



## الموضوع

# دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب و تصدير التمور - طوالة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

نوال شين

الجبارية كحيلي

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2015
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2014-2015



## الموضوع

# دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب و تصدير التمور - طوالة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

نوال شين

الجبارية كحيلي

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2015
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2014-2015



## شكرا وشكرا وشكرا شكرا وشكرا وشكرا

نشكر المولى العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم وأعنا على مافيه الخير ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه فالحمد لله ، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

﴿ إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾

يسعدنا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا وامتناننا و عرفاننا بالجميل إلى الأستاذة المشرفة شين نوال التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذا العمل وما أسدته لنا من نصائح وتوجيهات .

كما نتقدم بالشكر إلى عائلتنا الكريمة لما وفرته لنا من راحة حتى أتمنا هذا العمل ونخص بالذكر سعد في مبادرته الطيبة في تنسيق هذه المذكرة .

كما لا يفوتنا أن نشكر مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مساعدتهم لنا بالمراجع اللازمة .

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بالقول أو العمل ولم يبخل علينا بالنصائح

الجبارية

# الإهداء

إلى روح المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين على وجه الأرض

إلى

الشمعة التي تضيء لي طريق نجاحي ، وإلى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها طول حياتي إلى أعلى وأعظم أم "والدتي الغالية "

إلى

الذي هو سبب وجودي في الحياة... إلى الذي لم يبخل عليا يوما بشي... إلى الذي سعى من أجل وقوفي بسلام "إلى والدي الكريم "

إلى

من أفتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من صبره معي إلى من أراد الرحيل باكرا وتركني في زحمة الضغوط إلى من أراد أن يكون حاضرا في هذا اليوم إلى روح أخي الطاهرة "ربيع"

إلى

الضوء الذي بعث لي الأمل والإصرار في نفسي ، إلى القلب الصادق والحب الدافئ الذي علمني بأنه لا معنى للحياة دون عزيمة وقوة الإرادة أخي العزيز " محمد رشدي "

إلى

الشموع والزهور التي داعبت تفاصيل حياتي كما يداعب النسيم أوراقها وبعثت ألوانها في نفسي متعة أمل وسط زحمة الآخرين في هذه الحياة "أخوات العزيزات "

وسيلة ، حياة ، أمل ، هدى ، سهام ، عبير

إلى

"كتاكيث يحي ، قصي ، فراس ، خنساء ، بيسان "

إلى

صديقاتي العزيزات " حسيبة ، نجمة ، سلمى ، شروق ، فردوس ، آسيا ، مديحه ، إكرام ، بسمة ، لبنى إيمان ،

جميلة ، رتيبة ، وفاء ، شافية "

إلى

كل من أعرفهم من قريب أو بعيد ونسى أن يذكرهم قلمي .

الجبارية

## الملخص بالعربية :

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية إستراتيجية التصدير بالإضافة إلى الأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي :

ما هو دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي؟ حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التصدير وأنواعها، وكذا مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية وانطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور وهذا خلال الفترة (2011-2014) ، كنموذج تعمل على تبني إستراتيجية التصدير تمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها .

## الكلمات المفتاحية :

- الأداء المؤسسي.
- الإستراتيجية .
- التصدير .

## **Résumé**

Le but de cette étude est d'identifier la nature de la stratégie d'exportation ainsi que la performance de l'entreprise, et de ce point nous voulons répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante:

Quel est le rôle de la stratégie d'exportation pour améliorer la performance de l'entreprise? . Où ils ont été adressées à définir le concept de l'exportation et de types de stratégie, ainsi que la contribution de la stratégie d'exportation pour améliorer la performance des entreprises en mettant l'accent sur les indicateurs financiers des indicateurs non-financiers et la base de ce qui précède, nous laissons tomber le côté théorique des limites sonores Fondation pour le stockage et l'exportation de dates et ce, durant la période (2011-2014), travailler comme un modèle à adopter une stratégie d'exportation pour leur permettre de survivre à la concurrence accrue pour protéger sa position.

### **Mots clés:**

- la performance.
- de la stratégie.
- à l'exportation.

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالفرنسية
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - هـ	المقدمة العامة
32 - 2	الفصل الأول : الإطار النظري لإستراتيجية التصدير
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : أساسيات حول الإستراتيجية و الإستراتيجيات الدولية
3	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية
6	المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية
7	المطلب الثالث : مراحل صياغة الإستراتيجية
9	المطلب الرابع : الإستراتيجيات الدولية
11	المبحث الثاني : ماهية التصدير
11	المطلب الأول : مفهوم التصدير وأنواعه
11	أولاً : مفهوم التصدير
12	ثانياً : أنواع التصدير
14	المطلب الثاني : أهمية التصدير وأهدافه
14	أولاً : أهمية التصدير
15	ثانياً : أهداف التصدير
16	المطلب الثالث : أهم نظريات التصدير
19	المبحث الثالث : إستراتيجية التصدير
19	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التصدير
19	المطلب الثاني : أنواع إستراتيجية التصدير
20	المطلب الثالث : الظروف المحيطة بالتصدير
23	خلاصة الفصل الأول

55 - 25	الفصل الثاني : مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي
25	تمهيد الفصل الثاني
26	المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسي
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي ومستوياته
26	أولاً : مفهوم الأداء المؤسسي
29	ثانياً : مستويات الأداء المؤسسي
30	المطلب الثاني : أنواع الأداء المؤسسي
31	المطلب الثالث : أبعاد الأداء المؤسسي
34	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
36	المبحث الثاني : قياس الأداء المؤسسي
36	المطلب الأول : مفهوم قياس الأداء المؤسسي
37	المطلب الثاني : أهمية قياس الأداء المؤسسي
38	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
47	المبحث الثالث : تقييم الأداء المؤسسي
47	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
50	المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء المؤسسي
51	المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء المؤسسي
52	المطلب الرابع : معوقات تقييم الأداء المؤسسي
53	المبحث الرابع : دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي
53	المطلب الأول : توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير
54	المطلب الثاني : الحوافز المدعمة للمؤسسات على التصدير
56	خلاصة الفصل الثاني
87 - 58	الفصل الثالث : مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين أداء مؤسسة حدود سليم
58	تمهيد الفصل الثالث
59	المبحث الأول : منهجية البحث
59	المطلب الأول : موضوع الدراسة
59	المطلب الثاني : المنهجية
59	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات
60	المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة حدود سليم
60	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

61	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المطلب الثالث : أهداف الدراسة
64	المطلب الرابع : مجال نشاط وسوق المؤسسة
64	أولا : مجال نشاط المؤسسة
65	ثانيا : سوق المؤسسة
66	المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور
66	المطلب الأول : إستراتيجية مؤسسة سليم حدود لغزو الأسواق الدولية
66	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة التصديري
67	المطلب الثالث : قياس الأداء الفعلي لمؤسسة سليم حدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
87	خلاصة الفصل الثالث
92 - 89	الخاتمة
98 - 93	قائمة المراجع
101-99	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	التطور التاريخي للإستراتيجية	01
65	منطقة التموين صنف التمور إسم المنتج	02
68	تطور معدل دوران الأصول	03
70	تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر	04
71	تطور الأرباح	05
73	تطور حجم المبيعات المصدرة	06
74	درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة	07
76	تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة	08
78	معدل دوران المخزون للمؤسسة	09
79	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	10
81	تطور تحسين في الإنتاجية	11
82	معدل التأطير في المؤسسة	12
83	معدل التوظيف في المؤسسة	13
85	تطور مصاريف العاملين	14

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
49	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	02
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم	03
69	تطور معدل دوران الأصول	04
70	تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر	05
72	تطور الأرباح	06
73	تطور حجم المبيعات المصدرة	07
74	درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة	08
76	تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة	09
78	معدل دوران المخزون للمؤسسة	10
80	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	11
81	تطور تحسين في الإنتاجية	12
82	معدل التأطير في المؤسسة	13
84	معدل التوظيف في المؤسسة	14
85	تطور مصاريف العاملين	15

### تمهيد :

لقد أصبح السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية هدفا أساسيا تسعى جل المؤسسات بلوغه لاسيما في وقتنا الحالي حيث أصبحت السوق تتميز بالمنافسة المحلية والعالمية وهذا ناتج عن العولمة وما أفرزته من مظاهر الانفتاح والتغير في مستوى نشاط المؤسسات وكذا على مستوى ثقافة المستهلك وأذواقه ،حيث أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بإتباع أنجع الاستراتيجيات بهدف تحسين مستوى أدائها ومن بينها إستراتيجية التصدير،حيث تعتمد المجتمعات اليوم على التبادل لإشباع جزء من حاجياتها من السلع والخدمات حيث أن التبادل الدولي لا يقتصر فقط على انتقال السلع والخدمات إنما يتعدى ذلك إلى انتقال رؤوس الأموال كنوع ثاني من أنواع التجارة الدولية بالإضافة إلى النوع الثالث المتعلق بانتقال الأشخاص وما يحملونه من ثروات فكرية ومادية ، وقد أثبت في الكثير من دول العالم أن تمكن رجال الأعمال من تطوير قدراتهم في اقتحام الأسواق الخارجية يأتي من خلال عمل منهجي طويل تلتقي فيه الكثير من المعارف والخبرات والسياسات الهادفة للوصول إلى إستراتيجية مستقبلية تهدف لتطوير قدرات الاستثمار داخليا والدخول إلى الأسواق العالمية في مرحلة ثانية ، وبالتالي زيادة الأداء المالي حيث يتم قياس الأداء انطلاقا من المؤشرات المالية والغير مالية وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر إحدى الوسائل لتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء .

### أولاً: إشكالية البحث

من مجمل ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ماهو دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم إستراتيجية التصدير، وأنواعها، والظروف المحيطة بها ؟  
- ماذا نقصد بتقييم الأداء المؤسسي وما هي مؤشرات قياسه؟  
- هل هناك ممارسة فعلية لإستراتيجية التصدير من طرف مؤسسة سليم حدود لإنتاج وتصدير التمور ؟

- إلى أي مدى تساهم إستراتيجية التصدير في تحسين أداء مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور ؟

### ثانياً : فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة حاولنا وضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية

على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

تساهم إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير

التمور، وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المالي .

الفرضية الثانية: يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء العملاء .

الفرضية الثالثة: يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء العمليات الداخلية .

الفرضية الرابعة : يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء التعلم والنمو .

### ثالثا : أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من إستراتيجية التصدير والأداء المؤسسي لإزالة الغموض المرتبط بكليهما .
- إظهار أهمية إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي .
- تبيان مدى اعتماد مؤسسة سليم حدود على إستراتيجية التصدير رغبة منها في تحسين أدائها .
- إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال .

### رابعا : أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المؤسسة ، وهذا بتسليط الضوء بالتحديد على دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي .

### خامسا : دوافع ومبررات اختيار البحث

- الرغبة في توسيع الإطلاع على الموضوع وارتباطه بتخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات .
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع .

### سادسا : نموذج البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة على نموذج يقتضي بنقسيمها إلى متغيرين :

- المتغير المستقل : المتمثل في إستراتيجية التصدير .
- المتغير التابع : المتمثل في الأداء المؤسسي .

### سابعاً : منهج البحث

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها تتسم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي – مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور – وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة .

### ثامناً : الدراسات السابقة

- دراسة عماري جمعي ، بعنوان إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة باتنة ، 2012 .
- دراسة عمر تميجدين ، بعنوان دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2012 .
- دراسة محمد سليمان ، بعنوان الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة ملبنة الحضنة ، جامعة المسيلة ، 2007 .

### تاسعاً : صعوبات البحث

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في :
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على معلومات كافية ، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها .

### عاشراً : خطة البحث

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كانت كشكل التالي :

فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في :

**الفصل الأول :** بعنوان الإطار النظري لإستراتيجية التصدير حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث ، المبحث الأول كان بعنوان أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات الدولية أما المبحث الثاني كان حول ماهية التصدير، أما المبحث الثالث فكان حول إستراتيجية التصدير .

**الفصل الثاني :** بعنوان مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي ، حيث تضمن بدوره ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية الأداء المؤسسي أما المبحث الثاني فكان حول قياس الأداء المؤسسي أما المبحث الثالث فكان حول تقييم الأداء المؤسسي ، والمبحث الرابع دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي .

**الفصل الثالث :** بعنوان مساهمة إستراتيجية التصدير في تحسين أداء مؤسسة سليم حدود، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فكان حول تقديم عام لمؤسسة سليم حدود ، والمبحث الثالث كان حول تقييم أداء مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور .



## تمهيد:

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، ونجد أن معظم المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي بمثابة المرحلة الأولى لتحول المؤسسة نحو العالمية، وهو ما يتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها بالشكل الذي يجعلها منتجات ذات مواصفات تتناسب مع احتياجات الزبائن في الأسواق الأجنبية، كما أنها الطريقة الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة الدولية اللازمة مع مرور الوقت.

وبهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات الدولية .
- ماهية التصدير .
- إستراتيجية التصدير .

## المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات الدولية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات التي استخدمت منذ عدة قرون حيث أصبح كثير من الأفراد يستخدمون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم السياسي أو العسكري أو الاقتصادي.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد أُسْتَقَّتْ كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية *strategia*، وهي في الأصل مُسْتَقَّة من عبارة *strategos* وهو علم الجنرال أو علم الحرب وفقاً للأدبيات اليونانية. وقد عرفها توماس على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والبقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت"<sup>1</sup>.

كما عرف Chandler الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>2</sup>.

ويعرفها أنسوف بأنها: "قاعدة لاتخاذ القرارات محدداً أربعة مقومات للإستراتيجية هي:

نطاق المنتجات/الأسواق، واتجاه النمو، والميزة التنافسية، وأثر التوافق، فهي ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الاستراتيجي وذات علاقة مباشرة بالقرارات قصيرة الأمد أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية"<sup>3</sup>.

وتعرف الإستراتيجية بأنها " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات البيئية ، آخذة بعين الاعتبار نقاط

القوة والضعف في المؤسسة، سعياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية"<sup>4</sup>.

1 - خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 38 .

2 - خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 167 .

3 - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2004، ص ص 26- 27 .

4 - عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2013، ص 297.

والإستراتيجية هي "عملية خلق نموذج الأعمال يستند لبيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختبار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية، والاحتفاظ بالعملاء، والحصة السوقية وتخفيض التكاليف، وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاد إلى الأسواق المستهدفة وتعظيم القيمة للمساهمين"<sup>1</sup>.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه"<sup>2</sup>.

هذا وتعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية. فهذا التعرف يركز على تخصيص الموارد التكنولوجية، المالية الصناعية، البشرية والتي من شأنها إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة والممكن الدفاع عنها"<sup>3</sup>.

كما عرف ولكر الإستراتيجية بأنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"<sup>4</sup>.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها "المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المؤسسة أن تفعل"<sup>5</sup>. وتعرف أيضا بأنها "هي البدائل أو الخيارات اللازمة لانجاز الأهداف أو حل القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المؤسسة، أو الوصول على النتائج المطلوبة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 85 .

<sup>2</sup> - شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص 10 .

<sup>3</sup> - أحمد بن مويضة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص 3

<sup>4</sup> - ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 ، ص 25 .

<sup>5</sup> - خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة العربية ، 2009 ، ص 167 .

<sup>6</sup> - رضا إبراهيم الملبحي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، دار عالم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 49 .

الجدول (01) : التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
1910 – 1900	- الحروب. - التجارة العالمية للبضائع .	- البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية .
1930 – 1910	- الحروب العالمية وتأثيراتها.	- تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية . - تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA
1940	- الحروب العالمية الثانية وما تلاها .	- الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية - بداية النظرية التنظيمية .
1950	- النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية .	- الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية . - تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية .
1960	- النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد .	- البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة .
1970	- النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط.	- إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة . - كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب .
1980	- التطورات العالمية. - استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات. التي تطورت بشكل سريع .	- مضمون الإستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية . - البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذا الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات .
1990	- شبكة الاتصالات ، الشركات العالمية النمو العالي في الصناعات اليابانية . - نمو الاقتصاديات الآسيوية.	- المفاهيم العالمية الإستراتيجية . - المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي .

المصدر : جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الأفق الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى، 2012، ص 45 .

### المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

تتمثل مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف اغلب الباحثين في ثلاث مستويات: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وأخيرا الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

#### 1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

حيث تشمل المؤسسة ككل والهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المشاركة وذلك خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها، وبالتالي البحث عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

#### 2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

حيث تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجموع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا، ومنافسون مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة، حيث يشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وكذا من هي الفئة المحتملة استهدافها، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل على التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008 – 2009، ص 05.

<sup>2</sup> -عمر تيمجدنين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

### 3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وفي هذا المستوي من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات المحددة على المستوى الكلي في كل نشاط إستراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة ، أي بمعنى أن نجاح الإستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على التشغيلي ، وتسمى هذه الإستراتيجيات بالسياسات ، حيث أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للإستراتيجية فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية

أن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، ومدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

#### المرحلة الأولى : تحليل البيئة

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الاستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية .

#### المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط الاستراتيجي

حيث تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية، كما تحتوي عملية

<sup>1</sup> - فطيمة بزغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

<sup>2</sup> - بن لخضر محمد العربي ، بن سامر عامر ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة بشار ، ص 03 .

صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في<sup>1</sup>:

- ❖ تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.
- ❖ تحديد البدائل الإستراتيجية.
- ❖ اختيار البديل المناسب.

### المرحلة الثالثة : التنفيذ

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.

