



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التوجه بالسوق في تحسين الأداء دراسة حالة: مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"

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

الأستاذ المشرف:

أ/موسي سهام

إعداد الطالب:

شين راضية

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا
لنهدتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة
والسلام على الحبيب المصطفى وعلى اله
وصحبه ومن سار على هده إلى يوم
الدين ...أما بعد:

أتقدم بالشكر والعرفان إلى
أستاذتي الفاضلة " سهام موسى"
على تشجيعها لي وتوجيهها لي
طوال فترة البحث،

كما أتقدم بالشكر لكل من الأستاذة شين فيروز و الأستاذة شين
نوال على دعمهما ومساندتهما لي طوال فترة الدراسة
كما لا أنسى الشكر لكل من ساعدني
في إتمام هذا العمل .



الإهداء

إلى روح أبي

الغالي.....رحمة الله

إلى أمي الغالية أمد

الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي

الأعزاء

إلى زهور العائلة

وأحبائي نزيه ومحمد ادم وعائشة الحسناء

إلى كل صديقاتي

والى كل الزملاء والزميلات في دفعة التفسير الاستراتيجي

2018



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"، وفي هذه الدراسة تم تقسيم التوج بالسوق إلى ثلاثة أبعاد هي: التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، والتنسيق بين مختلف الوظائف.

ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المقابلة مع إطارات المؤسسة بالاضافة إلى وثائق المؤسسة، وعليه توصلنا الى نتائج الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نפטال.

الكلمات المفتاحية: التوجه بالسوق، التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، التنسيق بين الوظائف المختلفة، الاداء

Abstract :

This study aimed to analyze the role of market orientation On the performance of business organizations, the case Study the NAFTAL company for the distribution and marketing of petroleum products "Algeria".

In this study we divide market orientation in three dimentions, Customer orientation, competitors orientation, coordination between déférent functions.

We use in this study, the interview with a staff of organization ; and documents. And we have reached following results :

The main Hypotheses : there is a market orientation role in improving performance in naftal organization.

Key words : market orientation, Customer orientation, competitors orientation, coordination between déférent functions, performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسملة
I	شكر وعرهان
II	إهداء
III	الملخص بالعربية
IV	الملخص بالفرنسية
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
IX	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات التوجه بالسوق	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
4	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأنواعه
6	المطلب الثاني: مظاهر وأهمية وفوائد التوجه الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: مكونات التوجه الاستراتيجي
14	المطلب الرابع: محتوى التوجه الاستراتيجي
19	المبحث الثاني: التوجه بالسوق
19	المطلب الأول: نشأة فكرة التوجه بالسوق ومفهومه
22	المطلب الثاني: خصائص وأهمية وفوائد التوجه بالسوق
25	المطلب الثالث: أبعاد التوجه بالسوق
30	المطلب الرابع: العوامل الداعمة للمنظمة المتجهة بالسوق
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة التوجه بالسوق في تحسين الأداء	
35	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الأول: نشأة الأداء ومفهومه

فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: مستوى الأداء والعوامل المؤثرة فيه
39	المطلب الثالث: ميادين الأداء وتقييمه
45	المطلب الرابع: قياس الأداء و الأطر الحديثة لقياس الأداء
50	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالتوجه بالسوق
51	المطلب الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الثاني: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن والوظائف الأساسية لها ومكوناتها
60	المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها
65	المطلب الرابع: علاقة أبعاد التوجه بالسوق بأداء المنظمة
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نفعال	
73	تمهيد
73	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة والاجراءات المنهجية للدراسة
73	المطلب الأول: مجالات الدراسة
84	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة
84	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة
85	المبحث الثاني: دور أبعاد التوجه بالسوق في تحسين أداء نفعال
85	المطلب الأول: دور بعد التوجه بالعملاء في تحسين أداء مؤسسة نفعال
88	المطلب الثاني: دور بعد التوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نفعال
91	المطلب الثالث: دور بعد التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نفعال
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نمذج الدراسة	01
09	ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي	02
45	عملية تقييم الأداء الإستراتيجي	03
49	نمذج بطاقة الأداء المتوازن	04
52	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	05
53	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	06
54	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	07
60	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	08
63	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	09
81	الهيكل التنظيمي لشركة "نفعال"	10

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة	01
79	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)	02
87	تطور رقم الأعمال لنفطال خلال الفترة 2015-2016	03
88	تراجع حصة نفطال في السوق	04
93	برنامج التكوين لعمال نفطال	05

مقدمة

مقدمة الدراسة

مقدمة

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة، أدى إلى تغير نظم قياس أداء المنظمات، لذلك فإن نظام قياس الأداء المبني على الربح، لا يعتبر مناسباً لدعم اتجاه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بل يجب استخدام إطار متكامل من مقاييس الأداء، تعكس أداء المنظمة من مختلف الأبعاد والاتجاهات، ويحقق رغبات أصحاب المصالح. خاصة أن المقاييس الحالية تعاني العديد من النقائص كونها على سبيل المثال ذات صبغة تاريخية، وأنها لا تعكس القيمة التنافسية للمنظمة، ولا تتيح المعلومات الملائمة عن بعض الأمور الهامة والمؤثرة في نجاح المنظمة، وتركز على تقييم الأداء في الأجل القصير. لذلك على المنظمات تبني مقاييس قياس الأداء المالية وغير المالية، والمتمثلة في بطاقة الاداء المتوازن، والتي تعتبر أساس في ظهور الاتجاهات الحديثة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما أن التوجهات الاستراتيجية هي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث انها المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها الاستراتيجية تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية. إذ أن الاتجاهات الاستراتيجية تقود الإدارة العليا في المنظمة لادراك غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها. هذا ويعد الاتجاه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستخدمين بشكل دائم.

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة، يفرض على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة، ويعد التوجه بالسوق أحد أهم التوجهات الاستراتيجية، لانه يساهم في تحسين منتجات المنظمة ويعمل على إشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، هذه الاخيرة تعتبر ذات تغيير سريع في وقتنا الحاضر، كما أن بقاء ونمو المنظمات مرتبط بقدرتها على تحقيق موقع تنافسي جيد.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يلعب التوجه بالسوق دوراً مهماً في تطوير ورفع أداء المنظمة، وعلى أي منظمة أن تدرك وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي تشهده الجزائر في السنوات الأخيرة، في قطاع المحروقات عامة ومجال تسويق المنتجات البترولية خاصة. وفر أرضية خصبة لدخول العديد من المنظمات إلى السوق، سواء لتحقيق

مقدمة الدراسة

سياساتها في التطوير والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المنظمات. ولعل أن فشل العديد من المنظمات يعود لافتقار مديريها للتوجه بالسوق الذي ينعكس على أدائها. وفي شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، والتي تعتبر عنصر فعال في التنمية والتطوير ودعم الاقتصاد الوطني، يعتبر تحديد التوجه بالسوق هو المحرك الأساسي لعملية تطوير الخدمات الجديدة لهذه الشركة، ومن المعروف أن أي جهد تسويقي يبذل لتسويق أي منتج سوف يتم تقييمه على مدى تطبيقه الناجح للسياسات، والاستراتيجيات، واستنادا إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى بيان دور التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر".

ثانيا: فرضيات الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة، يمكن تحديد وصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور للتوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نפטال

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لبعده التوجه بالعملاء في تحسين أداء مؤسسة نפטال.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لبعده التوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نפטال.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لبعده التوجه بالتنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نפטال.

ثالثا: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على متغيرين مهمين في الإدارة الاستراتيجية وهما التوجه بالسوق وأداء المؤسسة، ومحاولة إبراز أهميتهما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وضرورة تبني المؤسسة لطرق تقييم الأداء المتوازن لتقييم أدائها بالمقاييس المالية وغير المالية ذات البعد الاستراتيجي، بالإضافة إلى توجيه اهتمام المؤسسة بالتوجه بالسوق لأنه أحد المحددات الأساسية لمعرفتها بالمنافسين ورغبات العملاء والتنسيق بين مختلف الوظائف بما يمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وتحسين حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أبرز أهداف الدراسة في ما يلي:

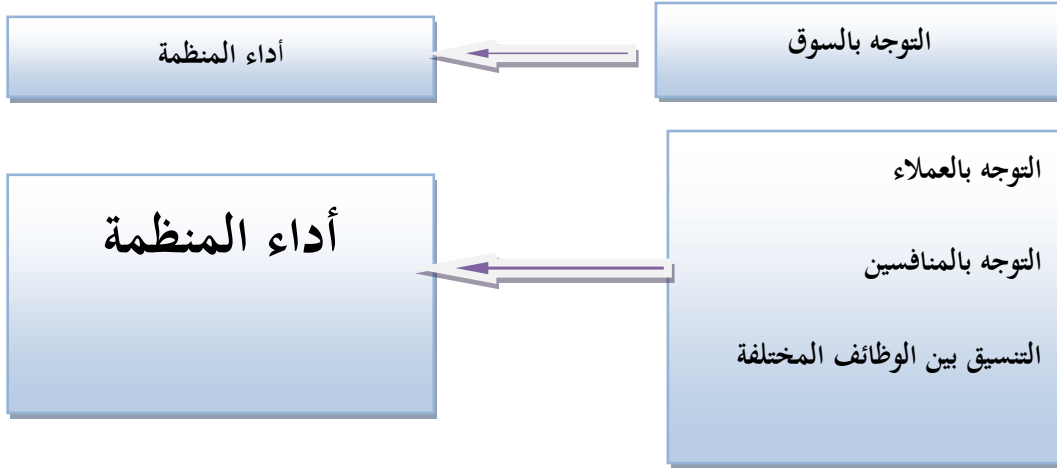
1. إيضاح مفهوم التوجه بالسوق ومختلف أبعاده،

2. الكشف عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛

مقدمة الدراسة

3. محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بكلا المتغيرين؛
4. إبراز الدور الذي يلعبه التوجه بالسوق في تحسين أداء المؤسسة نفعال؛
5. إبراز دور كل بعد من أبعاد التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نفعال .

خامسا: نموذج الدراسة



سادسا: الدراسات السابقة

- دراسة (البري، 2005) بعنوان " تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي للمنظمة "هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستو أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أداءه وتدعيم قدرته التنافسية .وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين (79%) تقريبا من إجمالي عينة الدراسة .وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- نموذج مقترح يمكن استخدامه وتطبيقه على شركات الدراسة لتحسين الأداء التسويقي لها، وذلك بالاعتماد على متغيرات التوجه الابتكاري كمتغيرات وسيطة، و باستخدام متغيرات التوجه السوقي كمتغيرات مؤثرة على هذه العلاقة.
 - انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة، وان تميزه شركات القطاع الخاص بعض الشيء.
 - انخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاع العام والخاص.

مقدمة الدراسة

دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان " أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي " هدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لاسعريه، لاسعريه / لاسعريه) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديرًا مفوضًا ومديرًا تسويقيًا. واستخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات تلك الشركات.

دراسة (Morgan et..al,2009) بعنوان " **Market Orientation, Marketing**

and Firm Performance Capabiliti "، وهدفت إلى معرفة التوجه السوقي وقدرات السوق من خلال المصادر التي تم نشرها وتعميمها في موقع السوق كمحركات لأداء المؤسسة. تكون مجتمع الدراسة من (748 مؤسس عاملة في الأسواق التجارية والاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم الخدمات والسلع المعمرة وغير المعمرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وان قدرات التسويق لها اثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع وان القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر هامة للميزة التنافسية كما ان التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الأداء المؤسسي المتميز.

دراسة (نعيمة يحياوي، السعيد بريش) بعنوان " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، وتهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في ظل التحولات الهامة التي تشهدها بيئة الأعمال للمنظمات، وما تميزت به من تسارع في الأحداث جعل كل ميزة تنافسية سريعة الزوال، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإن كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أن هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفعالية محدودة للمنظمة إن لم يدعم بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المنظمات.

