

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة قالمة -

إشراف الأستاذة(ة):

أ.د. عبد المالك بضياف

إعداد الطالب:

- نور الإسلام قاتلية

السنة الجامعية 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الآية (07) سورة ابراهيم

اشكر الله عز وجل الذي وفقني في مشواري الدراسي ومنحني القوة على
انجاز هذا العمل المتواضع.

واقثناء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

رواه احمد والترمذي

أتوجه بالشكر وأسمى عبارات الامتتان والعرفان الى كل من سهر على
خدمة العلم والتعليم واهص بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور "عبد
المالك بضياف" الذي كرمني وتفضل مشكورا بالإشراف على هذا
العمل، وشملي بعطفه وعنايته وقاد البحث بتوجيهاته السديدة وروحه
العلمية وسعة صدره الى صورتها النهائية،

ولم يبخل علي بنصائحه القيمة، التي سترافقني ان شاء الله في

مشواري العلمي

وحتى لا اوصف بالجحود ونكران الجميل أتقدم بخالص شكري
لأساتذتي الافاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاطلاع
على هذا الجهد المتواضع، وابداء ملاحظاتهم العلمية عليه.
وكل من ساهم من قريب او من بعيد ولو حتى بكلمة في انجاز هذه
المذكرة.

ولله الحمد والشكر أولا واخرا.



الإهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ... ولا
تطيب اللحظات الا بذكرك ... ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ... ولا تطيب
الجنة الا برؤية الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... الى نبي الرحمة
ونور العالمين ...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من علمني العطاء بدون انتظار ... الى من احمل اسمه بكل افتخار
... والدي العزيز

الى امي الغالية التي سهرت الليالي ... لأصل الى ما وصلت اليه
الى من شاركوني بأحلى الحكايات وأجمل الذكريات الى من عرفت معهم
معنى الحياة اخوتي واخواتي الأعزاء.

الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى
وأجلى العبارات في العلم الى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم
منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح الى اساتذتنا الكرام

الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع الى
من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا ... الى أصدقائي
وزملائي

الى من هم أكرم منا جميعا الشهداء الأبرار

الى فلسطين الحبيبة.





فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------|--|
| | بسم الله الرحمن الرحيم |
| | شكر وتقدير |
| | الاهداء |
| VI-I | فهرس المحتويات |
| VII | فهرس الجداول |
| IX-VIII | فهرس الاشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| (أ-و) | مقدمة عامة |
| 56-18 | الفصل الأول: الاطار النظري للأداء وطرق تقييمه |
| 19 | تمهيد |
| 20 | المبحث الأول: مدخل للأداء |
| 20 | المطلب الأول: تعريف الأداء واهميته |
| 20 | أولاً: تعريف الأداء |
| 22 | ثانياً: أهمية الأداء |
| 22 | المطلب الثاني: أنواع الأداء وابعاده |
| 22 | أولاً: أنواع الأداء |
| 26 | ثانياً: ابعاد الأداء |
| 27 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء |
| 30 | المبحث الثاني: اساسيات تقييم الأداء |
| 30 | المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء |
| 30 | أولاً: تعريف تقييم الأداء |
| 31 | ثانياً: أهمية تقييم الأداء |
| 32 | ثالثاً: اهداف تقييم الأداء |

| | |
|-------|--|
| 34 | المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء |
| 34 | أولاً: الطرق التقليدية |
| 37 | ثانياً: الطرق الحديثة |
| 40 | المطلب الثالث: المراحل والصعوبات التي تمر بها عملية تقييم الأداء |
| 40 | أولاً: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء |
| 41 | ثانياً: الصعوبات التي تمر بها عملية تقييم الأداء |
| 42 | المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن |
| 42 | المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن |
| 42 | أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن |
| 44 | ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن |
| 46 | ثالثاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن |
| 47 | رابعاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن |
| 48 | المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وظائفها |
| 48 | أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن |
| 49 | ثانياً: وظائف بطاقة الأداء المتوازن |
| 51 | المطلب الثالث: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها |
| 51 | أولاً: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن |
| 54 | ثانياً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن |
| 56 | خلاصة الفصل الأول |
| 98-57 | الفصل الثاني: ماهية الميزة التنافسية ودور الأداء في تعزيزها |
| 58 | تمهيد |
| 59 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية |
| 59 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية |
| 59 | أولاً: تعريف التنافسية |
| 60 | ثانياً: أسباب التنافسية |

| | |
|----|---|
| 61 | ثالثا: أنواع التنافسية |
| 63 | المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية |
| 63 | أولا: تعريف الميزة التنافسية |
| 64 | ثانيا: خصائص الميزة التنافسية |
| 65 | ثالثا: أهمية الميزة التنافسية |
| 66 | المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها |
| 66 | اولا: أنواع الميزة التنافسية |
| 66 | 1. ميزة التكلفة الأقل |
| 68 | 2. ميزة التميز |
| 69 | ثانيا: مصادر الميزة التنافسية |
| 69 | 1. الكفاءة والجودة |
| 70 | 2. المعرفة والابتكار |
| 71 | 3. المرونة والوقت |
| 72 | المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس، اليات بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها |
| 72 | المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس |
| 72 | أولا: استراتيجيات قيادة التكاليف |
| 73 | ثانيا: استراتيجية التميز |
| 74 | ثالثا: استراتيجية التركيز |
| 76 | المطلب الثاني: اليات بناء الميزة التنافسية |
| 76 | أولا: مدخل التحليل الاستراتيجي (سووت SWOT) |
| 78 | ثانيا: مدخل بورتر PORTER الخماسي للتنافسية |
| 80 | ثالثا: مدخل سلسلة القيمة |
| 83 | المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير جودتها |
| 83 | أولا: محددات الميزة التنافسية |
| 83 | 1. حجم الميزة التنافسية |

| | |
|-----|---|
| 85 | 2. نطاق التنافس او السوق المستهدف |
| 87 | ثانيا: معايير جودة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة |
| 87 | 1. مصدر الميزة التنافسية |
| 87 | 2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي امتلكها المؤسسة |
| 87 | 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة |
| 88 | المبحث الثالث: دور الاداء في تعزيز الميزة التنافسية |
| 88 | المطلب الأول: دور البعد المالي وبعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية |
| 88 | أولاً: البعد المالي |
| 88 | 1. تعريف البعد المالي |
| 88 | 2. دور البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية |
| 89 | ثانيا: بعد العملاء |
| 89 | 1. تعريف بعد العملاء |
| 90 | 2. دور بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية |
| 91 | المطلب الثاني: دور بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم في تعزيز الميزة التنافسية |
| 91 | أولاً: بعد العمليات الداخلية |
| 91 | 1. تعريف بعد العمليات الداخلية |
| 91 | 2. دور بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية |
| 93 | ثانيا: بعد التعلم والنمو |
| 93 | 1. تعريف بعد التعلم والنمو |
| 93 | 2. دور بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية |
| 98 | خلاصة الفصل الثاني |
| 99 | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة قامة |
| 100 | تمهيد |
| 101 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وكالة قامة |

| | |
|-----|---|
| 101 | المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز |
| 101 | أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز |
| 103 | ثانياً: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 105 | المطلب الثاني: أهمية واهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 105 | أولاً: أهمية مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 105 | ثانياً: اهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 106 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة وتوزيع المهام والوظائف |
| 106 | أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 107 | ثانياً: توزيع المهام والوظائف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة |
| 110 | المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية |
| 110 | المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة |
| 110 | أولاً: مجتمع الدراسة |
| 110 | ثانياً: عينة الدراسة |
| 111 | المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والادوات المستخدمة |
| 113 | المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 113 | أولاً: أداة الدراسة |
| 115 | ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 115 | المطلب الرابع: مدى كفاية حجم العينة، صدق وثبات أداة الدراسة |
| 115 | أولاً: مدى كفاية حجم العينة |
| 116 | ثانياً: صدق أداة الدراسة |
| 117 | ثالثاً: ثبات أداة الدراسة |
| 118 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها |
| 118 | المطلب الأول: اختبار طبيعية توزيع البيانات |

| | |
|-----|---|
| 121 | المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية ونتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة |
| 121 | أولاً: النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية |
| 126 | ثانياً: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة |
| 130 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات |
| 130 | أولاً: الفرضيات الفرعية للدراسة |
| 137 | ثانياً: الفرضية الرئيسية للدراسة |
| 138 | خلاصة الفصل الثالث |
| 140 | خاتمة عامة |
| 144 | قائمة المراجع |
| 153 | الملاحق |
| 162 | ملخص |



فهرس الجداول
والاشكال والملاحق

فهرس الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية | 77 |
| 02 | الابعاد المحددة لنطاق التنافس | 86 |
| 03 | الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان | 111 |
| 04 | مقياس ليكارت الخماسي | 114 |
| 05 | الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي | 114 |
| 06 | اختبار KMO لكفاية العينة | 116 |
| 07 | معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة | 117 |
| 08 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 118 |
| 09 | توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس | 121 |
| 10 | توزيع افراد العينة حسب متغير العمر | 122 |
| 11 | توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 123 |
| 12 | توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 124 |
| 13 | توزيع افراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل | 125 |
| 14 | الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأداء | 126 |
| 15 | الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الميزة التنافسية | 129 |

فهرس الاشكال:

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | أنواع الأداء | 25 |
| 02 | العوامل المؤثرة في الأداء | 29 |
| 03 | نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين | 34 |
| 04 | نموذج قائمة مراجعة لتقييم اداء كاتب مبيعات | 35 |
| 05 | طريقة الترتيب العام | 37 |
| 06 | نموذج اولي لطريقة الاختيار الاجباري | 38 |
| 07 | نموذج مكمل لطريقة الاختيار الاجباري | 38 |
| 08 | الوظائف الأربعة الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن | 51 |
| 09 | نموذج بورتر للتنافسية | 79 |
| 10 | سلسلة قيمة المؤسسة | 81 |
| 11 | دورة حياة الميزة التنافسية | 84 |
| 12 | شعار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز | 104 |
| 13 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قلمة | 106 |
| 14 | المدرج التكراري لمحور الأداء | 119 |
| 15 | شكل الانتشار حول محور الأداء | 119 |
| 16 | المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية | 120 |
| 17 | شكل الانتشار حول محور الميزة لتنافسية | 120 |
| 18 | توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس | 121 |
| 19 | توزيع افراد العينة حسب متغير العمر | 122 |
| 20 | توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 123 |
| 21 | توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 124 |
| 22 | توزيع افراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل | 125 |
| 23 | نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية | 131 |

| | | |
|-----|---|----|
| | الأولى | |
| 132 | نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الثانية | 24 |
| 134 | نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الثالثة | 25 |
| 136 | نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الرابعة | 26 |

فهرس الملاحق:

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|---------|-----------------------------|-------|
| 153 | وثيقة طلب الزيارة الميدانية | 01 |
| 158-154 | استمارة الاستبيان | 02 |
| 161-159 | مخرجات برنامج SPSS25 | 03 |



المقدمة العامة

أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات تشهد تغيرات كبيرة ومتسارعة، وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والتغير المستمر في البيئتين الاقتصادية والاجتماعية، ذلك ما دفع بالمؤسسات الى البحث عن التميز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة سواء على المستوى المحلي او الدولي، وذلك عن طريق ما يسمى بالميزة التنافسية، حيث تشير هذه الاخيرة إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

حيث ان بناء وتعزيز المزايا التنافسية كان يتم من خلال الاعتماد على الموارد المادية الملموسة (المعدات، المواد الخام، الأصول الثابتة، ...)، نظرا لان الموارد المادية كانت تتميز بكونها فريدة وغير قابلة للتقليد، ومع مرور الزمن أصبحت لا تحقق أي تميز للمؤسسات، لذا فان بناء وتعزيز المزايا التنافسية اصبح يعتمد بشكل أساسي على الموارد غير الملموسة (العلاقات مع العميل، مهارات الموظف ومعرفته، تكنولوجيا المعلومات، ثقافة المنظمة، ...) والتي من الصعب على المنافسين تقليدها.

لذا توجهت العديد من المؤسسات الى اعتماد الأداء كمصدر استراتيجيا لبناء وتعزيز ميزتها التنافسية نظرا لكونه مصدرا صعب التقليد ولشموليته لجميع أجزاء المؤسسة من تخفيض في النفقات والرفع من الربحية، كسب عملاء جدد، الابداع، واستخدام التكنولوجيا.

وفي هذا الجانب يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن احسن أداة تربط بين الأداء والميزة التنافسية نظرا لعدم وجود تأثير مباشر للاداء في تعزيز الميزة التنافسية، وكونها تعمل على تقييم الأداء وترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها الى اهداف تقوم على أربعة ابعاد أساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين المؤسسات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الابداع والابتكار، اكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ملموسة.

1. الإشكالية:

في ظل التحول الاقتصادي السريع والمنافسة المتزايدة في السوق، اصبح من الضروري اتخاذ التدابير اللازمة في المؤسسات وذلك لتحسين كفاءتها وبالتالي ضمان مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها.

وعلى أساس ما تم ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

➤ ما مدى مساهمة الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟

2. الاسئلة الفرعية:

لتدعيم الإشكالية الرئيسية يمكن تقديم مجموعة من الأسئلة الفرعية للوقوف على مدى تأثير الأداء من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة، وتتمثل في:

- ✓ هل يؤثر البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟
- ✓ هل يؤثر بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟
- ✓ هل يؤثر بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟
- ✓ هل يؤثر بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الأداء وتحسينه في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة؟

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر البعد المالي على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الفرضية الثانية: يؤثر بعد العملاء على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الفرضية الثالثة: يؤثر بعد العمليات الداخلية على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الفرضية الرابعة: يؤثر بعد التعلم والنمو على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته حيث يعد الأداء وتحسينه من الركائز المهمة لنجاح المؤسسات، كذلك تتمثل الأهمية في الدور الفعال الذي يلعبه الأداء في

تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز في ظل المنافسة التي تواجه المؤسسة خاصة في ظل توجهاتها لدخول السوق العالمي.

5. أهداف الدراسة:

تتجلى اهداف الدراسة في عدة جوانب أهمها:

ابراز دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال جملة من الأهداف:

- ✓ التعرف بالأداء ومختلف اساسياته وطرق تقييمه.
- ✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء والدور الذي تلعبه في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ محاولة التطرق الى مختلف اساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- ✓ الميول الشخصي لموضوع الدراسة لتوافقه مع طبيعة التخصص و هو تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- ✓ محاولة اكتساب معرفة حول موضوع دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ الشعور بأهمية هذا الموضوع خاصة مع التحولات الحديثة وزيادة المنافسة في السوق.
- ✓ وجود عدد قليل من الأبحاث حول الموضوع خاصة المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية، والرغبة في اثناء هذا الجانب.

7. حدود الدراسة:

- ✓ حدود بشرية: تتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ حدود مكانية: تتعلق بمكان اجراء الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ حدود زمانية: الفترة الممتدة من 2024/02/15 الى 2024/05/25.
- ✓ حدود موضوعية: تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين المتغير المستقل "الأداء" والمتغير التابع "الميزة التنافسية".

8. المنهج المتبع:

- ✓ **المنهج التاريخي:** الذي تناولنا من خلاله نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن والنبذة التاريخية للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:** لملائمته مع موضوع الدراسة وذلك من خلال جمع المعلومات لوصف اهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع.
- ✓ **منهج دراسة الحالة:** فيما يخص الجانب التطبيقي وذلك من خلال اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على احدى المؤسسات المهمة المتواجدة على مستوى ولاية قالمة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: رضا لصفير، علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى مراجعة ادبيات إدارة الموارد البشرية لمعرفة التطور في الأدوار التي تمارسها حاليا، وإبراز الدور الأهم لهذه الإدارة والمتمثلة في تفعيل أداء افرادها بعيدا عن الأدوار الكلاسيكية الروتينية لها، ودراسة تأثير تفعيل الأداء على الميزة التنافسية، كما تمثل الهدف من هذا البحث أيضا في جمع وإبراز كل محددات الأداء الفردي الممكنة.

الدراسة الثانية: ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة واشرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن أثر تطبيق الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة: سميرة عبد الصمد وسهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، لجزائر، العدد الثاني عشر، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية ودور فرق العمل عالية الأداء باعتبارها ضرورة لمعظم المنظمات كطريقة لتنظيم وتنفيذ عملها مما يؤدي الى الأداء المتفوق وهو ما يترجم

الى ميزة تنافسية كبيرة، وهذا ما يتجلى من خلال تحسين جودة المنتجات او الخدمات وتحسين التركيز على العملاء وتسريع انتشار الأفكار وزيادة تحفيز الموظفين والرد على الفرص والتحديات وبيئات سريعة التغير.

الدراسة الرابعة: بوعلاقة نورة وسلام عبد الرزاق، تميز الأداء كألية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات، دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للفترة 2013-2019، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة المدينة، الجزائر، العدد الأول، 2020.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور تميز الأداء في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وذلك من خلال التركيز على معرفة طبيعة العلاقة بين تمييز الأداء والميزة التنافسية في شركة الكهرباء والغاز الجزائرية.

الدراسة الخامسة: نبيل شنين، احمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الاول، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تعديل وتكييف بطاقة الأداء المتوازن لتلائم مع مؤسسات القطاع العام والمؤسسات غير الهادفة للربح لاجل استخدامها كاداة لقياس الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

10. صعوبات الدراسة:

- ✓ ندرة المراجع والمصادر التي تدرس جزء هام من موضوع الدراسة.
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدمج بين الأداء والميزة التنافسية من جهة وبطاقة الأداء المتوازن وآليات عملها من جهة أخرى.
- ✓ قصر الفترة الزمنية المتعلقة بتوزيع المواضيع.

11. هيكل الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث فصول فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي وهي كالتالي:

الفصل الأول: تعلق بالاطار النظري لاداء وطرق تقييمه، وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث، الأول نبرز فيه ماهية الأداء، المبحث الثاني تناولنا فيه اساسيات تقييم الأداء، اما في المبحث الثالث فقد تم التطرق الى بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: تعلق بماهية الميزة التنافسية ودور الأداء في تعزيزها، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، الأول نبرز فيه الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية، المبحث الثاني تناولنا فيه الاستراتيجيات العامة للتنافس، اليات بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها، اما في المبحث الثالث فقد تم التطرق الى دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لدراسة تطبيقية، قسم الى ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وكالة قالمة، المبحث الثاني تصميم الدراسة الميدانية، اما في المبحث الثالث فقد ضم عرض نتائج الدراسة وتحليلها.



الفصل الأول: الأطار النظري

الأداء وطرق تقييمه

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات، فهو مؤشراً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ويعتبر انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها والاستغلال الأمثل لمواردها، وفي ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة أصبحت ملزمة على تبنى أساليب حديثة لتقييم أداءها، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها، حيث تتيح عملية التقييم هذه الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسينه للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

ولا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط للتعبير عن وضعية المؤسسة لهذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور الملاحظ في الأساليب والطرق التقليدية، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الأداء وعملية تقييمه وذلك من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مدخل للأداء

يشكل الأداء محورا رئيسيا في المؤسسة، اذ يعد وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة، فهو دليل على ما يتمتع به المرؤوسين من قدرات وامكانيات ومهارات، حيث يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والمرؤوسين، وسنطرق من خلال هذا المبحث الى ماهية الأداء والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الاول: تعريف الأداء واهميته

أولاً: تعريف الأداء

تعددت تعاريف الأداء بتعدد العلماء والباحثين وهذا يرجع الى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

"الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات. من خلاله يتم انجاز اهداف الفرد واهداف المؤسسة"¹.

يعبر الأداء عن فعل أو نشاط اذ يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة، كذلك يعبر الأداء عن النجاح الذي يعد مفهوما إيجابيا غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح. وفي هذا الإطار يقول Y.PESQUEUX أنه لا يمكن القول عن الأداء أنه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة².

هو قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة³.

¹ إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد السابع عشر، 2017، ص259.

² أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص04.

³ Martine Madani, Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, hachette livre, Paris, 2009, p28.

ويشير (إياد فاضل محمد التميمي) إلى الأداء على أنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة في قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ومع الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي للاستجابة لكل هذا بكل حرص"¹.

الأداء هو مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة تتجزأ حسب متطلبات الوظيفة القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة"².

كما يعرف بأنه محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل"³.

من التعاريف السابقة نجد أن الباحثين اتفقوا عند نقطة محددة وهي مستوى الأداء فالأداء حسبها هو دالة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير الموقف الذي يؤثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في إنجاز مهامهم من جهة أخرى وقد يطلق عليه مصطلح كفاءة الأداء، وهي النسبة بين الجهد المبذول للمهام الوظيفية والنتائج المنجزة، أو هي نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون عالية كما وأنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية.

¹ رضا لصفير، علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص10.

² عمار كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ص88.

³ أمين أحمد محبوب المومني، موفق عدنان عبد الجبار الحميري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة و رؤية مستقبلية-، دار الثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص208.

ثانياً: أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المؤسسة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فيه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمؤسسة العملاء، الموردين، المجتمع، لذلك فإن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء لما يحققه من الفوائد التالية للمؤسسة¹:

- ✓ يعتبر الأداء مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- ✓ يعتبر الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ✓ يسهم الأداء في استمرارية بقاء المؤسسة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة.
- ✓ يعتبر تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وابعاده

أولاً: أنواع الأداء

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف الأداء يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية:

¹ محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة الربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد الواحد والعشرون، 2020، ص638.

1. معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي¹:

أ. الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر

على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد

بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة

لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة

الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على

الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2. معيار الشمولية: ويضم:

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002 ص ص 17، 18.

العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرياح، النمو... الخ¹.

ب. الأداء الجزئي:

هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً أداء وظيفة الأفراد، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق...، حيث ينتج عن تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها².

3. معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي³:

أ. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

ب. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.

² بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص 4.

³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج. الأداء التكنولوجي:

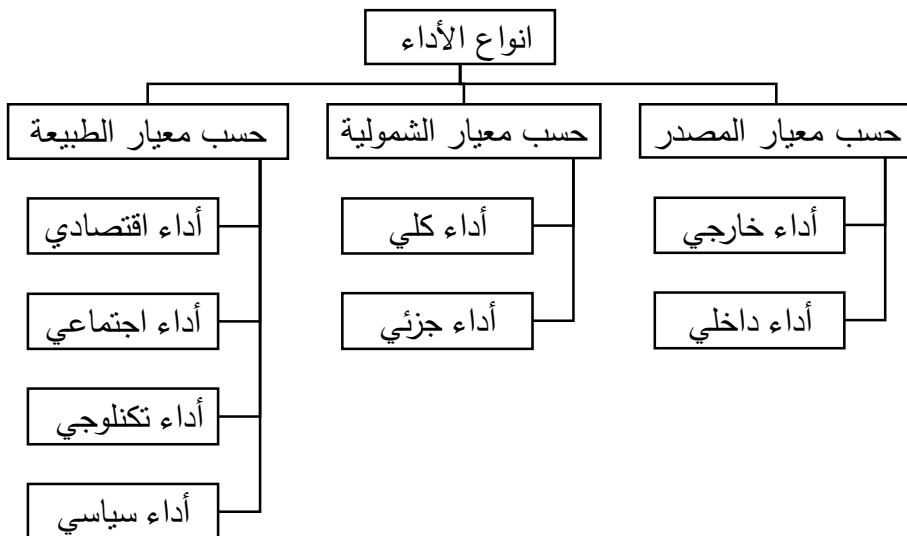
يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

د. الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى، ويمكننا توضيح أنواع الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) أنواع الأداء



المصدر: من اعداد الطالب.

