبات التصنيع الجيد
					السعي للتحالفات الإستراتيجية أو الاندماج
					انخفاض في معدلات التكاليف أو السيطرة على التكاليف
					الحصول على علامات الجودة
					تنوع و تجدد طرق و أساليب العمل
					تشجيع السلوكيات الإبتكارية

ملحق رقم 01 : يوضح توزيع الافراد حسب الجنس .

		sex			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	12	40,0	40,0	40,0
	famme	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم 02 : يوضح توزيع الافراد حسب الشهادة .

		diplome			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac	5	16,7	16,7	16,7
	exp	2	6,7	6,7	23,3
	ing /mast/les	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم 02 : يوضح توزيع الافراد حسب الوظيفة .

		profss			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	manajm	13	43,3	43,3	43,3
	fin com	8	26,7	26,7	70,0
	admini	3	10,0	10,0	80,0
	mar prod	3	10,0	10,0	90,0
	control	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم 02 : يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية .

		exp			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	19	63,3	63,3	63,3
	entre 6 et 10 ans	6	20,0	20,0	83,3
	entre 11 et 20 ans	3	10,0	10,0	93,3
	superieur de 20 ans	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم 03 : يوضح جدول المتوسطات والانحرافات مابين المحاور.

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
laxe01	3,0667	,82768	30
laxe02	3,0667	,82768	30
laxe03	3,0333	,80872	30
laxe04	2,8333	1,11675	30
laxe05	2,9833	,78216	30
laxe06	2,8667	,73030	30
laxe07	2,8333	,98553	30
laxeG	3,0667	,82768	30

ملحق رقم 03 : يوضح جدول مصفوفة الارتباط ما بين المحاور .

Corrélations

		laxe01	laxe02	laxe03	laxe04	laxe05	laxe06	laxe07	laxeG
laxe01	Corrélation de Pearson	1	,648**	,615**	,647**	,401*	,300	,479**	,622**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,028	,107	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe02	Corrélation de Pearson	,648**	1	,718**	,759**	,561**	,529**	,521**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,003	,003	,030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe03	Corrélation de Pearson	,615**	,718**	1	,732**	,519**	,475**	,440*	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,008	,015	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe04	Corrélation de Pearson	,647**	,759**	,732**	1	,589**	,648**	,475**	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000	,008	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe05	Corrélation de Pearson	,401*	,561**	,519**	,589**	1	,660**	,667**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,028	,001	,003	,001		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe06	Corrélation de Pearson	,300	,529**	,475**	,648**	,660**	1	,639**	,586**
	Sig. (bilatérale)	,107	,003	,008	,000	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxe07	Corrélation de Pearson	,479**	,521**	,440*	,475**	,667**	,639**	1	,796**
	Sig. (bilatérale)	,007	,003	,015	,008	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
laxeG	Corrélation de Pearson	,622**	,396*	,563**	,572**	,628**	,586**	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,030	,001	,001	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 04 : يوضح جدول متوسطات والانحرافات المحور الاول .

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	laxe01
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3667	2,8333	3,1667	3,3667	3,0667	3,2333	3,0667
Ecart-type		,76489	,69893	,94989	,85029	,82768	,97143	,82768
Variance		,585	,489	,902	,723	,685	,944	,685

ملحق رقم 05 : يوضح جدول متوسطات والانحرافات المحور الثاني .

		x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	laxe03
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4333	3,3333	3,2667	3,1000	3,0000	4,8000	4,5000	3,2000	2,9667	3,0333
Ecart-type		,72793	,84418	,82768	1,6681	,83045	9,5209	7,34730	,92476	,99943	,80872
Variance		,530	,713	,685	2,783	,690	90,648	53,983	,855	,999	,654

ملحق رقم 05 : يوضح جدول معامل الثبات للمحور الأول .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	7

ملحق رقم 06 : يوضح جدول معامل الثبات للمحاور.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	98

ملحق رقم 07 : يوضح جدول معامل الثبات للمحور الثاني .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	6

ملحق رقم 8 : يوضح جدول معامل الثبات للمحور الثالث .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	10

ملحق رقم 09 : يوضح جدول معامل الثبات للمحور الرابع.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,223	9

ملحق رقم 10 : يوضح جدول معامل الثبات للمحور الخامس.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	5