### المرحلة الرابعة : مراجعة وتقييم الإستراتيجية

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، فبالإضافة إلى ذلك فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي<sup>2</sup>:

- ✓ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ✓ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث لا بد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 83 .

المطلب الرابع : الإستراتيجيات الدولية

تحاول الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تنمي نفسها عن طريق نقل قدراتها التنافسية ومنتجاتها إلى الأسواق الأجنبية التي لا يتوفر لدى المنافسين فيها تلك المنتجات أو القدرات ، وقد نمت معظم الشركات الدولية القيم المذكورة نتيجة لنقلها منتجاتها المتميزة التي تم تطويرها محليا إلى الأسواق الأجنبية ، ولذلك فإن هذه الشركات تميل إلى أن تتبع المركزية في أداء وظائف تنمية المنتجات مثل وظائف البحوث والتطوير،بمعنى أداء هذه الوظائف في الدولة التي يوجد بها مركز الشركة الرئيسي ، كما تتبع هذه الشركات سياسة اللامركزية عند أداء وظائف الإنتاج والتسويق،بمعنى أنها تنشئ تسهيلات إنتاجية ، وتنمي إستراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق رئيسي تمارس فيه أنشطتها،ومع أن هذه الشركات تعدل منتجاتها وإستراتيجياتها لتناسب كل سوق محلي بحيث هذا التعديل يكون على نطاق ضيق ، وتبقي المراكز الرئيسية في كل الشركات الدولية تحتفظ برقابة صارمة على أنشطة وإستراتيجيات الإنتاج والتسويق <sup>1</sup>.

وتتمثل الإستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية فيما يلي <sup>2</sup>:

1- التصدير :

والذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المباحث القادمة .

2- التراخيص :

يعد التراخيص طريقة بسيطة للدخول إلى السوق الدولية وبدون تصنيع مباشر حيث المرخص للشركة الأجنبية لاستخدام عملية تصنيعية معينة أو علامة تجارية أو براءة اختراع ، وذلك يكون مقابل أجر معين أو امتياز خاص يمنح إلى المرخص ، وهكذا يصبح بالإمكان لهذا المرخص (مانح التراخيص ) الدخول

<sup>1</sup> - شارلز هـل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل )، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008- 2010 ،ص609.

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي )، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الثانية، 2004 ،ص

إلى سوق الشركة الأجنبية على الخبرة الإنتاجية فشركة كوكا كولا منحت ترخيصات الإنتاج لمعظم الشركات في أغلب أنحاء العالم وبذلك استطاعت الدخول إلى العديد من الأسواق الدولية .

### 3- المشاريع المشتركة :

حيث أن مختلف المشاريع المشتركة عن الترخيص من حيث أن الشركة الأم لها حق الملكية في الشركة الأجنبية، حيث تقدم هذه الصيغة للشركة الأم حق التصويت 51% قبل الشروع بهذه المشاريع مع الدول الأخرى، حيث تحدث المخاطرة المرتبطة عندما تشترك شركات أجنبية مع شركات وطنية في إقامة مشاريع ذات ملكية ورقابة مشتركة وغالب ما تكون هذه الصيغة ضرورية أو مرغوبة لأسباب سياسية أو اقتصادية وتختلف المشاريع المشتركة عن التصدير في أن الأولى تنطوي على تكوين شركة تقوم بالإنتاج في الخارج كما تختلف عن الاستثمار من حيث وجود طرف آخر من الدولة الأخرى ، وقد ترتبط الحكومات مع مستثمرين خارجيين الذين تقدم لهم التسهيلات الإنتاجية أو التسويقية اللازمة مقابل الحصول على خبرات الطرف الآخر .

حيث غالبا ما تحدث صيغة المشاريع المشتركة في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة كالصناعات الاستخراجية أو عندما تعاني الشركات ضعفا في الموارد المالية أو البشرية أو الإدارية والتي لا تتمكن من تحمل مخاطرها بمفردها .

### 4- الاستثمار المباشر :

ويمثل الصيغة النهائية أو القصوى للعلاقة المباشرة مع السوق الأجنبية ويقصد بها قيام الشركة بعمليات التصنيع أو التجميع مع تسويق في السوق الأجنبية، حيث قد تشتري الشركة جزءا من شركة محلية في السوق الأجنبي أو قد تؤسس شركاتها الخاصة بها في تلك الأسواق .

## المبحث الثاني: ماهية التصدير

بعد الانتهاء من اتخاذ قرارات بشأن متى تدخل الشركة السوق الأجنبي، وبحجم الدخول إلى ذلك السوق فإن عليها اتخاذ قرار بشأن أفضل الطرق لدخول ذلك السوق وهناك عدة طرق متاحة لدخول ذلك السوق ومنها التصدير.

### المطلب الأول : مفهوم التصدير وأنواعه

#### أولاً : مفهوم التصدير

لقد تعددت تعاريف التصدير لعل أهمها ما يلي:

يعرف التصدير بأنه "تلك العمليات التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون وغير المقيمين في البلد"<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه "قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيم مضافة وتوسع ونمو وانتشار فرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها"<sup>2</sup>.

كما يعرف التصدير بأنه "هو الأسلوب الأكثر انتشارا من التجارة العالمية، ويعتبر أسلوبا مرنا وسهل الاستخدام والتصدير لا يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة وبأقل ما يمكن من الموارد البشرية المتاحة"<sup>3</sup>.  
وعليه فإن التصدير يحقق ميزتين أساسيتين هما:<sup>4</sup>

1- عدم تحمل تكاليف إنشاء تسهيلات إنتاجية في السوق الأجنبي ، وهي تكاليف عادة ما تكون كبيرة .

<sup>1</sup> - kada akacem . comtabilities . national. Opu .alger.1990.p138.

<sup>2</sup> - فريد النجار ، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 15 .

<sup>3</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار ناشرون ومكتبات خوارزم العلمية ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 226 .

<sup>4</sup> - شارلزهل ، جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل ) ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 - 2010

2- إن هذا الأسلوب قد يتماشى مع رغبة الشركة في تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، والموقع الاقتصادي المفضل بالنسبة للشركة.

ومنه نستنتج بان التصدير هو بيع المنتجات المتنوعة من طرف المؤسسات المحلية إلى خارج الدولة، وهو أسهل وسيلة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية.

### ثانياً أنواع التصدير

يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر أو مشترك

#### أ- التصدير المباشر:

هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الاستثمار والمخاطرة ومفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي كلف الاستثمار فضلاً عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المتحققة إلى الوسطاء<sup>1</sup>. وتتم عملية التصدير المباشر من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إنشاء إدارة متخصصة للتصدير ويكون مسؤول عنها مدير المبيعات الخارجية ( مدير التصدير) ومجموعة من المساعدين له وهدفهم البحث عن أسواق خارجية من خلال تفاوتهم مع إدارة التسويق في المؤسسة.

- وجود فرع لإدارة المبيعات في الأسواق الخارجية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق وجود فعلي لها على أرض الأسواق الدولية وللتعرف عن كثر على طبيعة هذه الأسواق وحاجات ورغبات الزبائن فيها.

- تعيين مديرين وممثلين في الأسواق الخارجية وتكون مهمتهم السفر للأسواق الدولية.

- وكيل أجنبي في السوق الدولية. حيث يقوم بالبيع لصالح المؤسسة نيابة عنها في سوقه الدولية.

<sup>1</sup> - ثامر البكري ، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة )، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية، 2006 ، ص 280 .

<sup>2</sup> - نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق (مفاهيم معاصرة )، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 2003 ، ص 363 .

ب- التصدير غير المباشر:

يتم التصدير غير المباشر من خلال أن يقوم الوسيطاء (وكلاء البيع أو وكلاء التصدير) بشراء المنتج مباشرة من المصنع ومن ثم إعادة بيعها إلى دولة أجنبية وتحت اسم وكيل البائع أو وكيل التصدير، وعليه فإن المصدرين غير المباشرين ليس لديهم اتصال مباشر مع المستهلكين في الأسواق الأجنبية.<sup>1</sup> والذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:<sup>2</sup>

✓ التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء : حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشترين في الأسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة.

✓ المنظمات التعاونية : حيث تقوم هذه المنظمات بالتعاون مع الشركات المنتجة للبحث لها عن أسواق خارجية لمنتجاتها وتكون هذه المنظمات تحت سيطرة ورقابة الشركات المنتجة.

وهذه الطريقة في الدخول للأسواق الخارجية تحقق ميزتين أساسيتين هما<sup>3</sup>:

- أنها تقلص التكاليف المترتبة على الاستثمار لكون الشركة ليست بحاجة إلى إيجاد وتطوير قسم التصدير وإيجاد قوة بيعية للعمل فيه، وتحمل التكاليف الإضافية مقابل ذلك.
- تقليل هذه المخاطرة لأدنى حد ممكن لكون هؤلاء الوسطاء الذين ينبون عن الشركة في التصدير لهم الإلهام والمعرفة الكافية عن الأسواق الخارجية ولذلك فالأخطاء المحتملة بالعمل ستكون قليلة جدا.

ج- التصدير المشترك أو المنظم:

هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين ذوي اهتمام مشترك للتصدير معا، وهو يشكل أسلوبا فريدا في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات بالاشتراك في تنظيم معين لتحسين أنشطتها التصديرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان ، التسويق المعاصر (بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و 2007 ) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 391 .

<sup>2</sup> - نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 363 .

<sup>3</sup> - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

<sup>4</sup> - رضوان المحمود العمر ، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 141 .

المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه

أولاً : أهمية التصدير

تتمثل أهمية التصدير فيما يلي <sup>1</sup>:

- التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض في طاقات الإنتاج وفي المخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي.
- إن تنوع الصادرات فضلاً عن كونه هدفاً بحد ذاته يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري، ويجلب العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية.
- تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد إلى حد كبير على استيراد الخامات والمواد والمعدات من الخارج، وهذا الاستيراد ينبغي أن يقابله تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملات القابلة للتحويل.
- مواجهة ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في استحواد على أكبر نصيب في حجم التجارة الدولية.
- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعي الشركات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية .
- ينظر دائماً للتصدير على أنه قاطرة النمو الاقتصادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وصاف سعدي ، نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، 20 - 21 أبريل 2004 .

<sup>2</sup> - سامي سلال نعمان ، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 287 .

ثانيا: أهداف التصدير

تتمثل أهداف التصدير فيما يلي:<sup>1</sup>

1- الأهداف المرتبطة بالإستراتيجية التجارية وهي:

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة.
- توزيع جغرافي للمخاطر.
- التكيف مع المنافسة.
- التواجد في السوق الدولية.

2- الأهداف المرتبطة بالجانب المالي وهي:

- الزيادة في رقم الأعمال.
- رفع هوامش المردودية والإيرادات المالية.
- رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.
- تسمح المنافسة من الرفع من فعالية التسيير المالي للمؤسسة.

3- الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج وهي:

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة.
- استغلال الامتيازات المتوفرة .
- خفض الكلفة الإنتاجية .
- رفع من جهود البحث والتطوير .

<sup>1</sup> - حمشة عبد الحميد ، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة ، رسالة ماجستير ، جامعة

### المطلب الثالث: أهم نظريات التصدير

إن أهم النظريات التي ساهمت في تطوير عملية التصدير هي كالاتي:

#### 1- سياسة التصدير عند التجار

أكد التجار على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق الأرباح من المعادن النفيسة (الثروة) للأمة هي التجارة الخارجية كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية، ولم تقتصر مطالبهم بتدخل الدولة في التجارة وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية لضمان نجاح التجارة، كما طالبوا كذلك بتدخل الدولة من أجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى وذلك لأن التجارة تجلب أكبر قدر من الثروة للدولة وتقلل من الخسائر الناجمة عن هذه التجارة، حيث رأى التجار أن تحقيق قدر كبير من المعادن النفيسة يأتي من خلال الميزان التجاري، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات وتقليل من الواردات، وأعتبر التجار أن التجارة الخارجية والتصدير أداة فعالة لزيادة الثروة، وقد تمثلت سياسة التصدير لديهم في تشجيع الصادرات من السلع الصناعية بكافة الوسائل والعمل بشكل مستمر على توسيع وإيجاد واكتساب الأسواق الخارجية الجديدة بالإضافة إلى تقديم الدعم والمعونة المالية لبعض الصناعات التصديرية لمواجهة المنافسة الخارجية وإنشاء المستودعات الكبيرة للسلع الجاهزة للتصدير وتشجيع عمليات التصدير ودعمها، ومن هنا وجد التجار في التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة أداة فعالة لزيادة الثروة<sup>1</sup>.

#### 2- الصادرات في الفكر الكلاسيكي

حسب نظرية حرية التبادل تعتبر التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة عامل لتحقيق الرفاهية الجماعية حيث أن أنصار هذه النظرية يعارضون تماماً آراء النظرية التجارية، فأحد رواد

<sup>1</sup> - وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، ص 06 - 07.

الفكر الكلاسيكي وهو ادم سميث فإن تقسيم العمل يجبر الدولة على ان تخصص في إنتاج السلع التي تملك فيها ميزة تنافسية ثم تقوم بتوزيع الفائض أي تقوم بتبادل الفائض لديها بين الدول الأخرى<sup>1</sup>.

لقد ثار التساؤل عما سيكون عليه الحال إذا كان هناك دولة محرومة من كل ميزة مطلقة في إنتاج أي سلعة إذا ما تم مقارنتها بالدول الأخرى، هل تأخذ مثل هذه الدول بسياسة الاكتفاء الذاتي وتحرم التجارة بينها وبين الدول الأخرى؟ أم انه يجب عليها الدخول في صراع الحياة الاقتصادية الدولية؟.

الواقع أن تحليل ادم سميث لم يجب على هذا التساؤل ،فأجاب ريكاردو في نظريته المعروفة باسم نظرية التكاليف النسبية وتتلخص على انه إذا سادت حرية التجارة فإن كل دولة تخصص في إنتاج السلع التي تنتج في الخارج بتكلفة منخفضة نسبياً أي يتمتع في إنتاجها بميزة نسبية ،وذهب تحليل ريكاردو إلى أبعد من ذلك بحيث أوضح أن ظروف الإنتاج حتى لو كانت في صالح دولة معينة بالنسبة لجميع السلع محل الدراسة فإن كل دولة في هذه الحالة سوف تخصص في إنتاج سلعة ذات نسبة أكبر أو ذات مساوئ أقل، أما بالنسبة لنظرية الثانية نظرية التعادل فتتص على أن التجارة الدولية تؤدي إلى تعادل العوائد النسبية والمطلقة لعناصر الإنتاج المتجانسة بين دول العالم بمعنى أن حرية التجارة الدولية تتوب عن حرية حركة عناصر الإنتاج في إحداث تعادل على المستوى العالمي<sup>2</sup>.

وحسب هذه النظرية فإن الصادرات تلعب دوراً هاماً في توسيع القاعدة الإنتاجية في الاقتصاد وتحقيق الغلة المتزايدة وتحريك الاستثمار يضمن الحصول على أكبر كفاية ممكنة من استخدامات الموارد المحلية إلى جانب اجتذاب رؤوس الأموال الخارجية للاستثمار في ميدان إنتاج السلع التصديرية ، وحسب هذه النظرية فإن التجارة الخارجية وخاصة الصادرات بأنها لم تكن مجرد أداة لإعادة تخصيص الموارد أو تحقيق التوزيع الأمثل لها ، بل تعتبر عندهم قوة محرّكة للنمو<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وصاف سعدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

<sup>2</sup> - حمشة عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 52 - 53 .

<sup>3</sup> - وصاف سعدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

## 3- الصادرات في الفكر الحديث

ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين إزاء دور الصادرات منهم nurkse، singer ، marx myrdal حيث أشار Marx إلى استحالة قيام التجارة الخارجية بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الضعيفة أما Myrdal فإنه يرى أن التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين، ويرى أن الأسواق الكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلا بصناعة قوية مقابل ضعفها في الدول النامية، أما ميرال فإنه يشير إلى أن التجارة الخارجية لن تؤدي إلى الركود الاقتصادي أما nurkse فإنه يرى أن التجارة الخارجية أداة لانتشار النمو الاقتصادي فضلا عن كونها وسيلة لتوزيع الموارد توزيعا أكثر كفاءة، وضرب مثلا على ذلك بالدور الذي لعبته التجارة الخارجية في البلدان الحديثة مثل كندا وأستراليا وجنوب إفريقيا والأرجنتين، كما أكد على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب في الدول وذلك النامية خاصة عندما تكون ظروف الطلب الخارجي على مواد التصدير وسلعة غير مواتية، وإزاء ذلك بين تشاؤمه بما يتعلق بإمكانية قيام التجارة الخارجية بدور إنمائي للدول النامية، وذلك نتيجة ما تواجه صادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة من عقبات عديدة، هذا ما يجعل اللجوء إلى تنمية الصادرات أكثر من ضرورة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ووصاف سعدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 08.

### المبحث الثالث : إستراتيجية التصدير

يعتبر التصدير الركيزة الأساسية في حياة المؤسسة المصدرة وبذلك يجب على المؤسسات المصدرة إتباع أفضل الإستراتيجيات المتعلقة بالتصدير .

#### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التصدير

إن مختلف المؤسسات قبل أن تقوم بالتصدير يفرض عليها إتباع أساليب معينة لتوسيع نشاطها الإنتاجي، وذلك بالبحث عن أسواق لتصريف منتجاتها وذلك بمختلف الطرق الممكنة بحيث ستتطرق إلى توضيح ما المقصود بإستراتيجية التصدير؟.