ثانياً: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي¹:

1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أنه بإمكان أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات، أزمات، ... الخ).

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد السابع، 2010، ص219.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي¹:

1. العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وهي تتكون من عدة عوامل:

أ. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

ب. **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

ج. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.

د. **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية نظام الحوافز

¹ إبراهيم بلفايد، شوقي بوري، مرجع سبق ذكره، ص 262.

الاتصال الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

هـ. **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.

و. **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

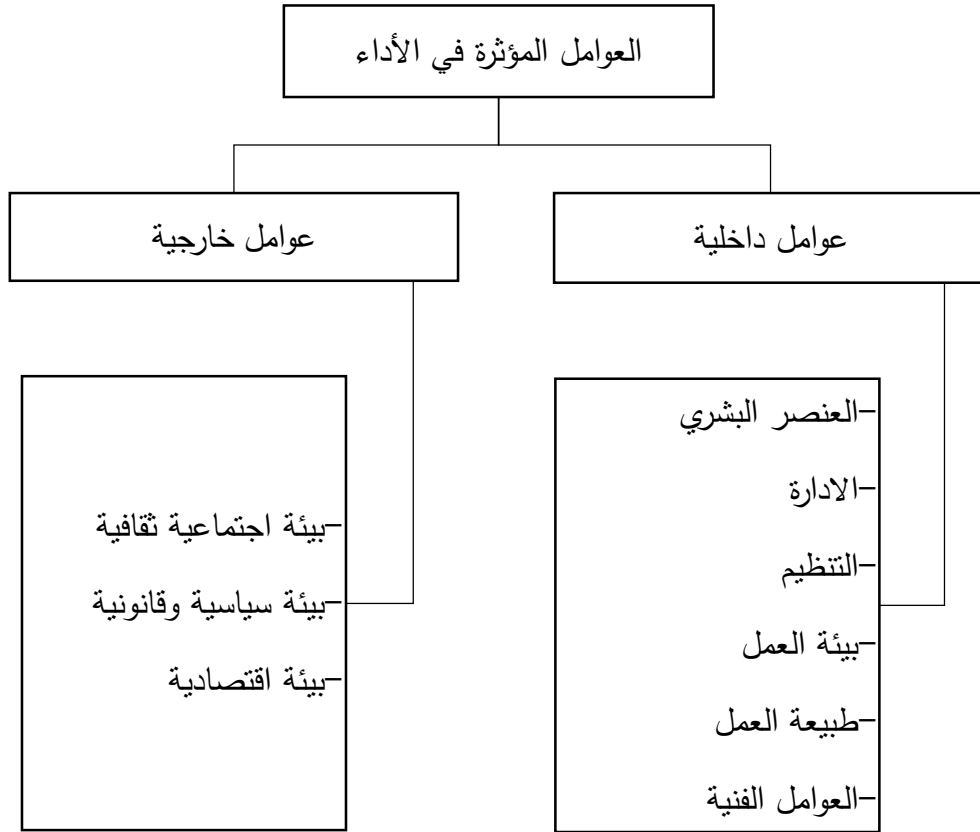
2. **العوامل الخارجية:**

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

- أ. **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.
- ب. **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات والسياسة الخارجية.
- ج. **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء تقوم على إيجاد كافة الثغرات والنقائص المرتبطة بالأداء في المؤسسة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة المقترحات والتوصيات اللازمة لذلك، كما ان نجاح المؤسسة في هذا الإطار يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء، وهذا ما يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسينه، وعليه تم في هذا المبحث التطرق الى عملية تقييم الأداء والمراحل والصعوبات التي تمر بها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب ان ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم¹.

يعرف كذلك على انه "دراسة نشاط المؤسسة لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً، وذلك للوقوف على أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها"².

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"³.

¹ محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص173.

² مدحت القرشي، دراسات في الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص198.

³ خضر جميل أحمد محمود، قياس وتقييم الداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص121.

كما يعرف على انه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية، او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية لتحقيق فعالية المنظمة"¹.

إن تقييم الأداء هو "مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط معين للهدف أو للأهداف المقدره، ويتمثل جوهر الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما، وفيه تبين الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها مع التوصية باتخاذ الإجراءات المصححة"².

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة كفاءة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى استخدامها. وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف. وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية³:

- ✓ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ✓ تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث إن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- ✓ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- ✓ المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص17.

² فوزي عطوي وآخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف و تخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص35.

³ خضر جميل أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص، 123، 124.

للحوافز. كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

- ✓ تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.
- ✓ يساعد تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

كما يساعد في التعرف على¹:

- ✓ الجدوى: حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
- ✓ الفعالية: حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة
- ✓ التأثير: حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

يمكن توضيح أهداف تقييم الأداء في المؤسسة وفقاً للمستوى الذي يشمل في النقاط التالية:

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل:

إن الهدف العام لعملية تقييم الأداء في المؤسسة هو للتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها المحددة مسبقاً وللفترة المحددة استناداً إلى ما توفر من معلومات وإحصائيات نشاط خلال فترة محددة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تحقق مجموعة أخرى من الأهداف نبين بعضاً منها في النقاط التالية²:

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة طائف، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص ص 26، 27.

² عيسى قروش، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 151.

- ✓ قياس مدى كفاءة وفاعلية مختلف الأنشطة محل التقييم في المؤسسة، وإظهار تلك التي تحتاج إلى تدخل المؤسسة بما يتناسب وطبيعة الانحرافات المسجلة بها.
 - ✓ توجيه المؤسسة نحو مواطن التحسين من خلال تشخيص المشكلات وتحديد نقاط القوة والضعف بما يدعم تنافسيتها واستمراريتها.
 - ✓ تحقيق قدر من الرقابة على كفاءة الأنشطة والمستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة.
- بشكل عام يمكن التعبير عن أهداف عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفقا لثلاثة أبعاد رئيسية:
- ✓ إمكانية التطوير في المؤسسة: من خلال جرد إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية والتقنية وغيرها.
 - ✓ مدى فاعلية المؤسسة: من خلال توجيه المؤسسة إلى تحقيق نتائجها المخططة.
 - ✓ مدى كفاءة المؤسسة: من خلال توجيه المؤسسة إلى العمل على الاستخدام الأمثل لموارده.
- أهداف تقييم الأداء على مستوى الأفراد:** تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي¹:
- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد أسس الترقية والجزاءات وزيادة الرواتب.
 - ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهود لإحراز التقدم.
 - ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
 - ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة المؤهلين للمناصب العليا
 - ✓ المحافظة على مستوى مستمر وعال للكفاية الانتاجية.

¹ فوزي عطوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن ان تستخدم في عملية تقييم الأداء، وتنقسم هذه الطرق الى قسمين، طرق تقليدية وأخرى حديثة، نذكرها فيما يلي:

اولا: الطرق التقليدية

1. طريقة الميزان أو الدرجات:

هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين، وعلى الرغم من ذلك فإنها تعتبر من أكثر الطرق انتشارا واستعمالا حتى وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نمودجا يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأ أو درجة، وتكون هذه الدرجة محددة بفتة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل الرقم (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى. ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة¹. وفي النمودج الافتراضي التالي توضيح لما سبق ذكره:

الشكل رقم (03) نمودج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

| م | العنصر | التقدير | | | | |
|---|--|---------|-------|-----|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | ضعيف | مقبول | جيد | جيد جدا | ممتاز |
| 1 | الأداء العام الوظيفي • مهارة في التنفيذ • القدرة على التطوير | | | X | | |
| 2 | • الصفات الشخصية • الاهتمام بالمظهر • العلاقة مع الرؤساء | | | | X | X |
| | المجموع | | | | | 16 |

المصدر: حسن عشاوي، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص124.

¹ حسن عشاوي، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص124.

2. طريقة قوائم المراجعة:

إن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر مع الأفراد العاملين.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات حيث ان المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفة هذا لا يعني بأنه لا يوجد تحيز حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختيار ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي، وعيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وقفا للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر¹. والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

شكل رقم (04) نموذج قائمة مراجعة لتقييم اداء كاتب مبيعات

| لا | نعم | الفقرات |
|----|-----|--|
| | | 1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟ |
| | | 2- هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع؟ |
| | | 3- هل يقترح منتوجات جديدة للزبائن؟ |
| | | 4- هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن؟ |
| | | 5- هل يفقد هدوئه وتوازنه امام الزبائن؟ |
| | | 6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟ |
| | | 7- هل يرتكب أخطاء في عمله؟ |

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص255.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص254.

3. المقارنة المزدوجة بين الموظفين:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقوم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، فمثلا لو كانت ثمة مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (أ، ب، ج، د، هـ)، وأريد تقويم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو الآتي¹:

أ مع ب ، ب مع ج ، ج مع د ، د مع هـ

أ مع ج ، ب مع د ، ج مع هـ

أ مع د ، ب مع هـ

أ مع هـ

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة، ولكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفأ من فلان وحسب، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا.

4. طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المدير أو المشرف المباشر على عملية التقييم بترتيب الموظفين حسب كفاءتهم من خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها، أي يقوم بترتيبهم تنازليا، ويأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء، وذلك بإعطائهم درجات أو تقديرا عن كل صفة، ثم يتم بعد ذلك جمع الدرجات والتقديرات التي حصل عليها كل موظف².

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص352.

² حسن ع شماوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص131.

الشكل رقم (05) يوضح طريقة الترتيب العام

| الترتيب | م | الاسم | م |
|-----------------|---|----------------|---|
| عبد الرحمن | 2 | محمد أفضل موظف | 1 |
| جاسم | 2 | عبد الله | 2 |
| مروان | 1 | علي | 3 |
| راشد | 3 | احمد | 4 |
| حسن - اسوء موظف | - | سعيد | 5 |

المصدر: حسن عشاوي، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص132.

ثانيا: الطرق الحديثة

1. طريقة الاختيار الإيجابي:

تعتمد هذه الطريقة على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف، وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وجملة واحدة من الجملتين اللتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة، ويعطى لكل منها وزن خاص من قبل الأداء، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد إنها تنطبق على الموظف أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده، ثم يجرى تحليل عملية الاختيار في الإدارة وتحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل، وليبيان أسلوب تطبيق هذه الطرق على سبيل المثال بالنسبة للموظف ولصفة وجملة استغلال وقت العمل نجد الخصائص والصفات التالية¹:

¹ حسن عشاوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الشكل رقم (06) نموذج اولي لطريقة الاختيار الاجباري

| م | اختيار القائم بالتقييم | العبارة المختارة |
|----|-------------------------|------------------|
| 10 | يظل يعمل طوال الوقت | • |
| 2 | يظل اغلب الوقت | |
| 3 | يظل بعض الوقت | • |
| 4 | لا يستغل الوقت في العمل | |

الشكل رقم (07) نموذج مكمل لطريقة الاختيار الاجباري

| م | اختيار الرئيس الأعلى | الصفة المختارة | الدرجة |
|---|-------------------------|----------------|--------|
| 1 | يظل يعمل طوال الوقت | • | 9 |
| 2 | لا يستغل الوقت في العمل | | 2 |

المصدر: حسن عشاوي، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص135.

وبناءً على ما سبق فإن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تحقق الموضوعية عند تقييم كفاءة الأداء، وتحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد وإجراء التدقيق اللازم في تحليل الجمل والعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك الموظف موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة، كما أنها تعتبر متطورة أكثر من الطرق الأخرى لاستخدامها لعبارات أكثر لوصف أداء الفرد¹.

2. طريقة الأحداث الجوهرية: يمكن ايضاحها فيما يلي²:

الحدث الجوهرية هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعتبر علامة محدّدة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، والمشرف لا يركز على الحدث الجوهرية في حد ذاته، وإنما يركز على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهته.

فعلى سبيل المثال يعتبر «حدثاً جوهرياً» اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على الموظف. ولكن المهم كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه

¹ نفسه، ص137.

² فوزي عطوي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 59، 60.

بسرعة واتقان (وهذا دليل نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يُسند إليه من أعباء وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته).

في هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوكه تجاه هذه الأحداث. وهو يقيد هذه المعلومات في مفكرة أو قائمة خاصة، وتنقسم هذه القائمة، أو كل صفحة من صفحات المفكرة إلى قسمين:

✓ واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل.

✓ وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل. وتبدو هذه العملية صعبة، في بادئ الأمر، أو أنها تستغرق كثيراً من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية أن يسجل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييم أدائهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة، وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين كما التي يتم عنها التقييم.

هو الحال حين ينتظر حتى نهاية فترة الأداء وبالإضافة إلى هذا، فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف على أن أداء يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل. غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر إلى ملازمة عماله باستمرار، ومراقبتهم عن قرب، بحيث يضع أنفه في كل ما يفعلونه، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطاءهم، ويقيد حركاتهم وسكناتهم.

3. طريقة بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة والمهمة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها حيث وازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعليم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وسواء كانت خدمة أو صناعية، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة. كما أنها إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية الى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال أربعة ابعاد لبطاقة الاداء المتوازن.¹ وسيتم التطرق الى هذه الطريقة بالتفصيل في المبحث الثالث.

المطلب الثالث: المراحل والصعوبات التي تمر بها عملية تقييم الأداء

سنطرق في هذا العنصر إلى مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه العملية:

أولاً: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة مراحل أساسية وهي:²

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تحتاج عملية تقويم الأداء إلى بيانات، معلومات حديثة، تقارير، مؤشرات، والتي يتم الحصول عليها من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه

¹ نبيل علي الزوي، مهدية ساطوح، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، العدد الثاني، ص 1027.

² مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص ص17، 18.

أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج نظراً لأهميتها في إجراء المقارنات.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

يتم تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3. إجراء عملية التقويم:

تتم هذه العملية باستخدام المؤشرات والتي تم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لأجل الوقوف على الانحرافات والاختلافات وتحديدها وبالتالي نصل إلى المرحلة الموالية.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج تقويم الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية التقويم عند هذا الحد، أما في حالة وجود انحرافات فيتم الانتقال إلى المرحلة الخامسة والأخيرة.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وذلك بتزويد نتائج تقويم الأداء إلى الإدارات المختلفة داخل المؤسسة للاستفادة منها إما في رسم الخطط القادمة أو في الإجراءات العلاجية الكفيلة للحفاظ على الهدف المخطط.

ثانياً: الصعوبات التي تمر بها عملية تقييم الأداء

من الطبيعي جداً أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق قد تكون من داخل المؤسسة، وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة، سواء من العاملين، أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذه العوائق التي تواجه عملية تقييم الأداء¹:

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين، 2018، ص ص، 68، 69.

- ✓ عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
- ✓ عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.
- ✓ حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالاً للعمل على النحو المطلوب.
- ✓ عدم إمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- ✓ عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- ✓ ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.
- ✓ عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.
- ✓ تلكؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم، وعلى أي حال فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في معالجة هذه العوائق التي تشكل عقبة في طريق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن

يمثل التوازن ضرورة أساسية للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي ان تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، من خلال ربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية واستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل، وتعد بطاقة الاداء المتوازن احد نماذج تقييم الاداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام اكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة، وسنطرق من خلال هذا المبحث الى بطاقة الاداء المتوازن، بالوقوف على مكوناتها ووظائفها، وتحديد خطوات بنائها وعوامل نجاحها.

المطلب الاول: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

اولاً: نشأة بطاقة الاداء المتوازن

تركز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء مؤسسات الأعمال مما يؤدي إلى خلق حالة فصام بين استراتيجية المؤسسة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية لهذه المؤسسات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين والعلاقات مع الزبائن والمديرين وخبرات الإدارة

وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وما شابه ذلك ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي (Lagging indicators) ، فقد اتجهت المؤسسات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل (Leading indicators)، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المنشأة.

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعى المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن من أبرز هذه المتغيرات ما يلي¹:

- ✓ زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
- ✓ ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
- ✓ ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة.
- ✓ حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج.
- ✓ تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل.
- في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بواسطة Robert Kaplan و David Norton في مقال نشره في مجلة Harvard review business، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، و قد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992 ، حيث تعتمد على التصور والأهداف البرنامج التي تتم ترجمتها إلى نظام لمنظورات الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة

(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 78، 79.

تحقيقه. وقد بين Kaplan و Norton بأن البطاقة تهتم في تحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المنظورات المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الخارجية والداخلية¹.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل جودة ودورة العمليات التطبيقية فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة الحاضر والماضي والمستقبل².

ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

يمر تطور بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة اجيال³:

1. الجيل الأول:

حيث تم وصف بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربعة ابعاد لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث ابعاد أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة.

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية واهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديت المختلفة والأخذ

¹ إحسان محمد ياغي، نعمة عباس الخفاجي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص42، 43.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 19.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للمشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص145-149.

بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال. لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة Cause & Effects بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية Strategy Map.

2. الجيل الثاني:

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة التقييم المتوازن من جهة أخرى.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال اولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

- ✓ للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي (Financial Perspective).
- ✓ لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها. (منظور العملاء Customers Perspectives).
- ✓ لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال (منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective).
- ✓ لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective).

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة التقييم المتوازن

3. الجيل الثالث:

مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء. إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمنظمة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمنظمة بدءا من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف.

لذلك فإن العمل يأتي في إطار متسلسل بدءا من التوجه العام للمنظمة واختيار الأهداف الاستراتيجية في إطار هذا التوجه ثم عملية تمحور للافتراضات والمسببات بشكل واضح، وأخيراً إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع.

ثالثا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم. إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً، نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقيادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات. كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول ان توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف

الاستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن¹.

وقد عرّف كل من كابلان وأتكسون بطاقة التقييم المتوازن على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، وهي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة².

كما يمكن تعريفها على أن: "بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد ويقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف"³.

رابعاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتجسد أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية⁴:

- ✓ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى.
- ✓ مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص151.

² كامل أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص164.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص192.

⁴ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الرابع والثلاثون، ديسمبر 2010، ص194.

- ✓ توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
- ✓ تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسي، مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح المنتجات الجديدة.
- ✓ تلزم المديرين على تدارس كل المؤشرات التشغيلية المهمة.
- ✓ تترجم الرؤية والاستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
- ✓ توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الاداء المتوازن ووظائفها

اولا: مكونات بطاقة الاداء المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي¹:

1. الرؤية المستقبلية Future Vision والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية Strategy والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الاهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
3. المنظور Perspective مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص158، 159.

- العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو والمنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
4. الأهداف Objectives إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
5. المقاييس Measures تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
6. المستهدفات Targets والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن)، فمثلاً لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4)، وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.
8. المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ثانياً: وظائف لبطاقة الاداء المتوازن

إن المؤسسات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة عن طريق¹:

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 82، 83.

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء، النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة.

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من:

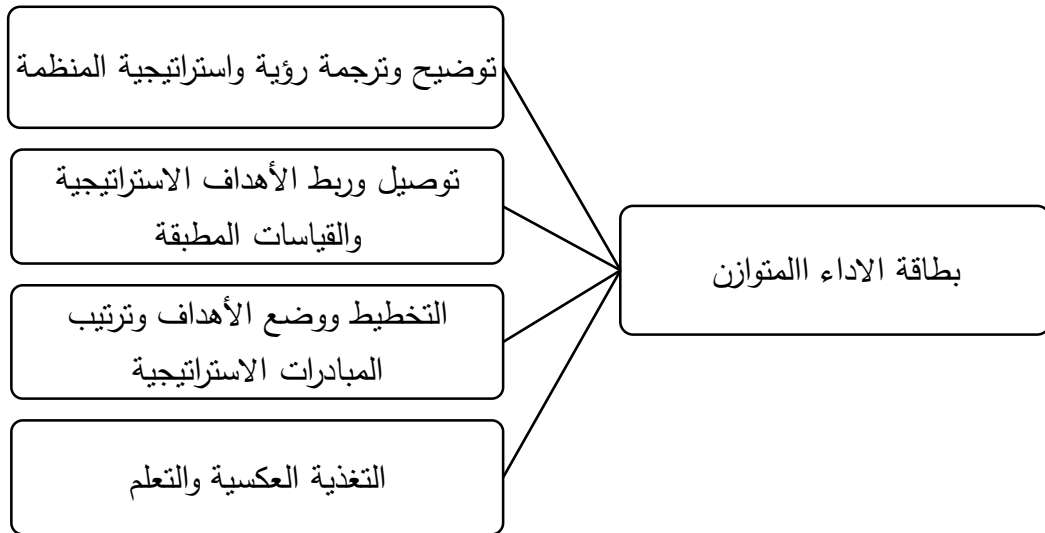
- ✓ تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.
- ✓ تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- ✓ تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.
- ✓ تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتردة.

وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث يمكنهم قياس الأداء المتوازن من مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

4. التغذية العكسية والتعلم:

نقد أكد Kaplan & Norton على أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمات وحيث ينقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المنظمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة، والتي نتجت عن ممارستها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي، ومن خلال الاستفادة من خبرة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة وفيما بين الموظفين أنفسهم.

الشكل رقم (08) الوظائف الأربعة الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: مراحل بناء بطاقة الاداء المتوازن وعوامل نجاحها

أولاً: مراحل بناء بطاقة الاداء المتوازن

إن بناء بطاقة التقييم المتوازن يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة التقييم المتوازن الأولي بأشخاص محددين لهم إطلاع كافي على موقف المنظمة الاستراتيجي

الحالي، في حين إن منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة التقييم المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم.

ومع ذلك فقد حدد كل من (Kaplane & Norton)، ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة التقييم المتوازن في ضوء خطوات محددة، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منظمات الأعمال المختلفة و تتمثل هذه الخطوات في¹:

1. التحضير Préparation

في المنظمات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال استراتيجية يصار إلى بناء بطاقة التقييم المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام البطاقة، بحيث يكون للوحدة المشار إليها عملاتها الذين يمكن تحديدهم بوضوح وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلاً عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي.