دراسة (البشتاوي، 2004) بعنوان " إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس أداء البنوك الأردنية، وتحديد مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف الأردنية، وكذلك تحديد آلية

مقدمة الدراسة

التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر للبنوك، وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد البنك والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مقاييس الأداء المالي لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، وعليه على إدارة البنوك أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية (تشغيلية) بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية، لتصبح مع بعضها مقاييس أداء شاملة تتمثل في مجموعة من الأبعاد وهي :

البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو لتشكّل بمجموعها بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يعد نظاماً مناسباً لتقويم الأداء الشامل في بيئة تتصف بالمنافسة والمعلوماتية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء الجدد، العمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن الحول نحو استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة من خلال رفع نسبة المتعاملين بها ورفع إنتاجية العاملين في البنك، الاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في البنك وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

سابعاً: خطة وهيكل الدراسة: تم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول مبحثين حول التوجه الاستراتيجي والتوجه بالسوق، أما الفصل الثاني فكان بعنوان العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء، وضم مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء وفي المبحث الثاني إلى محاور بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والأداء. وأخيراً تضمن الفصل التطبيقي الإجراءات المنهجية واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها. أما الخاتمة فشملت على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

تمهيد:

يعد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال مكون مهم من مكونات الإدارة الإستراتيجية الفعالة، كونه يهتم بتحديد مستقبل المنظمة، وأهدافها في المدى البعيد، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل لأساسيات الاتجاه الاستراتيجي، ونظرا لان المنظمة لا يمكن إثبات نجاحها وبقائها إلا من خلال موقعها التنافسي وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء وكسبهم، تم التركيز على أحد أهم التوجهات الإستراتيجية والمتمثل في التوجه بالسوق الذي يعد أحد التوجهات الإستراتيجية التي يجدر بالمنظمات الاقتصادية تبنيها، لمعرفة استراتيجيات المنافسين وموقعها الاستراتيجي في السوق مقارنة بهم بالإضافة إلى التركيز على المنتجات التي تلبي احتياجات زبائنها وتكسبها حصة سوقية جيدة، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول الاتجاه الإستراتيجي، والتوجه بالسوق، في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: التوجه بالسوق

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي يعتبر أهم الأنظمة المستخدمة بالمنظمة، وحجر الأساس لنجاح أي منظمة، فمن خلال توجهاتها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية. والتوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما غاياتها ومجالات نشاطاتها الخارجية، ومعرفة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وتفيدها في معرفة بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل، وأيضاً السياسات التي تتبعها وأساليبها في اتخاذ القرار وجميع متطلباتها.

الفرع الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

وللتوجه الاستراتيجي العديد من المفاهيم نذكر منها:

عرفه كل من (السالم والنجار) انه: "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها"¹.

وعرفه (Gatignon & Xuereb) أنه: " منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث أن التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية"².

وحسب كل من (Slater et Olson) " فالاتجاه الإستراتيجي "يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال"³، من خلال هذا التعريف نجد علاقة تأثير مباشرة فيما بين الاتجاه الإستراتيجي ومفهوم الأداء.

ويراه (hyns) على أنه: " اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي، والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك للاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي"⁴.

¹ مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 50.

² عبد الوهاب احمد علي جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 13.

³ سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 14.

⁴ خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص 286.

ومن وجهة (Wheelen et Hunger) فإن: "للتوجه الإستراتيجي ضرورته في بناء المعلومات من داخل المنظمة وخارجها التي تساعد باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى"، وان هذه المعلومات تعتبر مهمة لعملية التوجه الإستراتيجي والتي تؤثر مباشرة على أداء المنظمات.

وفي نفس السياق يعرف (Stanley et al) الاتجاه الإستراتيجي على أنه: "يهتم بالقرارات التي تتخذها المنظمات لتحقيق الأداء العالي"¹.

وأكدت (أبو طه): " أن التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيّفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها . كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية"².

وحسب تعريف (Porter) فالتوجه الاستراتيجي هو: " إطار للاستراتيجيات التنافسية الممتلئة في إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز"، هناك من الباحثين من أيده وهناك من عارضه لكن النتيجة في الأخير بالنسبة للمنظمات هي اختيار واحدة من الاستراتيجيات (التمايز، قيادة التكلفة، أو المزج بينهما) ليكون أدائها أحسن من المنظمات العالقة في الوسط³.

نلاحظ من خلال التعاريف التي تم ذكرها اختلاف في وجهات النظر وذلك حسب نظرة كل باحث ودراسته، ومنه يمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي هو عملية طويلة المدى تقوم بها المنظمات من اجل توضيح مسارها في اتخاذ القرارات بغية تحقيق أهدافها، وتلبية كل متطلبات المنظمة، مع مراعاة التغيرات البيئية وإدراكها من أجل الوصول إلى الأداء المتميز.

وتمثلت المناهج التي درس منها التوجه الاستراتيجي حسب Morgan & strong من ثلاث مناهج وهي:⁴

- المنهج السردى Approach Narrative: هذا المنهج يركز على المنهجيات النوعية في توظيف وتحليل دراسة الحالة، ومن الملاحظ هنا أن التركيز يميل إلى أن يكون مستندا على الوصف اللفظي ووصف الطبيعة الشمولية للإستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته محدود في مجال البحوث التنظيمية؛

¹ Stanley F Slater, Eric M Olson, Tomas M Hult. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship. Strategic management journal. 2006. P1223.

² مقرأش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 74.

³ Samuel Choy et Joseph M Mula. The impact of strategic orientation dimensions on business performance : A case study based on an international organization. In: ANZAM 2008 : Managing in The Pacific Century, Auckland, New Zeland, 2-5 Dec 2008. P08.

⁴ نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 49، 50.

- المنهج التصنيفي **Classificatory Approach**: يعنى هذا المنهج بالمجاميع الإستراتيجية والتي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات؛
 - المنهج المقارن **Comparative Approach**: يبين هذا المنهج الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغيرات البيئية التي تعمل بها وحدة المنافسة في البيئة.
- الفرع الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي

- وهناك العديد من التصنيفات ومنها تصنيف **Morgan & al** والذي يمكن للمنظمات أن تتبناه ويتمثل في ما يلي¹:
1. **التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressivness**: انه مرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم. وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين؛
 2. **التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis**: هو اندماج بعدي إستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة، كما انه يعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي؛
 3. **التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness**: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي؛
 4. **التوجه الاستراتيجي الإبتاعي Proactiveness**: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمات؛
 5. **التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity**: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة ايجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي؛
 6. **الخطورة Riskiness**: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

المطلب الثاني: مظاهر وأهمية وفوائد التوجه الاستراتيجي

الفرع الأول: مظاهر التوجه الإستراتيجي

وتتمثل هذه المظاهر في:²

1. **فلسفة إدارة المنظمة**: تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة إستراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).
2. **التوجه المنظمي**: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة، ودلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف.

¹ سالم حسين العجمي، مرجع سابق، ص 15، 16.

² ماجدة احمد ابو زنت، اثر التوجه الاستراتيجي في أخلاقيات الأعمال دراسة استكشافية في مجلس الأعيان الأردني، كلية الجامعة للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2011، ص ص 6، 7.

3. العملية الإستراتيجية: وعناصرها (صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات، تطوير الملف الذاتي للمنظمة (تحليل البيئة الداخلية للمنظمة) والتي من خلالها تشخيص نقاط القوة والضعف، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (البيئة العامة والبيئة الخاصة) والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية، اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة، تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد، تنفيذ الخيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتقنية ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها، تقوم بنجاح العملية الإستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

4. حركية الإستراتيجية: ويتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم إستراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزا لفهم أوجه اللعبة الاستراتيجية. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

5. مدخل الاختيار: ويمكن الاهتداء بهذا المدخل لوصف القدرة الإستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما : الأول : ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها ؟ والثاني : ما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه ؟ وان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تنصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الإستراتيجية في بيئة حركية.

6. المجالات المنظمة: ويمكن ربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

ويتفق العديد من الكتّاب والباحثين ومنهما Certo & Peter على أن هنالك خمسة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كل منها على سابقه، وهذا يشير إلى وجود علاقة الغاية والوسيلة بشكلٍ بارز في إطار المستويات الخمسة تلك. وتشير نتائج ذلك البناء إلى رسم خارطة الطريق ومقياس التقدم نحو تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذه المستويات هي: الانشغال بالمحادثة (المحاور) الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، القياس الاستراتيجي، تطوير الرزنامة الإستراتيجية، تكامل المحادثة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

توجد عدة أمور زادت من أهمية التوجه الاستراتيجي ودفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة التوجهات الإستراتيجي حسب Lau et al , ، ونذكرها في النقاط التالية:¹

1. التوجه الإستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي؛
2. تطور التوجه في الفكر الإستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري؛
3. كما أن التوجه الاستراتيجي يمثل كيف ترغب المنظمة بقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق؛
4. التوجهات الإستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية و رأس المال البشري، وعلى أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.

كما أن Zhou et al أكدوا أن للتوجه الاستراتيجي أهمية للأسباب التالية:

1. لا يوجد خيار إستراتيجي مفيد عالمياً، وتحتاج المنظمات دائماً لفحص ودراسة الشروط البيئية والتنظيمية لتطوير إستراتيجيتها؛
2. تتأثر صياغة التوجه الاستراتيجي بمجموعة من العوامل البيئية مثل عدم يقين السوق، الخصائص التنظيمية للمنظمة، مثل هيكلها التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والأنظمة. وفي سياقات مختلفة تكون بعض العوامل أكثر بروزاً وبالتالي ينبغي النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار.

الفرع الثالث: فوائد التوجه الاستراتيجي

وللتوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد نذكرها في مايلي:²

1. يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات؛
2. يساعد المديرين على بلورة ورؤية تفكير استراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها بصفة دائمة؛
3. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات؛
4. إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة؛
5. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
6. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

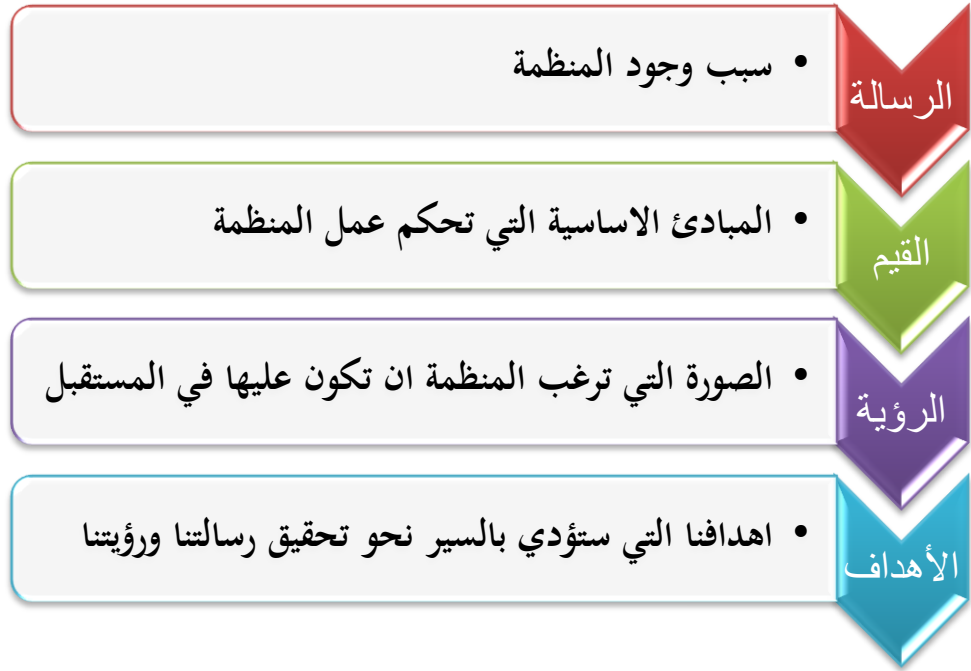
² شين نوال، مرجع سابق، ص 51.

7. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

المطلب الرابع: مكونات التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة، ولهذا فإن فعالية تحديد الاتجاه الإستراتيجي بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للمستويات المختلفة، اختيار الاستراتيجيات، وضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة. وتتمثل هذه المكونات ووفق هذا الترتيب من الرسالة، القيم، الرؤية، والأهداف. أي أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية، وأخيراً، تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية، ويتم توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي



المصدر: نوال شين، مرجع سابق، ص 60.