تعرف إستراتيجية التصدير بأنها"أسلوبا علميا تعتمد عليه المؤسسات المصدرة لفرض نفسها أمام المنافسة الأجنبية في الأسواق الخارجية، وذلك باتخاذ عدة وسائل وتدابير مختلفة"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها"هي الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي حيث أن الشركة قد تقدر بشكل غير فعال الفرائض من حين إلى آخر ،وقد تقوم الشركة بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصديرات إلى الأسواق الخاصة،وفي كلتا الحالتين تقوم الشركة بتصنيع كل منتجاتها في بلدها الأم"<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التصدير

تتمثل أنواع إستراتيجية التصدير فيما يلي:<sup>3</sup>

##### 1- إستراتيجية النمو المعتمدة على المنتج:

تسعى المؤسسة في هذه الحالة لتحقيق هدف اختراق عدد كبير من الأسواق بمنتج واحد ويتم

ذلك من خلال :

- القيام بتحديد منتج أساسي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - إيزام خالد ،ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001 - 2002 ، ص 16 .

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 289 .

<sup>3</sup> - إيزام خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

- القيام بتسويق المنتج في السوق المحلية وتعميمه وطنيا ثم دوليا.
- تكيف المنتج حسب متطلبات الأسواق الخارجية ،حيث تقوم المؤسسة المصدرة بدراسة ومعرفة أذواق كل سوق خارجي تريد الدخول إليه.
- القيام بتعديل المنتج وتمييزه بالطرق التقنية.

## 2- إستراتيجية النمو المعتمدة على الأسواق :

يجب على المؤسسة في هذه الإستراتيجية القيام بمراقبة سوق معينة من حيث المنتج المعروض فيها والذي يكون من نفس النوع الخاص بالمؤسسة،وكذلك تعمل على مراقبة سعره وكمياته.

### المطلب الثالث : الظروف المحيطة بالتصدير

تتمثل أهم الظروف المحيطة والتي من شأنها أن تؤثر في التصدير فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الظروف الاقتصادية : تتمثل فيما يلي :

##### أ- الظروف الاقتصادية الداخلية :

حيث ترتبط إما بحالة النمو أو الركود الاقتصادي للدولة ، حيث أنه في حالة النمو تدعم حركة التصدير أما في حالة الركود الاقتصادي تضعف حركة التصدير وعليه يجب على المصدر أن يقوم بتحليل هذه الحالات ، ويجب عليه كذلك تحليل التضخم والوضعية المالية للدولة المتعامل معها من حيث حجم مخزوناتا وديونها الخارجية بالعملة الصعبة .

##### ب- الظروف الاقتصادية الدولية :

حيث ينظر لها من خلال وضعية العملات الأجنبية على المستوى الدولي لأن السوق الصعبة متقلبة مما يؤثر على حجم المعاملات الخارجية .

#### 2- الظروف الداخلية لمؤسسات القائمة بالتصدير :

حيث يجب على المؤسسة هنا تحديد حجم ونوعية التصدير وذلك من خلال :

<sup>11</sup> - علي بشير محمد ، القاموس الاقتصادي ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت، 1996 ، ص ص 70 - 73 .

أ- من حيث المنتج أو الخدمة المقدمة : وهي تتعلق ب :

- ثمن المنتج .

- نوعية المنتج والخدمات المرتبطة به مثل خدمات ما بعد البيع .

ب- من حيث الأجهزة المكلفة بالتصدير : وهي

- المصالح المكلفة بالتصدير الموجود داخل المؤسسة .

- تسير الموارد البشرية المكلفة بالتصدير مثل توظيف العمال وغيرها .

ج- من حيث القنوات المعتمدة في التوزيع : وهي

- المنهجية المعتمدة لغزو الأسواق الخارجية مثل قنوات التصدير وغيرها .

- تنظيم التوزيع .

د- من حيث سياسة الاتصال : والتي تتعلق ب:-

- مدى استعمال المؤسسة المصدرة من وسائل الاتصال مثل معارض دولية ، الانترنت وغيرها .

3- الظروف السياسية :

حيث أن التصدير كغيره من المعاملات الدولية يتأثر بالأوضاع السياسية القائمة في بلد الاستيراد

والتصدير .

4- الجوانب القانونية :

إن اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية بين دول العالم أدى إلى اختلاف الأنظمة القانونية وبذلك

يجب على رجال الأعمال المعرفة التامة بتلك القوانين ، وبذلك ظهرت المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية

للتجارة ومؤتمر الأمم المتحدة للاقتصاد والتجارة وغرفة التجارة الدولية لتسهيل هذه المعاملات المتعلقة

بمختلف أنواع المعاملات التجارية .

### 5- الجوانب الثقافية :

حيث تتعلق بالعادات والتقاليد واللغة والدين للبلد الذي نتعامل معه وللاستفادة منه يجب تحديد التصدير المناسب له .

### 6- جانب النمو السكاني :

حيث أنه إذا كانت ظاهرة النمو السريع للسكان والذي يفوق معدلات النمو الاقتصادية يؤثر سلبا على نمو الصادرات ، حيث أنه كلما زاد الاستهلاك المحلي للسلع والخدمات أدى ذلك إلى التأثير على معدل نمو الصادرات بالانخفاض والعكس صحيح .

### خلاصة الفصل

إن توجه المؤسسات نحو إستراتيجية التصدير تتوقف على مدى الفوائد المتوقع الحصول عليها بالقدر الكافي عن الأسواق الخارجية الذي يسمح لها بتمييز منتجاتها ، وكذلك من أجل دخول المؤسسة للأسواق الأجنبية والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس أكبر الشركات العالمية ومن أكبر العوامل التي تساهم في عملية التصدير هي المساعدات الحكومية التي تعتبر أكبر حافز للمؤسسة .

## الفصل الثاني

مساهمة إستراتيجية التصدير  
في تحسين الأداء المؤسسي

## تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا من منطلق الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل لتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى :

- ماهية الأداء المؤسسي .
- قياس الأداء المؤسسي .
- تقييم الأداء المؤسسي .

### المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسات، فتحسين أداء المؤسسات وتطويرها ليس أمرا اختياريا ولكنه أصبح شرطا ضروريا لبقاء واستمرارية المؤسسة .

### المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي ومستوياته

#### أولا : مفهوم الأداء المؤسسي

لقد تعددت تعاريف الأداء و أهمها ما يلي :

يعرفه ( P.druker ):"على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>1</sup> .

ويعرف أيضا بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

كما يعرف الأداء على أنه هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالي<sup>3</sup> :

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المختصة .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218 .

<sup>2</sup> - فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 231 .

<sup>3</sup> - عبد العزيز جميل محييمر، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص327 .

ويعرف أيضا على أنه " هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>1</sup>.

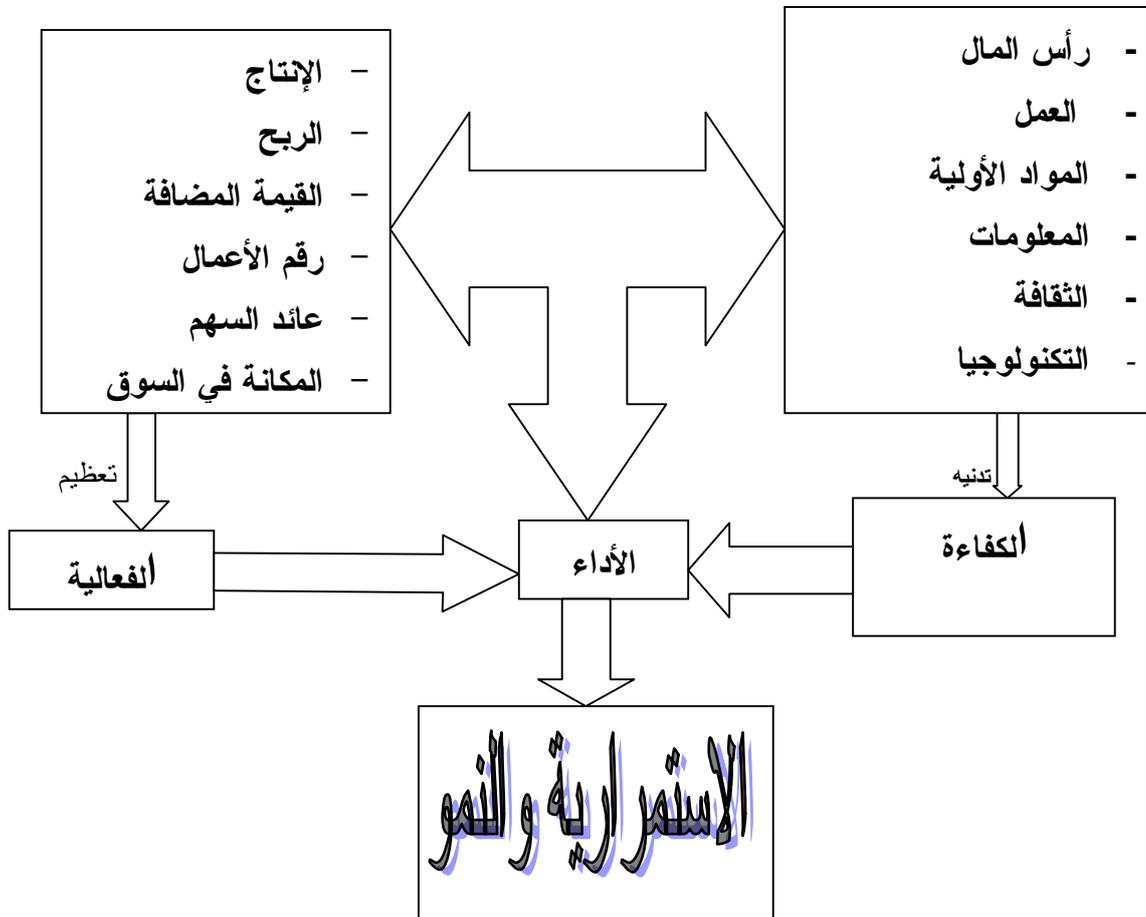
وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية حيث يرى ( Angeliens ) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية"<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009 - 2010، ص 49 .

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول

شكل رقم(01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص88.

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أنه : الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات<sup>1</sup>.

ويعرف الأداء كذلك على أنه : " حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطا مباشرة بالإتقان والانضباط والمسؤولية<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه .

<sup>1</sup> - عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص30.

<sup>2</sup> - قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011 - 2012، ص27.

ثانيا : مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- الأداء الاستثنائي :

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي .

2- الأداء البارز :

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة،امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز .

3- الأداء الجيد جدا:

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات،التمتع بوضع مالي جيد .

الأداء الجيد :

والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات ( الخدمات ) وضع مالي غير مستقر .

4- الأداء المعتدل:

الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

5- الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

<sup>1</sup> - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص48.

## 6- الأداء المتأزم :

وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة .

## المطلب الثاني : أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المنغلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والمصدر .

## أ - حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي<sup>1</sup> :

## (1) 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 العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو... الخ.

## (2) الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

## ب - حسب معيار الأجل :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل<sup>1</sup>:

(1) - أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

(2) - أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة .

## ج- حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي<sup>2</sup> :

(1) - الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أديان الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات

الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب

الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

(2) - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو، فهو ينتج في المحيط

الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا

تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية

أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا،

وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال

بالنسبة للأداء الداخلي.

## المطلب الثالث : أبعاد الأداء المؤسسي

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية.

## 1- الكفاءة :

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 58 .

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 117-118.

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد

الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات<sup>1</sup>.

$$\text{وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية}^2 : \text{الكفاءة} = \frac{\text{كمية أوقبة المخرجات}}{\text{كمية أو قيمة المدخلات}}$$

## 2- الفعالية ( الإنتاجية ) :

تعرف حسب ( walker et Robert ) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط

بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ.

وحسب vincent plavch الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج

المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط

الفعالية بمخرجات المؤسسة<sup>3</sup>.

$$\text{وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية}^4 : \text{الفعالية} = \frac{\text{الانجازات المحققة}}{\text{الانجازات المحددة}}$$

ولكن نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد

الاقتصادي.

## أولاً: 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

<sup>1</sup> - حاتم عثمان محمدين، نحو أداء متميز للحكومات ن تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 / 052005 م، ص 02

<sup>2</sup> - نور الدين مزهودة، تقييم الأداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص 43

<sup>3</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>4</sup> - عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 48.

المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أحر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثانيا: البعد الاقتصادي للأداء :

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها<sup>2</sup>.

### ثالثا : البعد البيئي للأداء:

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>3</sup>.

### رابعا : البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العالمين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.

وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>2</sup> - رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 14.

<sup>3</sup> - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 52.

الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ)<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة وأعتد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

##### (1) العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم، و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء و قد تكون خطرا يؤثر على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

##### (2) العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها ، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها ، التفاوت منحيت درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة لمدينة الأوراس) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد 01، 2011- 2012، ص 30.

<sup>3</sup> - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- توعية المعلومات.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوفيق بين فاعلية مدى تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا، منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب ذلك حيث نجد بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن أي مجموعة، ومن بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه خاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم أفضليات التعاضد synergie - ويتلخص هذا

المفهوم في المعادلة التالية  $5=2+2$  ويعني أن تكون القيمة الإجمالية لحافظة الأنشطة أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة بمعنى أن الأثر الذي يتركه كل نشاط على حدا أقل من مجموع الأثر الذي تتركها الأنشطة مجتمعة - ومن العوامل أيضا التي يصعب التحكم فيها ثقافة المؤسسة.

### المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتهها وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية"<sup>2</sup>.

ويعرف قياس الأداء ( P M ) performance measurement بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2007، ص 487.

<sup>2</sup> - عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009 ص 02.

<sup>3</sup> - عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص 193.

كما يمكن تعريفه على أنه " قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة، إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق<sup>1</sup> له

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2- يركز القياس على ما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

3- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن

الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

4- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

5- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما

بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه

<sup>1</sup> قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> - قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 489.

التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.

6- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.

7- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

8- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

9- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.

10- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

#### أولاً- مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

تتمثل المؤشرات التقليدية ( المؤشرات المالية) لقياس الأداء الفعلي فيما يلي<sup>1</sup>:

#### (1) مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤثرات هي:

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

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-72.

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

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

ويستخدم للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

## (2) مؤشرات الإنتاجية :

ونعني بالإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، وتقاس من خلال مؤشرين: الأول كلي، والثاني جزئي.

\* الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}}$$

\* الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) و أحد عناصر الإنتاج وتعد مقياس يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخرات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

## (3) المؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها... الخ وتضع إلى أربعة معايير هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 133 - 135.

1. معيار الربحية ( معيار الكفاءة ) :

حيث يعتبر معيار الربحية أهم معيار مالي من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال نخبث ببيان لنا

مدى ربحية الشركة كنسبة مئوية .

هناك معايير متعددة للربحية أهمها:

$$أ- \text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

$$ب- \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{قيمة الأرباح المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الأرباح المتحقق للسنة الماضية}} \times 100$$

حيث يقيس نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع نسبة السابقة.

$$ج- \text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الأجمالية}}{\text{رأس المال المستقر}} \times 100$$

حيث يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2. معيار السيولة:

وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة المشروع على الوفاة بالتزاماته الجارية باستخدام مجموعة الأصول

المتداولة.

$$أ- \text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد

لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$ب- \text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة-المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية.

### 3. معيار قوة رأس المال الحال الرفع المالي:

تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها مقارنة بأموال أصحاب رأس المال، ومعيار قوة رأس المال يبين لنا مدى قوة رأس المال الشركاء ومدى اعتماد الشركة على نفسها وعلى رأس مالها الخاص، مقارنة بالأموال المقترضة من الخارج<sup>1</sup>.  
ومن هاته النسب ما يلي:

$$\text{أ- نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

حيث رأس المال المستثمر = إجمالي القروض + الاحتياطات + رأس المال المدفوع.

حيث أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول هذا أن المؤسسة لديها عبئ ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين.

$$\text{ب- نسبة الدين إلى الحقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الإحتياجات)}}$$

### 4. معيار التشغيل ( كفاءة التشغيل):

حيث تبين لنا بصفة عامة كفاءة الإدارة في تشغيل وإدارة الشركة بصفة يومية فمعيار سرعة التحصيل يظهر لنا مدى يقظة الإدارة في تحصيل ديونها الخارجية مقابل المبيعات أما معيار سرعة دوران المخزون فيبين لنا إن كان هناك ركود في مخازن الشركة أم لا، حيث أن معايير التشغيل تعطي للإدارة العليا انطباعات واضحة من خلال بعض، المعايير المالية عن كفاءة الأداء الفعلي لبعض الإدارات من حيث التشغيل و النشاط و مدى نجاحه أو فشله".

و من هذه النسب:

$$\text{أ- كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

<sup>1</sup> - عمرو حامد، مرجع مسبق ذكره، ص ص 133، 134.

وتوضح هذه النسبة نصب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، حيث أنه كلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من تكاليف الإدارة.

$$\text{ب- معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

حيث أنه كلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع

المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

#### (4) مؤشرات البيع:

حيث تعكس لنا مستوى التطور المبيعات و هي<sup>1</sup>:

$$\text{أ- نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المحققة}}{\text{قيمة المبيعات المحققة}} \times 100$$

تستخدم هاته النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما

عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج و تنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{ب- نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة الماضية}} \times 100$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

بالإضافة إلى المقاييس الأساسية الأخرى: حيث أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة الصحيحة فإن

أداء المؤسسة سيتحسن حتما وتتمثل هذه المقاييس في<sup>2</sup>:

#### ● المقاييس الأول: تسليم العمليات

ويقصد بذلك التسليم الممتاز ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في:

الجودة، الأجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق.

<sup>1</sup> - عمرو حامد، مرجع مسبق ذكره، ص 135 .