2. المقابلات (الجولة الأولى) Interviews : first Round

يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المنظمة Vision ورسالتها Mission واستراتيجيتها Strategy. وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق لهذه العملية فقد يكون من خارج المنظمة مستشار (من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة) أو قد يكون من داخل المنظمة نفسها، يتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن المنظمة، وتقديم اقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها ببطاقة التقييم المتوازن المراد بناؤها. وربما يستعين المنسق بآراء وتطلعات بعض حملة الأسهم أو أهداف المالكين حول الأداء المتوقع للمنظمة، كذلك قد يستعين بآراء بعض العملاء والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المنظمة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 23 - 25.

3. ورشة العمل التنفيذية الأولى Executive Workshop First Round

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل منظور من منظورات بطاقة التقييم المتوازن. وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالمقابلات التي سبق وأن حملة الأسهم وممثلي العملاء لإثراء المناقشات في هذا الموضوع. حيث أن هذه المناقشات ستقود إلى تشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المنظمة الأمر الذي يساعد في بناء النموذج الأولي لبطاقة التقييم المتوازن.

4. المقابلات (الجولة الثانية) Interviews: Second Round

تهدف المقابلات في هذه الجولة إلى استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المنظمة حول النموذج الأولي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك اعتماداً على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى. ويقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

5. ورشة العمل التنفيذية الثانية Exécutive Workshop Second Round

يشترك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنموذج التجريبي أو المقترح لبطاقة التقييم المتوازن. ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي:

✓ المقاييس المقترحة.

✓ طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس.

✓ البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة Executive Workshop Third Round

إن هذه الورشة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر حيث أنها تقوم بالأمور الآتية:

- ✓ إجماع نهائي على الرؤية لمنظمة الأعمال وأهدافها والمقاييس التي طورت ورشتي العمل السابقتين.
- ✓ تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة التقييم المتوازن.
- ✓ تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- ✓ الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة التقييم المتوازن.
- ✓ تطوير نظام معلومات مساعد لبطاقة التقييم المتوازن.

7. التنفيذ Implementation

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم البطاقة على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

8. المراجعة الدورية Periodic Reviews

إن المراجعة ومتابعة عمل البطاقة تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

ثانيا: عوامل نجاح بطاقة الاداء المتوازن

تتعدد عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها¹:

العامل الأول: فهم الذات

إن العديد من المنظمات تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لحشد استراتيجياتها عندما تجد صعوبة بالتعبير وبوضوح عن هذه الاستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 85-87.

المنظمة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية. ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات؛

العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة التقييم المتوازن

من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة التقييم المتوازن باعتبارها حالة تحفز وتحرك باتجاه أداء متميز .

إن العديد من المنظمات تعتمد منهجيات مختلفة لفهم هذه الحالة. وهذا يمكن المنظمة من التكيف والفهم السريع لما يجرى من حولها من أحداث والاستجابة لها.

العامل الثالث: معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

حيث أن تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد العمليات التكنولوجية في البداية وقبل كل شيء. إن واقع الخبرة العملية يشير إلى أن هذه العوامل والنجاح فيها يمثل المحرك الذي يتبع باتجاه تبنى مشروع بطاقة التقييم المتوازن. ولتحقيق ذلك فإن الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ تحتوى على أهداف وغايات وتواصل واختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوة من قبل الإدارة العليا.

العامل الرابع: اعتبار بطاقة التقييم المتوازن مشروع متكامل

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة التقييم المتوازن أشرت أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة التقييم المتوازن جزءاً أساسياً من ثقافة الأعمال، وذلك بجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمنظمة. أما إذا اعتمدت المنظمات توجهها بخلاف ذلك فإن النظام من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية ومفيدة يصبح جزءاً عند الاستخدام.

العامل الخامس: استخدام التكنولوجيا

إن اعتبار التكنولوجيا مورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة التقييم المتوازن في المنظمات أمراً ضرورياً، وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم ويشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة. ويوجد ثلاث غايات أساسية تعزز من استخدام التكنولوجيا.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم التوصل الى ان الأداء يعد عنصرا هاما لنجاح المؤسسة مهما كانت أهدافها، حيث يمثل النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات. كما يشير الى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وكفاءة استخدام مواردها، ويتم قياس الاداء من خلال عملية التقييم التي يقوم بها عادة المرؤوسين من خلال العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب ان ينجز.

ولتكن عملية تقييم الأداء ناجحة يجب ان تختار المؤسسة الطريقة والآلية الأمثل لتقييم أداء موظفيها، حيث تم في هذا الفصل مناقشة مختلف الطرق التقليدية منها والحديثة والتي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أبرزها وأكثر مساهمة في ضبط أداء المؤسسة بصورة عامة وفقا لرؤيتها واستراتيجيتها.



**الفصل الثاني: ماهية الميزة
التنافسية ودور الأداء في
تعزيزها**

تمهيد

لقد أصبح بناء وتطوير المزايا التنافسية في عصر الانفتاح و التكامل الاقتصادي متعدد الأطراف خيارا استراتيجيا لخلق وتنمية الحصة السوقية لا غنى عنه، نتيجة شدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، سواءا في الأسواق المحلية أو العالمية مرورا بالأسواق الاقليمية. وفي هذا الصدد تبذل المؤسسات الاقتصادية جهودا كبيرة لبناء وتعزيز مزاياها التنافسية من خلال فهما دقيقا لمصادرها، حيث أصبح الاتجاه الحديث هو إيجاد هذه الميزة من داخل المؤسسة بالاعتماد على الموارد الملموسة وغير الملموسة وبناء توجهها يؤكد على الاثر الذي يخلقه الأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

وفي هذا الفصل تطرقنا الى المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية ودور الأداء في تعزيزها وذلك من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس، اليات بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها.

المبحث الثالث: دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ان التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عن العولمة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها بصورة ذكية، ترتبط فعالية ذلك بقدرة المؤسسة على التنافسية، حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الاطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات، وتعد الميزة التنافسية جوهر التنافسية ويعتبر مفهومها من بين المفاهيم التي شغلت العديد من الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الاعمال، اذ تعتبر السمة او الميزة الفريدة التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها، مما يتيح لها جذب العملاء وزيادة حصتها السوقية وتحقيق نتائج مالية افضل، و تم التطرق في هذا المبحث الى توضيح الجوانب المفاهيمية للتنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الاول: مفهوم التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

لا يوجد تعريف متفق عليه للتنافسية، إذ يختلف مفهومها باختلاف آراء الباحثين الاقتصاديين ومذاهبهم الاقتصادية ونذكر بعض التعاريف فيما يخص ذلك:

تعرف التنافسية بانها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تكفل للمواطنين اكتساب مستوى معيشي متصاعد ومتواصل على المدى الطويل"¹.

كما تعرف التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية"².

¹ محمد قويدري، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد، 2013، ص119.

² سميرة فرحات، عيسى خليفي، الابداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة، الجزائر، العدد الثاني، 2011، ص152.

يرى Oughton بأن "التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنعوية الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"¹.

ثانيا: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب²:

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية؛
- ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، وتقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- ✓ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- ✓ مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز

¹ إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2021، ص232.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص102، 103.

القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثالثاً: أنواع التنافسية

هناك عدة أنواع للتنافسية نذكرها فيما يلي¹:

1. التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال:

يمكن القول بأن هناك نوعين من التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هما:

- أ. **التنافسية المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.
- ب. **التنافسية غير المباشرة:** تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.

فالتنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هي تنافسية على الموارد قبل أن تكون تنافسية على السوق أو الزبون، هذا ما يجعل كبريات الشركات المتعددة الجنسية تستقر خارج أوطانها بالقرب من المواد الخام، لتقليل التكاليف والبيع بسعر تنافسي. وبالتالي زيادة مبيعاتها واحتكار السوق الدولية.

2. تنافسية السوق:

هذا التعريف يركز على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقييم حصة السوق النسبية. ونأخذ مثال عن ذلك سوق الهاتف النقال (الاتصالات) في الجزائر أين يوجد ثلاثة متعاملين، إذ يمكن تقييم وترتيب أداء المتعاملين خلال مجال التغطية، جودة الصوت، الخدمات المرافقة للاتصال... الخ.

¹ عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص ص 123 - 125.

3. التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن نوعين من التنافسية: هما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

أ. تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب. تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش وأستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

4. التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في نوعين هما:

أ. التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. القدرة التنافسية:

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تختلف تعاريف الميزة التنافسية ونذكر منها:

يعتبر بورتر PORTER أن الميزة التنافسية للمؤسسة "تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين، منافع متكافئة، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة. كما يعتبرها بأنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي أحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهومه الواسع¹.

كما عرف lambin الميزة التنافسية "بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها"². وهناك من عرفها على أنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"³.

¹ الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2017، ص264.

² السعيد بلخضر، صورية شتي، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد، 2017، ص112.

³ تامر البكري، استراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص192.

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط¹.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات، وتتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية.

وعليه فإن الميزة التنافسية تنتم بالخصائص التالية²:

- ✓ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - ✓ تبنى على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين؛
 - ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين؛
 - ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية. كذلك تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وهناك خصائص أخرى تتمثل في³:
- ✓ انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - ✓ انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
 - ✓ انها يجب ان تؤدي الى التأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص13.

² ضياء الدين زاو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص80.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص138

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لأحداث تطور وتقدم فقط وإنما ترتبط أهميته بمجرد البقاء والتواجد في السوق ويرجع ذلك لشدة المنافسة التي أوجدتها ظاهرة العولمة، إذ يبحث الزبائن دائماً عن المنتج الذي يحقق لهم مزايا أكبر وبكلفة أقل وهو ما يجب أن يراعى لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية¹:

✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل عرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

✓ تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمؤسسات غير الناجحة عن غيرها من المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة لدى المنافسين بشكل واسع وإنهم على علم تام بها.

✓ أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض الكتاب إلى القول " إنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية " .

✓ تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً.

✓ تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط

¹ يحي فحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص ص98، 99.

هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها استراتيجية المنظمة.

- ✓ وتتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
- ✓ من أجل أخذ مركز الريادة في السوق يتوجب على المنظمة امتلاك آلية لمواجهة المنافسة والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها فرصة لحيازة مزايا تنافسية تضمن لها استمرارية البقاء والمحافظة على الحصة السوقية بسبب عدم قابلية المنافسين لمحاكاتها أو تقليدها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى قسمين¹:

1. ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. وتعد التكاليف الحجر الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

ونقول أن مؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين. لكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:

¹ سمية بوران، إدارة المعارف: كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز المتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 104 - 106.

- ✓ مراقبة الحجم: يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات، والحياسة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف.
- ✓ مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- ✓ مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.
- ✓ مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- ✓ مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط الضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكبر معرفة للظروف التنافسية السائدة.
- ✓ مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
- ✓ مراقبة التموقع: الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعلاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا.

يعرف التميز بأنه: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة.

تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والمتمثلة فيما يلي:

✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب في ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

✓ تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

✓ موقع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

✓ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.

✓ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

✓ حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.

✓ الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

1. الكفاءة والجودة:

أ. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات على غرار العمالة، رأس المال والإدارة، والأساليب التكنولوجية المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، باعتبار الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالشركة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

تشتمل المدخلات على¹:

✓ **الموارد الملموسة:** وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل المواد الأولية؛ معدات الإنتاج؛ الموارد المالية.

✓ **الموارد غير الملموسة:** تشمل المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل التي تعبر عن تلك الدرجة الراقية من الإتيان مقارنة مع المنافسين، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة.

✓ **الكفاءات:** تعتبر أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وتشمل الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية (المحورية)، وهذه الأخيرة تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى،

¹ عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2021، ص28.

والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لقدرات الشركة على التنافس، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء الشركة وتطورها أو انسحابها مرهون بها. ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الشركة.

ب. الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية¹.

2. المعرفة والابتكار:

وتنقسم إلى²:

أ. المعرفة:

تعد مورداً أساسياً لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجياً، وبشكل واضح وفعال، ثم إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهملها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجياً كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة.

ب. الابتكار:

إنّ الانفجار المتزايد في عدد الشركات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام الشركات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة، فمن المعلوم أن نمو الشركة وقدرتها على التنافس مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التجديد والتطوير.

¹ أحمد عوني حسن عمر أغى، أكرم محمد الطويل، إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 70، 71.

² طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 83.

3. المرونة والوقت:

أ. المرونة:

هي قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة Flexibility في مجالين أساسيين هما:

قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

قدرة الشركة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة¹.

ب. الوقت:

فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة والتي تتطلب تجزئة العمل والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة التكاليف.

ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها².

¹ نفسه، ص 83.

² أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 27، 28.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس، اليات بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها

و لبناء الميزة التنافسية التي تضع المؤسسة في موقف تنافسي اقوى من المنافسين وتحقيق البقاء والاستمرار في النشاط والنمو وجب عليها ان تراعي حاجيات المستهلك في العملية الإنتاجية وكذا الاخذ بأراء الزبائن مما يساهم بدرجة كبيرة في قبوله لمنتجاتها و زيادة ولائه، وتم التطرق في هذا المبحث الى الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحديد اليات بناء الميزة التنافسية ومدى جودتها.

المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس

هناك ثلاثة استراتيجيات لمواجهة القوى التنافسية تتبناها او تحصل عليها الشركة، تبعا لمهاراتها وامكانياتها ووضعياتها التنافسية في السوق نذكرها فيما يلي:

أولاً: استراتيجية قيادة التكاليف

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وتسعى الشركة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم والإبقاء على تكلفتها الكلية عند أدنى حد ممكن، وبالتالي يمكنها مواجهة المنافسين في الأسواق بصورة عالية، كما تمكنها من مفاوضة الموردين والمستهلكين من مركز قوة¹.

كما تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا وعيوب للشركة وهي:

1. مزاياها: من المزايا التي تحققها نذكر²:

- الإنتاج بتكلفة أقل يؤدي إلى موقع أفضل، من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- احتلال موقع تنافسي ممتاز، يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة هجومات المنافسين الجدد؛
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² نفسه.

• كذلك تعد هذه الاستراتيجية وسيلة جيدة لعدم تشجيع عناصر جديدة للدخول إلى الأسواق، وذلك لأن هامش الربح يكون محدودا.

2. **عيوبها:** كما أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها¹:

- إمكانية التقليد من قبل المنافسين.
- التغيير التكنولوجي الذي من شأنه أن يفقد المؤسسة لميزة التكلفة الأقل.

ثانيا: استراتيجية التميز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول²:

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

كما ان لهذه الاستراتيجية مزايا وعيوب وهي³:

1. **مزاياها:** تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة منها ما يلي:

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص151.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص237، 238.

³ عبد الرؤوف حجاج، دور الابتداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص09.

- تحقيق الريادة في البحوث العلمية.
- المهارات العالية وفرق تطوير المنتجات.
- سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

كل تلك المزايا المذكورة تشكل عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع.

2. عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- التركيز الشديد على تمييز المنتج ما من شأنه التأثير على التكاليف.
- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.
- عدم قدرة المؤسسة على تحقيق التمايز المطلوب الذي لا يمكن تقليده بسهولة.

ثالثا: استراتيجية التركيز

إن الحجم الصغير للمؤسسات قد لا يمكنها من تسخير الموارد الكافية لإتباع استراتيجية السيطرة بالتكاليف أو استراتيجية التمييز على كافة السوق، وأحيانا فإن المسيرون يفضلون عدم إتباع هذه الاستراتيجيات لتفادي ردود فعل المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لذلك يلجؤون إلى نوع آخر من الاستراتيجيات يسمى باستراتيجية التركيز.

إن استراتيجية التركيز تقتضي بتركيز كافة أنشطة المؤسسة على جزء معين من السوق، والذي يمكن تحديده حسب النطاق الجغرافي، أو حسب نوع الزبائن أو حسب نوع السلع والخدمات المقدمة، فإتباع هذه الاستراتيجية تسخر المؤسسة مواردها لخدمة الجزء السوقي المستهدف وإرضاء حاجات معينة دون غيرها، وهذا راجع إلى واقع أن المؤسسة التي تستهدف جزء سوقي محدود تكون أكثر فعالية مما هو عليه الحال عندما تقوم بخدمة السوق ككل. ويمكن ان تأخذ استراتيجية التركيز شكلين هما:¹

❖ التركيز المبني على التكاليف:

ببني هذه الاستراتيجية تعتمد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية نابعة من انخفاض التكاليف من خلال استهداف جزء سوقي معين، حيث تركز المؤسسة على هذا الجزء لما

¹ شهرزاد بسكري، بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص ص70، 71.

يمنحه من إمكانية تخفيض التكاليف، ويمكن اعتماد التركيز المبني على التكاليف عندما يستهدف المنافسون السوق بأكمله ويبدلون ما في وسعهم لإرضاء كل احتياجات الزبون مما يرفع من نسبة تكاليفهم ومن سعر المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبالتالي تفتح باب أمام المؤسسة للتركيز على جزء سوقي لا يبحث عن هذا القدر من الإرضاء، الأمر الذي سيتيح لها إمكانية تخفيض التكاليف وبناء الميزة التنافسية.

❖ التركيز المبني على التميز:

بتبني هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة لبناء ميزة التميز من خلال التركيز على تلبية بعض الحاجات النوعية والخاصة بجزء محدد من السوق، وهذا لأن المنافسون الذين يستهدفون سوق أوسع لا يستطيعون تلبية ما يتيح فرصة أمام المؤسسة لاكتساب عوامل التميز من خلال تركيز عرضها على تلبية هذه الحاجات، ويستدعي التركيز المبني على التميز بذل جهود في الاتصال حتى يتمكن الزبائن من إدراك قيمة عرض المؤسسة بشكل يوازي الزيادة السعرية المفروضة، ويمكن الإشارة الى أن مزايا وعيوب هذه الاستراتيجية تتمثل في¹:

1. مزاياها: تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي:

- إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

2. عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- ارتفاع حجم تكاليف التسويق أو التوزيع، نتيجة التركيز الشديد على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد.
- عدم محاولة تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الفعلية دون البحث عن طرق أو عمليات جديدة.

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص ص10، 11.

- التأثير على خصائص جودة المنتج، نتيجة التركيز على تخفيض التكاليف وهو ما قد يؤثر على تنافسيتها.

المطلب الثاني: اليات بناء الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية على العديد من النماذج والتحليل تسمى بالمدخل المختلفة حسب كل اقتصادي ونذكر منها:

أولاً: مدخل التحليل الاستراتيجي (سوت SWOT)

قد تلجأ المؤسسات الى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحدد بها، والى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، لكن ينقصها هنا التعرف على كيفية التوصل الى استراتيجيات التحرك المستقبلية، لذلك ظهر نموذج لتحليل الموقف الاستراتيجي يسمى نموذج SWOT والذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد.

لقد عرف سوت بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، حيث يعتبر الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية¹. كما يتكون التحليل الاستراتيجي سوت SWOT من أربعة عوامل متمثلة فيما يلي²:

❖ الفرص والتهديدات الخارجية: تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمؤسسة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيم أثرها عليها.

¹ نبيلة جعجع، أهمية تحليل سوت swot، في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2021، ص148.

² نفسه.

❖ **القوة والضعف الداخلية:** تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

ويتمثل تحليل سووت SWOT في الموازنة بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية في المؤسسة، والتهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية، ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الاستراتيجية على آلية محددة تستند إلى ما سبق الإشارة إليه، وسميت هذه الآلية بـ SWOT حيث يشير الحرف الأول "S" إلى مجالات القوة في المؤسسة Strengths، ويشير الحرف الثاني "W" إلى مجالات الضعف Weaknesses، ويشير الحرف الثالث "O" إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة Opportunities، وأخيرا يشير الحرف الرابع "T" إلى التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة Threats.

ويمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة كما هي موضحة في المصفوفة التالية:

الجدول رقم (01) مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

| العوامل الداخلية | | | |
|--|--|---------------|------------------|
| نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) | | |
| الخيارات الاستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص. (استراتيجية هجومية) | الخيارات الاستراتيجية WO تدنيت نقاط الضعف لانتهاز الفرص. (استراتيجية علاجية) | الفرص (O) | العوامل الخارجية |
| الخيارات الاستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات. (استراتيجية دفاعية) | الخيارات الاستراتيجية WT تدنيت نقاط الضعف لتجنب التهديدات. (استراتيجية انكماشية) | التهديدات (T) | |

المصدر: شعبان يعيطش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كاداة لتحديد البدائل الاستراتيجية، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2021، ص ص، 446-454.

ويمكن قراءة هذه المصفوفة على الشكل التالي¹:

- ❖ **استراتيجية هجومية:** وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة (S-O) وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع.
- ❖ **استراتيجية علاجية:** عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (W-O) فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال هذه الفرص المتاحة.
- ❖ **استراتيجية دفاعية:** أما عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (S-T) هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول مثلا.
- ❖ **استراتيجية انكماشية:** أما عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (W-T) فإنه العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الانسحاب وإعادة التركز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

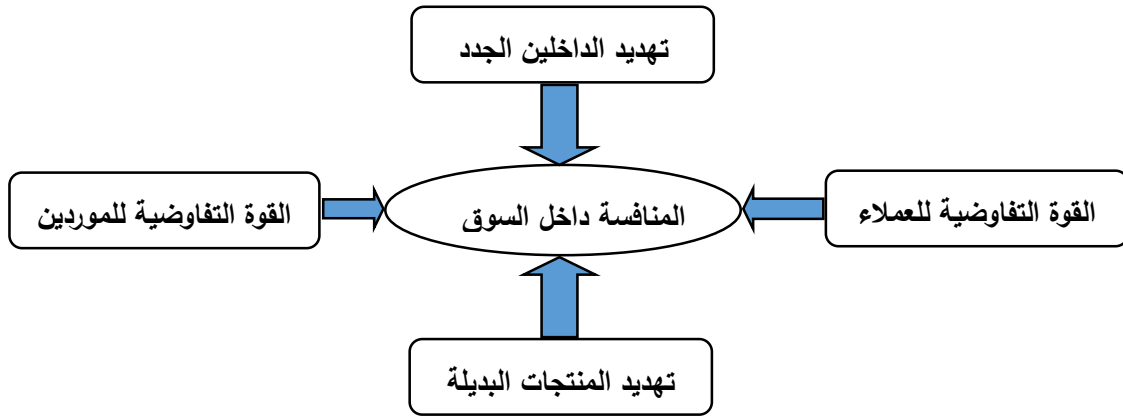
ثانيا: مدخل بورتر PORTER الخماسي للتنافسية

إن التفكير الاستراتيجي أصبح أشد تركيزا على العملاء وبيئة الأعمال شديدة التنافسية، هذا ما دفع بمايكل بورتر وهو أستاذ بكلية هارفرد للأعمال، إلى تطوير نموذج القوى الخمس للتنافسية سنة 1979، والذي يعتبر أداة لتحليل التنافسية ويقوم على خمس قوى تنافسية، والهدف منه المساعدة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أو الفرص والتهديدات التي تميز المجال الذي تنشط فيه الشركة وهذا من خلال تشخيص مختلف مكونات البيئة التي تنشط فيها الشركة ومعرفة كيفية تحقيق الربح على المدى البعيد².
وسنحاول هنا شرح هذا النموذج نظريا كالتالي:

¹ شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، **استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية**، مجلة أفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2021، صص 445-446.