الفرع الأول: رسالة المنظمة

أولاً: مفهوم رسالة المنظمة

لقد تعددت التعاريف حول الرسالة وذلك للتعدد البحوث و الدراسات من طرف العديد من الباحثين، وستتطرق لمجموعة من المفاهيم لرسالة المنظمة حسب كل باحث كالأتي:¹
حسب (المعاضيدي) فالرسالة هي: "نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة، فضلاً عن أنها الغاية والمجال والفلسفة الإستراتيجية للمنظمة".

¹ ماجد ابو احمد زنت، مرجع سابق، ص 9.

وتمثل الرسالة من وجهة نظر (John & Schermerhorn) على أنها: "الإستراتيجية أو أنموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازها".

فيما يشير (ميرخان) إلى أن الرسالة هي: "سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها"، مستنداً إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة. ويراها (الدوري) بأنها "دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة"، فيما يعدها (محسن والنجار) بأنها "الفكرة التي تنوي الإستراتيجية تحقيقها أو الفكرة التي تصمم الإستراتيجية لأجل إنجازها".

إذاً رسالة المنظمة هي: "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادةً مدة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية".

ويرى (عوض) أن: "الرسالة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً. وتمثل الرسالة الواضحة بنظر (الدوري): "مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم، فضلاً عن استعمالها معياراً لتقويم الأداء الكلي للمنظمة".

ويؤكد (الشعبي) أن الرسالة: "تحدد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات المنظمة في الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، وتحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في التفوق على المنافسين".

ثانياً: خصائص الرسالة الفعالة

وتشير أبحاث العديد من الكتّاب والباحثين ودراساتهم ومنهم (الشعبي) و(الدوري) و(العبدلي وآخرون) و(المغربي)، إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الرسالة الجيدة والمصاغة بعناية فائقة، والتي تعكس توجهات المنظمة والنشاطات التي تمارسها في سبيل تحقيق تلك التوجهات المتمثلة بالآتي: الوضوح ودقة التعبير، الواقعية والموضوعية، القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات، التكيف مع البيئة، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:¹

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة مفهومة ومعبرة وبسيطة وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة، سواء كانت هذه الأطراف داخل المنظمة أو خارجها؛
- أن تكون رسالة المنظمة مختصرة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع؛
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق، ويمكن أن تحتز الثقة في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف؛
- أن تعكس رسالة المنظمة الصفات المميزة، بل إنها تمثل شخصيتها وبصمة إهامها التي لا تفارقها ويعرفها من خلالها الجميع، وليس معرفتها باسمها المعلن في عقد التأسيس؛
- أن تتجه نحو الأسواق وحاجات العملاء، مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى هؤلاء العملاء وإمكانية تعزيزها مستقبلاً؛

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص 63.

- أن تكون رسالة المنظمة واقعية وموضوعية تثير التحدي، لكنها ليست مجرد شعارات متقطعة عن دلائلها، وهذه الواقعية تسمح للمدراء بتحقيق أهداف عالية ومتجددة؛
- أن تحث رسالة المنظمة وتدعو إلى التغيير المستمر، فبالرغم من أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار إلا أنها ملهمة باتجاه تغييرات كبيرة في آليات عمل المنظمة وأساليب تعاملها مع الأطراف الأخرى، ورغم أن رسالة المنظمة لا تتحقق كاملة لكنها تؤطر لنمو إيجابي كبير؛
- أن تكون رسالة المنظمة متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من تداعيات كبيرة وفي إطار التوقعات المستقبلية؛
- أن تتميز رسالة المنظمة بسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات والأطراف بعبارات مقرونة بالأفعال والوقائع؛
- أن تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الأمد؛
- أن تتميز رسالة المنظمة بإثارة الدافعية لدى الأفراد والعاملين؛
- من المهم أن تنسجم رسالة المنظمة مع باقي مكونات الاتجاه الإستراتيجي وأن تعطي دعماً وترابطاً لهذه المكونات؛
- أن ترتبط رسالة المنظمة بقيمتها ومعتقداتها وتاريخها.

الفرع الثاني: القيم التنظيمية

أولاً: مفهومها

استخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات بعينها ، فظهرت القيم المهنية وقيم العمل، وقيم المجتمع، والقيم الشخصية، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمة من خلال وضع نظم قيمة محددة للعمل بما ضمن مجال محدد أو في نطاق مخصص، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.¹ ونذكر بعض المفاهيم للقيم التنظيمية فيمايلي:²

والقيم التنظيمية هي: " تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".

والقيم التنظيمية: " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

ويشير (Robin Williams) إلى أن: " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة. فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء سلوك".

¹ اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 13.

² نوال شين، مرجع سابق، ص 68.

ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات".

ثانياً: خصائص القيم التنظيمية

ونذكرها في النقاط التالية:¹

- نسبية: فهي تختلف من فرد لأخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة واختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى؛
 - تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم؛
 - معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم؛
 - ذات طبيعة ذاتية اجتماعية؛
 - أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم؛
 - تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد؛
 - القيم متدرجة: ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن القيم على بعضها الأخر؛
 - وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب و أنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها؛
 - إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض؛
 - القيم التنظيمية مكتسبة وليست مورثة وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم؛
 - القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي؛
- القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية

الفرع الثالث: الرؤية

ونوضحها في جملة من التعاريف و الخصائص:²

أولاً: مفهوم الرؤية

يرى (Daft) أن الرؤية: "مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل". كما أن الرؤية "لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة ترشد حركة المنظمات باتجاه معين".

¹ بوكشيريدة صابر، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 21، 22.

² ماجدة ابو أحمد زنت، مرجع سابق، ص ص 7، 8.

فيما يرى (الشعبي) أنها: "توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة بما يتلاءم مع قدرات المنظمة وإمكاناتها".

ويؤكد كل من (إدريس والنسور) أن: "الرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها".

والرؤية الإستراتيجية هي: "التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها والقدرات الإستراتيجية التي يمتلكها المدير".

ثانياً: خصائص الرؤية

وفي إطار عرض خصائص الرؤية الناجحة أكدت الدراسات والبحوث بعض مؤشرات تلك الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية المصاغة على نحوٍ فريد، ومن هذه الدراسات والبحوث (الشعبي) و(يونس) و(ياسين) و(Thompson & Strickland) و(Wilso) وهي على النحو الآتي:

- أن تكون واقعية ممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة؛
 - منبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها؛
 - بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزماني والالتزام التنظيمي؛
- وأشار البعض من هؤلاء الكتاب والباحثين إلى عددٍ آخر من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرؤية الإستراتيجية وعلى النحو الآتي: الوضوح، الانسجام، التماسك، قوة الاتصال، المرونة.

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية

مفهومها

حظيت الأهداف الإستراتيجية كغيرها من البحوث والدراسات باهتمام خاص من الباحثين مضموناً وخصائياً وتصنيفاً.

"الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة"، وعادة ما ترتبط الأهداف بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه، فبعض هذه الأهداف تتعلق بتحديد موقع المنتج أو الخدمة في السوق، وبعضها الآخر يتعلق بمركز المنظمة ككل وكيف تخطط لتقديم منتجاتها أو خدماتها في السوق فضلاً عن كيفية إدارة تلك العملية بشكلها العام في حالة تعدد المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية.¹

¹ محمد حسن العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 255 - 256.

وتعتبر الأهداف الإستراتيجية عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية معينة، ووفقا لجدول زمني محدد، ومن أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال، هي:

1. وضع أهداف محددة،
2. التركيز على الانجازات والنتائج، وليس النشاطات أو السلوكيات،
3. وضع أهداف قابلة للقياس،
4. تحديد جدول زمني للانجاز،
5. إدخال قدر من التحدي بها مع قابليتها للانجاز.

خصائصها: وتظهر كمايلي:¹

1. القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان لكي يمكن التحقق من الوصول إليها وإن كانت بعض الأهداف يصعب قياسها كميًا كالرضا الوظيفي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب أن لا يثني من عزم المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
2. الوضوح والسهولة والقابلية للفهم: أي أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع في المنظمة.
3. الموضوعية والواقعية: أي تكون قابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص أو المصالح الفردية، فتراعى الأهداف الإستراتيجية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعى مصالح المنظمة بالتنسيق مع مصالح البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.
4. مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يجذب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء الوظائف لوضوح الأهداف وفهمها والاشتراك في وضعها من قبل الجميع.
5. الانسجام والترابط بين الأهداف: أي لا تكون متعارضة ولا سيّما بين الهدف الرئيس والأهداف الفرعية بحيث تمثل سلسلة منسجمة تقود المنظمة بمختلف جهودها إلى تحقيق أغراضها الرئيسة بما يؤدي إلى تحقيق رسالتها.
6. العمومية والشمولية.
7. أن تكون موثقة ومكتوبة ومحددة الإنجاز خلال مدة زمنية في ضوء الموارد المتاحة.

المطلب الرابع: محتوى التوجه الاستراتيجي

يوجد العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمات تبنيها في مسارها الاستراتيجي، من اجل مواجهة مختلف التغيرات ومواكبة مختلف التطورات، ومن بين التوجهات التوجه نحو التعلم، التوجه الريادي و التوجه البيئي، والتوجه بالسوق وغيرها من التوجهات الإستراتيجية، ومن خلال دراستنا تم اختيار كل من التوجه الريادي و التوجه نحو التعلم والتوجه التكنولوجي وذلك بإعطاء لمحة عن هذه التوجهات، وبالنسبة للتوجه بالسوق موضوع الدراسة فقد تم التطرق إليه بشكل مفصل في المبحث الثاني.

¹ ماجدة ابو أحمد زنت، مرجع سابق، ص 11، 12.

الفرع الأول: التوجه نحو التعلم (المنظمة المتعلمة)

ونوضحها من خلال مجموعة من التعاريف و الخصائص كما يلي:

أولاً: مفهومها

يعرف "سينج" المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج التي ترغبها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث تضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمن بشكل جماعي.¹

ويرى "بيدلر" أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلائم مع هذه العمليات، ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين هما:

• ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المنظمة، بالإضافة إلى كل من يتعامل مع المنظمة بشكل دائم.

• التطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على وضع القنوات التي تربط تعلم الأفراد وإستراتيجيتها بسياسات المنظمة .

كما وصف (بيدلر وآخرون) من أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها ودائماً تنقل إلى مواقع أفضل بينما يرى البعض أن المنظمة المتعلمة يمكن أن تعني شيئاً فهدى قد تعني من أن المنظمة تتعلم أو المنظمة التي تشجع التعلم لأفرادها، أو أنها قد تعني الاثنين معاً.²

كما يعرف (Kreitner & Kinicki) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد، ونقل المعرفة الجديدة، والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

والمنظمة المتعلمة تختلف بشكل جوهري عن المداخل الأخرى للإدارة وللقيادة وللسببين على الأقل وهما:

- أن المنظمة المتعلمة لها تفضيل تطوري وإنساني، ولا تنسى النظام بشكل عام.
- تقف المنظمة المتعلمة بشكل منفتح نحو قيم محددة فيما يخص الطبيعة البشرية، والذي هو أبعد ما يكون عن الموارد البشرية أو عناصر الإنتاج، لتشجيع عمليات التحسين والتفاعل.³

¹ طلال بن عايد الاحمد، مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، التنظيم واداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 76، 77.

² كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص 7.

³ رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 54، 55.

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

ذكر Senge أن هناك مجموعة من الضوابط أطلق عليها الضوابط الخمس التي لا بد من توافرها للتحويل إلى منظمة متعلمة وهي: التفوق الشخصي، النماذج الفكرية والعقلية، بناء الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي، وأورد عدد من الباحثين مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وهي كالآتي:¹

1. الخصائص الإستراتيجية: وتمثل في:

- الرؤية المشتركة: تعني نظرة الأعضاء إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة.
- رصد التغيرات البيئية: تعني متابعة التغيرات والاستعداد لوضع خطط التكيف معها.
- تبني إستراتيجية التعلم: وتعني امتلاك المنظمة لخطط تساند التعلم الرسمي وغير الرسمي، مرسومة بصورة واضحة وواعية.