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-226.

$$100 \times \frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}} = \text{يتم حساب قياس التسليم الممتاز}$$

● المقياس الثاني : صحة العمليات المنتبأ

$$100 \times \frac{\text{الطلب المقدر - الطلب الحقيقي}}{\text{الطلب المنتبأ به للمدة}} = \text{يتم حساب هذا المقياس كما يلي:}$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذا المتمثل في شكل طبيبات فقط.

● المقياس الثالث : تخفيض الآجال

يقصد به التركيز على التخفيض المستمرة لأجال البيع، الإنتاج، التوزيع، الشراء، عن طريق

تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليه .

$$100 \times \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعنية}}{\text{الآجال المتوسطة للفترة الماضية}} = \text{تخفيض الآجال}$$

● المقياس الرابع : الجودة

حيث يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، وتجدر الإشارة

إلى أن هذا المقياس يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

● المقياس الخامس : احترام البرنامج

حيث يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في

المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو

برنامج بعث منتج جديد.

$$100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الاوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الاوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة}} = \text{ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:}$$

● المقياس السادس : إدخال منتجات جديدة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات الجديدة المنجزة في الساعة}}{\text{عدد الاوامر الواجب أداءها في المدة المحددة}} = \text{يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:}$$

## ● المقياس السابع : السرعة

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة .

$$100 \times \frac{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزمن الكلي للنشاط}}$$

ويحدد هذا المقياس وفق للعلاقة التالية :

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "طريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس الأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها"<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية ويعمل على تزوي المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة"<sup>2</sup>. وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها "نظام للإدارة management system وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء massivement system، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية"<sup>3</sup>. وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عماري عمار، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى

العلمي الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 09.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>3</sup> - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2005، ص 126.

<sup>4</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور أَلْغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنش، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 151.

كما تعرف بأنها"هي عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدف ومبادرة للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"<sup>1</sup>.

## ثانياً:- محاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتمثل محاور الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي<sup>2</sup>:-

### 1- المحور المالي Financial perspective

حيث يعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات، والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث إن جميع هذه المحاور ينصب التحسس فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة، حيث أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى .

### 2- محور العملاء Customer perspective

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العمل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله حيث يقع في مجال المنافسة مع الآخرين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاه العملاء، حيث أن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن: مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 2011- 2012 ، ص23.

<sup>2</sup> - محمد محمود يوسف ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 139-141.

- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

وفي حالة نجاح أداء المؤسسة في تحقيق مستويات جيدة لهذه المؤشرات ينعكس بالإيجاب على النتائج المائية (المحور المالي).

### 3- محور عمليات التشغيل الداخلي *intevnal business process perspective*

يتعامل مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها رفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

حيث تركز المؤشرات والمقاييس لهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على مالها من قصور تحقيق رضاء العملاء وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة ككل .

### 4- محور التعلم والنمو *Learning & growth perspective*

يمثل النية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة ،حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضاء العملاء وتحسن الوضع المالي ككل المؤسسة .

ثالثا :خطوات تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن :

لقد أورد *Ropert & ara jan* أربع خطوات لتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن وهي<sup>1</sup>:

1. تحديد وتعريف الإستراتيجية، حيث أن بطاقة التقييم المتوازن تبني الارتباط بين الإستراتيجية وعمليات المنظمة ،وبالتالي فلا بد من أن يتم البدء بعملية تعريف بطاقة التقييم المتوازن من خلال تحديد إستراتيجية المنظمة ،وفي هذه المرحلة فانه من المهم أن تكون غايات وأهداف المنظمة واضحة.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي، إدريس، طاهر محسن منصور ألبالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ،دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 26.

2. تحديد وتعريف مقاييس الإستراتيجية وهنا يتم تطوير مقاييس لدعم وضوح الإستراتيجية وهذا ما يتعلق بتركيز المنظمة على مقاييس أساسية قليلة مرتبطة مع المقاييس الأخرى طريقة السبب والنتيجة .

3. تكامل المقاييس مع نظام الإدارة وهنا من المفترض أن تتكامل من بطاقة التقييم المتوازن مع هيكل المنظمة الرسمي، والثقافة، وتطبيقات الموارد البشرية، وهكذا فان طاقة التقييم المتوازن ستعطي بعض المعاني للمقاييس المتوازنة.

4. فحص (مراجعة) المقاييس وتكرارية النتائج يتم من الضروري أن تفحص بطاقة التقييم المتوازن بتماسك من خلال إدارة السيناريو، وعلى منظمات الأعمال أن تنتظر إلى الأتي:

- كيف تبين مقاييس المحصلات عمل المؤسسة ؟

- كيف تبين مقاييس الموجهات عمل المؤسسة ؟

- كيف تغيرت إستراتيجية المنظمة منذ آخر مراجعة ؟

- كيف تتغير مقاييس بطاقة التقييم المتوازن ؟

### المبحث الثالث : تقييم الأداء المؤسسي

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية لا يكون ذلك إلا عن طريق تقييم أدائها.

### المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء انه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي .... الخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها

في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً مجال عملها<sup>1</sup>.

إن تقييم الأداء نعني به "إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه معنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها"<sup>2</sup>، كما يعرف بأنه "تقييم الأداء بأنه هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>3</sup>.

وينظر البعض إلى تقييم الأداء على أنه "جزء من عملية الرقابة، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيداً لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب، أي أن العملية الرقابية تشمل تقييم الأداء وتختص أساساً بوظيفتين :

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف .
- تصحيح مسارات الأنشطة، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلاً..
- أي أن تقييم الأداء المؤسسي عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي الوقائي"<sup>4</sup>.

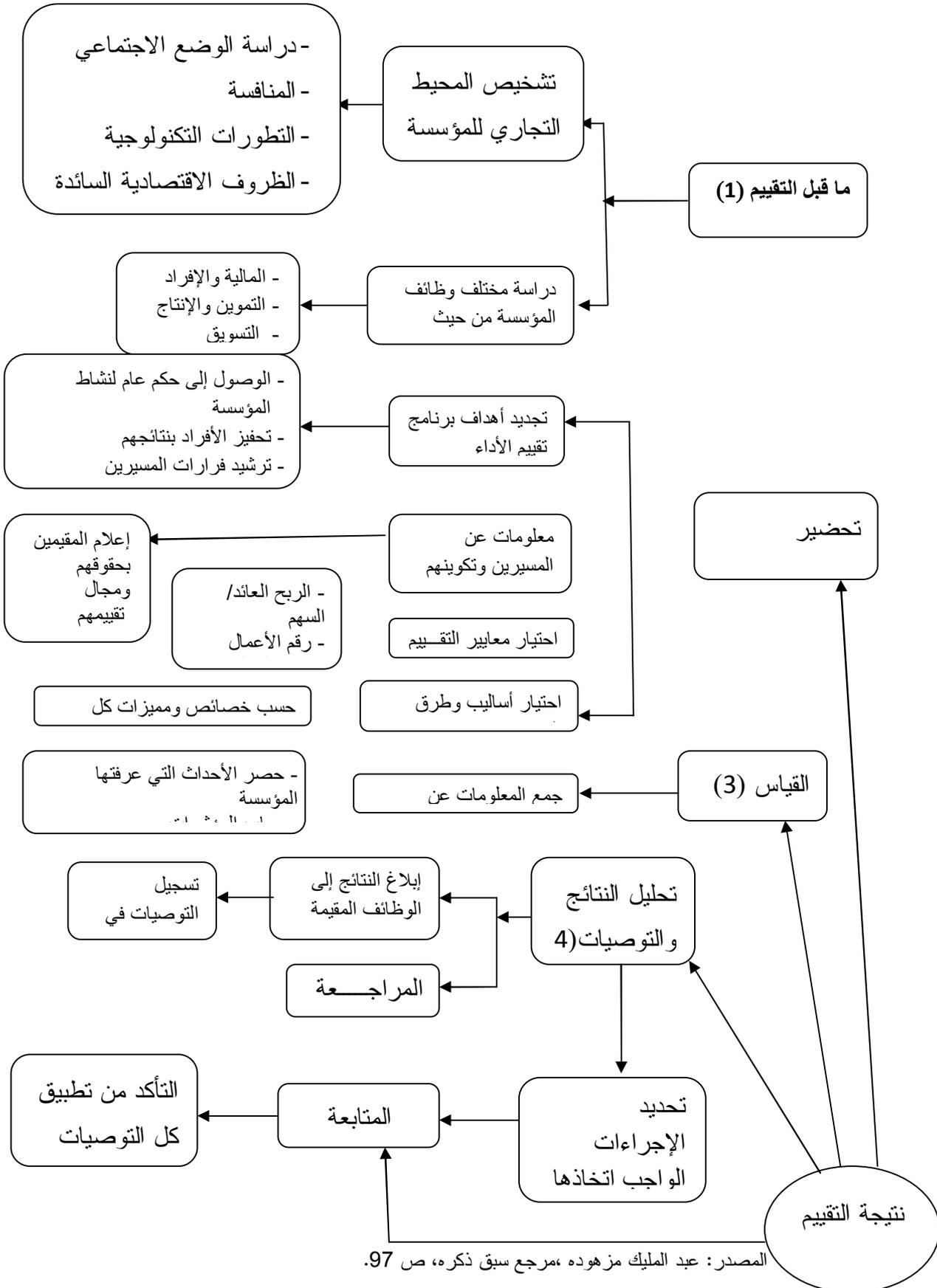
<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

<sup>2</sup> - بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009 ص 72.

<sup>3</sup> - كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 250.

<sup>4</sup> - محمد سبد حمزاوي، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة ،

الشكل رقم (02) عملية تقييم الأداء في المؤسسة



## المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية الأداء مراحل عديدة نجلها بالاتي<sup>1</sup> :

## 1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج الأرباح، الخسائر، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العمالين أجورهم وغير ذلك. حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

## 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

## 3- إجراء عملية التقييم :

وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

## 4 - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39

حصرت جمعيتها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

#### 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

#### المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها.
- 2- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة .
- 3- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- 4- يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- 5- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

<sup>1</sup> - وهيبه دبغي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص66.

- 6- يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
- 7- يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية.
- 8- توضيح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- 9- تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة .

#### المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء المؤسسي

- تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق أذان اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء المؤسسي تغيير في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي<sup>1</sup>:
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها .
  - الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
  - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة .
  - النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

<sup>1</sup> - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2007-2008 ص 55.

## المبحث الرابع : دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي

من أجل رفع الأداء المؤسسي يجب أن تكون هناك بيئة مناسبة لإستراتيجية التصدير وكذا حوافز تدعم المؤسسات على التصدير .

### المطلب الأول : توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير

إن وجود بيئة صالحة لتطوير عمليات التصدير تسمح بتكوين إستراتيجية واضحة لتنمية الصادرات في المؤسسات ونعتقد أن هذه البيئة تتطلب القيام بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1- في مجال التخطيط للتصدير :

وضع إستراتيجية التصدير تستند على أن التصدير هو أحد العناصر الرئيسية لإستراتيجية التنمية في المستقبل، تحدد فيها السلع المستهدف تصديرها والسلع المراد تصنيعها بغرض التصدير والأسواق المستهدفة، والتوجه إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي وسلاسل القيمة من خلال توريد وتوفير منتجات وسيطة متخصصة بدلا من المنتجات النهائية حيث المنافسة الشديدة وغير المتوازنة .

#### 2- في مجال منظومة التصدير :

إنشاء مراكز لتنمية الصادرات، كهيئة مستقلة ذاتية التمويل تقدم خدماتها للمؤسسات المصدرة، وتوفير المعلومات الكافية حول فرص التصدير، وآليات عمل الأسواق العالمية والتغيرات المستمرة في احتياجات وتفصيلات المشترين .

#### 3- في مجال الترويج للتصدير :

الاهتمام بموضوع الممثلين الخارجيين وتوجيه جهود البعثات الدبلوماسية في الخارج نحو ترويج الصادرات الوطنية .

#### 4- في مجال البيئة التمكينية للتصدير :

ويكون ذلك من خلال :

<sup>1</sup> - عماري جمعي ، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة باتنة، 2010- 2011، ص169 .

- ✓ تشجيع مؤسسات ضمان الصادرات من المنتجات المحلية ذات القيمة المضافة العالية .
- ✓ تبسيط إجراءات شهادة المطابقة الصادرة من الهيئة للبضائع التصديرية وتعزيز قدرات هيئة المواصفات لمنح شهادات المطابقة عند تصدير السلع تسهيلا لدخولها إلى الأسواق الخارجية .
- ✓ تشجيع قيام مؤسسات نقل و شحن كبيرة ذات خدمات عالية لعمليات التصدير .

### المطلب الثاني : الحوافز المدعمة للمؤسسات على التصدير

تعد حوافز التصدير أحد الجوانب الهامة في مجال تشجيع الصادرات، حيث تشمل مجموعة متكاملة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى رفع الأداء التصديري في مجالات عديدة في الإطار المؤسسي والتشريعي منعكسا على الميادين التي تمس النواحي الضريبية وسعر الصرف وسعر الفائدة و ضمان الصادرات في محاولة لدعم الصادرات والنقل وغيرها من الإجراءات التي تتخذها الدولة بهدف زيادة ربحية نشاط التصدير ومن أهم الحوافز في البلدان النامية والمتقدمة نجد الحوافز التالية<sup>1</sup> :

#### 1- جانب التمويل :

حيث تقوم العديد من الدول بتقديم التسهيلات والخدمات التمويلية للمؤسسات سواء بالعملة المحلية أو الصعبة حيث تقدم لها قروضا بمعدلات فائدة ميسرة من قبل الدولة قبل وبعد شحن البضاعة أو إنشاء ما يعرف بشباك المصدر على مستوى البنوك التجارية بهدف السماح للمؤسسات ببلوغ الأسواق الخارجية ومنافسة المنتجات الدولية .

#### 2- جانب التأمين :

من أجل تعويض المخاطر التي تواجه المصدرين أثناء العملية التصديرية والتي لا تشملها نظم التأمين الأخرى حيث تقوم الدولة بإنشاء نظام لتأمين الصادرات أو ما يسمى بنظام تأمين القرض عند التصدير حيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة كالشركة الفرنسية للتأمين التجارة الخارجية والهيئة الإيطالية للتأمين القرض عند التصدير، الشركة التونسية لتأمين التجارة الخارجية والشركة المصرية

<sup>1</sup> - عماري جمعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 170-171 .

لضمان الصادرات، والشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات بهدف تأمين المؤسسات المصدرة من المخاطر السياسية والتجارية والكوارث الطبيعية والبحث عن أسواق جديدة والتقلبات في أسعار الصرف ... الخ من أخطار التصدير وهذا ما يجعل المؤسسات المعنية بالتصدير تتشجع لاقتحام الأسواق الخارجية .

### 3- السياسة الضريبية :

حيث يتم منح التخفيضات الضريبية على دخول السلع التصديرية مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج وتمتع سلع هذه المؤسسات بالميزة التنافسية في الأسواق الدولية فنجد في اليابان مثلاً تم وضع نظام ضريبي يتمثل في احتياطي تنمية الأسواق الخارجية لبعض السلع التصديرية مع معاملة بعض المصروفات المنفقة بالخارج معاملة الخسائر .

### 4- جانب النقل والتوزيع :

حيث تقوم بعض الدول بتقديم المساعدة للمؤسسات المصدرة في مجال النقل والتوزيع والمشاركة في المعارض الدولية قد تتعدى 50% من التكلفة الكلية للنقل والتوزيع مما يجعل منتجات المؤسسات المصدرة تتمتع بميزة تنافسية عند دخولها الأسواق الدولية جراء تحمل الدولة لتكاليف النقل، حيث عادة تقوم الدولة بتأسيس لصناديق تنمية الصادرات مهمتها تدعيم المؤسسات المصدرة .

### 5- الإطار المؤسسي :

من أجل النهوض بصادراتها اعتمدت بعض الدول إلى تأسيس مكاتب التجارة الخارجية للترويج للصادرات وذلك عن طريق دراسة الأسواق الخارجية وإقامة المعارض الدولية من أجل تدعيم موقف المنافسة في السوق الدولية لهذا البلد .

### 6- نظام فحص السلع المصدرة لضمان الجودة المناسبة للأسواق الخارجية :

حيث تم وضع في عدد من الدول ومنها اليابان نظام للحفاظ على سمعة المنتج الوطني في الأسواق الخارجية وذلك من خلال استقاء المواصفات القياسية الموضوعية من قبل وكالات الفحص والتي تطبق بصرامة شديدة مع وضع نظام للجودة .

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، فالمؤسسة التي تملك أداء متميز هي التي تستطيع بلوغ أهدافها المسطر بكفاءة وفعالية كما أن عملية تقييم وقياس الأداء أهمية كبرى من خلال توضيحنا لأهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة من أجل الوقوف على كل الجهات، وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها بالإيجاب معها.

## الفصل الثالث

مساهمة إستراتيجية التصدير  
في تحسين أداء مؤسسة سليم حدود

**تمهيد :**

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية التصدير والتطرق إلى الأداء المؤسسي من خلال الفصلين السابقين ، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتطلب منها بناء إستراتيجية تسويقية ناجحة هدفها كسب مكانة في السوق من خلال كسب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم بتوفير منتجات ذات جودة عالية ولتحقيق هذه الجودة وترقيتها إلى المستوى الذي يريده المستهلك قمنا بتدعيم ذلك بدراسة تطبيقية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور ، وهذا لتعاملها مع دول عديدة مثل فرنسا لبنان ، ألمانيا وغيرها ، حيث تعتبر هذه الشركة رائدة في مجال تصدير التمور ، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول : منهجية البحث .

المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور .

المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور .

**المبحث الأول : منهجية البحث**

سننطلق في هذا المبحث إلى تفصيل المنهجية المتبناة في دراستنا وأدوات جمع البيانات .