² ابتسام قطاطة، قاسم قاده، **تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر القوى الخمس**، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الأول، 2023، ص 802.

الشكل رقم (09) نموذج بورتر للتنافسية



المصدر: ابتسام قطاطفة، قاسم قادة، تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر القوى الخمس، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الأول، 2023، ص802.

ويمكننا قراءة هذا الشكل على النحو التالي¹:

- ❖ **تهديدات دخول منافسين جدد:** تتجذب الشركات الأجنبية إلى الأسواق ذات المردودية المرتفعة، وبالتالي يزيد عدد الشركات في السوق الواحد، ومنه نرى أن الأرباح التي كانت تتحصل عليها الشركات سوف تتراجع لتقسم على المنافسين الجدد في السوق وهنا يجب إيجاد طريقة لحماية الشركة من هؤلاء المنافسين بوضع الحواجز.
- ❖ **تهديد المنتجات البديلة:** يتم في هذه المرحلة البحث عن المنتجات البديلة في السوق مع البحث عن مدى سهولة الاستبدال، وبالتالي يتم في هذه المرحلة تحديد النقاط التي تميز المنتجات البديلة وتحليلها نقطة بنقطة في محاولة معرفة درجة التهديد.
- ❖ **القوة التفاوضية للعملاء:** يعتبر العملاء أهم قوة تساعد الشركة على التنافس، ونرى هنا أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء ومدى قدرتها التفاوضية في تحديد سعر المنتج من جهة والعمل على الحفاظ على ولاء العملاء من جهة أخرى.
- ❖ **القوة التفاوضية للموردين:** أي نشاط معين يتطلب وجود مورد يقدم مواد أولية أو مساعدة في مجال الخدمات والتي تمثل جزء من سلسلة القيمة، وهنا نرى مدى

¹ ابتسام قطاطفة، قاسم قادة، مرجع سبق ذكره، ص 802، 803.

قدرتهم على تقديم أحسن الإمكانيات والمواد للمستثمرين، بحيث أنه وكلما كان المورد هو الوحيد المقدم لمنتج أو خدمة معينة كلما كانت قدرته التفاوضية قوية مع الزبائن.

ويتم التأكيد بأنه يجب على الشركة أن ترفع من قدرتها التفاوضية مع الموردين من خلال إيجاد موردين آخرين حتى تكون لديها القدرة على الاختيار والبحث عن أقل تكلفة وبالتالي الابتعاد عن التحكم الذي يمكن للموردين أن يفرضوه.

❖ **المنافسة داخل السوق:** تتجلى أهمية تفاعل العناصر السابقة (التهديد من دخول منافسين جدد-تهديد المنتجات البديلة -القوة التفاوضية للمشتريين -القوة التفاوضية للموردين) في بروز شدة المنافسة، وهنا تقوم الشركة بدراسة لعدد المنافسين في السوق وطبيعة منتجاتهم، ليتم وضع استراتيجية لمواجهةهم.

بعد نجاح نموذج القوى الخمس لبورتر في تحليل التنافسية في القطاع الصناعي، انتقل إلى القطاعات الأخرى باعتبارها قطاعات فيها التنافسية مثلها مثل القطاع الصناعي، باعتبارها قطاعات لها نقاط ضعف، نقاط قوة أو فرص وتهديدات.

ثالثاً: مدخل سلسلة القيمة

عند تحليل مفهوم سلسلة القيمة نجده يمثل مجموعة متصلة من أنشطة إنشاء القيمة، فهو أسلوب لفهم الأنشطة التي تمتد لتشمل المواد الخام الأساسية وحتى المستهلك النهائي، حيث تعرف سلسلة القيمة بأنها أسلوب أو طريقة أو تحليل يتطلب دراسة كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية الكفؤة القادرة على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمؤسسة¹.

ان سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها من خلال²:

¹ محمد زرواطي، تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية في محاسبة التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، العدد الثالث، 2020، ص304.

² فرحات غول، سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد الأول، 2014، ص45.

- ❖ الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
 - ❖ السماح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
 - ❖ تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.
 - ❖ التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛ التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة.
- ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة بصفة مبسطة وجيدة من خلال الشكل البياني التالي الذي يصور السلسلة النمطية للقيمة:

الشكل رقم (10) سلسلة قيمة المؤسسة



المصدر: سلوى عربية، مراد زايد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد الثاني، 2019، ص778.

1. الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي¹:

أ. الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

ب. الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية لتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

ج. الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع التخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

د. التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

هـ. الخدمات: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساسا في خدمات ما بعد البيع.

2. الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي²:

أ. بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية ... إلخ.

ب. تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

ج. التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

¹ سلوى عربية، مراد زايد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد الثاني، 2019، ص778.

² سلوى عربية، مراد زايد، مرجع سبق ذكره، ص778.

د. التموين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات..الخ.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير جودتها

تتحدد الميزة التنافسية وكذا جودتها ونوعيتها بمجموعة من المعايير، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والمتغيرين هما¹:

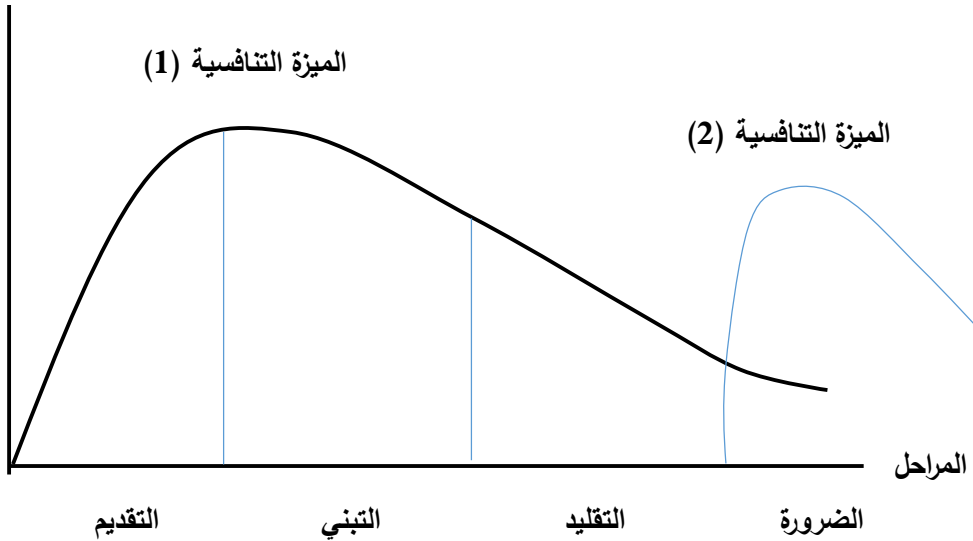
1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التنبؤ، بعدها مرحلة التقليد، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، وبنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل رقم (11)

¹ رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص ص 51- 53.

شكل رقم (11) دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة
التنافسية (*)



(*) الميزة التنافسية فيشكل تكلفة نسبية اقل او سعر مرتفع.

المصدر: رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 52.

يتضح من خلال هذا المنحنى ان الميزة التنافسية تمر بمجموعة من المراحل، هي¹:

أ. **مرحلة التقديم:** تُعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة؛

ب. **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

¹ رحيل اسيا، مرجع سبق ذكره، ص 52

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات؛

د. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2. نطاق التنافس او السوق المستهدف:

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها او الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها وهناك أربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) الابعاد المحددة لنطاق التنافس

| نطاق التنافس او السوق | التعريف والشرح |
|--------------------------|--|
| نطاق القطاع السوقي | يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق. |
| النطاق الراسي | يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التمييز، ومن جانب اخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (او منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الامامي). |
| النطاق الجغرافي | يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من اركان العالم. |
| نطاق الصناعة | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة. |

المصدر: رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 53، 54.

ثانيا: معايير جودة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة

إن الحكم على مدى ملاءمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة يعتمد على عدة عناصر أهمها¹:

1. **مصدر الميزة التنافسية:** يجب معرفة مرتبة الميزة، هل منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة والمعتمدة أساسا على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة، والتي تتطلب مهارات في كل المجالات، وهو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير وحتى المتوسط.
2. **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** وفي هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، عكس الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسة حالة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.
3. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصر على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها.

¹ فرحات غول، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعرفة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد الثاني عشر، 2019، ص ص99،98.

المبحث الثالث: دور الاداء في تعزيز الميزة التنافسية

قمنا في هذا المبحث بتوضيح دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وكيف تساهم في دعم وتعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور البعد المالي وبعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية

أولاً: البعد المالي

1. تعريف البعد المالي:

يعد البعد المالي أحد أهم محاور تقييم الاداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف والوقوف على مستوى الارياح المتحققة لاستراتيجية منظمة الاعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ويركز هذا المنظور ايضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على اجمالي الاصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

وتتجلى أهمية هذا البعد من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية¹.

2. دور البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية:

ان تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية يؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في الواقع العملي، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الاهتمام بعمليات الابتكار والتطوير في منتجات المنشأة وتحسين عمليات التشغيل الداخلي مع الاهتمام بالنواحي

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص133.

البيئية للمنتج يؤدي إلى زيادة درجة رضا عملاء المنشأة، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمنشأة، وبالتالي تدعيم قدرتها التنافسية من خلال تحقيق الريادة في تكلفة المنتج وتحسين جودته وزيادة درجة المرونة في الإنتاج والالتزام بجدول ومواعيد التسليم¹.

ثانياً: بعد العملاء

1. تعريف بعد العملاء:

يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بوضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس لنجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت الجودة الأداء والخدمة الكلفة ويحتوي هذا المنظور عدة مقاييس منها رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، وحصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

ويذكر (Kaplan & Atkinson) ان الاهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساس على اتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي²:

✓ تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.

✓ محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المريحين وجعلهم مريحين للمنظمة.

✓ اعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

¹ ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص123.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص134.

2. دور بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية:

تتمثل أهداف بعد العملاء في تعظيم القيمة للعميل بغرض تحقيق رضائه وولائه والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة وبذلك يتحقق للمنظمة تخفيض التكاليف وتحقيق ربحية عالية بالمحافظة على نصيبها من السوق.

الأهداف السابقة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات عندما تريد بناء ميزتها التنافسية، إذ تعمل مؤسسات اليوم وفق مبدأ اعرف عميلك لأن العميل يمثل مركز اهتمام بالنسبة لها لأنه يعتبر المحور الأساسي لنشاطها، والتنافس في السوق يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل وترجمة هذه الاحتياجات والرغبات الى دلالات معينة وحسب شروط العميل وبذلك تتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية.

بالرجوع الى سلسلة القيمة نلاحظ وظائف التسويق والمبيعات تعتبر من الوظائف الأساسية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، و هناك طرق كثيرة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق والمبيعات المساعدة في مجال خلق القيمة ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم العلامة التجارية والاعلان أن تؤدي الى زيادة القيمة التي يتصور العملاء احتواء منتج الشركة عليها، كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات العميل وربطها بوظيفة البحث والتطوير الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات.

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم وهذه الوظيفة يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلاتهم وتقديم الدعم بعد اقتنائهم للمنتج أو الخدمة بهذا تستطيع المؤسسة أن تحقق تميز المنتجات والخدمات وتلتقي الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء مع الميزة التنافسية في السعي المتواصل للبحث عن التميز وتقديم منتجات وخدمات بتكاليف منخفضة والسعي نحو رضا وولاء العملاء¹.

¹ محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء و أثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2015، ص134.

المطلب الثاني: دور بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية

أولاً: بعد العمليات الداخلية

1. تعريف بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ومن خلال هذا المنظور تجرى مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين، وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن تتبثق من عمليات الاعمال التي لها اثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي ان تتفوق بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التمييز أو التفوق ، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى دورة الابداع بما يعنيه من تطوير السلع والخدمات الملبيه لحاجات ورغبات العملاء، إذ أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعات للعملاء وبنفس الوقت المردود الاقتصادي للمؤسسة، ثم الدورة الثانية التي تسمى دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك¹.

2. دور بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية:

سننظر هنا الى توضيح كيف يساهم بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال توضيح دور كل من الابداع والثقافة التنظيمية للمؤسسة في بناء المنافسة وتعزيزها.

أ. الابداع:

ان الاهتمام بالعامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة هو الذي يلقي من ادارة الابداع التحفيز والتوجيه المناسبين. ففي ظل التحولات التي تشهدها

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالأساس على اجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الابداع والتحسين المستمرين.

يعتبر الابداع وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسات لتحقيق مزاياها التنافسية اذ انه يتمثل في القدرة على توليد اساليب وافكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الاداء الاداري داخل المؤسسة، حيث انه يساهم في كسب ولاء الزبائن اتجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بدرجة عالية، ايضا يعمل كل من القائد والعامل معا على ازالة معوقات الابداع من اجل تقليل الوقت والتفرد والتميز، لذلك فان الابداع هو مركز القوة والبوابة للدخول الى عالم المنافسة¹.

ب. الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دور كبير داخل المؤسسة حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المؤسسة، وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، إذا كانت ثقافتها تستمر في التطور وبإمكانها إعطاء ميزة تنافسية وهو ما يسمح لها بمواجهة المشاكل التي تعترضها، واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد، وهو ما يعني الثقافة التنظيمية التي تتوفر على مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

- ✓ أن تكون الثقافة واضحة وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية أي حصة سوقية كبيرة وبتكاليف أقل.
- ✓ أن تكون ثقافة نادرة وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.
- ✓ أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد، وذلك من خلال تاريخ المؤسسة والظروف التي مرت بها لا تتشابه تماما مع ظروف المؤسسات الأخرى، وهو ما يشكل عائقا للتقليد للمنافسين المحتملين الآخرين، فمسار حياة مؤسسة ما يختلف عن باقي المؤسسات وهو ما يشكل لها ميزة تنافسية.

¹ مهدي بوشطارة، أهمية الابداع الإداري و التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية في دعم الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، العدد الأول، 2021، ص83.

إضافة إلى ذلك فإنه يمكن للمؤسسة أن توفر فرص إيجاد الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تجعلها تستفيد من الموارد والإمكانيات المادية المعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تحقق لها ميزة تنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة، فهي ترتبط بتمكين العاملين الذي يهدف على مشاركتهم وتفويض السلطات لهم وزيادة صلاحياتهم نحو أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء واتخاذ القرارات والتقليل من المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل، كل ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة الأداء أفضل من المنافسين ويحقق لهم التميز، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية¹.

ثانياً: بعد التعلم والنمو

1. تعريف بعد التعلم والنمو:

يعد هذا البعد ذا أهداف استراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحديد كيف يمكن أن تستمر المنظمة في التطوير والابداع وخلق قيمة أعلى له².

2. دور بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية:

يمكن توضيح دور هذا البعد من خلال توضيح دور كل من تدريب وتنمية الموارد البشرية والتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية.

أ. تدريب وتنمية الموارد البشرية:

¹ إبراهيم احمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1 نوفمبر 2009، ص ص 25، 26.

² أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2012، ص 40.

تعتبر التنمية البشرية في العصر الذي نعيشه وهو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز التنمية البشرية عن رأس المال المادي هو كون التنمية البشرية غير قابلة للتقليد، تتميز بالوفرة لا الندرة. ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية¹:

- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف إنتاجاته، والموارد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- ✓ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية، ويُمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- ✓ المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته، والمشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- ✓ إسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل محو الأمية، ودورات التنقيف والتوعية... الخ.
- ✓ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

ب. التكنولوجيا:

في هذا الجانب يمكن ان نذكر النقاط التالية²:

- ✓ تخفيض التكاليف: يرجع هذا الانخفاض إلى التأثير المشترك لكل من أداء الأعمال والمهام المكتنبة بطريقة آلية والاستعانة بعمالة أقل عددا وأكثر كفاءة والاستخدام

¹ رشدي محمد رشدي، دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، العدد الرابع، 2023، ص ص33، 34.

² سميرة حمادوش، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020، ص108.

الاقتصادي للمساحة المتاحة، ومن ناحية أخرى فإن استخدام الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون يوفر مبالغ طائلة للمنظمات الصناعية.

✓ زيادة المبيعات: من خلال مساعدة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين مما يؤدي إلى بناء قاعدة عريضة من العملاء، حيث يعتبر جذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين واحد من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عند تقديم منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف الذي يساعد في تحقيقه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ الحصول على مزايا تنافسية: من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لثلك المؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فاعلية.

✓ المساهمة في تحسين جودة المنتجات بشكل متميز والاستمرارية في تقديم الخدمة عبر شبكة الانترنت على مدار اليوم.

✓ التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لرغبات العملاء.

✓ تزويد المؤسسات بالبيانات بصورة أفضل، وذلك من خلال تصميم موقع لها على شبكة الانترنت يقدم كل ما هو جديد ومستحدث لعملائها دون تحمل أي أعباء إضافية، بالإضافة إلى السرعة في أوقات تسليم المنتجات.

✓ التحسين المستمر لأداء العمليات وتنشيط حركة الاتصالات بها وتوفير مرونة أكثر في العمل والمساعدة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

وفي الأخير يمكن تقديم صورة شاملة حول الدور الذي يلعبه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المزايا التنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرة للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة.

ان متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة (عولمة الأسواق، أوتوماتيكية التصنيع، الممارسات الإدارية الحديثة) تؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في الواقع العملي، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج، يساعد على تحقيق الريادة في التكلفة وتحسين جودة المنتج وزيادة درجة المرونة في الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى الالتزام بجداول ومواعيد التسليم وبالتالي زيادة درجة رضا العملاء.

هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة وتعزيز المركز التنافسي من خلال زيادة الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، ودورها في القيام بكافة الإجراءات التي من شأنها كسب ولاء ورضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم وتأثيرها أيضا على تحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة للمؤسسة.

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن الميزة التنافسية لا تستمد فقط من كفاءة استخدام رأس المال الثابت ولكن أيضا من الأصول غير الملموسة، مثل الملكية الفكرية ومهارات الموظف والمعرفة والقدرات، أو حتى من العلاقة الوثيقة مع العملاء وقد أصبحت هذه العوامل مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والمساهمة لتحقيق النجاح الاقتصادي على المدى الطويل في المنظمات. وأن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة مثيرة للاهتمام لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأداء المتفوق.

ولقد أشار كل من Kaplan & Atkinson إلى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز وأبعاد أساسية هي الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة الأداء التشغيلي أو العمليات الداخلية ثم الفرص التي توفرها المنظمة للعاملين فيها للتعليم والنمو. فمحور الأداء المالي يهتم بتحديد الموجهات المالية كمحور لأهداف ومقاييس وجهات النظر الأخرى التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن لإيجاد قيمة للمساهمين، ويقصد بمحور الأداء التشغيلي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أما محور رضا الزبائن يتضمن تلبية حاجات ورغبات عملائها بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل بالنسبة إلى المنظمة، ودرجة رضا العملاء والقدرة على

الاحتفاظ بهم بالإضافة القدرة على اجتذاب عملاء آخرين، ويرتكز محور التعليم والنمو حول التعليم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبنى عليها المنظمة للابتكار والتطوير طويل الأجل.

ويكشف استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكيف تحسن قدراتها الداخلية بالشكل الذي ينعكس على أدائها المستقبلي، وتحديد محفزاتها لئتم تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل¹.

¹ ثورة عزات أبو مارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123.

خلاصة الفصل الثاني:

في ظل ما يشهده المحيط الخارجي للمؤسسة من زيادة في حدة المنافسة نتيجة العولمة وانفتاح الاسواق أصبحت المنافسة عالمية ولا تقتصر على الأسواق المحلية فقط فقد أصبح البحث عن مزايا تنافسية ضرورة من اجل البقاء والاستمرارية من خلال امتلاك خصائص وسمات تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، وهناك عدة استراتيجيات تتبعها المؤسسة لتحقيق تميزها اما بتخفيض التكاليف او تحسين جودة منتجاتها، وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على المنتجات لمواكبة احتياجات الزبائن، ومن خلال أيضا ابتكار منتجات جديدة ومتنوعة وهناك عدة مصادر لتحقيق هذه الميزة التنافسية، ويعتبر الاداء من اهم مصادر بناء الميزة التنافسية، نظرا لان الأداء يشمل جل جوانب المؤسسة (الجانب لمالي، جانب العملاء، جانب العمليات لداخلية، جانب التعلم والنمو)، وتحسينه يؤدي الى استغلال الموارد بكفاءة عالية وتقديم المنتجات في وقتها المناسب إضافة الى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وهنا يظهر جانب تأثير الأداء على الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

- وكالة قالمة

تمهيد:

بعد العرض المقدم في الجانب النظري لهذه الدراسة والمتعلق بمختلف مفاهيم واساسيات الأداء والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، نحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي ربط المفاهيم النظرية في سياق تطبيقي ، وهذا من خلال اسقاط الأبعاد النظرية للدراسة على احدى المؤسسات الجزائرية الرائدة المتواجدة على المستوى الوطني الا وهي مؤسسة سونلغاز وهذا لتوافقها مع توجهات موضوع دراستنا ، حيث تم تخصيص الدراسة التطبيقية على مستوى المديرية الخاصة بولاية تيارت وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

وتم من خلال هذا الفصل التعرف على هذه المؤسسة، ومدى الاعتماد على الأداء في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وكالة قالمة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - وكالة قالمة

تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة جزائرية مجال نشاطها انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وهي من اقدم المنشآت القاعدية في الجزائر، فمؤسسة سونلغاز وكالة قالمة لها دور كبير في توفير الكهرباء والغاز للمواطنين القاطنين بالولاية، كما تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز

أولاً: نشأة مؤسسة سونلغاز

لقد نشأة الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة لكهربائية والغازية في الجزائر، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة لمؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج ومررت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي¹:

- سنة 1947: تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 19470605 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 " EGA " تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969: انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 5969 الصادر عن الجريدة الرسمية في اول اوت 1969، تحول اسم EGA الى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير اين تجاوز عدد

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد. ان احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما انها وجدت نفسها قد اسند اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية).

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وذا انشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الاعمال وهي:

✓ كهريف (KAHRIF): الاشغال الكهربائية.

✓ كهر كيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية.

✓ كنا غاز (KANAGAZ): اشغال الهندسة المدنية.

✓ AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC قرار تنفيذي رقم 97591 المؤرخ في 19911214 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والاخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية طابع صناعي وتجاري 28095 ليم 19950907 سونلغاز على راس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

- سنة 2002: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول اعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع طاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004-2006 اين أصبحت "سونلغاز" مجمع او مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها:

✓ سونلغاز انتاج كهرباء (SPE).