2. الخصائص الإدارية: وتمثل في:

- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم: وتعني قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم، وذلك من خلال الاقتناع التام من جانب الإدارة بأهمية التعلم التنظيمي، وإيجاد مكنات هيكلية لتوفير عمليات التعلم المستمر وتوفيره لكافة أقسام ومستويات التنظيم، فضلا عن مكافآت عمليات التعلم بكافة أشكالها، وتوفير آليات تغذية مرتدة كفئة.
- دعم قيادي للتدريب والتمكين: إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء الأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة، ودعم اتخاذ قراراتهم الملائمة ومسئولياتهم عن النتائج المحققة.
- تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا: والذي يمكن العامل من المساهمة في إدارة المنظمة التي يعمل بها، وتوجيهه نحو الالتزام بعمليات التطوير الذاتي والتعلم داخلها وتحقيق رؤيتها وأهدافها، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة بالسرعة والتوقيت المناسبين.

3. الخصائص التنظيمية: وتتضمن:

- التصميم العضوي للتنظيم: هو الشكل الملائم للظروف البيئية المتغيرة، وتستند المنظمات في أدائها أكثر على فرق العمل، والتفاعلات المباشرة، وعلى التعلم والإبداع والتمكين، والعلاقات الأفقية، ويصبح البناء الجماعي لأداء أكثر أهمية، وتكون فيه وحدة الأساس هي فرق العمل متعددة الوظائف.
- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف: مجموعة من العاملين مسئولين عن إدارة أنفسهم، وأنشطتهم بشكل يومي، يعالجون مقتضيات أعمالهم، ويخططون ويجدولون العمل، و يتخذون القرارات المرتبطة بالإنتاجية، فهي تمثل هياكل تنظيمية دائمة رسمية تعمل ببعض المستويات الإدارية، وتتطلب أعضاء لديهم قدرة على تعلم وظائف وأعمال متعددة.
- الهيكل التنظيمي والأفقي والمرن: هو الهيكل الملائم للمنظمة المتعلمة، حيث يوفر حرية التجريب والابتكار، وقدرته على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة كما أنه يتسم بعدد أقل من المستويات الإدارية، والبعد عن الروتين والإجراءات

¹ نفس المرجع، 59-63.

الرسمية، والرقابة المشددة، فضال عن أنه يتيح مستوى مرتفع من التكامل الأفقي لزيادة خلق المعرفة، ونشرها، والاستفادة منها.

• **الاتصالات المفتوحة:** الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات، ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف والمعلومات، وتفعيل عمليات المشاركة، الأمر الذي ينعكس في نجاح القرارات نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات، كما يلزم اعتماد المنظمة على شبكة الاتصالات غير رسمية لعمليات الاتصال المفتوح والمعلومات المتدفقة، على أن تكون تلك القنوات مفتوحة على العاملين، المنافسين، العملاء من خلال نظم حوار فعالة بما يسهم في تدفق حر وواسع للمعلومات، يسمح بتوفير تغذية إسترجاعية مفيدة في جميع المستويات.

4. الخصائص الثقافية: وتمثل في:

• **توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية:** يعزز ثقافة التعلم ويمكن من توسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية و يشير Hall إلى أن أهم تلك القيم هي: تدعيم العلاقات بين العاملين، الثقة المتبادلة، الاتصالات الشخصية، الشفافية، تحمل المسؤولية والمخاطرة، التشجيع على الحوار البناء، خدمة العملاء، التعاون و المشاركة، حيث يلزم أن تكون هذه القيم واضحة وتمثل الخطوة الأولى للمنظمة الساعية إلى التطوير والتلاؤم مع المتطلبات العمل والعملاء، وعليه يصبح التعلم بمثابة العامل الأساسي للنجاح وتزداد إمكانية تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة.

• **البيئة المساندة لتعلم:** وتعني القدرة على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيتها و حفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشكلات التي تواجهه أعضاء المنظمة، ومراجعة وضع المنظمة، وتشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة.

الفرع الثاني: التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي مركزا لنجاح الريادة المؤسسية فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الأعلى من المؤسسة.

أولاً: مفهومه

ويمكن تعريفه حسب عدة باحثين كما يلي:

(Dess et Al) بأن التوجه الريادي يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين، وهي تعكس ميل العاملين للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة.¹

¹ ابراهيم فالح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص18.

(Frese et Al) إن التوجه الريادي هو إستراتيجية تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر على أداء المنظمة.

(Zhao et Al) ويرى كل منهما أن التوجه الريادي هو إستراتيجية المنظمات ذات الإدارات التي تسعى لتحمل مخاطرة محسوبة لتكون قادرة على الإبداع، لذا يرى الباحث أن التوجه الريادي هو إستراتيجية تدفع المنظمات تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول لأسواق الجديدة وللاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.¹

ثانياً: خصائصه

هناك عدد من الخصائص التي تميز المنظمات التي تتجه نحو التوجه الريادي:²

1. التزام الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج الأفكار الريادية وتبنيها؛
2. مرونة هيكلها التنظيمي القادر على التكيف والتحوير والتعامل مع الأفكار الريادية؛
3. الميل نحو اللامركزية في إدارة عملياتها، واستقلالية الفريق المكلف بحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير، العمل والاندفاع نحو التنفيذ؛
4. التحفيز للمخاطرة ودعم المنظمة نحو التحرك المغامر والجريء، لمن يطرح أفكاراً إبداعية ريادية تنقلها إلى واقع جديد؛
5. استخدام نظام رقابي ملائم يعمل على توفير التغذية العكسية المناسبة، ليتمكن المديرون الرواد من التوقع والإخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

الفرع الثالث: التوجه التكنولوجي

أولاً: مفهومه

ويرى كل من (Deshpande et Al) أنه: "التوجه التكنولوجي يقوم على أساس إن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً".

وحسب (Urban) هو: "ملاحقة المنظمة للتطورات التكنولوجية والإبداعات والسعي إلى الاستثمار في الإبداعات المتقطعة والتكنولوجيا الممزقة على افتراض أن الأسواق الجديدة ستكون متوفرة".

ويعرفها (Zhou et Al) على أنها: "تركيز المنظمة على التكنولوجيا الجديدة ويعكس هذا التركيز فلسفة الدفع التكنولوجي التي تقوم على فكرة أن الزبائن يفضلون المنتجات المتقدمة تكنولوجياً".

وحسب (Kim et Al) هو: "استثمار حقيقي في البحث والتطوير واستعمال التكنولوجيا المتقدمة والمسح المسبق أي

¹ حامد كريم الحدراوي، أمير نعمة مخيف الكلاي، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (البنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 227.

² ميسون علي حسين، ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري)، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، العراق، 2013، ص 393.

الحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها".¹

ثانياً: خصائصه

ويمكن تلخيصها كما يلي:²

ونوضح رؤية كل من Zhou et Al للخصائص في النقاط التالية:

- الالتزام بالبحث و التطوير؛
- اكتساب تكنولوجيا جديدة؛
- تطبيق أحر المستجدات التكنولوجية؛
- الانفتاح على الأفكار؛

وهناك رأي آخر حول الخصائص لـ Isoherranen هي:

- الاستثمار الكبير في البحث والتطوير؛
- التوجه نحو التطورات التكنولوجية الكبيرة؛
- تبني تكنولوجيا جديدة؛
- والتركيز بعيد الأمد على المهددات التكنولوجية.

المبحث الثاني: التوجه بالسوق

يعتبر التوجه بالسوق أحد الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في الكثير من المنظمات الصناعية الناجحة في عالم الأعمال، والذي يتصف بسرعة في التغيير وشدة المنافسة في الأسواق، وهذا ما أثار اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين لدراسته، ويقوم التوجه بالسوق على فكرة الاهتمام بالزبائن وإشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم بطرق مميزة تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

المطلب الأول: نشأة فكرة التوجه بالسوق ومفهومه

الفرع الأول: نشأة فكرة التوجه بالسوق

إن التطورات الحديثة التي غلبت على مختلف المنظمات، أدت بها إلى تغيير أساليبها وتطوير فكرها الإداري لمواكبة هذه التطورات، فذلك يساهم في بقاء واستمرارية المنظمات وتجنب فوائها وتحدد جميعها بفعل قوى السوق، ومن هنا ينطلق الفكر الإداري المعاصر، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، من هنا يصبح الهدف الرئيسي للإدارة هو إيجاد مركز تنافسي في السوق بين المنافسين، فمعايير العرض و الطلب وقوى المنافسة وظروف السوق تمثل مؤشرات أساسية للتخطيط وعليه يتم بناء برامج العمل في منظمات الأعمال الجديدة.

¹ احسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 49.

² نفس المرجع، ص 48.

ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مفهوم الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم و العمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرتضونها، واعتبار العملاء شركاء في المنظمة. وتساعد الاهتمام بالسوق والعملاء في مناهج إدارية متطورة بمسميات " التوجه بالسوق " و " التوجه بالعميل"، كما نشأ فكر إداري يركز على القيادة الإدارية الجديدة بالسوق والتي تتبنى الاهتمام بالسوق و العملاء باعتباره قيمة أساسية تشكل كافة توجهات وسياسات الإدارة و تصرفاتها. وتبلور أفكار التوجه بالسوق من ظهور الإدارة المعاصرة باعتباره إستراتيجية يجب إتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، وهذا يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط وإنما العمل على اقتحام أسواق جديدة وغير معروفة. ويجب على الإدارة تنمية إستراتيجية شاملة من أجل تحقيق التفوق و السيطرة على الأسواق المستقبلية التي لم تكتشف بعد، فلا إدارة الموجهة بالسوق تؤمن بان السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي على المنظمة خلق واكتشاف السوق التي تناسبها.¹

الفرع الثاني: مفهوم التوجه بالسوق

نظرا للاهتمام الذي حظي به التوجه بالسوق من طرف الباحثين فان للتوجه بالسوق العديد من التعاريف، نذكر منها التعريفين التاليين واللذان اشتقت منها باقي التعاريف.

حيث عرفا (Kohli & jaworski) التوجه بالسوق على أنه " قدرة المنظمة على توليد، نشر، والاستجابة للمعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء والمنافسين".² وحسب هذا التعريف فان أساس التوجه بالسوق هو امتلاك المنظمة للقدر الوفير من المعلومات للوصول إلى أهدافها.

أما (Narver & Slater) فقد عرفاه على أنه " ثقافة تنظيمية تركز على ثلاثة عناصر متمثلة بالتوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، إضافة إلى اشتغالها على معيارين لاتخاذ القرار (الرحية، الزمن)، و ذلك بهدف إيجاد سلوكيات فعالة يمكن من خلالها خلق قيمة مضافة للعملاء".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التوجه بالسوق تابع للثقافة التنظيمية التي توجه جهود الإدارات و الأفراد نحو تحقيق هدف المنظمة، أي أن الثقافة المنظمة هي المحرك لإيجاد السلوكيات الكفيلة بتحقيق هدفها من خلال التوجه بالسوق. نجد من التعريفين السابقين أن كل منهما اعتمد على منظور معين، فالأول اعتمد على المنظور السلوكي و بالنسبة للتعريف الثاني فقد تبنى المنظور الثقافي، ورغم تعدد واختلاف وجهات النظر إلا أن العديد من الأكاديميين والباحثين اجمعوا على أهمية دراسة كل من Kohli & jaworski و Narver & Slater واعتبارها من الدراسات الأساسية والتي لها السبق في تقديم تعريفين مختلفين، ومتكاملين في الوقت ذاته، وعلى هذا الأساس فقد تبنى بعض الباحثين المنظور السلوكي والبعض الآخر تبنى المنظور الثقافي، والتعريفات التالية توضح ذلك.

¹ درمان سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي- دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 21، ص ص 88،89.

² علام علي يوسف، دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية (دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2014، ص 41.

حيث عرف Ruckert التوجه بالسوق على أنه: " حصول المنظمة على معلومات عن عملائها واستخدام تلك المعلومات في تطوير استراتيجيات لإشباع حاجات العملاء، ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات".