**المطلب الأول : موضوع الدراسة**

تقوم هذه الدراسة على معرفة إستراتيجية التصدير لدى هذه المؤسسة، وبذلك تم اختيار مؤسسة سليم حدود نظرا لتنوع منتجاتها وتصديرها للمنتج في كثير من الدول وأيضا نظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الجزائرية .

واعتمدنا في هذه الدراسة على التصدير الذي كان يسير به المنتج خلال السنوات الأخيرة والعائد الذي حققته المؤسسة من خلال تطورها لكيفية إنتاج المنتج والتقنيات الحديثة المستعملة في عملية الإنتاج .

**المطلب الثاني : المنهجية**

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الموضوع والذي تم الاعتماد فيه على مجموعة من المعطيات .

**المطلب الثالث : أدوات جمع المعلومات**

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات وهي :

**• أولا : المقابلة**

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزتها ومرونتها . حيث تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسؤولة في مؤسسة سليم حدود ، خاصة مع رئيس مصلحة التسويق ، المحاسبة ، الإنتاج .

**• ثانيا : وثائق المؤسسة**

كذلك تم الإستعانة بوثائق المؤسسة من أجل إثراء الموضوع ، ومن بين هذه الوثائق هي :

أ- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ب- وثيقة تبين الدول التي يصدر إليها المنتج .

• ثالثا : الملاحظة

حيث تم اللجوء إلى طريقة الملاحظة من أجل تحليل وتفسير الوثائق والمعلومات المقدمة عن طريق المقابلة .

### المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة سليم حدود

#### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

أنشئت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور سنة 1990 بمدينة طولقة وتبلغ مساحة المؤسسة حوالي 4200 متر مربع برأس مال قدره 10000000 دج ، ويقدر عدد عمال ب 200 عامل .

كانت نشأة هذه المؤسسة على يد مؤسسها سليم حدود وهو رجل أعمال حيث بحكم نشأته وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق بسكرة بحكم أن هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة عالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوى على أجود التمور في العالم وهو الصنف المعروف باسم دقلة نور، وهذا ما جعل رجل الأعمال سليم حدود يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج وهذا ما تجسد فعلا في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور حيث استطاعت بواسطتها الولوج في السوق العالمية .

هذه المؤسسة عبارة عن مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة.

هذا ونشير إلى أنه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطاتها هذا لا يعني أن نشاط المؤسسة موسمي وإنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة المكونة من الغرف المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور .

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سليم حدود من المستويات التنظيمية التالية :

#### • أولاً: مدير المؤسسة

حيث أن مدير المؤسسة هو نفسه مالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي والمسؤول عن الإدارة ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأنشطة والمتمثلة في البيع وشراء أنواع التغليف والتمور وأيضا إرضاء الزبائن بكافة الطرق وإظهار جودة المنتج في مختلف دول العالم .

#### • ثانيا : الأمانة

وتتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات واستقبال الزوار و تنظيم الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال بناء على توجيهات المدير وتلقي الفاكسات والمراسلات والرد عليها بعد استشارة المدير .

#### • ثالثا : الإدارة

بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة وإدارة الشؤون الداخلية بها ويشرف عليها المدير العام سليم حدود والذي يتولى الإدارة يجب عليه الإشراف على جملة من المصالح وهي :

1. **مصلحة المحاسبة :** وتتمثل مهامها في:

\_ إعداد وتحليل الميزانية السنوية .

\_ ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد .

2. **مصلحة المالية :** وتتمثل مهامها في :

\_ مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة .

\_ يصادق على بعض الفواتير التي تم تقييم مبالغها .

\_ معرفة حاجة المؤسسة للأموال .

\_ البحث عن مصادر التمويل وتحليل وضعية المؤسسة المالية .

3. **مصلحة الصيانة** : وتتمثل مهامها في :

\_ معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها .

\_ صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة .

4. **مصلحة البيع** : وتتمثل مهامها فيما يلي :

\_ العمل على دراسة الكمية المطلوبة ومقارنتها بالكمية المنتجة لتوفرها إلى العملاء حسب

الحاجة .

\_ اختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار .

5. **مصلحة التموين** : وتتمثل مهامها فيما يلي :

\_ شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل الوطن وخارجه .

\_ البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض .

6. **مصلحة التسويق** : تلعب هذه المصلحة دور كبير في المؤسسة نذكر أهمها :

\_ مراقبة كل عمليات البيع والصفقات .

\_ تتبع المنتج من البداية إلى النهاية .

\_ تحميل البضائع .

\_ مراقبة مرحلة انتقال السلعة حتى وصولها إلى العميل .

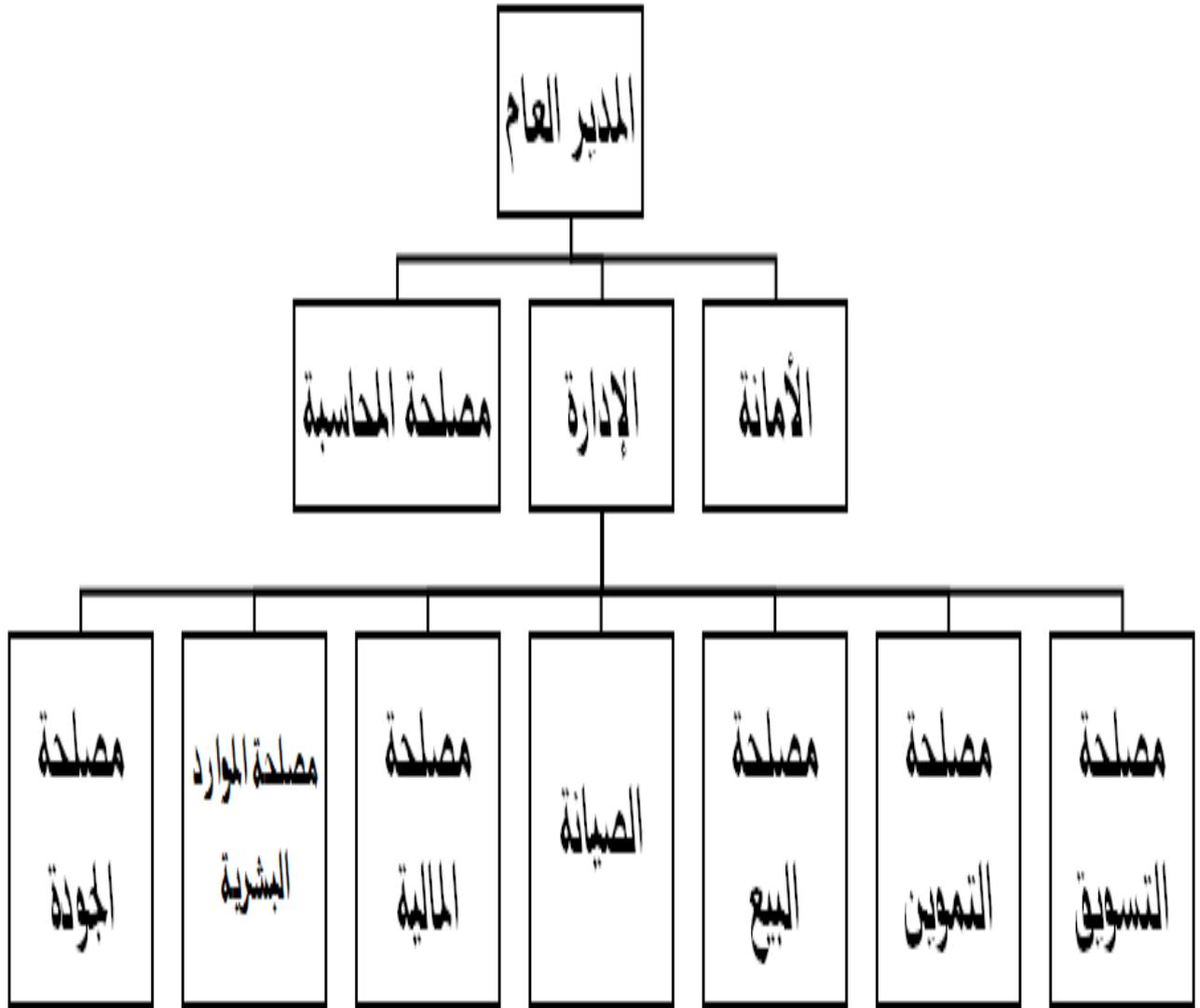
7. **مصلحة الموارد البشرية** : تتمثل مهامها في :

\_ الاهتمام بشؤون المالية والبشرية .

\_ مراقبة العمال وأجورهم .

ويكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي :

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم



المصدر : بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

### المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة في النقاط التالية :

- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي .
- زيادة الأرباح
- توفير مناصب شغل .
- الحفاظ والرفع من مكانة وشهرة المؤسسة .
- الحصول على أسواق جديدة .
- المحافظة على حصتها في السوق .
- الترقية والازدهار في مجال التسويق
- تطوير المنتج والعمل على إتباع إستراتيجيات التسويق الحديثة .
- التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي .
- ضمان مردودية رؤوس الأموال المستثمرة .
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة .

### المطلب الرابع : مجال نشاط وسوق المؤسسة

#### • أولاً : مجال نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بإنتاج التمور وتصديرها حيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها حيث يتم إنتاج أغلبها في البساتين التابعة لمالك صاحب المؤسسة والبساتين التابعة لأفراد العائلة ، وجزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02): منطقة التموين صنف التمور اسم المنتج:

اسم المنتج	صنف التموين	منطقة التموين
دقلة نور صنف أول دقلة نور صنف ثاني دقلة نور عرجون	دقلة نور أغصان دقلة نور عرجون	طولقة وضواحيها
دقلة بيضاء	دقلة بيضاء	تفرت
تافزوين طبيعية تافزوين طبيعية مغسولة ومجففة تافزوين مكيفة	تافزوين	قرى غرداية
طبيعية مكيفة	تامجهورت	
طبيعية مكيفة	تينييسين	
دقلة نور مكيفة دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم دقلة نور منزوعة النوى دقلة نور قبل الفرز	دقلة نور حبات	الصحراء (تفرت، جامعة وادي سوف)

المصدر: مصلحة الإنتاج .

• ثانيا : سوق المؤسسة

تعمل مؤسسة سليم حدود على تسويق منتجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح ما بين 90% و 95% والنسبة الباقية التي تتراوح ما بين 5% و 10% موجهة نحو السوق المحلية وهي موجهة إلي رئاسة الجمهورية ، وزارة الدفاع الوطني ، مؤسسة سونا طراك .

المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

المطلب الأول : إستراتيجية مؤسسة سليم حدود لغزو الأسواق الدولية

إن الإستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة سليم حدود هي المشاركة في المعارض الدولية والمحلية كإستراتيجية رئيسية للدخول للأسواق الدولية حيث تعتبر مشاركتها في المعارض الدولية الخطوة الأولى لتفرض وجودها في الأسواق الدولية ، وبتالي خوض غمار التصدير .

حيث أن مؤسسة سليم حدود شاركت في العديد من المعارض الدولية والوطنية نذكر منها :

- فرنسا :سنة 2008 ، 2010 ، 2012 .

- لاس فيغاس ( الولايات المتحدة الأمريكية ) : سنة 2008 .

- تركيا :سنة 2011 ، 2012 ، 2013 .

- روسيا :سنتي 2013 ، 2014 .

- مكناس (المغرب ) : سنة 2011 .

- ألمانيا : سنة 2012 .

- سيول :سنة 2014 .

- غانا : سنة 2012 .

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة التصديري

حققت مؤسسة سليم حدود تقدما كبيرا في عملية التصدير حيث استطاعت منتجات سليم حدود من

اكتساح العديد من الأسواق الخارجية ، حيث بلغ خلالها عدد الدول التي تصدر إليها المنتج كما يلي :

- أوروبا: نجد كلا من فرنسا ، بلغاريا،ألمانيا ، أوكرانيا ،روسيا ....

- دول شرق الأوسط : نجد كلا من الإمارات العربية المتحدة ، سوريا ، لبنان ، البحرين ، الأردن .

- آسيا : نجد كلا من الصين ، الهند ، ماليزيا ، بنغلادش ، أندونيسيا .

- أمريكا الشمالية : نجد كلا من كندا ، أمريكا .

- أمريكا الجنوبية : كولومبيا .

- قارة إفريقيا : نجد المغرب فقط .

### المطلب الثالث : قياس الأداء الفعلي لمؤسسة سليم حدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من خلال وثائق المؤسسة الملاحظة والمقابلات مع المسؤولين في المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات حيث قمنا بوضع كل مؤشر في المحور الذي يناسبه ، وإن الهدف الأساسي لدى هذه المؤسسة هو التحكم في آليات التصدير من أجل غزو الأسواق الأجنبية والرغبة في جعل منتجاتها تنافس أكبر المؤسسات العالمية .

أما بالنسبة لإستراتيجية التصدير المتبعة من قبل المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال المحاور التالية :

- خلق وتنمية ثقافة التصدير .

- إنشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات المؤسسة .

- زيادة تنوع منتجاتها وتقديم منتجات وخدمات بالجودة والأداء الأمثل .

- الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق الدولية .

- الزيادة في أرباح المؤسسة السنوية .

- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج ويخدم مصالح العملاء والارتقاء بمستوي

المؤسسة تنافسيا .

وبناء على ما تعرضنا له في الجانب النظري سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن حسب مؤشرات الأداء المرتبطة بهذه الأبعاد كالتالي :

أولاً : قياس الأداء المالي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

بما أن المؤسسة تعتمد على تصدير منتجاتها للأسواق الخارجية ، وبناء على تطلعات المساهمين يمكن تحديد المؤشرات التي تقيس الأداء في السوق وتركز على ما يشير إلى حدوث تطور في نمو المبيعات وإضافة مؤشرات قياس الجانب المالي والتي تركز على الربحية ومنها :

أ- معدل دوران الأصول : حيث يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات ويدل ارتفاع هذه النسبة على أن المؤسسة تستخدم موجداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية :

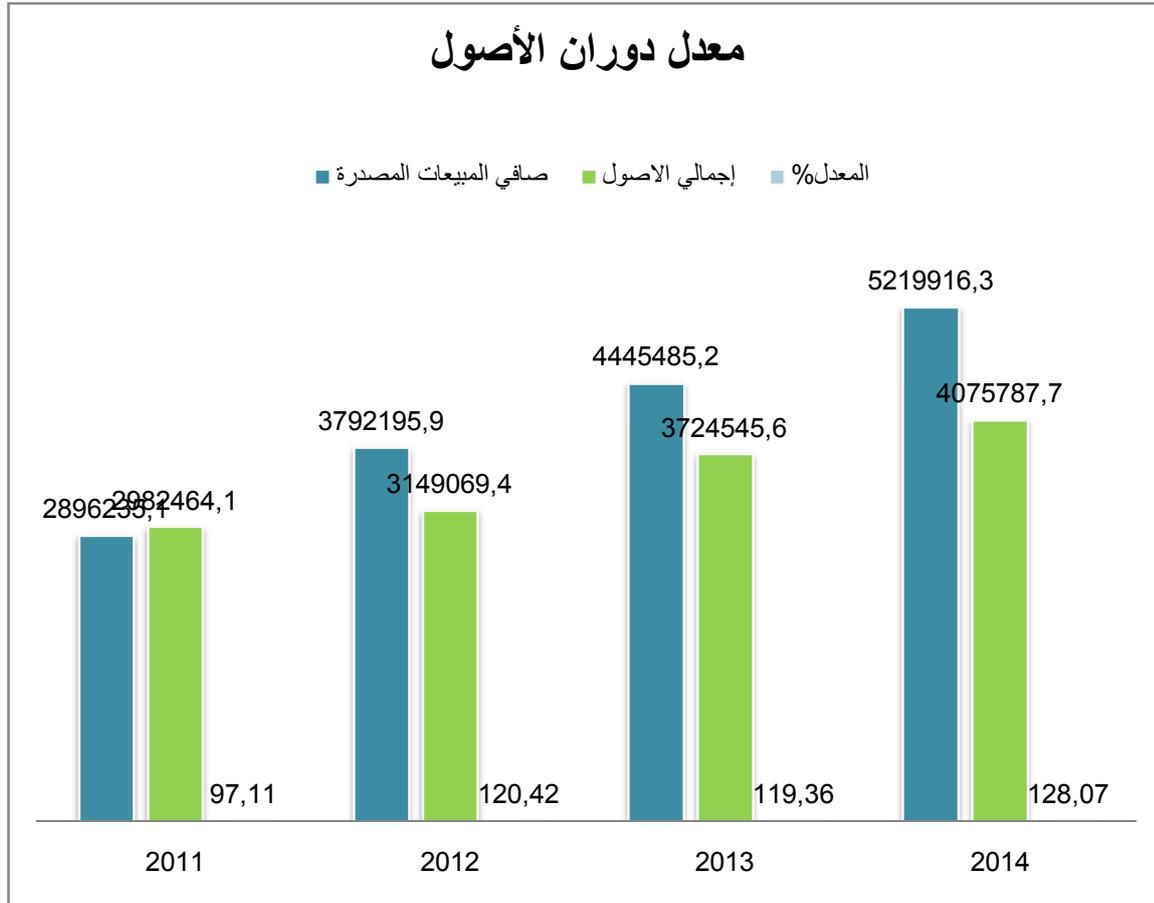
$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات المصدرة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

الجدول رقم (03) : يبين تطور معدل دوران الأصول الوحدة : ( بالآلاف / دج )

السنة	2011	2012	2013	2014
صافي المبيعات المصدرة	2896235.1	3792195.9	4445485.2	5219916.3
إجمالي الأصول	2982464.1	3149069.4	3724545.6	4075787.7
المعدل %	97.11	120.42	119.36	128.07

المصدر : قسم المالية والمحاسبة

الشكل رقم (04) : يبين تطور معدل دوران الأصول الوحده : (بالآلاف / دج)



المصدر: مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه من سنة 2011 إلى سنة 2012 ارتفع معدل دوران الأصول بشكل ملحوظ حيث كان في سنة 2011 بنسبة 97.11% أما في سنة 2012 بنسبة 120.42% أي بمقدار 23.31% ثم انخفض بنسبة ضئيلة في سنة 2013 حيث بلغ 119.36% ولكن سرعان ما عاد إلى الارتفاع في سنة 2014 فبلغ 128.07% .