✓ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).

✓ مسير شبكة نقل الغاز (GRT).

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربعة فروع وهي:

✓ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

ثانيا: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

نشأت المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة سنة 1929 مقرها وسط مدينة قالمة شارع اومرزوق حسين، وكانت تابعة لمديرية عنابة، يرتكز عملها في توزيع الكهرباء والغاز في كامل الولاية تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308 متر مربع يصل عدد موظفيها الى 540 موظف.

حيث تعتبر مديرية "سونلغاز" من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، نظير الخدمات التي تقدمها للمجتمع والاقتصاد الوطني، فهي تعتبر من المؤسسات التي تمثل عصب الاقتصاد الوطني بعد مؤسسة سوناطراك ونفطال، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة، وتمتاز مديرية سونلغاز بنظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم داخل المديرية.

وتتفرع مديرية سونلغاز إلى خمس وكالات تجارية متواجدة في مختلف مناطق الولاية¹:

✓ الوكالة التجارية بقالمة.

✓ الوكالة التجارية بهليوبوليس.

✓ الوكالة التجارية ببوشقوف.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

✓ الوكالة التجارية بواد زناتي.

✓ الوكالة التجارية ماونة.

وتوجد مصلحتين لاستغلال الكهرباء والغاز:

مصلحة استغلال الكهرباء: متواجدة في كل من قالمة، بوشقوف، واد زناتي وقلعة بوصبع.

مصلحة استغلال الغاز: متواجدة في كل من قالمة، بوشقوف، والد زناتي وقلعة بوصبع

وتتمحور مهام الشركة حول:

✓ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على

استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

✓ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

✓ ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

وتتمثل صلاحياتها في:

✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

✓ صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.

✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن.

شكل رقم (12) شعار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: شعار مقدم من طرف قسم الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

المطلب الثاني: أهمية واهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

اولا: أهمية مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، نظرا لحيوية الخدمات التي تقدمها للمجتمع والاقتصاد الوطني، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وهذا ما يجعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني¹.

ثانيا: اهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

يمكن حصرها في النقاط التالية²:

- ✓ هي مرفقا عام تهدف إلى تحقيق الربح.
- ✓ توزيع وتغطية كافة بلديات ودوائر ولاية قالمة بالغاز والكهرباء.
- ✓ إدخال أجهزة متطورة للكشف عن الأعطاب وتصليحها في الوقت المناسب لتفادي حدوث الكوارث.
- ✓ التوسيع في حملاتها التحسيسية من قبل مهندسي الأمن المتواجدين في المؤسسة لتوعية المواطنين في كيفية استعمال الكهرباء والغاز.
- ✓ اختيار أحسن الطرق لتوزيع الغاز والكهرباء.
- ✓ زيادة الدخل للدولة من حيث تسويق الغاز والكهرباء.
- ✓ تحفيز العمال للعمل بجهود أكثر في مواكبة التغيرات التي تحدث.

¹ مقابلة مع عبد الله مسيود، مديرية توزيع الكهرباء والغاز قالمة، الجزائر، 12 ماي 2024.

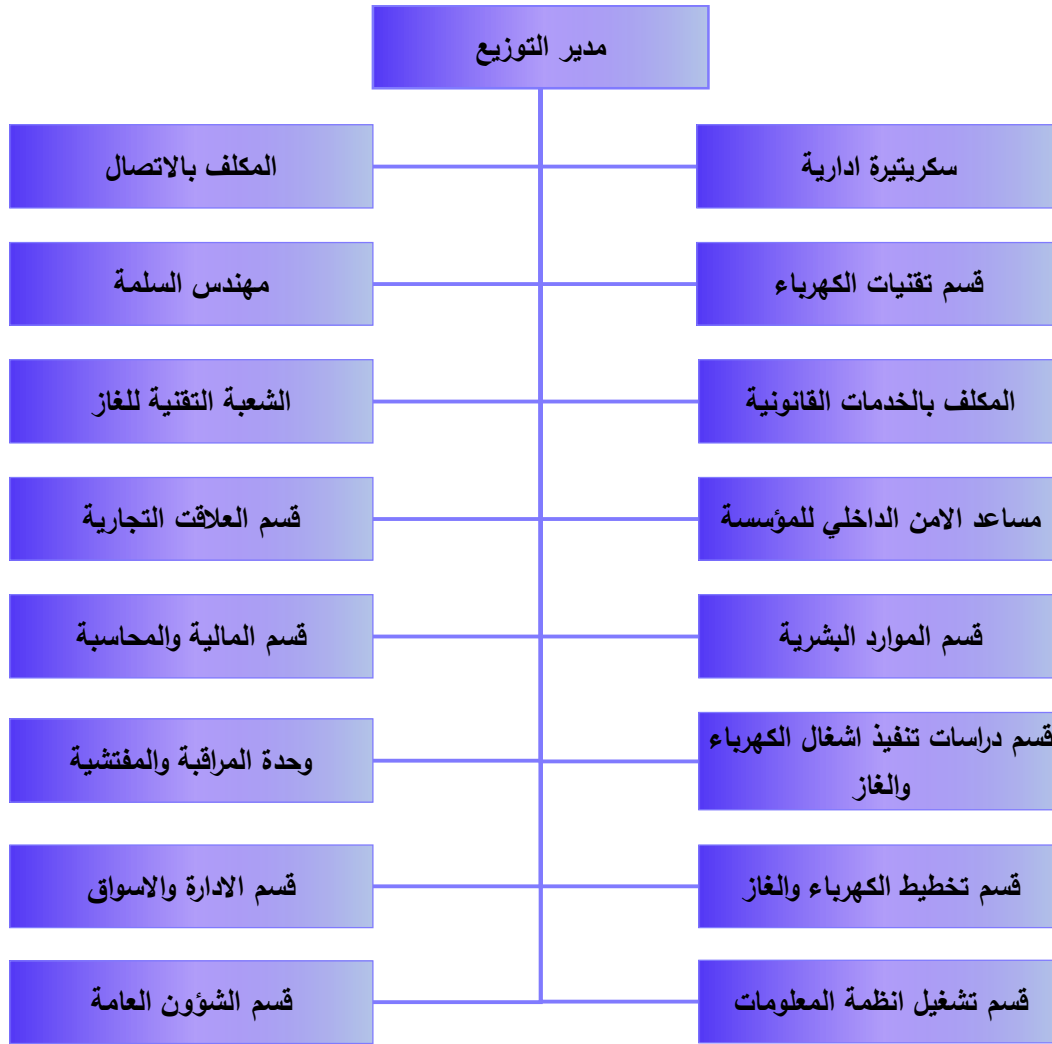
² نفسه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة
وتوزيع المهام والوظائف

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

يظهر الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة السونلغاز - قالمة:

شكل رقم (13) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمديرية سونلغاز

ثانيا: توزيع المهام والوظائف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالمة

تتمثل مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فيما يلي¹:

1. **مدير المديرية:** يتمتع بصلاحيات عديدة في إدارة أعمال المؤسسة فهو المسؤول الأول، يمنحه القانون صلاحيات واسعة حتى يتمكن من التسيير الحسن للمؤسسة، كما يمكن للمدير أن يفوض تحت مسؤوليته كل أو جزء من صلاحيته كما يمارس السلطة السلمية على مستخدمي المؤسسة.
2. **سكرتيرة إدارية:** تمثل أهم المصادر التي تساعد المدير على إدارة أعماله بطريقة جيدة والتي تكون تحت إشرافه وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - ✓ المراسلات والبريد.
 - ✓ استقبال الزبائن وتنظيم الملفات والوثائق.
 - ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
3. **المكلف بالاتصال:** يتركز عمله في مراقبة العمليات المتعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة، وتتمثل مهامه في:
 - ✓ توضيح وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء.
 - ✓ اقتراح حلول لمواضيع الإعلان والمعلومات للعملاء.
 - ✓ تعزيز والمحافظة على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلان.
 - ✓ المشاركة في التظاهرات التجارية مع المديرية العامة للتوزيع.
4. **قسم تقنيات الكهرباء والغاز:** تتمثل مهام هذا القسم:
 - ✓ تحضير برنامج استغلال الكهرباء والغاز.
 - ✓ مراقبة انجاز العمل وانجاز برامج الصيانة.
 - ✓ ضمان الاستخدام الأمثل للشيكات وفقا لقواعد وأهداف استمرارية الخدمة.
5. **المكلف بالوقاية والأمن (مهندس السلامة):** يعمل على التحسيس الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز الكهرباء، وتتمثل أبرز مهامه في:
 - ✓ القيام بزيارات وأنشطة تحسيسية.
 - ✓ زيارات ورشات العمل.
 - ✓ الاهتمام بملفات الحوادث المتعددة.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

6. **المكلف بالخدمات القانونية:** يتمثل عمله في الدفاع عن المؤسسة امام القضاء، حول مختلف النزاعات القضائية، وتتمثل مهامه في:
- ✓ حل المشاكل ذات الطابع القانوني.
 - ✓ تمثيل مديرية سونلغاز امام القضاء.
 - ✓ متابعة القرارات القضائية، وتقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها.
7. **قسم تقنيات الغاز (الشعبة الفنية للغاز):** يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز لقالمة، وادي الزناتي، بوشقوف، ماونة، هليوبوليس) ومن مهامه متابعة وتحليل القياسات المرئية، ومتابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز.
8. **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة:** تتمثل مهامه في:
- ✓ المتابعة وبصفة دائمة كل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية العامة.
 - ✓ تحقيق الرقابة الداخلية من خلال القيام بالزيارات الدورية لهياكل المديرية العامة.
 - ✓ إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة.
9. **قسم العلاقات التجارية:** من مهامه:
- ✓ تحقيق نسبة الربط بالكهرباء والغاز وفقا للأهداف المسطرة والمحددة من طرف المديرية العامة.
 - ✓ مراقبة وتسيير جميع المصالح.
 - ✓ التقدير الإجمالي لاستغلال الغاز لمدة ثلاثة أشهر.
10. **قسم الموارد البشرية:** وهو المكلف بتسيير شؤون العمال مثل خدمات تقديم الراتب، التعويضات، الغياب، التقاعد، ويضم هذا القسم مصلحتين:
- مصلحة التنمية والتكوين: مهمتها الوقوف على الموظفين الجدد وتكوينهم.
 - الإدارة: تهتم بالأمور الإدارية مثل السيرة الذاتية للعمال.
11. **قسم المحاسبة والمالية:** وهو الذي يقوم بتسجيل مدخلات ومخرجات المؤسسة وهو المكلف بالأرقام الكبيرة حيث يقوم بإعداد ميزانية المؤسسة سواء تقديرية أو الختامية ويقوم قسم المحاسبة على ثلاثة وظائف أساسية (وظيفة الاستغلال الوظيفية المالية ووظيفة مراقبة التسيير والميزانية).

12. قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في إنجاز:

- ✓ منشآت الغاز والكهرباء في موقعها المهم.
- ✓ جمع الملفات التقنية للمنشآت التي ستتجز.

13. وحدة المراقبة والتفتيش: تتمثل أبرز مهامها في:

- ✓ السهر على السير الجيد للمديرية والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام والمصالح.
- ✓ مراقبة احترام القواعد والتعليمات العامة والخاصة.
- ✓ الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن.

14. قسم الإدارة والأسواق: يعتبر من أهم الأقسام إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام

الآخرى يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

15. قسم تخطيط الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في:

- ✓ التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية.
- ✓ توفير المزيد من الحماية وتقليل الأخطاء.
- ✓ تصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن.

16. قسم تشغيل أنظمة المعلومات: تتمثل أبرز مهامها في:

- ✓ إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية.
- ✓ ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في المديرية.
- ✓ يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالغاز والكهرباء.

17. قسم الشؤون العامة: ينقسم الى:

- ✓ فرع السيارات يهتم بالسيارات منذ وصولها الى المؤسسة الى غاية اهتلاكها نهائيا.
- ✓ فرع الممتلكات والعقارات يهتم بممتلكات سونلغاز في جميع الأماكن من أراضي عقارات.
- ✓ فرع التموينات ويقصد بها تموين المؤسسة بالتجهيزات التي تحتاجها كالمكاتب، كراسي، وذلك وفق القانون الداخلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية لمؤسسة سونلغاز كان لا بد من تجسيد ذلك ميدانياً، وذلك من خلال دراسة دور الاداء في تعزيز الميزة التنافسية، حيث قمنا بتوزيع استبيان على العينة المحددة وسنحاول عرض وتحليل المعطيات، لذلك سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها، بالاضافة الى استعراض اهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر عن " جميع المفردات او الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم اطار مجتمع البحث، والذي يشمل أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث"¹، وفيما يخص مجتمع العينة في هذه الدراسة فهو يتمثل في أفراد مؤسسة سونلغاز.

وحسب موضوع الدراسة المتمثل في الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة قالمة فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأفراد الموظفين في مؤسسة سونلغاز بقالمة والذين يقدر عددهم بـ 540 موظف وذلك من مختلف المستويات.

ثانياً: عينة الدراسة

"هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى انه تأخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة اذن هي جزء معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الأصلي ثم تعمم

¹ محمد جبالة، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الاحياء، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، كلية لعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الرابع والعشرون، 2020، ص 629.

نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما يمكن ان تكون احياء او شوارع او مدن او غير ذلك"¹.

ولقد تم الاعتماد على عينة من مجتمع الدراسة والتي كان عددها 60 موظفا مقسمة إلى ذكور وإناث على مختلف الأعمار، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، حيث تم توزيع 60 استمارة، تم اسرداد 55 استمارة، وتم الغاء 3 استمارات.

الجدول رقم (03) الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

| البيان | العدد |
|------------------------------|-------|
| عدد الاستمارات الموزعة | 60 |
| عدد الاستمارات غير المسترجعة | 5 |
| عدد الاستمارات الملغات | 3 |
| عدد الاستمارات الصالحة | 52 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والادوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من فراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

1. الملاحظة:

"تعني الاهتمام او الانتباه الى الشئى او حدث او ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده او نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول الى القوانين التي تحكمها"².
ولقد استخدمنا هذه التقنية خاصة عند اجراء المقابلات المباشرة مع مختلف افراد العينة الذين افادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

¹ عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الرابع، 2009، ص 95.

² نوال مجدوب، خيرة مجدوب، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول، 2017، ص 79

2. المقابلة:

المقابلة هي "محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب"¹.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة في المراحل الاولى للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث أهميتها وأهدافها، وتم ذلك في قسم لموارد البشرية والمكتب الخاص بالاتصالات.

3. الاستبيان:

وهو عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص عن طريق البريد او تسلم عن طريق اليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"².

ولقد اعتمدنا عليه في البحث لانه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية والوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه يتميز بالسرية وهذا لعدم اطلاع كل فرد على إجابات الآخرين، مما يضيف عليه نوع من الثقة والمصادقية.

اما عن محتوى الاستبيان فتم اعداد استمارة استبيان ضمن اربع صفحات تضمنت الصفحة الاولى اسم الجامعة والكلية والتخصص، وكذلك عنوان الدراسة واسم الطالب والمشرف والغرض من الدراسة بالإضافة الى التأكيد من سرية المعلومات التي سيتم جمعها من طرف المستجوبين.

اما فيما يخص الصفحة الثانية فتضمنت البيانات الديمغرافية لفراد العينة، اما الصفحة الثالثة والرابعة فتضمنت 25 عبارة بوبت في محورين رئيسيين، فقد تم صياغة العبارات المعتمدة في التحليل على مقياس ليكارت الخماسي، وهذا للوصول بدقة الى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة.

¹ مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر التراث اللغوي والادبي، العدد التاسع 2017، ص 43.

² نوال مجدوب، خيرة مجدوب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستبيان فيما يلي:

✓ المحور الأول: الأداء.

✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية.

4. الوثائق الداخلية للمؤسسة:

"ان أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الافراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضا الكشف عن بعض القضايا التي يصعب ملاحظته والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها"¹.

حيث تمكنا من الحصول على على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتم التزويد ببعض البيانات والمعطيات الضرورية والمتمثلة:

بيانات حول تاريخ المؤسسة وتعريفها، بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: أداة الدراسة

✓ إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات.

✓ عرض الاستمارة على مشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها.

✓ توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

¹ محمد جبالة، مرجع سبق ذكره ص 635.

✓ المحور الأول بعنوان الأداء وقد تضمن 20 عبارة.

✓ المحور الثاني بعنوان الميزة التنافسية وقد تضمن 5 عبارات.

ولقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى:

الدرجة 5: تعطى لعبارة موافق بشدة.

الدرجة 1: تعطى لعبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

| الاتجاه العام | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من اعداد الطالب.

ولقد تم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستبيان وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.80)، وبد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية القياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه لخلية وهكذا اصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي

| الاتجاه العام | مجال المتوسط الحسابي | الدرجة |
|----------------|----------------------|--------|
| غير موافق بشدة | 1.80-01 | 1 |
| غير موافق | 2.61-1.81 | 2 |
| محايد | 3.42-2.62 | 3 |
| موافق | 4.23-3.43 | 4 |
| موافق بشدة | 5-4.24 | 5 |

المصدر: من اعدد الطالب

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المحصل عليها من الاستبيان، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج اموس (AMOS)، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسبئوية: من اجل تحليل عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل).
- المتوسط الحسابي: ذلك من اجل الحصول على متوسط إجابات افراد العينة.
- الانحراف المعياري: من اجل معرفة مدى التشتت بين اجابت المستجوبين.
- اختبار شابيرو-ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار الفا كرونباخ (Cronpach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى صدق ومطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة اذا كانت البيانات تقيس فعلا ما اعدت لقياسه.

المطلب الرابع: مدى كفاية حجم العينة، صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى كفاية حجم العينة إضافة الى مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: مدى كفاية حجم العينة

للحكم على مدى كفاية حجم العينة سوف يتم إلقاء الضوء على إختباري K.M.O test, Bartlett's Test، إذ يقيس اختبار K.M.O (Kaiser Meyer Olkein) درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الإختبار عن 0,5، يعني ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العاملي. ويستخدم إختبار Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphercity) لقبول أو رفض فرضية العدم، القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي أنّ الارتباط يساوى صفر، بين كل متغيرين في

المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، وإذا كانت قيمة هذا الاختبار معنوية عند مستوى 0,05 أو أقل، يمكن رفض الفرضية العدمية. والجدول الموالي يوضح النتائج:
الجدول رقم (06): اختبار KMO لكفاية العينة

| المحاور | Sig | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |
|---------------|------|--|
| المحور الأول | 0.00 | 0.830 |
| المحور الثاني | 0,00 | 0.769 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25
يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيمة اختبار KMO أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وهو 0,7، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

صدق المحكمين: قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وأستاذ لغة عربية، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة.

قائمة المحكمين:

1. أ. عز الدين بن شرشار.
2. أ. سناء نزار.
3. أ. وليد بشيشي.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الإختبار فيما إذا كانت أسئلة الإستبانة متناسقة فيما بينها.

الجدول رقم (07) معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| ابعد ومحاور الدراسة | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ | نسبة الصدق والثبات |
|-----------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| البعد المالي | 5 | 0.938 | %93,80 |
| بعد العملاء | 5 | 0.687 | %68.70 |
| بعد العمليات الداخلية | 5 | 0.837 | %83.70 |
| بعد التعلم والنمو | 5 | 0.852 | %85.20 |
| محور الأداء | 20 | 0.816 | %81.60 |
| محور الميزة التنافسية | 5 | 0.790 | %79.00 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة الفا كرونباخ ب 0.816 أي %81.60 للمحور الأول الذي تضمن الأداء، في حين بلغ المحور الثاني 0.790 أي %79.00 الذي يمثل الميزة التنافسية، أي وهي نسبة عالية واعلى من النسبة المقبولة احصائيا %60 وبذلك أداة الدراسة صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: اختبار طبيعية توزيع البيانات

تم استخدام اختبار " شابيرو - ويلك " لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، أما في حالة كانت البيانات غير معلمية فإنه يتم اعتماد الأساليب الاحصائية غير المعلمية.

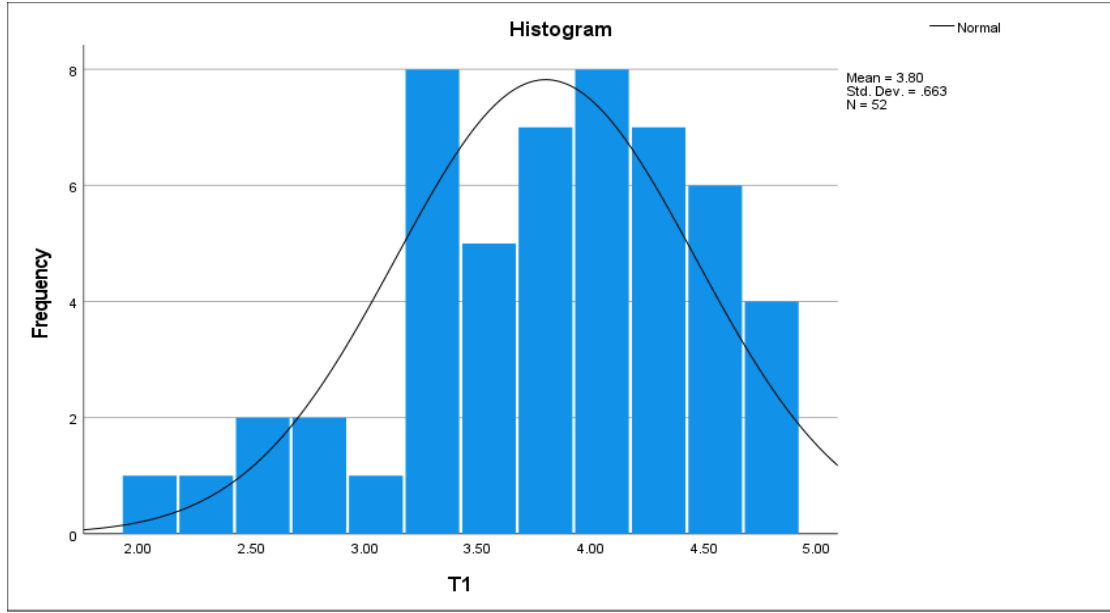
الجدول رقم (08) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| <i>Shapiro-Wilk</i> | | | المحاور |
|---------------------|-------------|--------------------|------------------|
| Statistic | درجة الحرية | <i>Sig</i> قيمة | |
| 0.964 | 52 | 0.113 | الاداء |
| 0.970 | 52 | 0.214 | الميزة التنافسية |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

يبين الجدول اعلاه أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 5% لكل المحاور، مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية، ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري لكل محور.