وعرفه Perry & Shao أنه: " مجموعة السلوكيات المرتبطة بجمع المعلومات المتعلقة بالسوق ومعالجتها".¹

وهناك دراسة تعرفه على أنه: " المنظمة التي تتفق وتنسق أنشطتها واستراتيجياتها وقراراتها مع فلسفة المفهوم التسويقي إذ يكون التوجه بالسوق جزءا من الفكر الاستراتيجي للمنظمة".²

وتعريف آخر يقول بأنه: " وضع ذهني موحد يركز على التكامل و التنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد".³

وحسب تعريف Despande فالتوجه بالسوق هو: " شكل من أشكال الثقافة التنظيمية، والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولوياتها الحفاظ على رضا عملائها".

وأوضحه كل من Ge & Ding في دراستهما على أنه: " ثقافة تنظيمية تعمل على خلق سلوكيات ضرورية من أجل الوصول لأفضل قيمة مقدمة للعملاء".⁴

من خلال التعاريف التي تطرقنا لها نجد أن مجمل التعاريف مشتقة من دراسة كل من kohli & jaworski و Narver & Slater والذي اعتمد فيه كل منهم على منظوره الخاص، فالمنظور السلوكي أولى أهمية كبيرة لضرورة حصول المنظمة على المعلومات وتوزيعها بالشكل الملائم على مختلف الأقسام، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات. أما المنظور الثقافي فقد اعتبره ثقافة تنظيمية تسعى من خلالها المنظمة لخلق سلوكيات فعالة لتقدم أفضل ما لديها للعملاء، والمحافظة على رضاهم، بصفة أفضل من منافسيها، وذلك بالتنسيق الجيد داخل مختلف أقسامها الإدارية. ومن هذا المنظور نستنتج الأبعاد الثلاثة للتوجه بالسوق والمتمثلة في: بعد التوجه بالعملاء، بعد التوجه بالمنافسين، وبعد التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة والتي سنقوم بدراستها بشكل مفصل لاحقا.

من خلال كلا المنظورين يمكن إعطاء التعريف التالي:

إن التوجه بالسوق هو أحد الأساليب التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على مكائنها بالسوق، من خلال حصولها على أكبر قدر ممكن من المعلومات يمكنها من الوصول إلى متطلبات وحاجات عملائها، و حول نقاط القوة والضعف لدى منافسيها وغيرها من المعلومات التي تساعد في التفوق عليهم، ومن أجل ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بالتنسيق الجيد و الفعال، من خلال معرفة كيفية توزيع هذه المعلومات على أقسامها الإدارية بالطريقة الصحيحة.

¹ علام علي يوسف، المرجع السابق، ص 42.

² علي ميا، صلاح شيخ ديب، لبي دغمان، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم التنافسية -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في اللاذقية-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 8، 2013، ص 202.

³ الشريف بقة، سمر دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف-، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 47.

⁴ علام علي يوسف، مرجع سابق، ص 42.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وفوائد التوجه بالسوق

الفرع الأول: خصائص التوجه بالسوق

إن فعالية التوجه بالسوق تظهر بصفة واضحة على مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد مفهوم التوجه بالسوق، تحديداً دقيقاً لتطبيقه بدرجة عالية من الكفاءة. وللوصول إلى مفهوم عملي للتوجه بالسوق سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية كما يلي:¹

1- التوجه بالسوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي : تسعى المنظمة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ومن ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة تلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق. من هنا يمكننا القول أن مفهوم التوجه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك. وهذه النظرة للتوجه بالسوق تبرز ما يلي:

● أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات.

● لا بد أن يتدعم التوجه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك، وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس كما يعتقد البعض من مسؤولي التسويق فقط.

● أهمية ضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

2- التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل: إن منافع التوجه بالسوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية. إذ اتضح من الدراسة التي قام فيها (Ruckert 1992) بتحليل العلاقة بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل، أي أن هناك ارتباطاً موجباً بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل.

3- تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك: برغم ما قد ينادي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك (Martin1995)، إلا أن معظم الكتاب أمثال (Sharp1991) و (Smith1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك؛ لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

¹ شريف حمزوي، بلكير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة ساعد دحلج، البلدة، الجزائر، 2010، ص ص 3-4.

4- تعطي اهتماما خاص لجمهورها الداخلي: لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة

التوجه بالسوق إلى واقع عملي، ومن هذا المنطق فإن نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب ما يلي:

● قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء المنظمة وانتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم.

● شعور العاملين داخل المنظمة بأنهم قادرين على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك.

● يجب أن تعدل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المنظمة والعاملين.

5- التوجه بالسوق فيها هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات: الهدف من تلك النظم هو تحديد

احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبرغم من أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه بالسوق.

6- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق: يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة

التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخلي يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

الفرع الثاني: أهمية و فوائد التوجه بالسوق

برزت أهمية التوجه بالسوق في تعدد الأبحاث و الدراسات التي تناولته، خاصة بالنسبة للأداء الكلي لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، مجال ومكان عملها، وبجوانب محددة من الأداء الكلي للمنظمات كأثره على الربحية، وعلى الابتكار، ونجاح المنتجات الجديدة، إضافة إلى دراسة مدى قدرة المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، و يمكن توضيح أهميته كما يلي:¹

اعتبر التوجه بالسوق مصدرا مهما للميزة التنافسية واحد المحددات الهامة لأداء المنظمة، فقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن المنظمات التي اعتمدت على سياسة التوجه بالسوق قد تحسن أداؤها بشكل ملحوظ، أي منذ أن طورت ثقافتها التنظيمية وجعلتها أكثر توافقا مع التوجه بالسوق المتمثل بتقديم أفضل قيمة للعملاء، و يعتبر هذا منطقيا لان التوجه بالسوق يقدم لمنظمات الأعمال فهما أفضل لبيئة عملها ولاحتياجات عملائها، بما يمكنها من تقديم خدمات وإنتاج منتجات أكثر ر تلاؤما مع تلك الاحتياجات، حيث أن المنظمات التي لديها القدرة على تبني سياسة التوجه بالسوق

¹ علام علي يوسف، مرجع سابق، ص 43، 44.

قبل المنافسين يكون لها القدرة بشكل أكبر على تحديد احتياجات عملائها وبالتالي الاستجابة لتلك الاحتياجات على تطوير خدماتها أو منتجاتها أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

حتى في أكثر بيئات العمل تعقيداً وأكثرها تعرضاً لحدة المنافسة واضطرابات السوق، كالسوق الأمريكية، أوضحت الأبحاث أن هناك علاقة طردية بين التوجه بالسوق وأداء المنظمات، حيث إن اضطرابات السوق كمتغير وسيط تعزز العلاقة بين التوجه بالسوق وكل من الربحية والأداء على المدى الزمني الطويل، لأنها تدفع بالمنظمات لمزيد من العمل والسعي لإرضاء عملائها.

وبالإستجابة لمتطلبات العملاء، وتقديم ما يفي باحتياجاتهم، يتحسن الأداء المالي للمنظمات وتزداد أرباحها نتيجة لنمو مبيعاتها، بسبب الإقبال المتزايد على منتجات المنظمة وخدماتها من ثم ازدياد حصتها السوقية، وهنا تكمن الميزة التنافسية وخاصة مع ازدياد حدة المنافسة. فالمنظمات الموجهة بالسوق يمكنها أن تقتنص الفرص قبل المنافسين، وذلك لأنها تعرفت مسبقاً على احتياجات العملاء وظروف السوق، ودرست آليات عمل المنافسين ونقاط ضعفهم من خلال جمع المعلومات عنهم؛ وهذا يُظهر أهمية التوجه بالسوق على أنه منهج استراتيجي للمدى البعيد.

أما بالنسبة للابتكار فالتوجه بالسوق يرتبط بعلاقة إيجابية مع قدرة المنظمات على الابتكار وتقديم ما هو جديد، لأن المنظمات تسعى من خلال التوجه بالسوق لتوقع الاحتياجات المستقبلية للعملاء وخاصة مع التطور التقني والتكنولوجي، وقد أوضح الباحثون أن التوجه بالسوق بمنزلة عامل داعم وشرط لازم للابتكار والإبداع، وأن المنظمات الموجهة بالسوق أكثر قدرةً وميلاً للابتكار من المنظمات الأخرى غير الموجهة إضافةً إلى الدور التوجه بالسوق بالنسبة للمنتجات الجديدة، حيث توجد علاقة بالسوق إيجابية بين التوجه بالسوق ونجاح المنتج الجديد، حيث إن ما يميز التوجه بالسوق أنه كخطوة إستباقية يساعد وبشكل كبير على نجاح المنتجات الجديدة.

بعد تطرقنا لأهمية التوجه بالسوق، نذكر بعض الفوائد التي تعود على المنظمة المتوجهة بالسوق في النقاط التالية¹:

- ✓ أن الإدارة سوف تدرك أنّ حاجات العملاء أكثر أهمية، فقد أدى ذلك إلى أنّ بعض المؤسسات قد أعادت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها، فمثلاً أخذت شركات الهواتف تقدّم نفسها ليس على أنّها تلبية لحاجات الاتصال.
- ✓ هي أنّ التركيز على حاجات المستهلك يساعد على اكتشاف فرصة الإنتاج بسرعة أكثر، فأفضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات عملاء المؤسسة التي لم تلبّ بعد.
- ✓ يصبح ترويج السلع أكثر فعالية، فالسلعة نادراً ما تمثّل أفضل قيمة لجميع مستخدميها لأنّ رغباتهم وعاداتهم الشرائية تتباين تبايناً كبيراً، وغالباً ما تكون المؤسسة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد.
- ✓ التوجه نحو السوق يعني أنّ الإدارة تبني مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات، كما أن هناك عدة دراسات نظرية وتجريبية عن وجود علاقة بين التوجه السوقي للمؤسسة وأدائها التجاري والمالي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الزبائن الراضين أكثر استعداداً لقبول سعر أعلى من المنافسة المباشرة.

¹ الشريف بقة، سمراء دومي، مرجع سابق، ص 51.

2. المنظمة الموجهة نحو السوق أكثر استجابة للتغيرات البيئية.
3. المنظمة التي تضع نظاما لرصد المنافسين هي أكثر إدراكا لمواطن القوة والضعف، وكذلك قدرتها على الفعل ورد الفعل.
4. المنظمة التي لديها شراكة مع موزعيها، تتمكن بشكل كبير من الحد من تكاليف المعاملات وتحسين التعاون بين الموزعين.
5. المنظمة الموجهة بالسوق تتجه نحو تطوير المنتجات التي توفر للمشتري قيمة أكبر من تلك المتواجدة بالسوق.

المطلب الثالث: أبعاد التوجه بالسوق

وتتكون أبعاد التوجه بالسوق من ثلاثة عناصر تتمثل في مايلي:

الفرع الأول: التوجه بالزبون

ويتم توضيحه كمايلي:¹

يعرف التوجه بالزبون على أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المنظمة وزبائنها"، ويعود هذا المفهوم إلى Peter Drucker عام 1954 عندما قال بأن: " الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري"، وحسب Drucker فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية) ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المنظمة بأكملها". وتتصف المنظمات الموجهة بالزبون بإتباعها إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمنظمة وتعمل على تجسيدها في واقع المنظمة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة. وعليه تكون تنافسية المنظمة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث " التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد وأداء الأنشطة".

وهذا يعني أن المنظمة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية، فالزبون أضحى الحلقة المفقودة التي تستوجب على المنظمات استرجاعها والمراهنة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المنظمات تركز على العناصر التالية:

- ✓ أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام.
 - ✓ وضع استراتيجيات الابتكار على أساس الاحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
 - ✓ استخدام نموذج لتطوير الميزج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة " بالزبائن".
- وتعمل المنظمات الموجهة بالسوق لاستخدام مفهوم تسويق العلاقات Relationship Marketing والذي وفقا له ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المنظمة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة و مستمرة معه. ويتطلب تسويق العلاقات أن تكون كل أجزاء المنظمة منسقة في تعاملها مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل. وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمنان ولائهم.

¹ الشريف بقة، سمراء دومي، مرجع سابق، ص 48، 50.

ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن"، **Customer Relationship Marketing** وهو مفهوم جديد يقصد به: " نظام جذب واكتساب العملاء المرشحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المرشحين". ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المنظمة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيها، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى، وذلك بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف (بالتسويق التفاعلي) المباشر والذي يعتمد على تقديم المنظمة لأفضل مزيج من الإشباع، لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء وهم العملاء الذين يحققون للمنظمة أعلى الأرباح. وقد أشار **Berry 1983** والذي يعتبر من الأوائل اللذين قدموا هذا المصطلح بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هامة هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم و تعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.

وتتضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المنظمة من خلال ما ذكره **Kotler** في أحد الأمثلة عن منظمة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم أقصى درجة من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم". وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة: " الزبون (المستهلك) ملك". من خلال هذا برزت أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المنظمات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المنظمة شرعيتها. ويقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على المرتكزات التالية:

أ-رضا المستهلك: ويمكن التعبير عن الرضا بأنه " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو " مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات". وترتبط حالة رضا المستهلك من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه، فإذا كانت التوقعات لديه عالية وتم تلبيتها فانه سيكون راضي، أما إذا لم يتم تلبيتها فانه سيكون غير راضي. ويعتبر الرضا أحيانا على انه انفعال وتأثر (شعور) بخصائص المنتج، ورضا المستهلك يشجع على ولاءه للعلامة التي كان له تجربة بها. ويقصد بالولاء تلك " الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المنظمة نفسها.

ب -القيمة التي يدركها الزبون في المنتج: وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج.

ج -ثقة الزبون: ثقة المستهلك تتكوّن من خلال ثلاث عناصر:

- الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المنظمة؛

- الثقة نحو المنظمة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل؛
 - والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المنظمة.
 - د -ولاء الزبون: الزبائن هم الممولون لرأسمال الزبائن في المنظمة لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات، وكلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن، ويتكون رأسمال الزبائن من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمنظمة، ويوجد ثلاثة محددات تكون رأسمال الزبائن وهي:
 - قيمة المنتج: وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها بتكاليف قد تفوق سعر المنتج.
 - قيمة العلامة: تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر، ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.
 - قيمة العلاقة: هي استعداد الزبون ليصبح ماليا للمنظمة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وارتباطه بالعلامة.
 - هـ -الاحتفاظ بالعملاء: تسعى الإدارة في المنظمات التي لديها توجه بالعميل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد، وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وهذا ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال، وقد قدم Berry and A Leonard Parasuraman 1991 مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على الاحتفاظ بالعملاء وهي:
 - المجموعة المالية: والقائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة.
 - المجموعة الاجتماعية: والقائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي.
 - المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل.
 - المجموعة الهيكلية: وتعتمد على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل.
- إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية.
- و -تحقيق نمو في حصة المستهلك مع المنظمة: يمكن تحقيق هذا النمو في حصة المستهلك إذا ما استطاعت المنظمة أن تصبح المصدر الوحيد للمنتجات التي يقوم المستهلك حاليا بشرائها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضا من خلال قيام المنظمة بإقناع المستهلك بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها، وأحد أفضل الطرق لزيادة حصة المستهلك هي طريقة توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي.
- ي -نظام التعامل مع شكاوي العملاء: إن المنظمات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك إذ أنها تحاول البحث عن شكاوي. وقد اعتبر Lovelock المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء وتسبب حالة

من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا، وكمثال على ذلك فقد كلف اعتذار منظمة منتجة للبن المطحون في و.م. الأمريكية عن الانزعاج الذي تسبب فيه عطل آلتين لطحن البن لزبائنها شراء مساحات إعلانية بـ 250.000 دولار تعلن فيها عن أسفها لهذا الانزعاج وذلك من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الاحتكاك بزبائن آخرين ناقلين لهم عدم رضاهم، وفي المتوسط الزبون الراضي ينقل رضاه إلى ثلاثة أشخاص من حوله، أما في حالة عدم الرضا فينقل ذلك إلى تسعة أشخاص.

ن - قياس مستوى رضا العملاء: يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المنظمة ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى انه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد. ويعرف قياس مستوى رضا العملاء بأنه: "عملية دقيقة لجمع وتحليل المعلومات عن المتغيرات التي تحدد رضا العملاء"، ويتم قياس رضا العملاء من خلال قياس المتغيرات التالية:

- رضا العميل الإجمالي اتجاه المنظمة أو المنتج (الخدمة أو العلامة التجارية)؛

- التوقعات ذات الصلة في شأن المنظمة وتقييمها لأداء المنظمة في كل من الأبعاد التي تحدد توقعاتها؛

- رضا الزبون المرتبط بكل بعد عن التوقعات (الفرق بين التوقعات والأداء يمكن استخدامها لقياس الرضا) ؛

- تقييم الزبون لما حصل عليه من المنظمة مقابل ما دفعه.

والواقع أن قياس مستوى رضا العملاء يوفر للمنظمة: مستوى الرضا في أوقات مختلفة، توقعات العملاء وتقييم إلى أي مدى يمكن إرضاء هذه التوقعات، كما يظهر كيف يختلف الرضا على الخدمات والمنتجات، وفي أجزاء السوق، حسب المنطقة. كما أن قياس مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمنظمة، وهناك نماذج عديدة لقياس مستوى رضا العملاء أهمها نموذج كانو لرضا العملاء، والذي يقسم نموذج متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:

1- المتطلبات الأساسية: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها.

2- متطلبات الأداء: كلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس.

3- المتطلبات الجاذبة: حسب طبيعة المتطلبات فإنها غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل العميل.

ك - التسويق من فرد إلى فرد One to One وإدارة العلاقة مع العميل: يبني التسويق من فرد إلى فرد على حصة العميل وليس فقط على حصة السوق، ويركز جهد المختص بالتسويق One to One على مستهلك واحد لكي يبيعه أكثر كمية من السلع الممكنة، طيلة فترة حياة العلاقة التجارية. ويجب الإشارة أيضا إلى أن التسويق One to One يفرض قبل كل شيء تجزئة عملاء المنظمة استنادا لقيمتهم الإستراتيجية، وباختصار نستطيع أن نقول:

أن إدارة العلاقة مع العميل CRM متمحورة نحو الوفاء له، ومتمركزة أولا على الفردية، أما علاقة One to One هي شكل من أشكال التسويق المباشر الاستراتيجي أو التكتيكي المستند إلى مبادئ "قيمة العميل والعلاقات

الشخصية".

الفرع الثاني: التوجه بالمنافسين

ويمكن توضيحه كما يلي: ¹

ويقصد به معرفة وفهم المنظمة لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمحتملين في المدى القصير، والتعرف على إمكانياتهم المتاحة في المدى الطويل، من أجل تحسين أدائها ووضعها التنافسي، فهناك دراسة porter اقترح فيها إستراتيجيتان للتفوق في الأداء على المنافسين وهما: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التمايز. فمن خلالهما يمكن للمنظمة معرفة كل أي أساس تنافس، فهل تنافس على أساس التكلفة المنخفضة وبالتالي سعر أقل عن منافسيها، أو على أساس الميزة التنافسية بخلاف السعر المنخفض.

ومما سبق يتوجب على المنظمة جمع البيانات والمعلومات عن منافسيها، وتوجد عدة مصادر يمكن من خلالها جمع البيانات و المعلومات أهمها:

1. متابعة أخبار المنافسين وإعلاناتهم بالصحف والمجلات والوسائل المطبوعة الأخرى؛
 2. دراسة المواقع الشبكية للمنافسين على الانترنت للتعرف على منتجاتهم وأسعارهم؛
 3. تعيين الموظفين السابقين في المنظمات المنافسة؛
 4. متابعة أداء الموظفين من خلال التحدث مع الزبائن و المستشارين والموردين؛
 5. الاستفادة من مندوبي المبيعات والوسطاء للتعرف على معلومات عن المنافسين.
- ولخص كولتر النقاط الرئيسية الواجب على المنظمة تحديدها بالنسبة لكل منافس وتمثلت في ما يلي:
- الأهداف: حيث يتم تسليط الضوء على الربحية والحصة السوقية التي يهدف المنافس إلى تحقيقها.
 - الاستراتيجيات: حيث يتم تحديد كيفية قيام المنافس بمحاولة الفوز، أي هل يركز على الأسعار المنخفضة، الجودة المرتفعة، الخدمة الأفضل، أو التكاليف الأقل، وهل إجراءات المنافس طويلة أو قصيرة المدى.
 - نقاط القوة والضعف: حيث تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين للمقارنة بها.
 - أشكال الاستجابة: أي ردة الفعل، حيث تقوم المنظمة بتحديد مدى استجابة المنافسين لإجراءاتها من حيث السعر (رفعه أو خفضه)، وعناصر المزيج الترويجي.

إن أي منظمة تسعى لتطوير نفسها وزيادة هامش الربح لديها يجب عليها معرفة موقعها الحقيقي بالسوق، وذلك بالمقارنة مع من يقدمون نفس السلعة أو الخدمة أي المنافسين، ولا يكون ذلك إلا بالمتابعة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين، وامتلاك القدرة على سرعة التحرك لأي تهديد والبحث عن طرق وخدمات تحقق لهم التفوق عن غيرهم، فمعرفة المنافس تمنح المنظمة القدرة على المواجهة، وحماية نفسها بالتالي يمكنها من الصمود والاستمرارية لضمان بقائها، وان امتلاك المنظمة لميزات أعلى يمنحها القدرة على التفوق.

¹ محمد إبراهيم أحمدان الزواهره، أثر الاستراتيجية التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية - دراسة على عينة فنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25، 26.

الفرع الثالث: التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة

وهي تضافر جهود العاملين بالمنظمة في كافة مستويات العمل من أجل خلق قيمة عليا ومستمرة للعملاء، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال العناصر التالية:¹

- درجة توزيع المعلومات السوقية عبر مناطق نشاطات المنظمة لعامة على المستوى المحلي والإقليمي.
- مدى توافق نشاطات التسويق مع نشاطات العمل الأخرى.
- تطوير الالتزام الفردي للموظفين نحو منظماتهم التي يعملون بها.

المطلب الرابع: العوامل الداعمة للمنظمة المتجهة بالسوق

يعتبر كل من Kohli & Jaworski أول من بحث في وجود عوامل مساعدة على نجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق، بصيغة أخرى تحديد مجموعة العوامل التي تلعب دور مساعد أو معيق في تطبيق تلك السياسة، وقد أطلقا عليها سوابق التوجه بالسوق **Antecedents of Market Orientation**، وصنفا تلك العوامل في مجموعتين رئيسيتين، تمثلت في مجموعة العوامل الداخلية، ومجموعة العوامل الخارجية والتي سنوضحها بالتفصيل كالآتي:²

الفرع الأول: مجموعة العوامل الداخلية

والمتمثلة في الإدارة العليا، مجموعة العوامل التنظيمية، مجموعة العوامل الداخلية، و نظام المكافآت والحوافز.

أولاً: الإدارة العليا

تمثل الإدارة العليا قمة الهيكل التنظيمي في أية منظمة، فهي من يتولى مهمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية نظراً لما يتمتع به القائمون عليها من مؤهلات إدارية تمكنهم من رسم السياسات، والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، واتخاذ القرار في تبني المنظمة للتوجه بالسوق أو لا، يعود أولاً وأخيراً إلى الدارة العليا وذلك لدورها المحوري في توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها. فمن واجب الإدارة العليا تشجيع الأفراد في الأقسام جميعها على توليد المعلومات عن المنافسين واحتياجات العملاء، بالإضافة لتنسيق عمل الأقسام ونشر مناخ من التعاون بين الأفراد من أجل ضمان النشر الفعال للمعلومات وإيصالها إلى الأطراف المعنية، أما بالنسبة لعنصر الاستجابة، فتختص به الإدارة العليا إما على شكل وضع استراتيجيات جديدة لمواجهة متطلبات العملاء المستجدة والوقوف في وجه المنافسين، وإما على شكل تطوير استراتيجيات مطبقة حالياً بما يتناسب مع التغيرات في ظروف السوق واحتياجات العملاء.

ويعتبر التزام الإدارة العليا شرط أساسي للتوجه بالسوق، ومن أجل بلوغ مرحلة التوجه بالسوق من واجب المديرين التنفيذيين أن يوفروا الدلالات والقيم الواضحة فيما يتعلق بخدمة العملاء، وهذا يؤكد أن المسؤول عن نجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق هو الإدارة العليا. فالسلوك السليبي للإدارة العليا يمثل العائق الأساسي لتطوير ثقافة التوجه بالسوق، وهذا يؤكد على أهمية السلوك الإيجابي المتمثل بتأكيد وإصرارها على تطبيق هذه السياسة واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان نجاح

¹ عبد الاله سيف الدين غازي ساعات، شاعر تركي أمين، أثر التوجه في السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 343.