وهذا كله راجع إلى السياسات التوسعية التي اعتمدها المؤسسة خلال سنتي 2011 و2012 أما الانخفاض الحاصل في سنة 2013 فيرجع ذلك لبعض الظروف خارجة عن نطاق السيطرة التي قد تتعرض لها أي مؤسسة والتي ليس لها تأثير كبير، وأما الزيادة الحاصلة في سنة 2014 فهي راجعة لعودة الظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة إلى طبيعتها .

ب - معدل العائد على رأس المال المستثمر : حيث يقيس هذا المؤشر الربحية على مستوى المؤسسة ككل ، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر بأخذ الوسائل التالية :

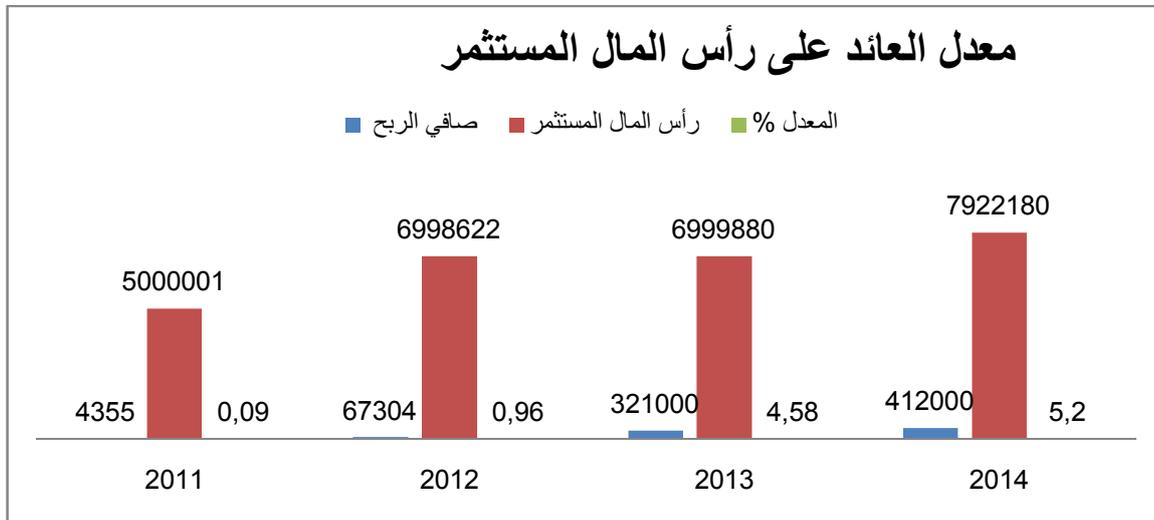
- تخفيض التكاليف .
- زيادة المبيعات .
- خفض رأس المال المستثمر .

الجدول رقم (04) : يبين تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر (بالآلاف / دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
صافي الربح	4355	67304	6998622	412000
رأس المال المستثمر	5000001	6998622	6921380	7922180
المعدل %	0.09	0.96	4.58	5.2

المصدر : قسم المالية والمحاسبة .

الشكل رقم (05) : يبين تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر (بالآلاف / دج)



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم ( 04 )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة كانت تستثمر رأس مال في سنة 2011 قدره 5000001 ألف دج أي بمعدل 0.09% ثم أخذ رأس المال المستثمر في الارتفاع من سنة إلى أخرى حيث وصل في سنة 2012 إلى 6998622 ألف دج أي بمعدل 0.96% أما بالنسبة لسنتي 2013 و 2014 بمقدار 6999880 ألف دج و 7922180 ألف دج على الترتيب أي بمعدل 4.58% و 5.20% على الترتيب .

إن استثمار رأس المال حسب ماهو ملاحظ في الجدول ارتفع من سنة إلى أخرى وهذا بسبب دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة مما أدى إلى زيادة المبيعات .

ت - مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية : نتيجة حدة المنافسة في قطاع التصدير يفرض على المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تخفيض التكاليف والتحسين المستمر في الإنتاجية ، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع أرباحها حيث يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى ارتفاع أرباح المؤسسة بصفة مستمرة .

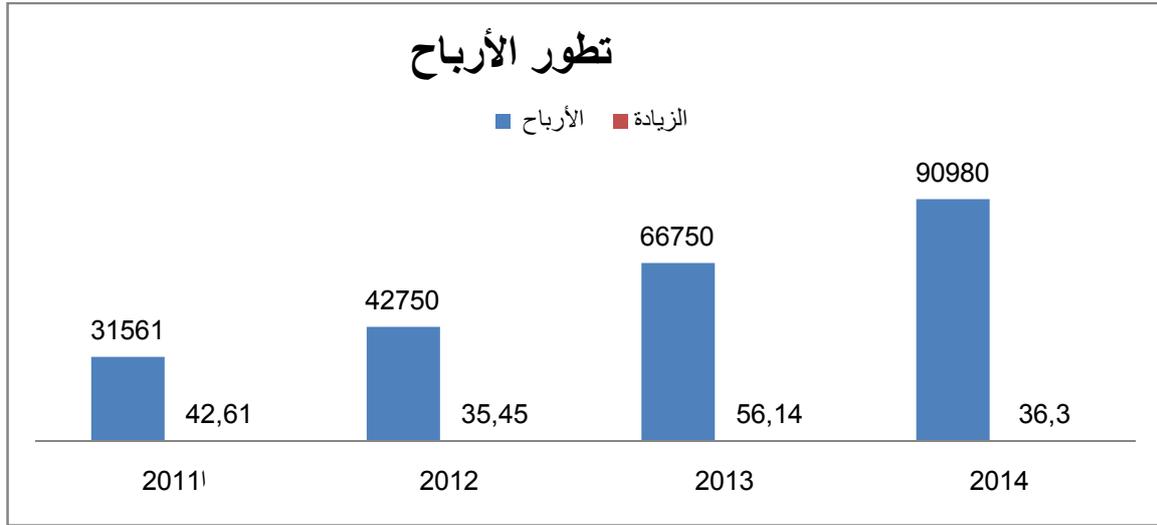
#### الجدول رقم (05) : تبين تطور الأرباح (بالآلاف / دج )

السنة	2011	2012	2013	2014
الأرباح	31561	42750	66750	90980
الزيادة	42.61	35.45	56.14	36.30

المصدر : قسم المالية والمحاسبة .

الأرباح لسنة 2010 ربح بمقدار 22131 ألف دج

الشكل رقم (06): يبين تطور الأرباح (بالآلاف / دج )



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (05)

يبين الجدول أعلاه تطور الأرباح ما بين 2011 و 2014 حيث كان في البداية ربح قدره 31561 ألف دج إلى أن بدأت الأرباح في الارتفاع من سنة إلى أخرى حيث وصلت الأرباح في سنة 2012 ربح بمقدار 42750 ألف دج ، أما بالنسبة لسنتي 2013 و 2014 بمقدار 66750 ألف دج و 90980 ألف دج على الترتيب .

ثانيا : قياس أداء العملاء لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

إن مقاييس الأداء تنعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للمنتج المقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة وهم العملاء المصدر لهم المنتج ويتم ذلك على النحو التالي :

أ- الحصة من السوق : وهي تمثل معدل النمو السنوي للمبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات \%} = \frac{\text{مبيعات السنة } n+1 - \text{مبيعات السنة } n}{\text{مبيعات السنة } n}$$

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المصدرة من التمور بناء على المعلومات التالية :

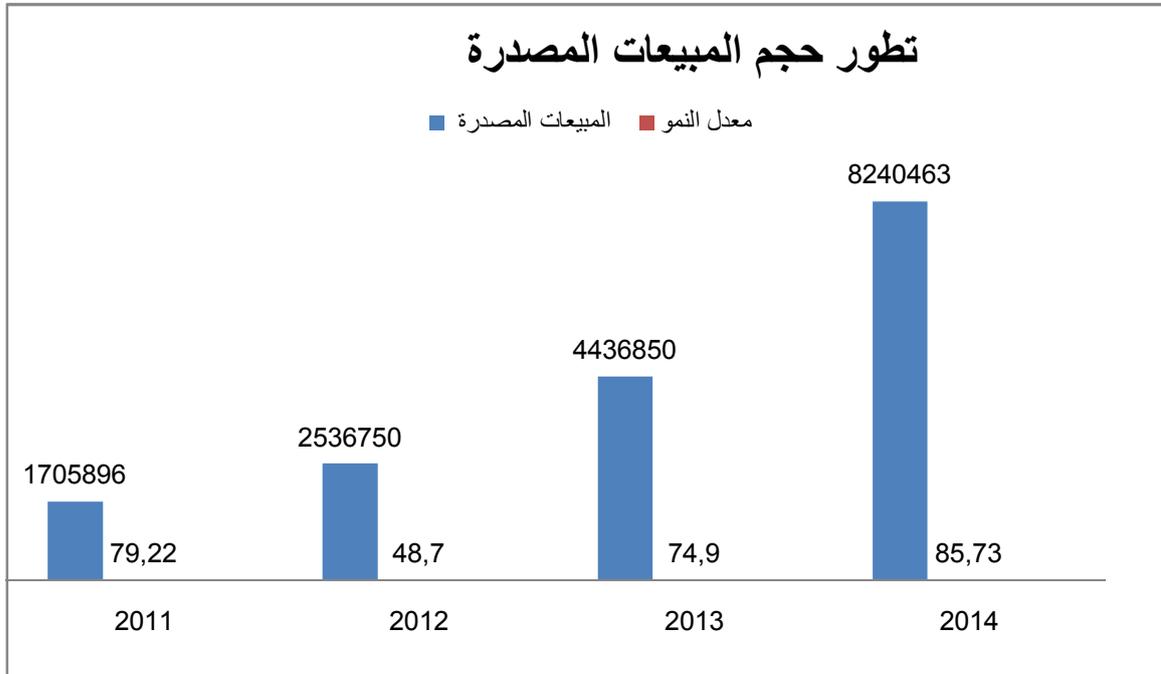
الجدول رقم (06) : يبين تطور حجم المبيعات المصدرة (بالآلاف /دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات المصدرة	1705896	2536750	4436850	8240463
معدل النمو %	79.22	48.70	74.90	85.73

المصدر : قسم المالية والمحاسبة

حجم المبيعات المصدرة لسنة 2010 : 951852 ألف دج

الشكل رقم (07) : يبين تطور حجم المبيعات المصدرة (بالآلاف / دج)



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم ( 06 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم المبيعات انخفض سنة 2012 بمعدل 30.52% حيث كان حجم المبيعات المصدرة في سنة 2011 قدره 1705896 ألف دج أي بمعدل 79.22% أما في سنة 2012 كان 2536750 ألف دج أي بمعدل 48.70% ثم حدث ارتفاع في سنتي 2013 و 2014 بمعدلات مرتفعة 74.90% و 85.73% على الترتيب .

حيث نجد بأن الانخفاض الحاصل في سنة 2012 راجع إلى بعض الظروف الفلاحية الاستثنائية التي

صاحبت موسم جني الغلة ، أما الزيادة خلال سنتي 2013 و2014 راجعة إلى الاستثمار في رأس المال .

ب-درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد : حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق :

- عدد العملاء الموجدين .
- عدد العملاء الجدد .
- عدد العملاء المرتقبين .

ويمكن تحديد درجة الاحتفاظ بالعميل من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي :

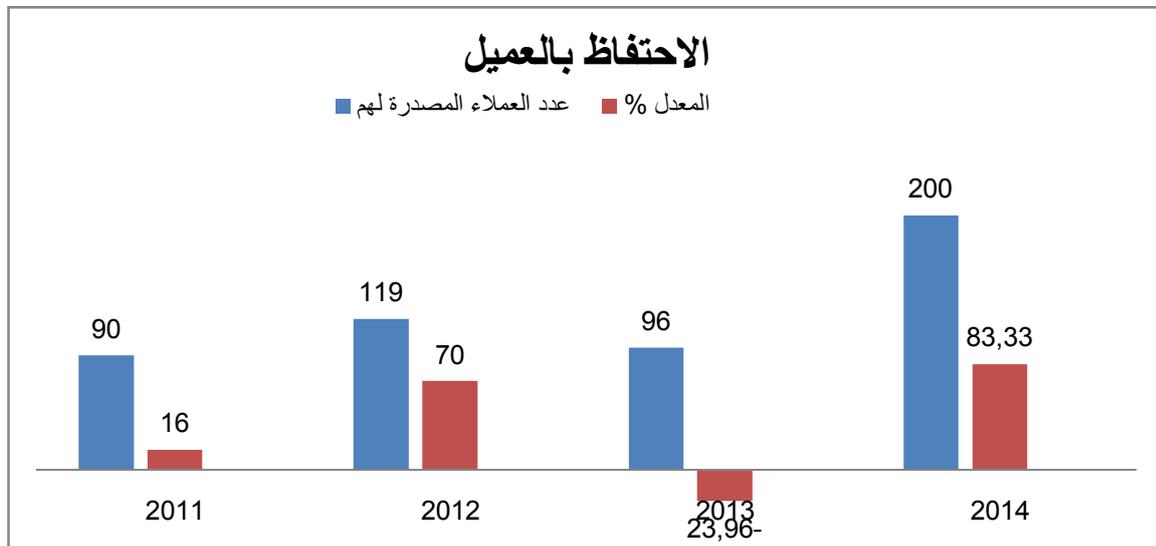
الجدول رقم (07) : يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء المصدرة لهم	90	119	96	200
المعدل %	16	70	23.96 -	83.33

المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

عدد العملاء لسنة 2010 : 50 عميل .

الشكل رقم (08): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول (07)

يبين الجدول أعلاه درجة الاحتفاظ بالعميل حيث نلاحظ أن معدله كان في ارتفاع من سنة 2011 إلى سنة 2012 أي بمعدل 16 % إلى معدل 70 % ثم أنخفض في سنة 2013 بمعدل 23.96 % ثم عاد إلى الارتفاع في سنة 2014 حيث بلغ 83.33 % .

حيث تفسر هذه النتائج أن الزيادة الظاهرة خلال سنتي 2011 و 2012 نظرا لهدف المؤسسة المتمثل في الحفاظ على العملاء الحاليين المصدر لهم المنتج والبحث الدائم عن أسواق دولية جديدة لزيادة عدد العملاء ، أما الانخفاض الذي حصل سنة 2013 فهو بسبب دخول هذه الأسواق الدولية حيث قل عدد العملاء لأن المنتج غير معروف في هذه الأسواق وبعد تعرف الزبائن على جودة المنتج أدى هذا إلى زيادة عدد العملاء .

ت - **تكاليف التسويق** : ويقصد بها النفقات الناجمة عن كل عملية ترويج لتصريف المنتجات فمثال على هذه التكاليف الوسائل والأدوات التي نستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال مع زبائنها في الخارج كالبيع الشخصي حيث يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي أو تشارك المؤسسة في مختلف المعارض الدولية قصد توطيد علاقتها مع زبائنها ، أو عن طريق التسويق الإلكتروني للتواصل المستمر مع زبائنها من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني [www.ets-haddoud.com](http://www.ets-haddoud.com) . ويمكن تحديد التكاليف المرتبطة بالتسويق وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي :

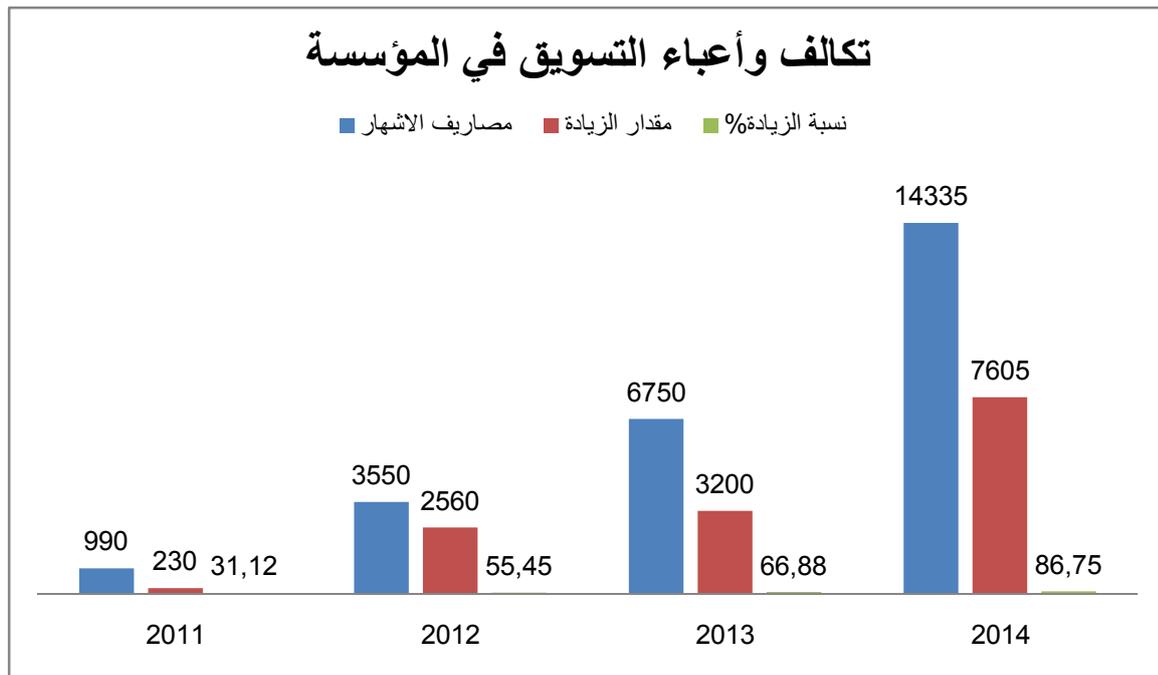
الجدول رقم (08) : يبين تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة (بالآلاف /دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
مصاريف الإشهار	990	3550	6750	104335
مقدار الزيادة	230	2560	3200	76.05
سنة الزيادة	31.12	54.45	66.88	86.75

المصدر : قسم المالية والمحاسبة .