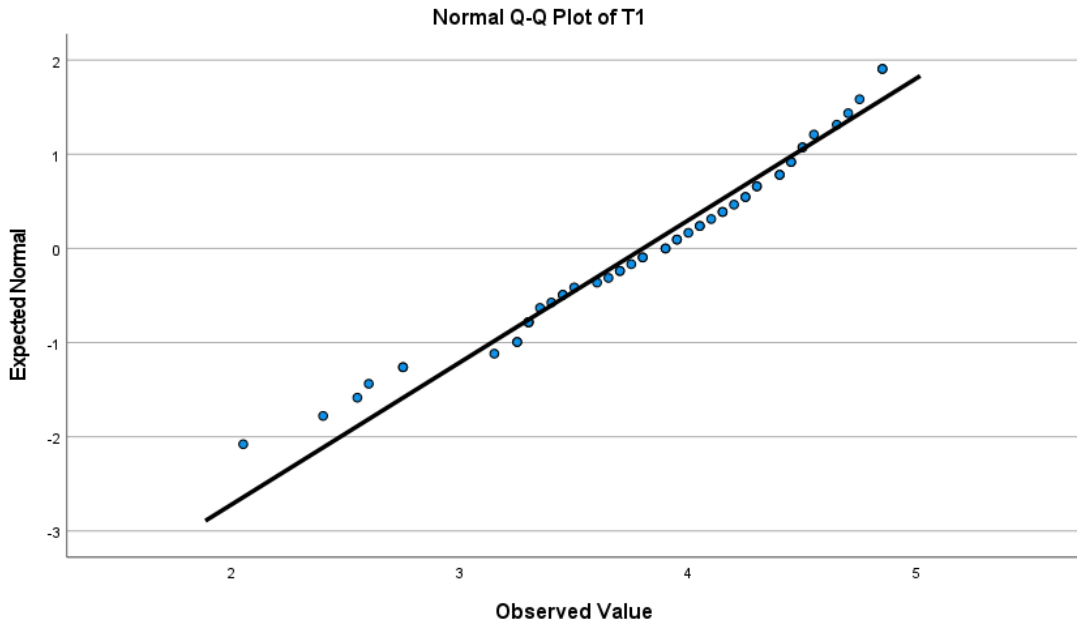
الشكل رقم (14): المدرج التكراري لمحور الأداء



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

من خلال الشكل الخاص بمحور الاداء نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور الأداء.

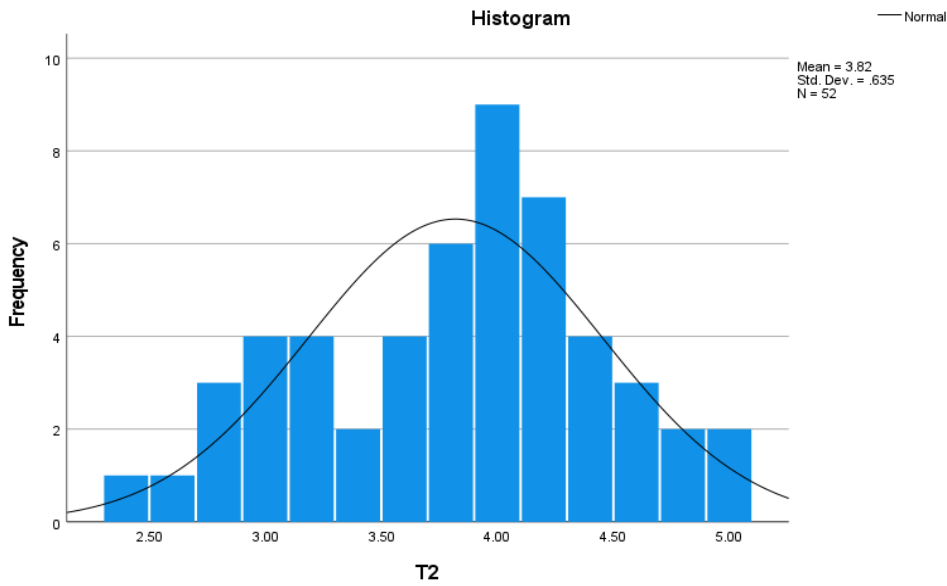
الشكل رقم (15): شكل الانتشار حول محور الأداء



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نلاحظ من الشكل اعلاه انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور الأداء تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يبين المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية:

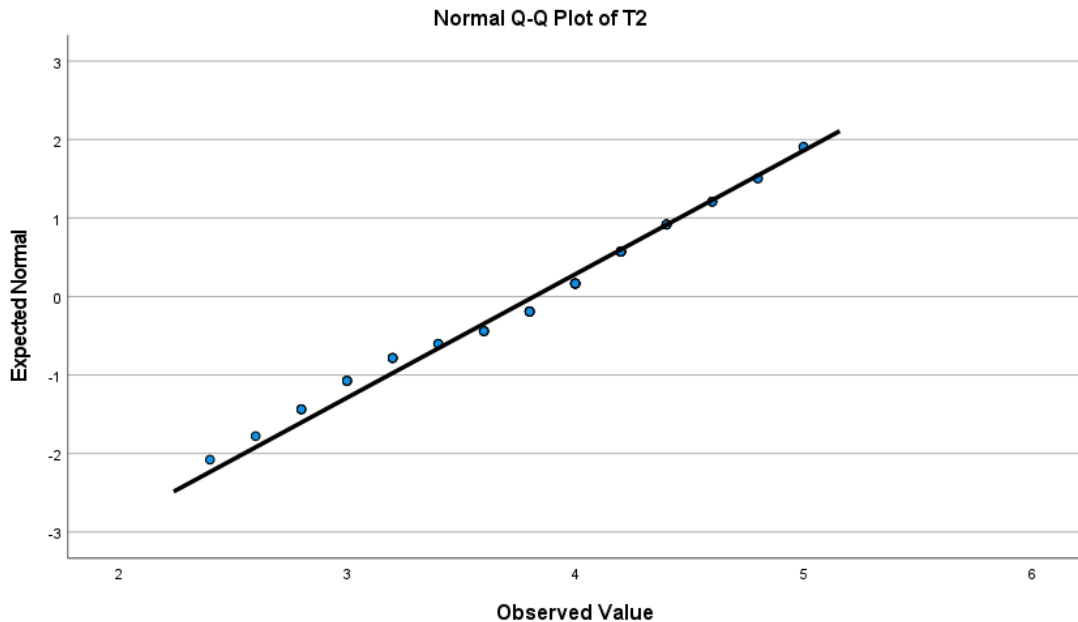
الشكل رقم (16): المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور الميزة التنافسية نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد انه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور الميزة التنافسية:

الشكل رقم (17): شكل الانتشار حول محور الميزة لتنافسية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نلاحظ من الشكل ان انتشار النقاط تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية ونتائج

الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

أولاً: النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية

من أجل إعطاء صورة واضحة عن توزيع العينة التي تم استجوابها في هذه الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية.

1. توزيع عينة لدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

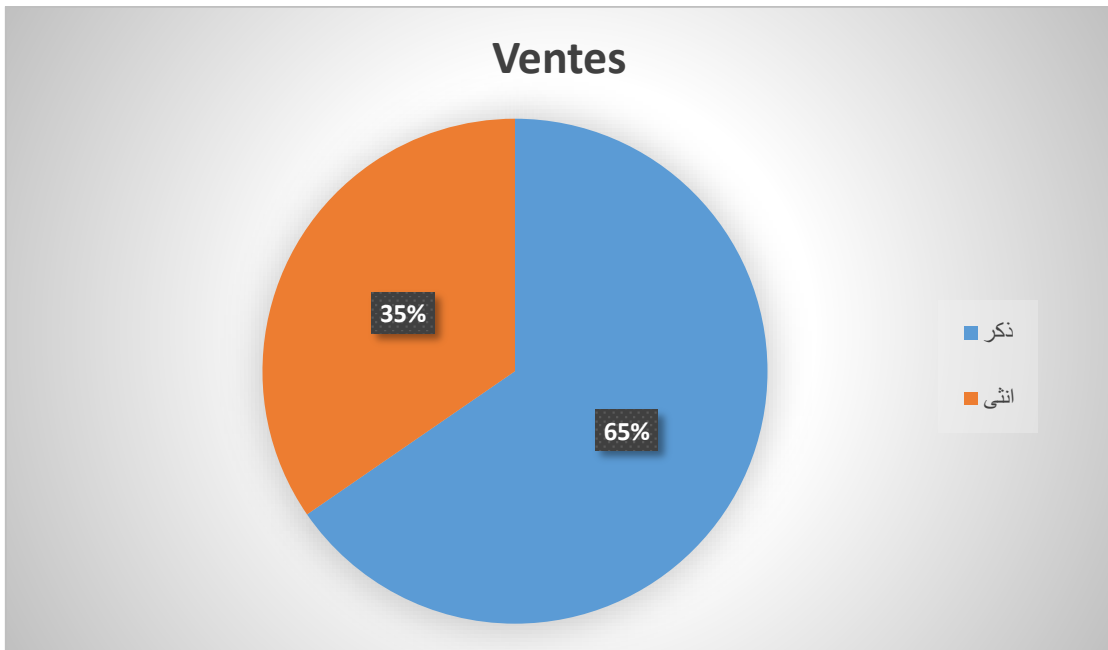
الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 34 | 65.4% |
| انثى | 18 | 34.6% |
| المجموع | 52 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه يظهر ان توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس عدد الذكور اكبر من عدد الاناث حيث نلاحظ ان نسبة الذكور بلغت 65.4% اما نسبة الاناث فقد بلغت 34.6%. وهذا ما يوضحه الشكل ادناه:

الشكل رقم (18) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS25

2. توزيع عينة لدراسة حسب متغير العمر

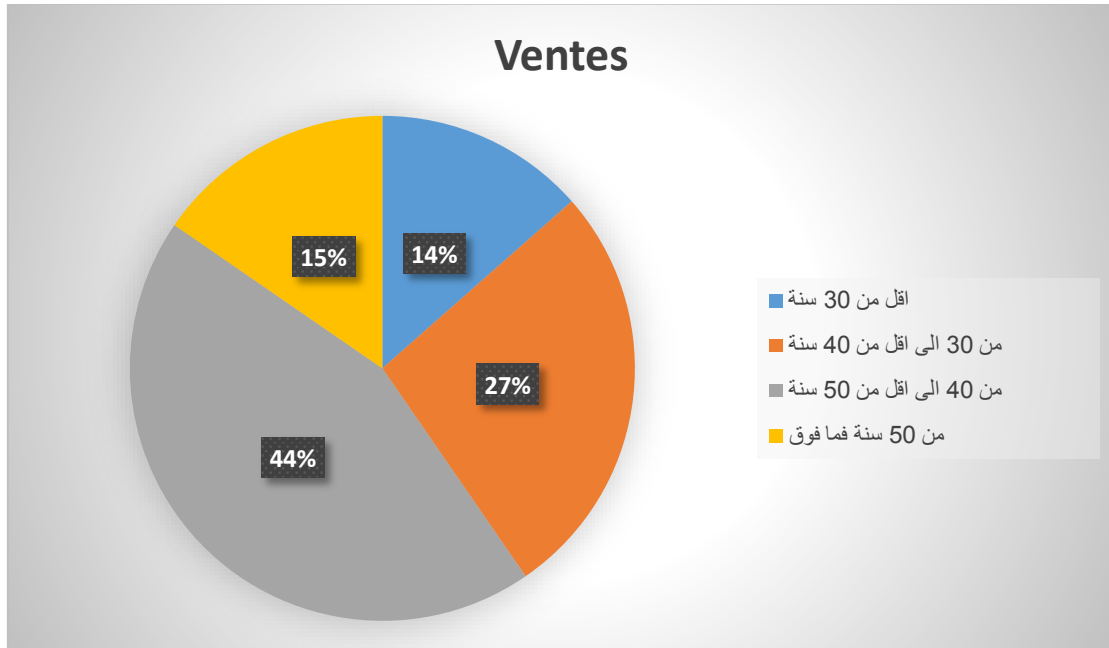
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب العمر:
الجدول رقم (10) توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

| البيان | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| اقل من 30 سنة | 7 | %13.5 |
| من 30 الى اقل من 40 سنة | 14 | %26.9 |
| من 40 الى اقل من 50 سنة | 23 | %44.2 |
| من 50 سنة فما فوق | 8 | %15.4 |
| المجموع | 52 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية افراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة ما يمثل نسبة %44.2 مما يدل على ان المؤسسة تعتمد في هذا الجانب على موظفين ذات خبرة عالية، ثم تليها فئة من 30 الى اقل من 40 سنة بنسبة %26.9 هذا ما يوضح ان المؤسسة تعتمد على موظفين في مقتبل العمر اما بالنسبة للفئة التي تليها فهي فئة من 50 سنة فما فوق بنسبة %15.4، ثم أخيرا فئة اقل من 30 سنة كإقل نسبة ب%13.5 وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الموظفين الأقل من 30 سنة. ويمكن توضيح كيفية توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) توزيع افراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

3. توزيع عينة لدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

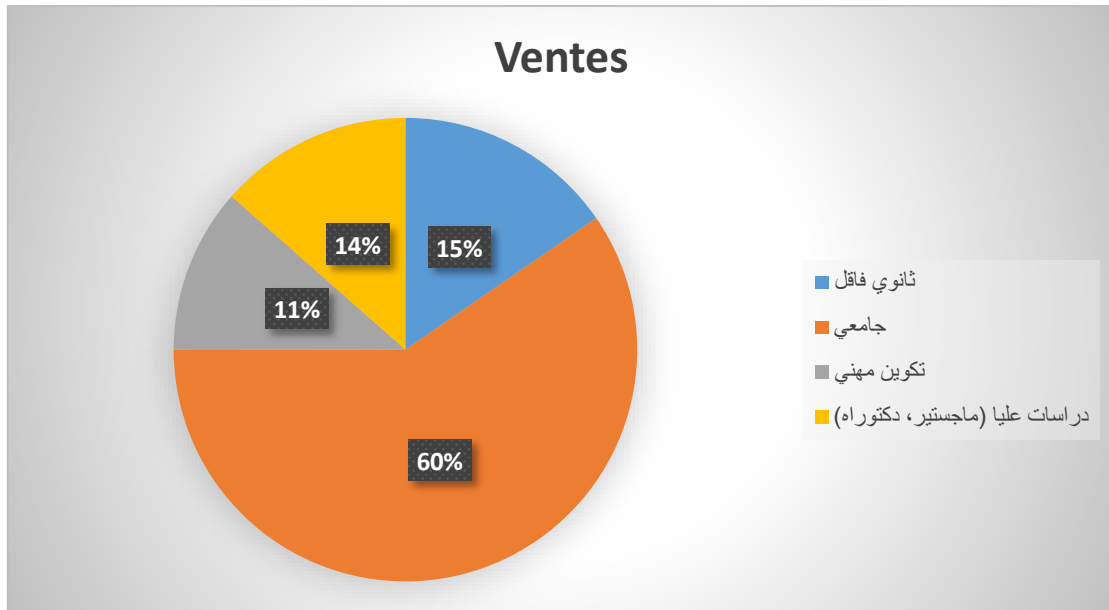
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:
الجدول رقم (11) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| البيان | التكرار | النسبة |
|--------------------------------|---------|--------|
| ثانوي فاقل | 8 | 15.4% |
| جامعي | 31 | 59.6% |
| تكوين مهني | 6 | 11.5% |
| دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) | 7 | 13.5% |
| المجموع | 52 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا ان اغلبية افراد العينة ذات مستوى جامعي بنسبة 59.6%، ثم تليها نسبة الافراد التي لديهم مستوى ثانوي فاقل بنسبة 15.4%، بعد ذلك مباشرة تاتي نسبة الافراد ذات مستوى دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة لا تبعد كثيرا عن مستوى ثانوي فاقل اذ تساوي 13.5%، واخير بنسبة 11.5% تاتي الفئة ذات مستوى التكوين المهني، وهذا ما يوضح ان المؤسسة تميل الى تشغيل اشخاص ذو مستوى تعليمي مرتفع. وهذا ما يوضحه الشكل ادناه:

الشكل رقم (20) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

4. توزيع عينة لدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

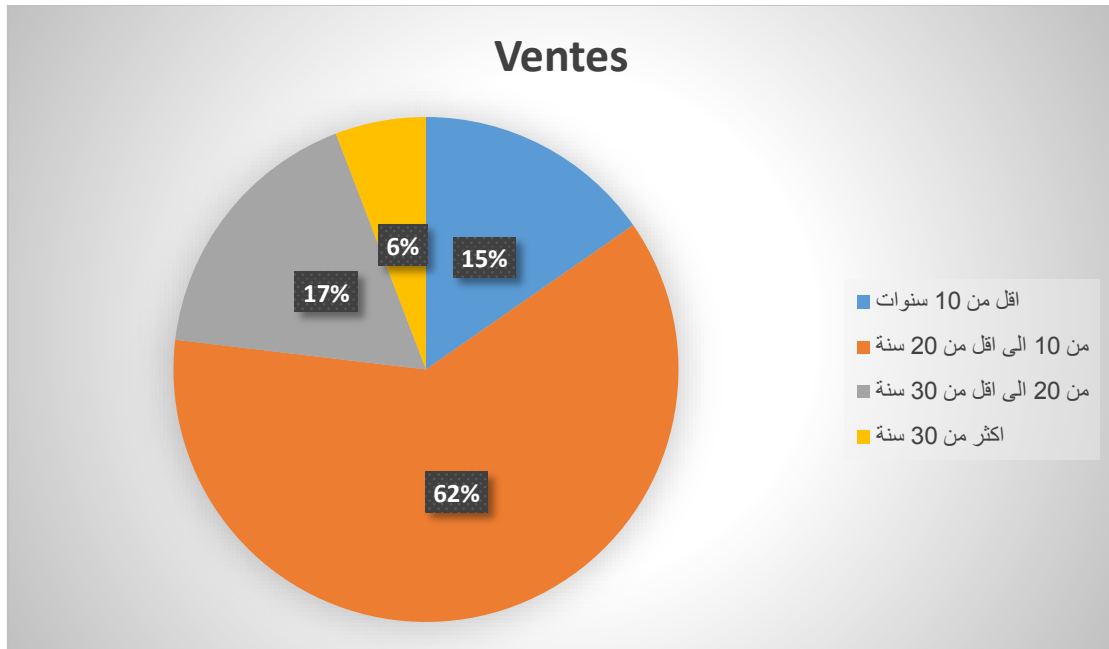
الجدول رقم (12) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| البيان | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| اقل من 10 سنوات | 8 | 15.3% |
| من 10 الى اقل من 20 سنة | 32 | 61.5% |
| من 20 الى اقل من 30 سنة | 9 | 17.3% |
| اكثر من 30 سنة | 3 | 5.8% |
| المجموع | 52 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان فئة من 10 الى اقل من 20 سنة هي الفئة الغالبة من حيث متغير الخبرة المهنية بنسبة 61.5% من هنا نلاحظ ان اغلبية الموظفين لهم مدة عمل طويلة مما يبين سياسة التشغيل طويلة المدى، ثم فئة من 20 الى اقل من 30 سنة بنسبة 17.3%، بعد ذلك تليها فئة اقل من 10 سنوات بنسبة 15.3%، ثم أخيرا وكاقل فئة في العينة فئة اكثر من 30 سنة بنسبة 5.8%. ويمكن توضيح كيفية توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

5. توزيع عينة لدراسة حسب متغير صفة الفرد العامل

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب صفة الفرد العامل:

الجدول رقم (13) توزيع افراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل

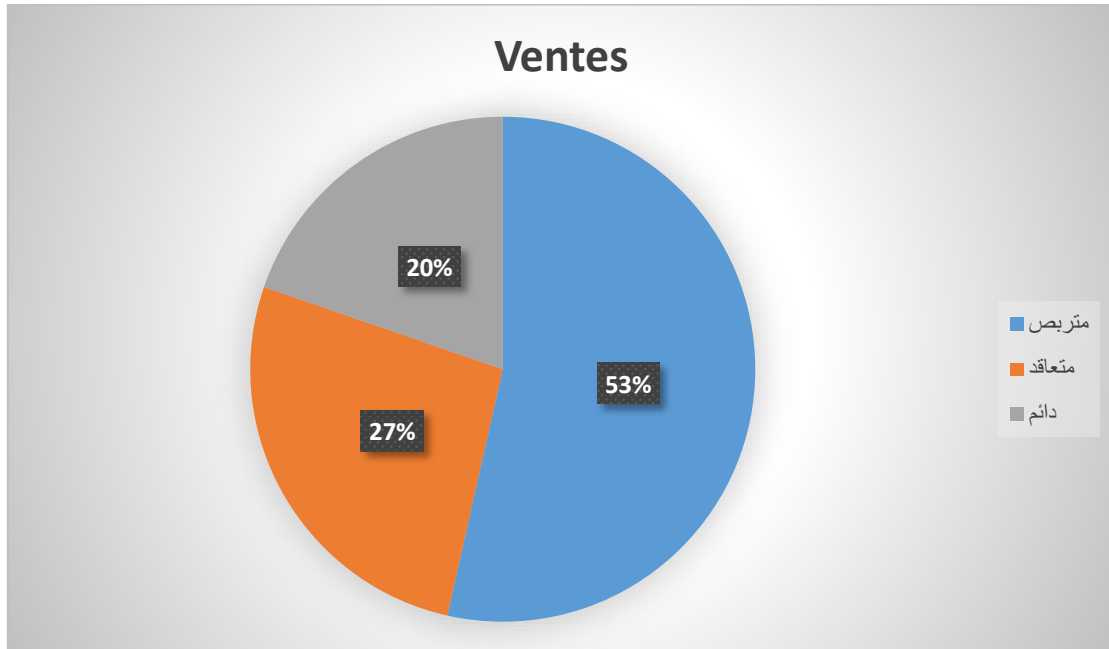
| البيان | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| متربص | 2 | %3.8 |
| متعاقد | 1 | %1.9 |
| دائم | 49 | %94.2 |
| المجموع | 52 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

يظهر من خلال هذا الجدول ان العينة التي تم دراستها يتصف افرادها بصفة الديمومة في العمل بنسبة %94.2، ثم تليها صفة الفرد المتربص بنسبة %3.8، بعد ذلك وبنسبة %1.9 تأتي صفة الفرد المتعاقد، من خلال هذا يمكن القول ان معظم الموظفين في المؤسسة يعملون بشكل دائم.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (22) توزيع افراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

ثانيا: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاو الدراسة

نقصد بالإحصاءات الوصفية حساب كل من النسبة والتكرار والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، لتحديد مدى توفرها وفي أي اتجاه كانت اجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
عرض وتحليل نتائج محور الاداء:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الاداء، والذي يتكون من 4 أبعاد وكل بعد يحتوي على 5 عبارات، كالتالي:

الجدول رقم (14): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأداء

| العبارة والابعاد | الإجابات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة | |
|------------------|------------|----------------------------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|--|
| | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | |
| 1 | ت | 9 | 34 | 5 | 3 | 1 | 3.9 | موافق | |
| | % | 17.3 | 65.4 | 9.6 | 5.8 | 1.9 | | | |
| 2 | ت | 10 | 33 | 6 | 3 | 0 | 3.96 | موافق | |
| | % | 19.2 | 63.5 | 11.5 | 5.8 | 0 | | | |
| 3 | ت | 8 | 20 | 17 | 6 | 1 | 3.53 | موافق | |
| | % | 15.4 | 38.5 | 32.7 | 11.5 | 1.9 | | | |
| 4 | ت | 14 | 22 | 15 | 1 | 0 | 3.94 | موافق | |
| | % | 26.9 | 42.3 | 28.8 | 1.9 | 0 | | | |
| 5 | ت | 14 | 25 | 10 | 2 | 1 | 3.94 | موافق | |
| | % | 26.9 | 48.1 | 19.2 | 3.8 | 1.9 | | | |
| | | المتوسط الكلي للبعد المالي | | | | | 3.85 | | |
| 6 | ت | 11 | 28 | 7 | 4 | 2 | 3.80 | موافق | |
| | % | 21.2 | 53.8 | 13.5 | 7.7 | 3.8 | | | |
| 7 | ت | 11 | 25 | 11 | 5 | 0 | 3.80 | موافق | |
| | % | 21.2 | 48.1 | 21.2 | 9.6 | 0 | | | |
| 8 | ت | 11 | 31 | 4 | 3 | 3 | 3.84 | موافق | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------|------|------|--------------------------------------|------|------|------|------|---|----|-----------------------|-------------------|
| | | | 5.8 | 5.8 | 7.7 | 59.6 | 21.2 | % | | | |
| موافق | 1.20 | 3.61 | 4 | 6 | 9 | 20 | 13 | ت | 9 | | |
| | | | 7.7 | 11.5 | 17.3 | 38.5 | 25.0 | % | | | |
| موافق | 1.18 | 3.65 | 4 | 5 | 9 | 21 | 13 | ت | 10 | | |
| | | | 7.7 | 9.6 | 17.3 | 40.4 | 25.0 | % | | | |
| | | 3.74 | المتوسط الكلي لبعء العملاء | | | | | | | | |
| موافق | 1.03 | 3.78 | 2 | 6 | 4 | 29 | 11 | ت | 11 | بعء العمليات الداخلية | |
| | | | 3.8 | 11.5 | 7.7 | 55.8 | 21.2 | % | | | |
| موافق | 1.00 | 3.65 | 1 | 6 | 14 | 20 | 11 | ت | 12 | | |
| | | | 1.9 | 11.5 | 26.9 | 38.5 | 21.2 | % | | | |
| موافق | 1.00 | 3.75 | 2 | 4 | 10 | 25 | 11 | ت | 13 | | |
| | | | 3.8 | 7.7 | 19.2 | 48.1 | 21.2 | % | | | |
| موافق | 0.86 | 3.75 | 1 | 3 | 12 | 28 | 8 | ت | 14 | | |
| | | | 1.9 | 5.8 | 23.1 | 53.8 | 15.4 | % | | | |
| موافق | 1.04 | 3.80 | 2 | 4 | 10 | 22 | 14 | ت | 15 | | |
| | | | 3.8 | 7.7 | 19.2 | 42.3 | 26.9 | % | | | |
| | | 3.75 | المتوسط الكلي لبعء العمليات الداخلية | | | | | | | | |
| موافق | 0.93 | 4.09 | 1 | 1 | 11 | 18 | 21 | ت | 16 | | بعء التعلم والنمو |
| | | | 1.9 | 1.9 | 21.2 | 34.6 | 40.4 | % | | | |
| موافق | 0.90 | 4.07 | 1 | 2 | 7 | 24 | 18 | ت | 17 | | |
| | | | 1.9 | 3.8 | 13.5 | 46.2 | 34.6 | % | | | |
| موافق | 1.00 | 3.67 | 2 | 3 | 16 | 20 | 11 | ت | 18 | | |
| | | | 3.8 | 5.8 | 30.8 | 38.5 | 21.2 | % | | | |
| موافق | 1.11 | 3.69 | 3 | 4 | 12 | 20 | 13 | ت | 19 | | |
| | | | 5.8 | 7.7 | 23.1 | 38.5 | 25.0 | % | | | |
| موافق | 0.97 | 3.71 | 1 | 5 | 13 | 22 | 11 | ت | 20 | | |
| | | | 1.9 | 9.6 | 25.0 | 42.3 | 21.2 | % | | | |
| | | 3.85 | المتوسط الكلي لبعء التعلم والنمو | | | | | | | | |
| | | 3.80 | المتوسط الكلي لمحور | | | | | | | | |

المصر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المحور الأول يضم 20 عبارة مقسمة على اربع ابعاد، كل بعد من هذه الابعاد يضم 5 عبارات، حيث بالنسبة للبعء المالي قيم الوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.53-3.96) وهي محصورة في مجال الموافق، حيث ان

عبارة (تحقق الشركة انخفاضا مستمرا في النفقات) هي الأقل من بين متوسطات الإجابات، بمتوسط حسابي 3.53 و بانحراف معياري 0.95، اما بالنسبة للوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد الأول فقد كانت قيمته 3.85 وهو رأي موافق لانه يقع في المجال الذي تم تحديده مسبقا (3.42-4.23)، وبهذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على البعد لمالي في تعزيز ميزتها التنافسية.

اما بالنسبة لبعد العملاء فان قيم الوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.61-3.84) وهي محصورة في مجال الموافق، حيث ان العبارة رقم 8 (يتم تقديم الخدمات بناء على حاجات ورغبات العملاء) جاءت في المرتبة الأولى لبعد العملاء بوسط حسابي 3.84 و بانحراف معياري 1.01، كما ان عبارة (تستجيب المؤسسة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها في حينها) هي الأقل من بين متوسطات الإجابات، بمتوسط حسابي 3.61، اما بالنسبة للوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد الثاني فقد كانت قيمته 3.74 وهو رأي موافق لانه يقع في المجال الذي تم تحديده مسبقا (3.42-4.23)، وبهذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على بعد العملاء في تعزيز ميزتها التنافسية ولكن ليس بنسبة كبيرة.

اما بعد العمليات الداخلية فان قيم الوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.65-3.80) وهي محصورة في مجال الموافق، اما بالنسبة للوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد الثالث فقد كانت قيمته 3.75 وهو رأي موافق، و بانحراف معياري ضعيف اكبر قيمة له 1.4 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في اراء العينة لهذ البعد، وبهذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على بعد العمليات الداخلية في تعزيز ميزتها التنافسية ولكن ليس بنسبة كبيرة.

وفيما يخص بعد العمليات الداخلية فان قيم الوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.69-4.09) وهي محصورة في مجال الموافق، اما بالنسبة للوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد الرابع فقد كانت قيمته 3.85 وهو رأي موافق، و بانحراف معياري ضعيف اكبر قيمة له 1.11 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في اراء العينة لهذ البعد، وبهذا نستنتج ان المؤسسة تعتبر بعد التعلم والنمو ذات أهمية كبيرة في تعزيز ميزتها التنافسية.

عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بمحور الميزة التنافسية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الميزة التنافسية، والذي يتكون من 5 عبارات، كالتالي:

الجدول رقم (15): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الميزة التنافسية

| العبارة | الإجابات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|--------------------------------------|------------|-------|--------------|-----------|-----------|-----------------|-------------------|---------------|
| | موافق بشدة | موافق | موافق لحد ما | غير موافق | غير موافق | | | |
| 21 | ت | 10 | 23 | 15 | 3 | 1 | 0.90 | موافق |
| | % | 19.2 | 44.2 | 28.8 | 5.8 | 1.9 | | |
| 22 | ت | 13 | 28 | 8 | 3 | 0 | 0.80 | موافق |
| | % | 25.0 | 53.8 | 15.4 | 5.8 | 0 | | |
| 23 | ت | 9 | 27 | 10 | 5 | 1 | 0.93 | موافق |
| | % | 17.3 | 51.9 | 19.2 | 9.6 | 1.9 | | |
| 24 | ت | 10 | 28 | 14 | 0 | 0 | 0.68 | موافق |
| | % | 19.2 | 53.8 | 26.9 | 0 | 0 | | |
| 25 | ت | 10 | 25 | 11 | 5 | 1 | 0.95 | موافق |
| | % | 19.2 | 48.1 | 21.2 | 9.6 | 1.9 | | |
| المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية | | | | | | | | 3.81 |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيم الوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.73-3.98) وهي محصورة في مجال الموافق، اما بالنسبة للوسط الحسابي الكلي الخاص بالمحور الثاني فقد كانت قيمته 3.81 وهو راي موافق، وبانحراف معياري ضعيف اكبر قيمة له 0.95 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في اراء العينة لمحور الميزة لتنافسية، ومنه يمكن القول ان المؤسسة تعتبر الأداء مصدر لتعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها واستمراريتها.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأداء في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

وللوصول الى النتائج المرغوبة تم استخدام تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، وتشمل مؤشرات الملائمة (مربع كاي، درجات الحرية، قيمة الاحتمالية المعنوية، متوسط الجذر التربيعي المتبقي، مؤشر جودة الملاءمة، مؤشر جودة الملاءمة المعدل، متوسط الخطأ التربيعي التقريبي، مؤشر الملاءمة المقارن).

أولاً: الفرضيات الفرعية للدراسة

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

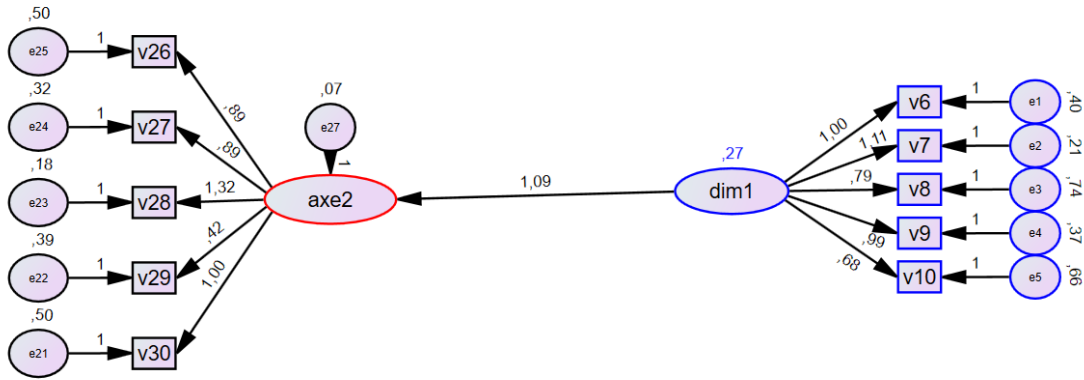
تنص الفرضية الفرعية الأولى على: تأثير البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

يؤثر البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

لاختبار الفرضية، تم استخدام تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، وتشمل مؤشرات الملائمة (مربع كاي، درجات الحرية، قيمة الاحتمالية المعنوية، متوسط الجذر التربيعي المتبقي، مؤشر جودة الملاءمة، مؤشر جودة الملاءمة المعدل، متوسط الخطأ التربيعي التقريبي، مؤشر الملاءمة المقارن).

الشكل التالي يمثل المعادلة الهيكلية لتأثير البعد المالي على الميزة التنافسية وفقاً لمخرجات برنامج AMOS:

الشكل رقم (23) نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الاولى



Dim1 البعد المالي

Axe2 الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25 وبرنامج AMOS

Chi-square = 35,880

Degrees of freedom = 34

Probability level = 0,380

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ:

مربع كاي (χ^2) : 35.880

درجات حرية (DF) = 34

قيمة الاحتمالية المعنوية p = 0.380

✓ هذا يشير إلى أن النموذج ملائم بشكل جيد لأن قيمة p أكبر من 0.05، مما يعني

أن توقعات النموذج ليست مختلفة بشكل كبير عن البيانات الملاحظة.

✓ نسبة χ^2/DF هي 1.055، مما يشير أيضاً إلى ملاءمة جيدة (القيم بين 1 و 3

عادة ما تكون مقبولة).

✓ RMR متوسط الجذر التربيعي المتبقي 0.061 : (القيم الأقرب إلى 0 تشير إلى

ملائمة أفضل).

✓ GFI مؤشر جودة الملاءمة 0.889 : (القيم الأقرب إلى 1 تشير إلى ملاءمة

أفضل).

✓ AGFI مؤشر جودة الملاءمة المعدل 0.820 : (نسخة معدلة من GFI، والقيم

الأقرب إلى 1 تشير إلى ملائمة أفضل).

✓ **RMSEA متوسط الخطأ التربيعي التقريبي 0.033:** (القيم اقل من 0.05 تشير الى ملائمة جيدة، القيم حتى 0.08 تمثل أخطاء معقولة).

✓ **CFI مؤشر الملاءمة المقارن 0.953:** (القيم الأقرب إلى 1 تشير إلى ملاءمة أفضل).

بشكل عام، يظهر أن النموذج الافتراضي ملائم للبيانات بناءً على مربع كاي، حيث تشير هذه النتائج إلى ان النموذج ملائم جداً مع بعض المسارات المهمة ومؤشرات الملاءمة الجيدة بشكل عام، مما يعني أن العلاقات المفترضة بين المتغيرات مدعومة بشكل جيد من قبل البيانات. ومما تم استخلاصه فان الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

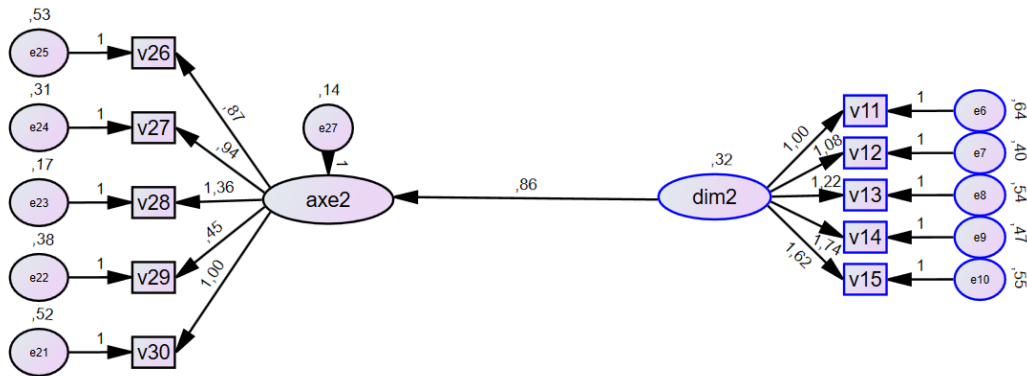
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: تاثير بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ يؤثر بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الشكل التالي يمثل المعادلة الهيكلية لتأثير بعد العملاء على الميزة التنافسية وفقا لمخرجات برنامج AMOS:

الشكل رقم (24) نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الثانية



Dim2 ابعاد العملاء

Axe2 الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25 وبرنامج AMOS

Chi-square = 41.300

Degrees of freedom = 34

Probability level = 0.182

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ:

مربع كاي (χ^2) : 41.300

درجات حرية (DF) = 34

قيمة الاحتمالية المعنوية $p = 0.183$

يشير ذلك إلى أن النموذج قد يكون ملائم بشكل جيد بسبب قيمة p التي تفوق 0.05،

نسبة χ^2/DF هي 1.215، مما يظهر ملاءمة مقبولة.

✓ **RMR متوسط الجذر المربع المتبقي 0.073** : مما يعني ان القيمة ملائمة وجيدة

✓ **GFI مؤشر جودة الملاءمة 0.881** : تدل هذه القيمة على ملاءمة جيدة نظرا

لقربها من الواحد.

✓ **AGFI مؤشر جودة الملاءمة المعدل 0.807** : تدل على الملائمة الجيدة.

✓ **RMSEA متوسط الخطأ التربيعي التقريبي 0.065** : تشير هذه لقيمة الى عدم

الملائمة الجيدة الا انه لا ياثّر على الملائمة الكلية نظرا لان النتيجة لا تزيد كثيرا

عن 0.05.

✓ **CFI مؤشر الملاءمة التفاضلي 0.877** : تشير القيمة الى انها ملائمة نظرا لانها

قريبة من الواحد.

يبدو أن النموذج يعطي ملاءمة جيدة مع بعض المسارات المعنوية ومؤشرات الملاءمة

الجيدة بشكل عام، مما يشير إلى أن العلاقات المفترضة بين المتغيرات تحظى بدعم جيد

من البيانات. وانطلاقا مما سبق مما فان الفرضية الثانية مقبولة.

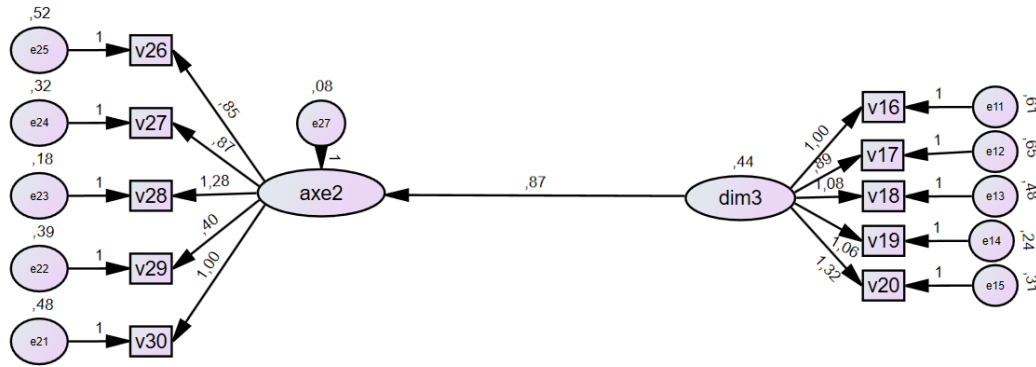
1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: تأثير بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ يؤثر بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الشكل التالي يمثل المعادلة الهيكلية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الميزة التنافسية وفقا لمخرجات برنامج AMOS:

الشكل رقم (25) نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الثالثة



Dim3 بعد العمليات الداخلية

Axe2 الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25 وبرنامج AMOS

$$\text{Chi-square} = 46,314$$

$$\text{Degrees of freedom} = 34$$

$$\text{Probability level} = 0,077$$

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ:

$$\text{مربع كاي} (\chi^2) : 46.314$$

$$\text{درجات حرية} (DF) = 34$$

$$\text{قيمة الاحتمالية المعنوية } p = 0.077$$

يوجي هذا بأن النموذج قد يكون ملائمًا جيدًا نسبيًا.

نسبة χ^2/DF هي 1.362، مما يشير إلى ملاءمة مقبولة.

✓ **RMR** متوسط الجذر المربع المتبقي **0.069** : مما يعني ان القيمة ملائمة

وجيدة.

✓ **GFI** مؤشر جودة الملاءمة **0.868**: تدل هذه القيمة على ملائمة جيدة نظرا

لقربها من الواحد.

AGFI مؤشر جودة الملاءمة المعدل **0.787**: تدل على الملائمة الجيدة، وذلك نظرا لان القيم

القريبة من الواحد تشير إلى ملاءمة جيدة.

✓ **RMSEA** متوسط الخطأ التربيعي التقريبي **0.084** : تشير هذه لقيمة الى عدم

الملائمة الجيدة.

✓ **CFI** مؤشر الملاءمة التفاضلي **0.883** : تشير القيمة الى انها ملائمة نظرا لانها

قريبة من الواحد.

يوحي النموذج بملاءمة جيدة نسبياً مع بعض المسارات المعنوية ومؤشرات الملاءمة الجيدة بشكل عام، مما يدعم العلاقات المفترضة بين المتغيرات. ومما تم استخلاصه فان الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

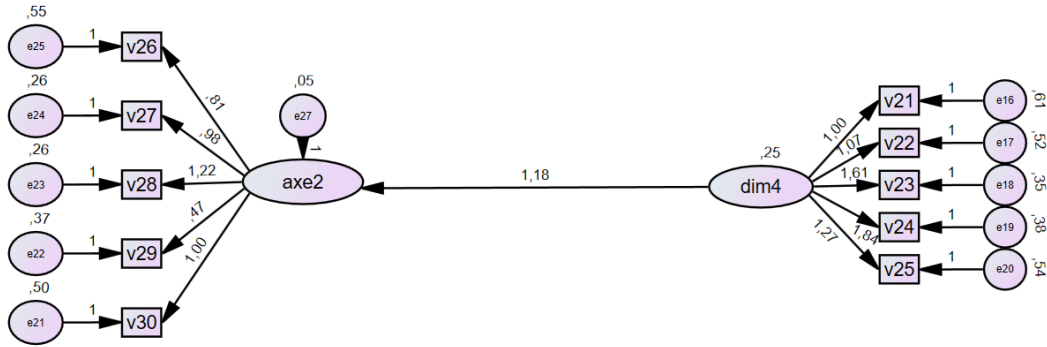
1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: تأثير بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ يؤثر بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

الشكل التالي يمثل المعادلة الهيكلية لتأثير بعد التعلم والنمو على الميزة التنافسية وفقا لمخرجات برنامج AMOS:

الشكل رقم (26) نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) ، للفرضية الفرعية الرابعة



Dim4 بعد التعلم والنمو

Axe2 الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25 وبرنامج AMOS

Chi-square = 57,708

Degrees of freedom = 34

Probability level = 0,007

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه:

مربع كاي (χ^2) : 57.708

درجات حرية (DF) = 34

قيمة الاحتمالية المعنوية $p = 0.007$

القيمة المنخفضة للقيمة p تشير إلى أن النموذج يمثل بشكل جيد البيانات.

✓ **RMR** متوسط الجذر المربع المتبقي 0.066 : مما يعني ان القيمة ملائمة

وجيدة.

✓ **GFI** مؤشر جودة الملاءمة 0.820: تدل هذه القيمة على ملائمة جيدة نظرا

لقربها من الواحد.

✓ **AGFI** مؤشر جودة الملاءمة المعدل 0.709: تدل على الملائمة الجيدة، وذلك نظرا لان

القيم القريبة من الواحد تشير إلى ملاءمة جيدة.

✓ **RMSEA** متوسط الخطأ التربيعي التقريبي **0.117** : تشير هذه لقيمة الى عدم

الملائمة الجيدة.

✓ **CFI** مؤشر الملاءمة التفاضلي **0.818** : تشير القيمة الى انها ملائمة نظرا لانها

قريبة من الواحد.

النموذج يظهر ملاءمة جيدة مع البيانات، وذلك بناءً على العديد من مؤشرات جودة الملاءمة

مثل **RMR** و **GFI** و **AGFI** .

هذا النموذج يعتبر تمثيلاً جيداً للبيانات بناءً على القيمة المنخفضة لقيمة p في مربع كاي.

ومما تم استخلاصه فان الفرضية الفرعية رابعة مقبولة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: تاثير الاداء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة

سونلغاز وكالة قالمة. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ يؤثر الاداء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الفردي لكل بعد، يظهر بوضوح أن كل بعد من الابعاد الأربعة للموضوع المدروس أظهر جودة فائقة في ملاءمة النموذج بشكل فردي. تجلت قوة هذه الأجزاء في تحقيق نتائج إحصائية متينة وتأثير قوي داخل كل جزء، مما يعكس فعالية التصميم والتوزيع البياني لكل عنصر. حيث كانت نماذج الملائمة للأجزاء الفردية جيدة جداً، مما يعزز الثقة في صلاحية هذه الأجزاء عند النظر إليها بشكل مستقل وبشكل متكامل.