² علام علي يوسف، مرجع سابق، ص 66،77.

تطبيقها، إضافةً إلى اتخاذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين ولو ارتبطت بمستوى عالٍ من المخاطرة؛ أي يجب أن تكون للإدارة العليا رغبة لتحمل المخاطرة المرتبطة بالقرارات المتخذة، حيث تعتبر المخاطرة بمنزلة تكلفة الفرصة البديلة للعوائد المحققة من تطبيق سياسة التوجه بالسوق، ويظهر ذلك من خلال:

1. **درجة التأكيد والإصرار:** تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في تعزيز التوجه بالسوق وهذا من خلال التأكيد والإصرار، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تأكيد الإدارة العليا هو التعزيز المستمر من قبل المديرين التنفيذيين لجهود الأفراد داخل المنظمة وتشجيعهم على توليد ونشر معلومات السوق؛
- يعتبر السعي الحثيث للإدارة العليا لتبني سياسة التوجه بالسوق بمنزلة تشجيع للأفراد العاملين للعمل على تطوير واقع المنظمة وتحسينه من أجل أن تصبح موجهة بالسوق؛
- يجب أن تلعب الإدارة العليا دوراً ميسراً لتطبيق سياسة التوجه بالسوق من خلال إيضاح المبادئ وإعطاء التوصيات للأفراد العاملين وتشجيعهم لتطبيق هذه السياسة، وهنا تكمن ضرورة تأكيد وإصرار الإدارة العليا لدعم هذه السياسة؛
- إصرار الإدارة العليا على فكرة التوجه بالسوق يعني الالتزام بتوليد المعلومات من قبل الأفراد جميعهم، ومراقبة قنوات الاتصال من أجل ضمان النشر الفعال للمعلومات وإيصالها للمستفيدين منها بأسرع وقت، وضبط أية حالة من النزاع أو التنافر بين الأطراف، ومن ثم الاستجابة وهذا يتعلق بالإدارة العليا على شكل وضع خطط لتعزيز المركز التنافسي وللوفاء بمتطلبات العملاء.

2. **الميل للمخاطرة:** وهي مدى ميول الإدارة العليا لتحمل المخاطرة أو النفور منها، فالتوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال تتسم بارتفاع درجة مخاطرتها لعدم المعرفة الكاملة بتلك التوجهات وعدم اليقين بنتائجها والأثر الذي ستحدثه بالنسبة لعمل المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة للتوجه بالسوق فهو يترافق مع درجة من المخاطرة لا يمكن تجاهلها وخاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات جريئة تتعلق بطرح منتج جديد أو الرد على حملة أحد المنافسين، مع احتمال الفشل أو عدم القدرة للوصول إلى الهدف المحدد بدقة.

ثانياً: العوامل التنظيمية

وهي الأساليب المتعلقة بإدارة المنظمة والتي تعتبر الأساس لديمومة الوظائف والأعمال في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، وتعتبر العوامل التنظيمية أحد العوامل المؤثرة على قدرة المنظمة في تبني التوجه بالسوق. فقدرة المنظمة على التوجه بالسوق ترتبط بشكل وثيق بالهيكل التنظيمية والنظم الداخلية المطبقة في المنظمة، وتتمثل العوامل التنظيمية في:

1. **المركزية:** وهي درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار، وتحدد من خلال الهيكل التنظيمي، والمنظمة التي تعتمد نظام المركزية تكون سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا فقط، حيث أن التشدد في المركزية يعتبر عائقاً أمام قدرة المنظمة في أن تكون متجهة بالسوق، لأنه لن تكون هناك ثقة بقدرة الأفراد والأقسام على توليد المعلومات دون إشراف الإدارة العليا على انتقاء مصادر المعلومات وكيفية اختيارها، وبالنسبة لنشر المعلومات فالإدارة العليا ستراقب بشكل مباشر وستدخل بكيفية

نقل المعلومات وإرسالها وهذا سيولد ردة فعل سلبية لدى الأفراد العاملين لشعورهم بعدم ثقة الإدارة بقدرتهم على أدائهم لأعمالهم دون رقابة مباشرة، وهذا يؤثر سلباً على التوجه بالسوق؛ لأن تطبيق هذه السياسة يتطلب تفاعل جميع الأفراد العاملين في المنظمة والذي يتطلب بدوره إشاعة مناخ من الثقة أثناء العمل، بالتالي فالمركزية تلعب دوراً سلبياً بالنسبة للتوجه بالسوق.

2. الرسمية: ويقصد بها مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات عند التعامل مع الشركاء، فإن التمسك بالرسمية وإتباع إجراءات متشددة أثناء أداء العمل، مع عدم السماح بتجاوز أية مرحلة أو تغيير بترتيب الخطوات في حالات طارئة، يوقع المنظمة في فخ ما يسمى بالبيروقراطية التنظيمية، التي ستقف عائقاً أمام تدفق الاتصالات والنشر الفعال للمعلومات وإيصالها للإدارات المعنية بها مما يؤثر سلباً على قدرة الإدارة للاستجابة للمعلومات في الوقت المناسب وخاصة في حالة ضرورة الاستجابة للتغير في أذواق العملاء قبل المنافسين، بالتالي وجود علاقة سلبية بين الرسمية والتوجه بالسوق بشكل عام، لكن غياب الرسمية في المنظمة سيشكل فوضى نتيجة لعدم تنظيم العلاقات بين الأقسام وخاصة في ظل تعدد الأقسام وتوسع نشاط المنظمة، وتعدد فروعها.

ثالثاً: العوامل الداخلية

وتتمثل في:

1. التكامل في الأقسام الداخلية: يتطلب نجاح سياسة التوجه بالسوق تكامل وتضافر جهود الأقسام والأفراد جميعهم، لذلك لا بد من التنسيق فيما بينها وإشاعة مناخ من التفاهم بين الأفراد في المنظمة وتعزيز العلاقات الإيجابية فيما بينهم، ولا يتوقف التأثير الإيجابي للتكامل بين عمل الأقسام الداخلية على نجاح سياسة التوجه بالسوق بل يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلى أن التكامل الوظيفي والترابط بين الأقسام الداخلية يسهم في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

2. الصراع في الأقسام الداخلية: تمارس منظمات الأعمال نشاطها في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، ويتميز كل من هؤلاء الأفراد بسمات تميزه عن سواه، مما يجعله مختلفاً في ميوله وتوجهاته، هذا بدوره يؤدي إلى اختلاف في الآراء ووجهات النظر بين الأفراد، مما يشكل بيئة مناسبة لظهور نزاعات وصراعات بين الأفراد تمتد لتشمل القسم بأكمله، وهذا سيؤثر سلباً على أداء المنظمة لأعمالها وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويهدر وقت الإدارات في حل النزاعات بين الأفراد، ويمتد التأثير السلبي للصراع التنظيمي ليشمل قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق، فهو أحد العوائق التنظيمية التي تمنع المنظمة من تبني التوجه بالسوق.

رابعاً: نظام المكافآت والحوافز

تساهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وإظهار مدى تقدير وامتنان الإدارة لجهودهم المبذولة، وذلك من أجل تحفيزهم للمزيد من التميز في العمل لتحسين الأداء العام للمنظمة باعتباره محصلة أداء جميع الأفراد العاملين فيها، ولتبني التوجه بالسوق ونجاحه يتطلب العمل الجاد من قبل الأفراد جميعهم في المنظمة؛ وذلك من أجل تعزيز النتائج الإيجابية المترتبة عنها على المدى البعيد؛ لذلك لا بد من تحفيز العاملين في المنظمة لإنجاح تلك

السياسة من خلال تطبيق نظام مكافآت وحوافز، يتعزز من خلاله الشعور الإيجابي لدى العامل بأهمية العمل واعتبار أن تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية مسؤوليته بالدرجة الأولى.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

ونقصد بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر وتتأثر بها، وتمثل هذه العوامل في:

أولاً: حدة المنافسة

تعرف البيئة التنافسية على أنها مجموعة من المنظمات العاملة في المجال نفسه والتي تتنافس من أجل السيطرة على مصدر ما أو كسب ولاء شريحة مستهدفة من العملاء، وتحدد قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء في السوق بناءً على مركزها التنافسي، وخاصة بالنسبة لبيئات العمل المضطربة التي تتسم بحدة المنافسة وإمكانية تحول العميل ببساطة إلى منظمة أخرى تلي احتياجاته بطريقة أفضل، وتلعب حدة المنافسة دوراً هاماً ومؤثراً في قرار الإدارة العليا على تبني سياسة التوجه بالسوق؛ حيث إن بيئة العمل التي تتسم بحدة المنافسة تدفع المنظمات لتبني سياسة التوجه بالسوق من أجل تحسين أدائها.

ثانياً: اضطرابات السوق

وهو معدل التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم، ولهذا كلما كان معدل التغير في تفضيلات العملاء كبيراً أدى ذلك إلى زيادة اضطراب السوق، وقد أوضح العديد من الباحثين وجود علاقة ذات أهمية بين التوجه بالسوق واضطراب السوق، فالمنظمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتسم بثبات واستقرار تفضيلات العملاء، ستكون عملياتها مستقرة ومتماثلة، وعندئذٍ توجهها بالسوق وقدرتها على تطوير هذه السياسة سيكون محدوداً، والمنظمة المتجهة بالسوق تكون دائماً على استعداد لمواجهة هذه الاضطرابات.

ثالثاً: الاضطرابات التكنولوجية

تتيح التكنولوجيا المتطورة الفرصة أمام المنظمات لتقديم ما هو جديد ومبتكر بما يمكنها من الحفاظ على العملاء والتفوق على المنافسين، بالتالي للتبني المنظمة سياسة التوجه بالسوق عليها مواكبة مختلف التكنولوجيات الحديثة والمتطورة واستخدامها بالشكل الصحيح.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لتحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي ومختلف عناصره، وقد تم التركيز على احد مكونات التوجه الاستراتيجي وهو التوجه بالسوق، لأنه يعتبر مهم جداً بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، لكونه يعالج مختلف الجوانب المهمة المتعلقة بعملاء المنظمة ومنافسيها ومختلف وظائفها، ولقد وجدنا انه على المنظمات تبني مثل هذا التوجه لأنه يضمن المعرفة الجيدة بالسوق، ويمكنها من تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعمل المنظمات جاهدة من أجل تحسين أداؤها، وتستخدم من أجل ذلك العديد من المقاييس، لعل أبرزها المقاييس المالية، إلا أن الجانب المالي أثبت قصوره لأنه يعتمد على المدى القصير، مما أدى إلى محاولة اقتراح مقاييس جديدة طويلة المدى ذات أهداف إستراتيجية تمثلت في بطاقة الاداء المتوازن، التي تقيس مجموعة من المحاور، المالية والتعليمية والخاصة بالعملاء، وحتى البيئية. ونظرا لأهمية قياس الأداء سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم حول الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، وتحليل العلاقة بين مختلف أبعاد التوجه بالسوق الذي تم التطرق له في الفصل السابق مع متغير الاداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

في هذا المبحث سيتم تناول كل ما يتعلق بالاداء في المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة الأداء ومفهومه

الفرع الأول: نظرة حول نشأة الأداء

من خلال دراسة العديد من المصادر للأداء يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تحتزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء. فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفا ، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة ، ونتيجة المناذاة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل و إثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من " الأداء ستنم مكافئته إلى " الأداء هو المكافئة"، وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساساً لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.¹

الفرع الثاني: مفهوم الأداء

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اليونانية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية ، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز الأعمال. ولتوضيح مفهوم الأداء سنتطرق للمجموعة التالية من التعاريف:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

(A.Kherakhem) عرفه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

و يرى (Miller et Bromily) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، ويمكن القول أيضا أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك.

وحسب (Thomas Gilbert): "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات، إعطاء تغذية راجعة، تصميم نموذج أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس³.

وحسب (wit & meyer) فالأداء هو: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة و الأحداث التي تشكل داخل المنظمة".

وعرف أيضا على أنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعاليات فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها". أي إنجاز الأهداف بكفاءة عالية أي عدم وجود انحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه⁴.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن القول بان الأداء يتمثل في: "مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية من اجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة".