مصاريف الإشهار لسنة 2010 : 750 ألف /دج .

الشكل رقم (09) : يبين تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة (بالآلاف / دج )



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب في تكاليف الإشهار خلال سنوات المدروسة وهي كالتالي :

سنة 2011 قدرة ب 990 ألف دج أما سنة 2012 قدرة ب 3550 ألف دج ، وفي سنة 2013 قدرة ب

6750 ألف دج أما سنة 2014 قدرة ب 104335 ألف دج .

ومنه نلاحظ أن التكاليف في تزايد وهذا راجع لزيادة الجهود والأنشطة الإشهارية المكثفة التي يجب أن تسير طموحات ونشاطات المؤسسة التوسعية من خلال مشاركتها في العديد من المعارض الدولية ، إضافة إلى الزيادة في عدد العملاء الذي يفسر الزيادة الحاصلة في عدد الزبائن ، زيادة على المنتجات الجديدة المبتكرة والمطورة من طرف المؤسسة .

ثالثا : قياس أداء العمليات الداخلية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

حيث يشمل عملية تحليل طبيعة العمليات الداخلية والمراحل الداخلية التي تتم لتقديم المنتج للعميل حيث أن العمليات الداخلية لمؤسسة سليم حدود تمر بالمراحل الآتية :

1- **مرحلة التموين :** حيث يتم شراء التمر من الموردين وقبل اختيار نوع التمر المراد شراؤه تقوم

المؤسسة بمراقبة نوعية التمر ومصدره ، مناقشة السعر ومقارنته بالجودة ، التأكد من المنتج كله مماثل .

2- **مرحلة الفرز :** يتم فرز التمر حسب الحجم واللون والنوع والجودة .

3- **مرحلة المعالجة :** حيث يتم معالجته ببخار الماء ثم تجفيفه ثم تغليفه .

4- **مرحلة التعبئة :** يتم تعبئة التمور بعد معالجتها عبر العبوات حسب رغبة الزبون .

5- **مرحلة التخزين :** حيث تقوم المؤسسة بتخزين متوجاتها إلى وقت تسليمها للعملاء .

6- **مرحلة النقل :** حيث تتكفل المؤسسة بنقل المنتج إلى الزبائن أي تقوم بعملية التوزيع عبر ناقلات

مجهزة بأجهزة التبريد إلى غاية وصولها إلى الميناء ثم شحنها في البواخر من أجل توصيلها للعميد.

7- **مرحلة الاستلام :** بعد وصول المنتج إلى بلد العميل يتم التسليم حسب العقد المبرم بين المؤسسة

والزبون .

ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المحور كما يلي :

أ- **معدل دوران المخزون :** حيث تشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت

هذه النسبة كلما كان ذلك لصالح المؤسسة ويتحدد هذا المعدل كما يلي :

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

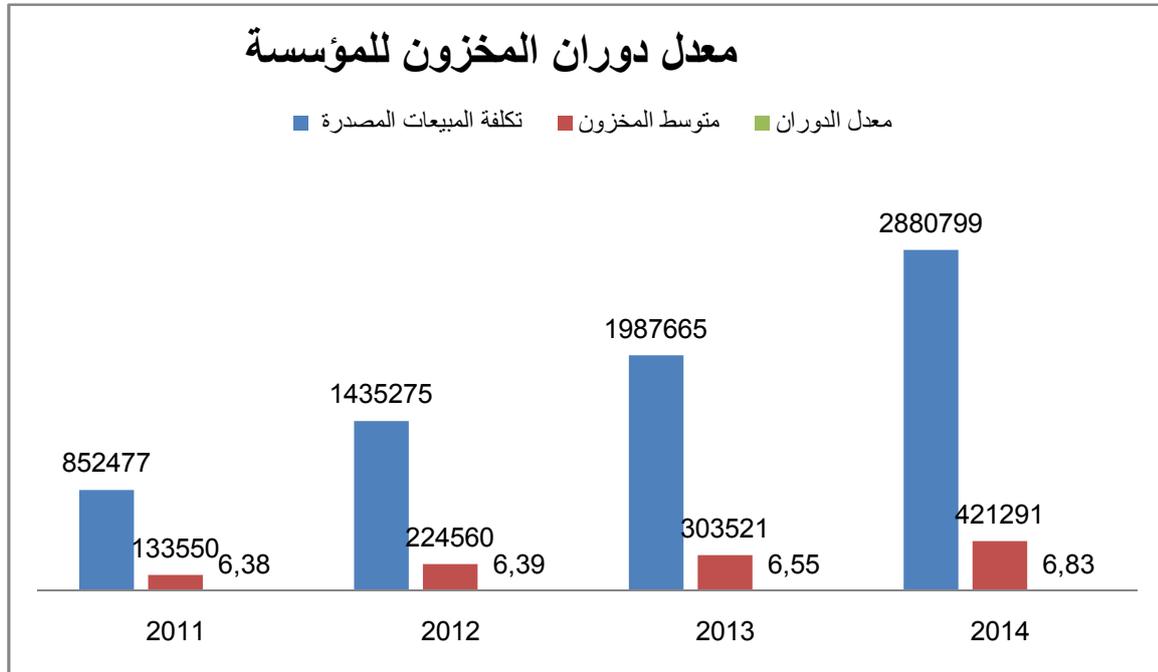
ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (09) يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (بالآلاف / دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
تكلفة المبيعات المصدرة	852477	1435275	1987665	2880799
متوسط المخزون	133550	224560	303521	421291
معدل الدوران	6.38	6.39	6.55	6.83

المصدر : قسم المالية والمحاسبة .

الشكل رقم (10) : يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (بالآلاف / دج)



المصدر ر: مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (09)

نلاحظ من خلال الجدول التغيرات التي شهدتها المخزون في هذه الفترة حيث نجد بأن سنة 2011 قدر متوسط المخزون ب 133550 ألف دج وفي سنة 2012 ارتفع إلى 224560 ألف دج ثم استمر في الارتفاع إلى 303521 ألف دج سنة 2013 إلى أن وصل سنة 2014 إلى 421291 ألف دج .  
وتدل هذه الزيادة على أن المؤسسة حققت أرباحا كبيرة .

ب- **معدل دوران الأداء اليومي للعامل** : إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان أولهما الكشف عن قدرات وفاءات المرؤوسين في وظائفهم الحالية والمستقبلية وثانيهما لقياس أداء العامل وإنجازه لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المحدد وبحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

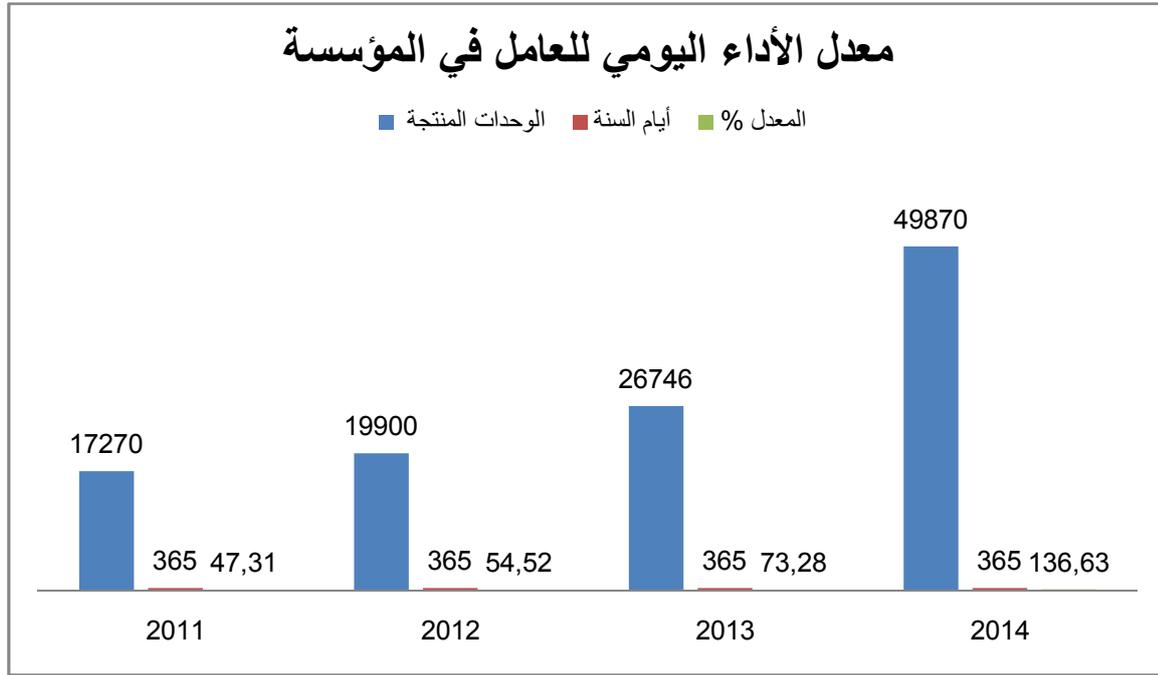
ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (10) : يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة**

السنة	2011	2012	2013	2014
الوحدات المنتجة	17270	19900	26746	49870
أيام السنة	365	365	365	365
المعدل %	47.31	54.52	73.28	136.63

المصدر : مصلحة الإنتاج .

الشكل رقم (11) : يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول (10)

نلاحظ من خلال الجدول بأن أداء المؤسسة في تحسن وتطور حيث قدر معدل الأداء بنسبة

47.31 % سنة 2011 بعدها زاد بنسبة ضئيلة قدرة ب 7.21 % في سنة 2012 ثم ارتفع إلى نسبة قدرة

ب 73.28 % سنة 2013 ، وزاد بشكل رهيب سنة 2014 بنسبة 63.35 % عن سنة 2013 ، كل هذا

راجع إلى خبرة وأقدمية العمال وولائهم للمؤسسة .

ت- **التحسين في الإنتاجية** : تقيس لنا الإنتاجية موقف المؤسسة على المدى البعيد حيث أن :

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية .

وفي حالة التحسين في الإنتاجية يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح المؤسسة ويتم قياسها عن طريق القيمة المضافة

المحققة من طرف المؤسسة كما يلي :

$$\frac{\text{القيمة المضافة للسنة } n+1 - \text{القيمة المضافة للسنة } n}{\text{القيمة المضافة للسنة } n} = \text{التحسين في الإنتاجية}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعطيات الموجودة في الجدول التالي :

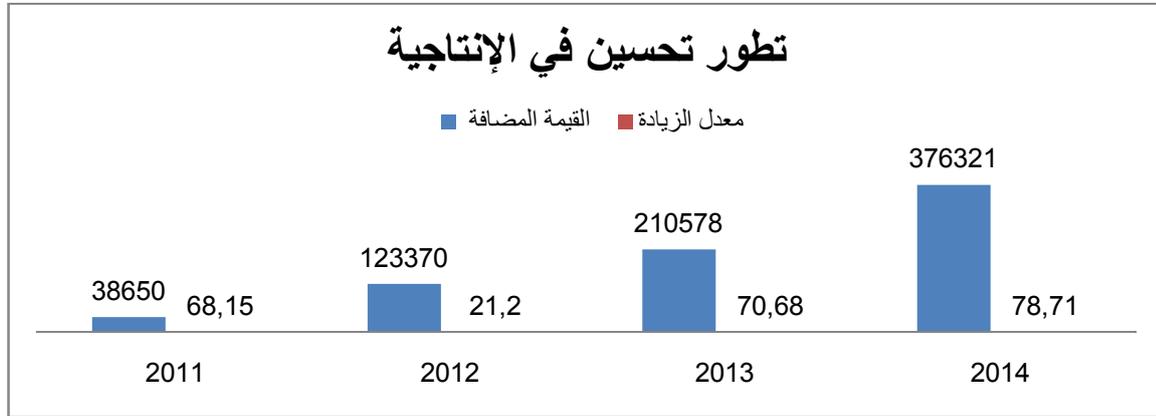
الجدول رقم (11) يبين تطور تحسين في الإنتاجية (بالآلاف / دج )

السنة	2011	2012	2013	2014
القيمة المضافة	38650	123370	210578	376321
معدل الزيادة %	68.15	21.20	70.68	78.71

المصدر : قسم المالية والمحاسبة

القيمة المضافة لسنة 2010 : 22986 ألف دج

الشكل رقم (12) : يبين تطور تحسين في الإنتاجية ( بالآلاف / دج )



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (11)

نجد من خلال الجدول أن هناك انخفاض في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 حيث قدرت ب 68.15

% سنة 2011 و 21.20 % سنة 2012 ليشهد ارتفاع في سنتي 2013 و 2014 بنسبة 70.68% و 78.71% على الترتيب .

رابعاً : قياس أداء التعلم والنمو لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

يرتكز هذا المحور على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات للتطوير المستمر في الإنتاج

والخدمات للتقليل من التكاليف وزمن تقديم المنتج ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا

المحور ما يلي :

أ - معدل التأطير : إن تنافسية المؤسسة ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها .

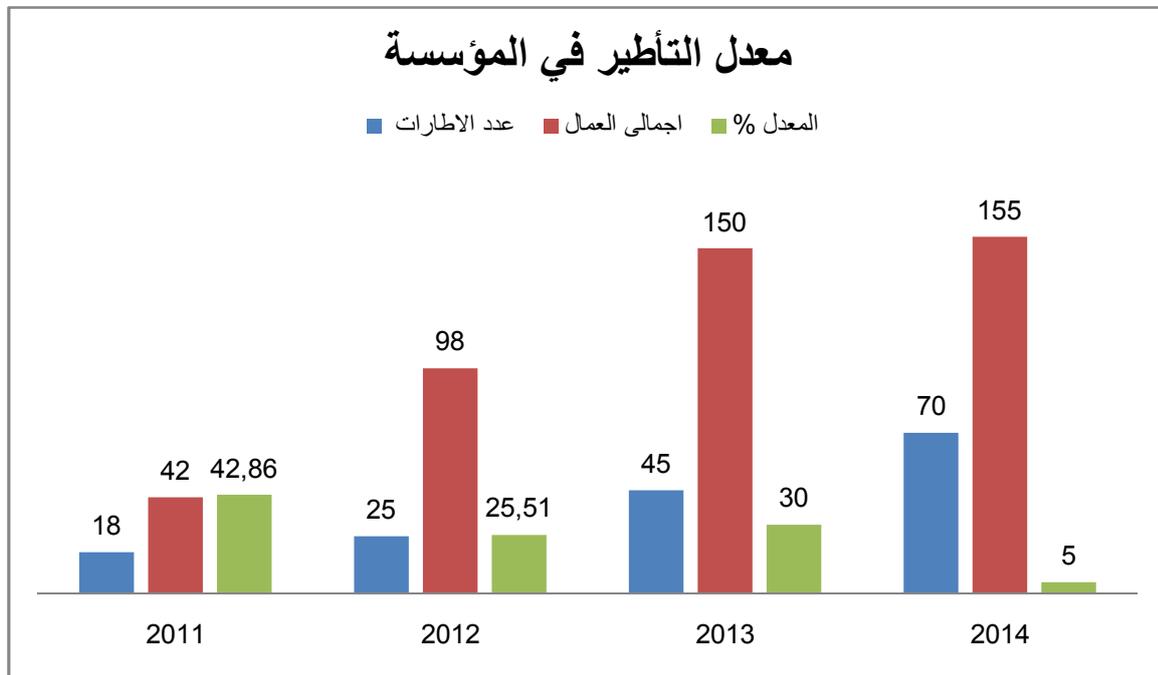
معدل التأطير % = عدد العمال ( إطارات وتقنيين ) / إجمالي العمال

الجدول رقم ( 12 ) : يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الإطارات	18	25	45	70
إجمالي العمال	42	98	150	155
المعدل %	42.86	25.51	30	45.16

المصدر مصلحة الموارد المالية والبشرية .

الشكل رقم ( 13 ) : يبين معدل التأطير في المؤسسة



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم(12)

نلاحظ من خلال الجدول التزايد المستمر في عدد الإطارات بالمؤسسة حيث بلغ 18 إطار سنة 2011 و 25 إطار سنة 2012 و 45 إطار سنة 2013 و 70 إطار في سنة 2014 .