وبما انه هناك تاثير لكل بعد من الابعاد على الميزة التنافسية فهذا يعني انه يوجد دور للاداء في تعزيز لميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة. ومما تم استخلاصه فان الفرضية الرئيسية مقبولة.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية التعرف على مؤسسة سونلغاز مع محاولة اسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على توجهات هذه المؤسسة في بناء وتدعيم مزاياها التنافسية، مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من معلومات من المؤسسة، وتقديم وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى أداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها، وأخيرا عرض نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار الفرضيات.

وتشير النتائج المتوصل اليه ان مؤسسة سونلغاز تعتبر الأداء عاملا مهما ومصدرا رئيسيا لتعزيز ميزتها التنافسية، حيث تعمل على تقييم الأداء بشكل دوري من اجل معرفة مستوى العاملين، وضمان استمرارية الأداء الجيد.



الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم التطرق الى معالجة احد اهم المواضيع المرتبطة بالميزة التنافسية الا وهو الأداء والدور الذي يلعبه في تعزيز هذه الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة، كون الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم انجاز اهداف الفرد واهداف المؤسسة، حيث اصبح يعتبر الأداء مصدرا مهما لبناء وتعزيز الميزة التنافسية خاصة في السنوات الاخيرة وذلك نظرا لان مصادر الميزة اصبحت سهلة التقليد مما يدفع بالمؤسسة الى تطويرها او بناء ميزة تنافسية جديدة.

ومن ابرز الأسباب التي جعلت المؤسسات الاقتصادية تميل الى اعتماد الأداء في تعزيز ميزتها التنافسية هي الخصائص التي يتميز بها، والتي تعتبر صعوبة التقليد من أهم هذه الخصائص.

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لدور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية توصلنا للنتائج التالية:

أولا: نتائج الجانب النظري

- ✓ يسهم الأداء في استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أدائها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على توجيه المؤسسة نحو مواطن التحسين من خلال تشخيص المشكلات وتحديد نقاط القوة والضعف بما يدعم تنافسيتها واستمراريتها.
- ✓ يساعد تقييم الأداء على تحقيق قدر من الرقابة على كفاءة الأنشطة والمستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة.
- ✓ من اكثر الصعوبات التي تواجهها المؤسسات عند القيام بعملية تقييم الأداء هي عدم تفهم العاملين لعملية التقييم واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
- ✓ من ابرز طرق تقييم الأداء الحديثة هي بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي.

- ✓ تعمل بطاقة الأداء المتوازن الى جمع العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسي، مثل: التوجه نحو العملاء، تندية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل وقت طرح المنتجات الجديدة.
- ✓ تعد عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية سلاحا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ تعتمد مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة على موظفين ذات خبرة عالية وهذا ما يتضح من خلال دراستنا للجانب الديمغرافي للمؤسسة.
- ✓ تركز مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة في سياستها التشغيلية على تشغيل الافراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة كبيرة، لزيادة رصيد راس مالها المعرفي.
- ✓ تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.
- ✓ تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية وإعادة تطوير مهارات الموظفين.
- ✓ لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميز تساهم في تقديم منتجات وخدمات منفردة عن منافسيها.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

- ✓ يؤثر الأداء وتحسينه في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ يؤثر البعد المالي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ يؤثر بعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ يؤثر بعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.
- ✓ يؤثر بعد التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة.

رابعا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- ✓ العمل على تطوير بعد العملاء نظرا لكونه عاملا رئيسيا في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الرفع من ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.

- ✓ ان تقوم المؤسسة بتحليل عمليات التشغيل الداخلية لمعرفة مدى مساهمة كل نشاط في خلق القيمة والتركيز عليه ومعرفة الانشطة الغير مضافة للقيمة ومحاولة تطويرها او التخلي عنها.
- ✓ ضرورة وضع برامج تدريبية بشكل دوري حيث من شأنها ان تكشف وتطور مهارات وقدرات الافراد العاملين مما يمكنها من رفع الأداء الفردي والجماعي والذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
3. أبو ماضي كامل أحمد، بطاقة الأداء كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين، 2018.
4. أغى أحمد عوني حسن عمر، الطويل أكرم محمد، إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
5. البكري تامر، استراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
6. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
7. السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
8. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
9. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
10. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للمشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
11. القرشي مدحت، دراسات في الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
12. اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.

14. المومني أمين أحمد محبوب، الحميري موفق عدنان عبد الجبار، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية-، دار الثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
15. بوران سمية، إدارة المعارف: كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز المتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
16. حسن محمد قذري، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
17. خضر جميل أحمد محمود، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
18. عشاوي حسن، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
19. عطوي فوزي، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1993.
20. قندوز طارق، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
21. كافي عبد الكريم، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013.
22. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
23. مرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
24. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
25. ياغي إحسان محمد، الخفاجي نعمة عباس، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية" منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

26. يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.

الاطروحات والرسائل:

27. جبين محمد عبد الوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة طائف، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

28. قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

29. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.

30. محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

31. حمادوش سميرة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020.

32. حجاج عبد الرؤوف، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

34. لصفير رضا، علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

35. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
36. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.
37. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
38. سويلم عوض، رشدي فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
38. بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
39. زاو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
40. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
41. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

42. ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
43. أبو عجيله رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2012.

المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

44. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد السابع عشر، 2017.
45. كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثارها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن.
46. بن سعد محمد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة الربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد الواحد والعشرون، 2020.
47. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد السابع، 2010.
48. الزوي نبيل علي، ساطوح مهدية، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، العدد الثاني.
49. كواشي مراد، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الرابع والثلاثون، ديسمبر 2010.

50. قويدري محمد، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد، 2013.
51. فرحات سميرة، خليف عيسى، الابداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد الثاني، 2011.
52. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2021.
53. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2017.
54. بلخضر السعيد، شتي صورية، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد، 2017.
56. بوران سميرة، إدارة المعارف: كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز المتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
57. درويش عمار، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2021.
58. جعيج نبيلة، أهمية تحليل سوت SWOT، في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2021.
59. بعيطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2021.
60. قطاطفة ابتسام، قادة قاسم، تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر القوى الخمس، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الأول، 2023.

61. زرواطي محمد، تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية في محاسبة التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، العدد الثالث، 2020.
62. غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد الأول، 2014.
63. عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد الثاني، 2019.
64. غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لريح المعرفة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد الثاني عشر، 2019.
65. بوشطارة مهدي، أهمية الابداع الإداري و التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية في دعم الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، العدد الأول، 2021.
66. عواد أبو جامع إبراهيم احمد، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1 نوفمبر 2009.
67. رشدي محمد رشدي، دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، 2023.
68. جبالة محمد، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الاحياء، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، كلية لعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الرابع والعشرون، 2020.

قائمة المراجع

69. مرابطي عادل، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد الرابع، 2009.
70. مجدوب نوال، مجدوب خيرة، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول، 2017.
71. خمقاني مباركة، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر التراث اللغوي والادبي، العدد التاسع 2017.

المراجع باللغة الأجنبية:

72. Madani Martine, Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, hachette livre, Paris, 2009.



الملاحق

الملحق رقم (01) وثيقة طلب إجراء الزيارة الميدانية

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تأريخ: 2024/04/28

رقم: 1.ع.ك.ع.ا.ت.ع.ج.ق. / 2024

إلى السيد مدير مؤسسة سونلغاز - وكالة قلمة -

الموضوع: طلب إجراء وراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- فتاتلية نور الإسلام

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2024/2023

عنوان المذكرة:

الأداء ودوره في تعزيز إمليزة التنافسية في إمطؤسسة إاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد مدير تياتنا الخالص.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية صريح

مستشار التوزيع
لبناس خير الدين



رئيس القسم

المكلف بقسم العلوم الاقتصادية

قسم العالمة
الاستاذ: عادل سعادو

Handwritten signature of the Head of the Department



الملحق رقم (02) استمارة الاستبيان

جامعة 8 ماي 1945
-قالمية-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات



استبيان لدراسة علمية بعنوان

الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة قالمية -

سيدي سيدتي الفاضلة

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة بكل موضوعية ودقة عن الفقرات الواردة ضمن هذا الاستبيان بغية مساعدتنا في اجراء الدراسة العلمية للموضوع أعلاه والذي نهدف من خلاله لمعرفة دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة السونلغاز وذلك باعتماد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وبعد الميزة التنافسية، وهذا في اطار اتمام مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.

نقدر لكم تعاونكم ومساهمتمكم في تطوير هذا البحث، ونؤكد لكم ان المعلومات او الاجابات التي تقدمونها في هذا الاستبيان ستحظى بالسرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

لكم وافر التقدير وجزيل الشكر على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

تحت اشراف الاستاذ الدكتور:

من اعداد الطالب:

أ. د - "عبد المالك بضياف"

✓ نور الإسلام قاتالية

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة الرجاء وضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة
 من 40 الى اقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي فاقل تكوين مهني
 جامعي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

3. الخبرة المهنية:

اقل من 10 سنوات من 10 الى اقل من 20 سنة
 من 20 الى اقل من 30 سنة اكثر من 30 سنة

5. صفة الفرد العامل:

متربص متعاقد دائم

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع العلامة (X) امام العبارة التي ترونها مناسبة.

| درجة الموافقة | | | | | المحور الأول: الاداء | رقم العبارة |
|----------------------------------|-------|-------|-----------|-----------|--|-------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق | الابعاد والعبارات | |
| البعد الأول: البعد المالي | | | | | | |
| | | | | | تسعى المؤسسة الى تبني سياسات تهدف الى الاستغلال الأمثل لاصولها بكفاءة وفعالية. | 01 |
| | | | | | تعمل المؤسسة الى تبني سياسات تهدف الى تحسين الكفاءات التشغيلية. | 02 |
| | | | | | تحقق إدارة المؤسسة انخفاضا مستمرا في النفقات. | 03 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا. | 04 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة اقتصاديا. | 05 |
| البعد الثاني: بعد العملاء | | | | | | |
| | | | | | تسعى المؤسسة بشكل مستمر الى كسب عملاء جدد. | 06 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة. | 07 |
| | | | | | يتم تقديم الخدمات بناء على حاجات ورغبات العملاء. | 08 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 09 | تستجيب المؤسسة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها في حينها. |
| | | | | | 10 | يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. |
| البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| | | | | | 11 | تهدف إدارة المؤسسة للعمل بمستويات أداء عالية. |
| | | | | | 12 | يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج. |
| | | | | | 13 | تعمل المؤسسة دوما الى تطوير أنظمة العمل الإدارية وإعادة تطوير مهارات الموظفين. |
| | | | | | 14 | تقوم المؤسسة بتحليل العمليات الداخلية لتحديد مدى مساهمت كل منها في قيمة الخدمة. |
| | | | | | 15 | تولي المؤسسة أهمية كبيرة لجودة المنتج والخدمة المقدمة للعملاء. |
| البعد الرابع: بعد التعلم والنمو | | | | | | |
| | | | | | 16 | تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب اختصاصه وحاجة المؤسسة. |
| | | | | | 17 | تقدم المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد. |
| | | | | | 18 | تعمل المؤسسة على تطوير ودعم الابتكارات، |

| | | | | | | |
|----------------------|--------------|--------------|------------------|------------------|--|--------------------|
| | | | | | تعمل المؤسسة على خلق روح العمل الجماعي في أداء المؤسسة. | 19 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بشكل دوري باستبدال الآلات بالآلات أخرى مسايرة للتطور التكنولوجي. | 20 |
| درجة الموافقة | | | | | المحور الثاني: الميزة التنافسية | |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق | العبارات | رقم العبارة |
| | | | | | لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم منتجات وخدمات منفردة عن منافسيها. | 21 |
| | | | | | لدى المؤسسة موظفين يتميزون بأداء عالي ما يساعدها على تقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب. | 22 |
| | | | | | تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل. | 23 |
| | | | | | يساعد الأداء الجيد للعاملين في خلق ميزة الجودة الأفضل مقارنة بالمنافسين. | 24 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية. | 25 |

الملحق رقم (03) مخرجات برنامج SPSS25

البيانات الديموغرافية

| العينة افراد عمر | | | | | |
|------------------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنة 30 من أقل | 7 | 13.5 | 13.5 | 13.5 |
| | من أقل الى 30 من 40 سنة | 14 | 26.9 | 26.9 | 40.4 |
| | من أقل الى 40 من 50 سنة | 23 | 44.2 | 44.2 | 84.6 |
| | فوق فما سنة 50 من | 8 | 15.4 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 52 | 100.0 | 100.0 | |

| العينة افراد جنس | | | | | |
|------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | نكر | 34 | 65.4 | 65.4 | 65.4 |
| | انثى | 18 | 34.6 | 34.6 | 100.0 |
| | Total | 52 | 100.0 | 100.0 | |

| المهنية الخبرة | | | | | |
|----------------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 10 من أقل سنوات | 8 | 15.4 | 15.4 | 15.4 |
| | الى 10 من 20 من أقل سنة | 32 | 61.5 | 61.5 | 76.9 |
| | الى 20 من 30 من أقل سنة | 9 | 17.3 | 17.3 | 94.2 |
| | الى 30 من أكثر سنة | 3 | 5.8 | 5.8 | 100.0 |
| | Total | 52 | 100.0 | 100.0 | |

| العلمي المؤهل | | | | | |
|---------------|--------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | فأقل ثانوي | 8 | 15.4 | 15.4 | 15.4 |
| | جامعي | 31 | 59.6 | 59.6 | 75.0 |
| | مهني تكوين | 6 | 11.5 | 11.5 | 86.5 |
| | عليا دراسات (ماجستير، دكتوراه) | 7 | 13.5 | 13.5 | 100.0 |
| | Total | 52 | 100.0 | 100.0 | |

| العامل الفرد صفة | | | | | |
|------------------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | متربص | 2 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | متحالف | 1 | 1.9 | 1.9 | 5.8 |
| | دائم | 49 | 94.2 | 94.2 | 100.0 |
| | Total | 52 | 100.0 | 100.0 | |

التيات

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .837 | 5 | |

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .687 | 5 | |

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .938 | 20 | |

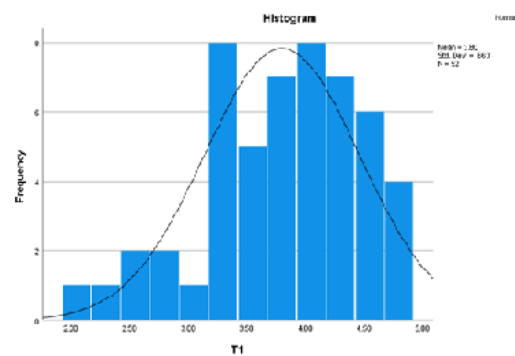
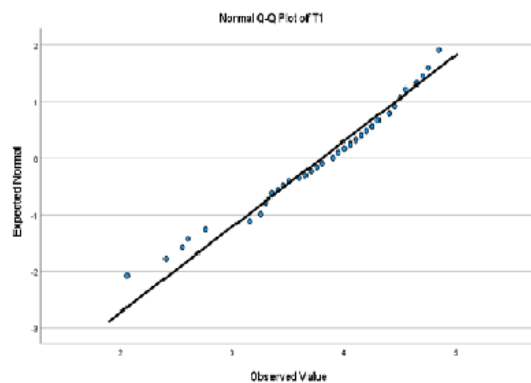
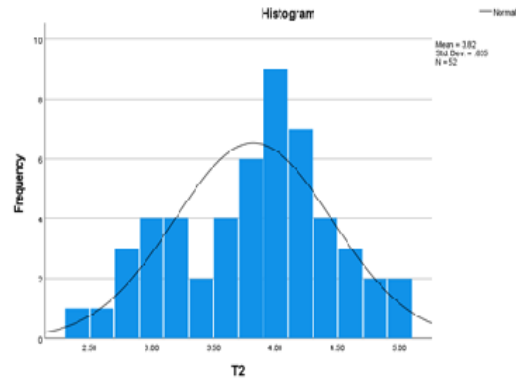
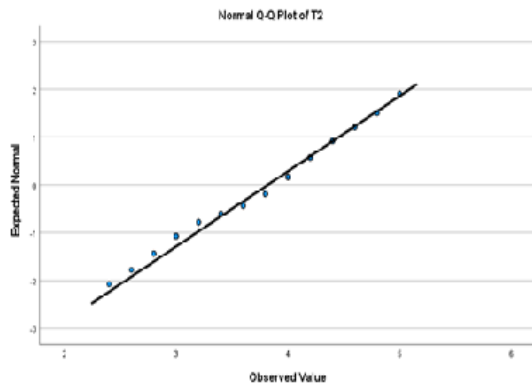
| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .790 | 5 | |

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .816 | 5 | |

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|------------|--|
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .852 | 5 | |

| Tests of Normality | | | |
|--------------------|--------------|----|------|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. |
| T2 | .970 | 52 | .214 |
| T1 | .964 | 52 | .113 |

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction



| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .769 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 74.657 |
| | df | 10 |
| | Sig. | .000 |

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .830 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 687.771 |
| | df | 190 |
| | Sig. | .000 |

المتوسط والانحراف المعياري

| Descriptive Statistics | | |
|---|--------|----------------|
| | Mean | Std. Deviation |
| وفعالية بكفاءة لوصولها الأمل الاستغلال الى تهدف سياسات تبني الى المؤسسة تسعى | 3.9038 | .82271 |
| التشغيلية الكفاءات تحسين الى تهدف سياسات تبني الى المؤسسة تعمل | 3.9615 | .73994 |
| النفقات في مستمرا انخفاض المؤسسة إدارة تحقق | 3.5385 | .95920 |
| مسبقا تحقيقها المراد المالية الأهداف بتحديد المؤسسة تقوم | 3.9423 | .80229 |
| اقتصاديا مضافة قيمة تحقيق على المؤسسة تعمل | 3.9423 | .89472 |
| جذب عملاء كسب الى مستمر بشكل المؤسسة تسعى | 3.8077 | .99091 |
| جودة ذات وخدمات منتجات بتقديم المؤسسة تهتم | 3.8077 | .88647 |
| العملاء ورغبات حاجات على بناء الخدمات تقديم يتم | 3.8462 | 1.01720 |
| حينها في معالجتها ويتم العملاء ومقترحات لشكاوي المؤسسة تستجيب | 3.6154 | 1.20707 |
| المؤسسة تقدمها التي والخدمات المنتجات عن العملاء رضا من مقبول مستوى يوجد | 3.6538 | 1.18627 |
| عالية أداء بمستويات للعمل المؤسسة إدارة تهدف | 3.7885 | 1.03538 |
| الإنتاجية العمليات لاستكمال المطلوب الوقت تقييم الداخلية العمليات إنتاجية مقياس يتضمن للمنتج | 3.6538 | 1.00751 |
| الموظفين مهارات تطوير وإعادة الإدارية العمل أنظمة تطوير الى دوما المؤسسة تعمل | 3.7500 | 1.00733 |
| الخدمة قيمة في منها كل مساهمت مدى لتحديد الداخلية العمليات بتحليل المؤسسة تقوم | 3.7500 | .86035 |
| للعملاء المقدمة والخدمة المنتج لجودة كبيرة أهمية المؤسسة تولى | 3.8077 | 1.04859 |
| المؤسسة وحاجة اختصاصه حسب كل قدراتهم تطوير بهدف الموظفين بتدريب المؤسسة تهتم | 4.0962 | .93431 |
| الجدد العاملين وتدريب لتأهيل مخصصة تدريبية برامج المؤسسة تقدم | 4.0769 | .90415 |
| الابتكارات ودعم تطوير على المؤسسة تعمل | 3.6731 | 1.00433 |
| المؤسسة أداء في الجماعي العمل روح خلق على المؤسسة تعمل | 3.6923 | 1.11212 |
| التكنولوجي للتطور مسايرة اخرى بالالات باستبدال دوري بشكل المؤسسة تقوم | 3.7115 | .97692 |
| منافسيها عن منفردة وخدمات منتجات تقديم في تساهم متميزة ومهارات خبرات المؤسسة لدى | 3.7308 | .90997 |
| الوقت في وخدماتها منتجاتها تقديم على يساعدها ما عالي بأداء بتميزون موظفين المؤسسة لدى المناسب | 3.9808 | .80417 |
| العمل لتطورات الاستجابة بسرعة المؤسسة تمتاز | 3.7308 | .93127 |
| بالمنافسين مقارنة الأفضل الجودة ميزة خلق في للعاملين الجيد الأداء يساعد | 3.9231 | .68158 |
| السعريّة المرونة خلال من التنافسية قدرتها زيادة على المؤسسة تعمل | 3.7308 | .95210 |
| Valid N (listwise) | | |

متوسطات المحاور والايحاء

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| T11 | 52 | 2.40 | 5.00 | 3.8577 | .56476 |
| T12 | 52 | 1.60 | 5.00 | 3.7462 | .82805 |
| T13 | 52 | 1.60 | 5.00 | 3.7500 | .78802 |
| T14 | 52 | 2.00 | 5.00 | 3.8500 | .75029 |
| T1 | 52 | 2.05 | 4.85 | 3.8010 | .66299 |
| T2 | 52 | 2.40 | 5.00 | 3.8192 | .63525 |
| Valid N (listwise) | 52 | | | | |

الملخص:

يعد الأداء مصدرا استراتيجيا وهاما للكثير من المؤسسات الاقتصادية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في ظل اشتداد المنافسة سواء على المستوى المحلي او العالمي، خاصة و أن مصادر الميزة المعهودة أصبحت سهلة التقليد وغير قادرة على النهوض بالمؤسسات والرفع من حصتها السوقية، لذلك توجهت العديد من المؤسسات الى البحث عن مصادر بناء غير نمطية ومن أهمها كما سبق الذكر هي الأداء.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم اطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالاداء وطرق تقييمه مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن بابعادها الاربعة كاداة حديثة تربط بين تقييم الأداء من جهة وتعزيز الميزة التنافسية من جهة أخرى، إضافة الى تحليل مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة على الأداء في تعزيز الميزة التنافسية، كجانب تطبيقي للدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة من 60 موظف بشكل مستهدف، واستخدام الاستبيان في جمع المعلومات والمعالجة في برنامج SPSS وبرنامج AMOS.

توصلت هذه الدراسة الى نتائج تبين الدور الفعال الذي يلعبه الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

الكلمات المفتاحية: الأداء، التنافسية، الميزة التنافسية، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstrac :

The performance is considered as a strategic and important source in economic corporations in order to build and enhance the competitive advantage at the local and global level specially because typical advantage sources have become easy to imitate and unable to advance institutions to increase its market shares, so many institutions turned to looking for non standard building sources, one of the most important of them is as mentioned above the performance.

This study aimed to provide a theoretical framework which defines various concepts related to performance and its valuation methods with focusing on the balanced scorecard and its four dimensions as a modern tool which links between performance 's evaluation and increase competitive advantage. Moreover adoption analysis of sonelgaz Guelma on providing competitiveness as a practical side of the study, it based on a sample

of 60 employees targetedly and use the questionnaire for data collection and processing in a Spss, AMos programs.

This study found results which show the active role of performance in strengthening the competitive advantage in Sonelgaz Guelma institution through banishing the balanced scorecard.(financial dimensions, customers, internal operations, learning and growth).

Key words: performance/competitiveness/competitive advantage/balanced scorecard.