حيث تفسر نتائج هذا الجدول بأن المؤسسة تحاول رفع مستوى مهارات وكفاءات عاملها للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

ب- **معدل التوظيف** : إن الزيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على نموها وتوسعها ، وتساهم أيضا في القضاء نسبيا على البطالة ، ويمكن تحديد معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي :

$$\text{معدل التوظيف \%} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة } n+1 - \text{عدد الموظفين في السنة } n}{\text{عدد الموظفين في السنة } n}$$

ويمكن تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كما يظهره الجدول التالي :

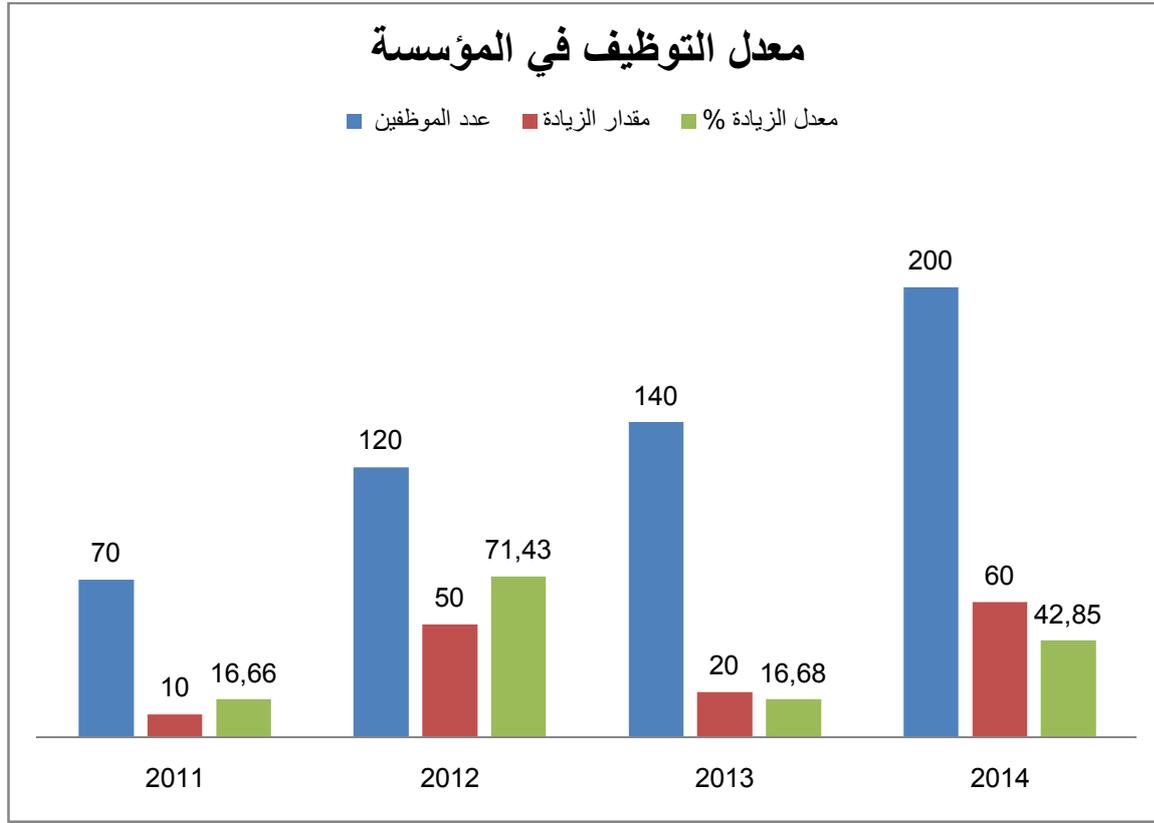
الجدول رقم (13) : يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين	70	120	140	200
مقدار الزيادة	10	50	20	60
معدل الزيادة %	16.66	71.43	16.68	42.85

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

عدد الموظفين لسنة 2010 : 60 موظف .

## الشكل رقم(14) : يبين معدل التوظيف في المؤسسة



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم(13)

نلاحظ في الجدول أعلاه زيادة في معدلات التوظيف من سنة 2011 إلى سنة 2012 من 16.66 % إلى 71.43 % وذلك بسبب دخول إلى الأسواق الدولية وهذا ما يستدعي إدخال عمال جدد لتلبية طلبات العملاء المتزايدة، أما الانخفاض فهو راجع لعدم قدرة المؤسسة على تغطية أتعاب هؤلاء العاملين سنة 2013 حيث قدر معدل التوظيف بـ 16.68 %، وهذا أدى إلى زيادة معدلات التوظيف ولكن بمعدلات متناقصة حيث قدرته نسبه سنة 2014 بـ 42.85 % .

ت- مؤشر رضا العاملين : مما لاشك فيه أنه في حالة الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكفئات يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى وعليه فإن العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي :

- الرضا عن الأجر .

- الرضا عن مستوي العمل .

وبتالي سنختار الرضا عن الأجر في دراستنا

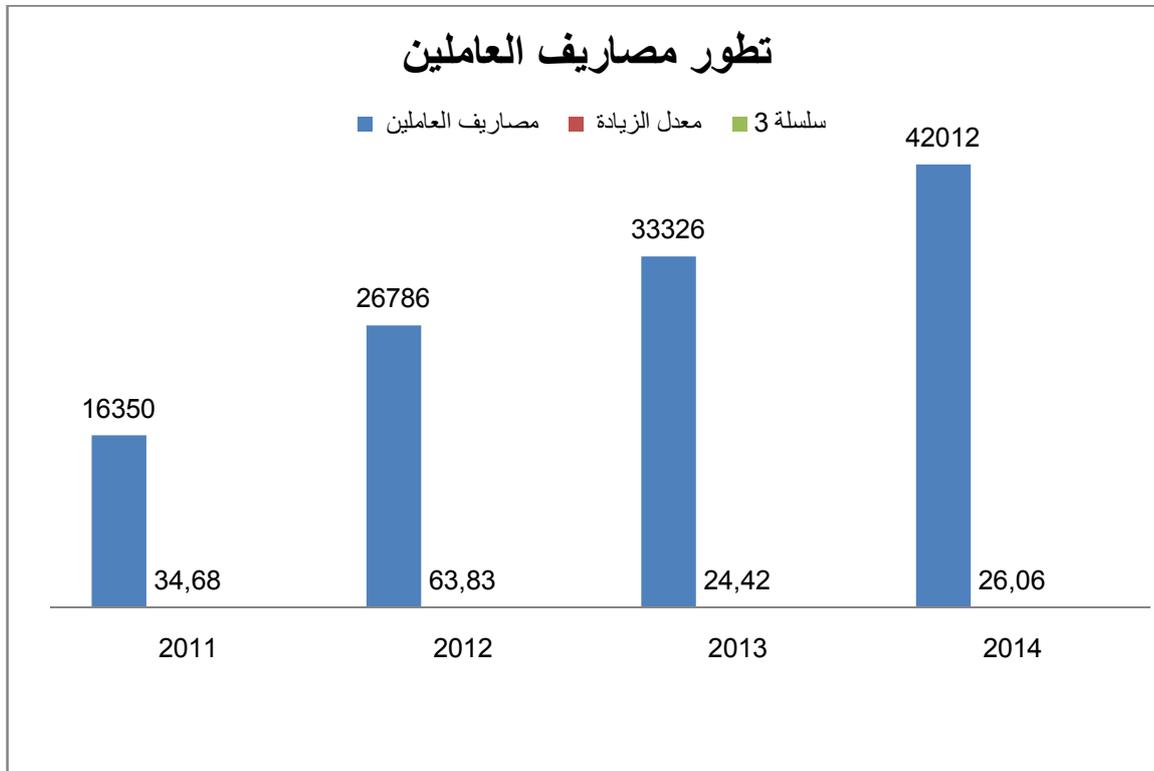
الجدول رقم (14): يبين تطور مصاريف العاملين (بالآلاف / دج )

السنة	2011	2012	2013	2014
مصاريف العاملين	16350	26786	33326	42012
معدل الزيادة %	34.68	63.83	24.42	26.06

المصدر : مصلحة الموارد المالية والبشرية .

مصاريف العاملين لسنة 2010 : 12140 ألف دج .

الشكل رقم ( 15 ) : يبين تطور مصاريف العاملين (بالآلاف / دج)



المصدر : مخرجات برنامج أكسل لنتائج الجدول رقم (14)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مصاريف العاملين في زيادة من سنة إلى أخرى حيث كانت في سنة 2011 تقدر بـ 16350 ألف دج إلى أن وصلت في سنة 2014 42012 ألف دج لكن ما يلاحظ على هذه الزيادة أنها كانت بمعدلات متناقصة وهذا في سنتي 2013 و 2014 أي بنسبة 24.42 % و 26.06 % على التوالي أما بالنسبة لسنتي 2011 و 2012 فكانت هناك زيادة يمكن القول عنها أنها مرتفعة قليلا حيث بلغت نسبتها 63.83 % .

وتفسر هذه النتائج بأن المؤسسة في البداية كانت تبحث عن الاستقرار في اليد العاملة بسبب نقصها في السوق ، وعندما أصبح سوق العمل يوفر يد عاملة بشكل كافي نلاحظ انخفاض في مصاريف العاملين .

## خلاصة الفصل :

تمكنت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور من احتلال موقع هام في السوق المحلية والدولية وذلك من خلال تطور صادرات المؤسسة في السنوات الأربعة الأخيرة ، وبذلك فهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن المؤسسات الرائدة وذلك بفرض نفسها من خلال المنتوجات التي تقدمها، ولكن من المتوقع أن تذهب هذه المؤسسة إلى أبعد من ذلك في المستقبل .

الخطبة

### الخاتمة :

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية إستراتيجية التصدير، والمقصود بالأداء المؤسسي وكذا متطلبات قياسه، وقد تم اختيارنا لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة.

بالفعل توصلنا إلى أن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة هي التصدير لكونها أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية بتوسيع أسواقها، وبما أن هذا الخيار الإستراتيجي متبع من قبل العديد من المؤسسات الجزائرية فقد حاولنا في هذا البحث إبراز أثره على أدائها من خلال استخدام بعض المؤشرات والأساليب لتحليل بعض العوامل منها المبيعات، الأرباح، المورد البشري .

### اختبار الفرضيات :

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المالي .

تعتبر هذه الفرضية محققة والتي تقول أنه يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المالي وهذا راجع لزيادة حجم المبيعات المصدرة مما أدى لزيادة الأرباح وهذا يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع الأداء المالي، حيث أنه تشكل نسبة التصدير 90% من نشاطها .

**الفرضية الثانية :** يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء العملاء .

تعتبر هذه الفرضية محققة حيث أدى دخول المؤسسة للأسواق الجديدة إلى الارتفاع في معدلات الحفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد مما أدى إلى تحسين أداء العملاء ، وهذا أبرزته المؤشرات في الجانب التطبيقي.

**الفرضية الثالثة :** يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء العمليات الداخلية .

تعتبر هذه الفرضية محققة وهذا راجع إلى ارتفاع معدلات تحسين الإنتاجية واستمرار معدلات الأداء اليومي للعامل في الارتفاع ، أما معدل دوران المخزون فهو ثابت تقريبا على مدار الفترة المدروسة مما أدى إلى تحسين أداء العمليات الداخلية .

**الفرضية الرابعة :** يوجد دور لإستراتيجية التصدير في تحسين أداء التعلم والنمو .

تعتبر هذه الفرضية محققة وهذا راجع إلى الارتفاع في معدلات كلا من التوظيف ورضا العاملين ومعدل التأطير مما أدى إلى تحسين أداء التعلم والنمو .

ومن كل هذا يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تقول بأنه تساهم إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور محققة وهذا راجع لتحقيق الفرضيات الأربعة .

**النتائج :**

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج والتي من خلالها قمنا باقتراح بعض التوصيات .

- تعتبر إستراتيجية التصدير من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية حيث تسمح لها بالحصول على الأرباح .

- إن التصدير أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء حيث أنه لم يعد الهدف فقط في كيفية كسب الزبائن الجدد وإنما في كيفية المحافظة عليهم ومسيرة أوقاهم.

- إن مفهوم الأداء المؤسسي يختلف باختلاف المعايير التي تعتمد في دراسته وقياسه .

- إن إستراتيجية التصدير أثر بارز على الأداء المؤسسي حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق فالمؤسسة الأكثر تصديرا هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة في السوق الدولية .
- بينت الدراسة أن بإتباع المؤسسة لإستراتيجية التصدير كان له أثر كبير على أدائها، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في حجم المبيعات المصدرة مما أدى إلى زيادة أرباحها .
- تعتبر مؤسسة حدود سليم من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء فهو في تطور مستمر مما اكسب للمؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر التعلم والنمو .
- تعتبر مؤسسة سليم حدود مؤسسة متحدية في مجال تصدير التمور فهي تسعى إلى بلوغ الزيادة قصد الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب .

#### التوصيات :

- من خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري والتطبيقي نخلص إلى هذه التوصيات التي يجب على المهتمين أخذها بعين الاعتبار :
- إعطاء عناية أكبر للقطاع الخاص من طرف الدولة لمزيد من التحفيزات الجبائية لزيادة العمل الاستثماري وخلق الفائض الإنتاجي من أجل التصدير وتفعيل دوره في العمل التصديري .
  - على الدولة أن تعمل على زيادة تخفيض القيود الجمركية والجبائية والإدارية مما يخدم مصلحة المؤسسات الوطنية ويشجع قدوم المستثمر الأجنبي المباشر لإعطاء ديناميكية أكثر للسوق الداخلية والتنافس من أجل الدخول إلى الأسواق الأجنبية .
  - توفير آليات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستثمرين الأجانب لتنشيط العمل الإنتاجي والاستفادة من الخبرة والتكنولوجيا لزيادة الإنتاج من أجل التصدير .
  - على الدولة أن تعمل على تنشيط أكثر لمكانيزات آلية سعر الصرف للاستفادة منها في دعم تنافسية المنتجات الوطنية في الأسواق الأجنبية وبالتالي تنشيط العمل التصديري .

- تقديم تسهيلات بنكية لتمويل المستثمرين الوطنيين ودعم الإنتاج الوطني .
- ضبط المنتج الوطني مع معايير الصحة المعمول بها دوليا.
- تقديم الدعم المالي والتقني للفلاحين لتحسين النوعي والكمي لمنتوج التمور.

# قائمة المراجع

الكتب

1. ثامر البكري ، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة )، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة العربية، 2006
2. ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 .
3. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن ،2007 .
4. خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة العربية ، 2009.
5. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 .
6. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، دار عالم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2012 .
7. رضوان المحمود العمر ، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى ، 2007 .
8. سامي سلال نعمان،الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية ، الطبعة الأولى ، 2008.
9. شارلزهل ،جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية ( مدخل متكامل )،دار المريخ للنشر،الرياض المملكة العربية السعودية ، 2008-2010.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2007.
11. عبد العزيز جميل محييمر،قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة الأردن،الطبعة 1، 2000،.
12. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2004 .
13. علي بشير محمد ، القاموس الاقتصادي،المؤسسة العربية للدراسات والنشر،بيروت 1996 .
14. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفا للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2013 .
15. فلاح الحسيني،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان،الطبعة 1، 2000.

16. فريد النجا، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
17. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2008.
18. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2004.
19. ليث عبد الله القهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 .
20. محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي )، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2004 .
21. نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق (مفاهيم معاصرة )، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 2003.
22. نظام موسى سويدان ، التسويق المعاصر (بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004 و 2007 ) دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 الطبعة الأولى ، 2013 .
23. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
24. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور أغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
25. وائل محمد صبحي، إدريس، طاهر محسن منصور أغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

### رسائل ماجستير

26. أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2005 - 2006.
27. إيزام خالد، ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
28. بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2009 - 2010.

29. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009.
30. جعفر عبد الله موسى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار ناشرون ومكتبات خوارزم العلمية، 2010.
31. حمشة عبد الحميد ، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2012 - 2013.
32. شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005.
33. صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 2011 - 2012.
34. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
35. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
36. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.
37. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
38. عماري جمعي ، إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة باتنة، 2010-2011،
39. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2012-2013،
40. فطيمة بزغي ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، رسالة ماجستير جامعة باتنة ، 2008 - 2009
41. قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011 - 2012.

42. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، 2006-2007.
43. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012،
44. نور الدين مزهودة، تقييم الأداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2007-2008.
45. وهيبة دجي ، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة ، 2012-2013،

### ملتقيات ومجلات

46. بن لخضر محمد العربي ، بن سامر عامر ، الملتقي الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة بشار .
47. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011 جامعة الشلف .
48. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر 2005 .
49. وصاف سعدي ، تنمية الصادرات والنمو الإقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات ، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة .
50. وصاف سعدي ، نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير ، ورقة عمل مقدمة في الملتقي الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، 20 - 21 أبريل 2004 .
51. عماري عمار، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.

52. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر 2009-2010.
53. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة ملبنة الأوراس) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد01، 2011- 2012 .
54. حاتم عثمان محمد، نحو أداء متميز للحكومات ن تجربة جمهورية السودان، ورقة همل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9/052005 م.
55. عبد الرحيم محمد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009،
56. عبد الملوك مزهودة، الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001.
57. عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
58. قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة 10-11 نوفمبر، 2009.
59. محمد سبد حمزاوي، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، - 2013/1/23. ، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 2013.
- المراجع الأجنبية

الملاحق

الملحق رقم (01):

## PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

### HADDOUD Salim Enterprise

Producer & Exporter of Dates

TOLGA - Biskra City - ALGERIA

#### TECHNICAL SHEET

• COMPANY NAME	• HADDOUD Salim Enterprise
• LEGAL STATUS	• Private Enterprise
• MAIN ACTIVITY	• Production, Packaging, & Processing of dates
• TOTAL SURFACE	• Tolga Surface : 4 200 m <sup>2</sup>
	• Djamaa Surface (rented) : 1 500 m <sup>2</sup>
• CREATION DATE	• 1990
• CAPACITY OF COLD STORAGE	• 2800 m <sup>3</sup> (1200 tons of dates)
• TOTAL AMOUNT OF INVESTMENT	• 100 000 000 DA
• AMOUNT OF AID (FNRDA)	• 1 575 000 DA
• PRODUCTS	• 10 varieties of Algerian Dates
• ANNUAL CAPACITY OF PRODUCTION	• 3000 tons
• EMPLOYEES	• 200

#### Technical data :

##### **Countries of Exportation**

##### **North America:**

- USA
- Canada

##### **South America :**

- Colombia

##### **Europe :**

- France
- Bulgaria
- Russia
- Ukraine
- Germany
- Austria

##### **Middle East:**

- U.A.E
- Syria
- Libanon
- Bahrain
- Jordan

##### **Asia :**

- China
- India
- Malaysia
- Bangladesh
- Indonesia

##### **Africa :**

- Maroc

#### CURRENT ACTIONS :

- Referential implementation IFS FOOD
- Upgrading (CLUSTER DATES : A.F.S-G.I.Z program)

الملحق رقم (02):