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2010، ص 2.

² تهاى الرشيد أحمد حمزة التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان، 2015، ص 67.

³ عبد الباري إبراهيم درة. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات(الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 25،26.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منجى متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 478.

المطلب الثاني: مستوى الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مستوى الأداء

ويتمثل في العناصر التالية:¹

1. الأداء الاستثنائي: والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المرهبة، والالتزام الواضح من قبل الإطار الرئيسي، ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
2. الأداء البارز: والذي يظهر من خلال قيادة الصناعة، والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وكذا امتلاك لإطارات تتسم بالكفاءة والتحفيز العالي، وامتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
3. الأداء الجيد جدا: يظهر من خلال صلابة الأداء وتوافر الدلائل المستقبلية، والإطارات التي تتميز بالكفاءة، بالإضافة إلى التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والإطارات، وامتلاك لوضع نقدي مختلط.
5. الأداء المعتدل: والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والإطارات العاملة، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: الذي يمثل الأداء دون المعدل، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
7. الأداء المتأزم: يتمثل بالأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع جوانب أو محاور عمل المنظمة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقا من معايير معنية، أهمها معيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة إلى:

أولا: العوامل الخاضعة لـتحكم المنظمة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:²

1. العوامل التقنية: كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون، إلى آخره. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.
2. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين، إلى آخره.

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص 108.

² نوال شين، مرجع سابق، ص 110.

ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة الخارجية
أي العوامل الخارجية التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل حسب أبعاد المحيط إلى¹:

1. عوامل سياسية: وتتمثل في:

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المنظمة؛
- المناخ السياسي العام وأثره على المنظمة؛
- وجود سياسات حاكمة لأعمال المنظمة.

2. عوامل اقتصادية: وهي:

- الموارد الاقتصادية للمنظمة؛
- العمالة والبطالة وأثرها على المنظمة؛
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المنظمة؛
- النظام الاقتصادي للدولة وأثرها على المنظمة.

3. عوامل اجتماعية: وتتمثل في:

- مصاح وقضايا وحاجات المجتمع؛
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه؛
- طبيعة العلاقات الانسانية في المجتمع.

4. عوامل تكنولوجية: وهي:

- مدى مواكبة المنظمة للتقدم التكنولوجي؛
- اثر التقنية على أداء المنظمة؛
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

5. عوامل بيئية: وتتمثل في:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة؛
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة؛
- المجال الذي تتحرك فيه المنظمة؛

6. عوامل قانونية: وتتمثل في:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع؛

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2002، ص 103، 104.

• وضوح التشريعات والقوانين.

وإضافة لما سبق يمكن القول أن أداء المنظمة يتأثر بدرجة تبعية الدولة، فكلما كانت هناك تبعية للدولة فإن هذا سيحد من أداء المنظمة، وذلك لتبني الدولة لسياسة التدعيم والمساندة للمنظمات، فيعطل هذا حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي، على العكس فانه إذا كانت درجة الاستقلالية في أساليب التسيير كلما أدى ذلك إلى فرص جديدة لرفع الأداء فيها. كما أن إنشاء شركات بين مسيرين وطنيين و آخرين أجانب لا بد أن يكون مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تعرف الدولة نحو العقلانية، ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

المطلب الثالث: ميادين الأداء وتقييمه

الفرع الأول: ميادين الأداء

تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات الأداء وطرق قياسها، تعكس فلسفتها اتجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من Ramanujam et Venkatraman مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجالات محددة، تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث تعكس الأداء ضمنه .

أولاً: ميدان الأداء المالي

يرى Lynch أن الأداء المالي سيقمى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات، وان عدم تحقيق المنظمات لأداء المالي بالمستوى المطلوب سيعرض وجودها واستمرارها للخطر. وفي نفس السياق يؤكد بعض الباحثين على أهمية الأداء المالي بالقول بأن " الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وان الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي". وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية:¹

1. ضمن منظور إستراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمات ذات الأداء العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط اقل من طرف أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.
2. الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مثل العوامل الاقتصادية، هيكل الصناعة، وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين. وللإضافة فإن المختصون في مجال الإدارة المالية يرون أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي، التي تتضمن تقنية أساسية تستخدم لقياس الأداء المالي ألا وهي تحليل النسب المالية التي بواسطتها يتم تقييم الأداء المالي

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص 111، 112.

للمنظمة، من خلال الاهتمام بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباتها وتحديد المسئول عنها. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال إتباع عدة استراتيجيات، أهمها :

أ- إستراتيجية نمو المبيعات: إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات متنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمنظمة .

ب- إستراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الإستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما: تخفيض تكاليف المنظمة، والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

ثانياً: الأداء العملياتي

يعد الأداء العملياتي من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات، لما له من أهمية في قياس قدرة المنظمة على تلبية حاجات السوق بالموعد والمواصفات المطلوبة وهو يؤشر قدرات التصنيع المتوافرة لديها، فضلاً عن بيان أداء العمليات ومستويات النشاط الذي يعمل فيها، وأيضاً هو العمليات التي تؤديها المنظمات الإنتاجية للسلع والخدمات التي تعكس مستوى ونتيجة قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها بأقل كلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة والمرونة الجيدة وبالوقت المناسب من اجل كسب الميزة التنافسية والسعي لجعلها مستدامة، كما يعد الأداء العملياتي أداة مهمة لجعل الشركات أكثر تنافسية في السوق، فضلاً عن كونه مؤشراً لمستويات التحسين في عملياتها، لذا تنبثق أهميته من نتائجه المحورية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات للزبائن بأفضل جودة، ويغدو عنصراً مهماً للمنظمة إذا استغلت القدرات التقانية على نحو كفوء بما يمكنها من تدعيم عمليات تحسين الإنتاجية والوصول إلى منتجات عالية الجودة، وبالتالي يمكن القول أن الأداء العملياتي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبناها الشركة في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بالاعتماد على خبرات ومهارات ومعارف وإبداع العاملين فيها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، بهدف توفير منتجات ذات جودة متميزة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتضمن اكتسابها لميزات تنافسية متنوعة.¹ وأهم معايير الأداء العملياتي هي:²

1. معيار الكلفة: تمثل الكلفة مؤشراً مهماً يستخدم في تقييم أداء العمليات وبالتالي أداء المنظمة وهي من العوامل الحاسمة في مدى بقائها واستمرارها، وعن طريق هذا البعد تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية.

2. معيار الجودة : وهو هدف ديناميكي متحرك يتطلب الوصول إليه توافر مجموعة من الصفات المميزة لأداء المنظمة للإيفاء بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

3. معيار المرونة: وتتلخص في قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو حجم دفعة الإنتاج.

¹ ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، وضوح معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين القرارات المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء معمل سمنت بادوش في مدينة الموصل، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 5.

² ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، مرجع سابق، ص 5، 6.

4. معيار التسليم: ويرتبط بقدرة الشركة على تسليم المنتج إلى الزبون بأسرع وقت مما يعني كسب ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية.

5. معيار الخدمة: وهو توفير فرصة واسعة للميزة التنافسية، فما زالت المنظمات الصناعية تولي اهتماماً قليلاً بالخدمة مقارنةً بالمنتج، فعند زيادة مستوى جودة المنتجات بين المنافسين، فإن الزبائن يتحولون باتجاه الخدمة بوصفها وسيلة أساسية للتفضيل بينهم، إن المنظمات التي تمتلك رأس مال (التمويل) تجاه الزبون فإنها تمتلك بصورة عامة إمكانية فعل الآتي:

- إنشاء أهداف خدمة تدعم أهداف الأعمال وخط المنتج؛
- تحديد وتعريف توقعات الزبائن لجودة الخدمة والاستجابة لها؛
- تحويل توقعات الزبائن إلى عناصر خدمة واضحة وتسليمها إلى أصحابها؛
- كفاءة الإعداد والاستجابة والتكامل بين نظم تسليم الخدمة؛
- مراقبة ومتابعة جودة الخدمة والأداء؛
- التقديم السريع ولكن باستجابة فاعلة مع حاجات الزبائن؛
- ولغرض الحصول على الميزة التنافسية، يجب على الشركات أن تُقدم خدمة ذات قيمة مُضافة.

6. معيار البيئة: إن حماية البيئة من أضرار التلوث تُعد بمثابة استثمار له عائد كبير يعكس على التنمية المستدامة وعلى صحة الإنسان ورفاهيته، كما أن إهمال الشركات لمسئولياتها تجاه البيئة قد يعرضها إلى إضعاف مركزها التنافسي بين الشركات الأخرى الملتزمة بذلك، ويُمكن قياس ذلك من خلال معدل الإنفاق على الأنشطة البيئية وبهذا يكون ارتفاع هذا المعدل دليلاً على مراعاة الشركة لأدائها الاجتماعي تجاه البيئة، طالما أن المدراء يبحثون دوماً عن طرق جديدة لتمييز منظماتهم عن المنافسين، ويتاح حالياً اتجاهان جديداً في الأعمال لكسب هذه الميزة التنافسية هما:

- المنتجات والمعلومات الصديقة للبيئة: وهي المنتجات التي تكون مفضلة بيئياً (ودودة للبيئة) تسهم في تمكين الزبائن من اختيار المنتجات استناداً إلى تأثيراتها البيئية.
- تخفيض الهدر والمسؤولية البيئية: ومبرراته زيادة القدرة التنافسية والربحية، وهناك سبب آخر للبحث عن تخفيض الهدر هو زيادة الحساسية تجاه البيئة، عموماً تتجه الجهود الخاصة لتخفيض الهدر وتحسين العمليات ضمن أي منظمة نحو الأعلى لتخفيض التدمير البيئي المرتبط بأداء الأعمال، والمحصلة النهائية لتخفيض الهدر هي صيانة الموارد الطبيعية للمواد الأولية بالإضافة إلى تقليل التلوث في الهواء، الماء، الأرض.

ثالثاً: ميدان الفعالية التنظيمية

هناك آراء مختلفة لتوضيح الفعالية التنظيمية فهناك من يرى بأنها " الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"،¹ من خلال هذا التعريف نجد أن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية. وهي "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"،

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2008، ص41.

وتعتبر " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".¹ وأيضاً هي: " النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها".²

وتوجد عدة معايير تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية نذكر منها:³

1. الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين، والذين هم على علاقة مع المنظمة

2. الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط. ومقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط

3. الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف

4. الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.

5. الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل، بحكم المناخ التنظيمي الملائم

6. التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد، ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة

7. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء

8. الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال التعاون والتنسيق وتحكيم شبكة اتصال فعالة

9. المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة، درجة الاستقراء التي تميز المنظمة، وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط، والاندماج والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط، تمتع المنظمة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع، من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

رابعا: ميدان الفعالية البيئية

لقد عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها:⁴

" تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا للحد من الآثار البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي

¹ خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 327، 328.

² صالح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، ص 10.

³ عبد الوهاب سويسبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 4.

⁴ نوال شين، مرجع سابق، ص 116.

الأرض بشكل مستدام . "إن تبني المنظمات للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية:

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)؛
- تخفيض الانبعاثات السامة؛
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج) ؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات و الخدمات.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

أولاً: مفهومه

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة.¹

ومنهم من عرفه على أنه "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، ومعرفته".²

ويمكن تعريفه أيضا على أنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل".³

كما يقصد به: "مجموع الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للمنظمة بأهدافها المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف"،⁴ ويعتبر تقييم الأداء حسب هذا التعريف على أنه عملية مقارنة بين النتائج والأهداف المحددة من أجل توضيح مدى الانسجام بينهما وتحديد الانحراف وإيضاح مسبباته وكذا اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزه.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، ط 1، (بدون بلد النشر)، 2000، ص 87.

³ شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000، ص 75.

⁴ ناصر داداي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 20.

ويعرفه كامل بوبر بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات نميته وتطويره مستقبلاً".¹

ويعرف أيضا بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها"، ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفعالية كميّار وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً للنشاط في المنظمة. كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها".²

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية؛
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقية؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

ثانياً: أهميته

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إنجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:³

1. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

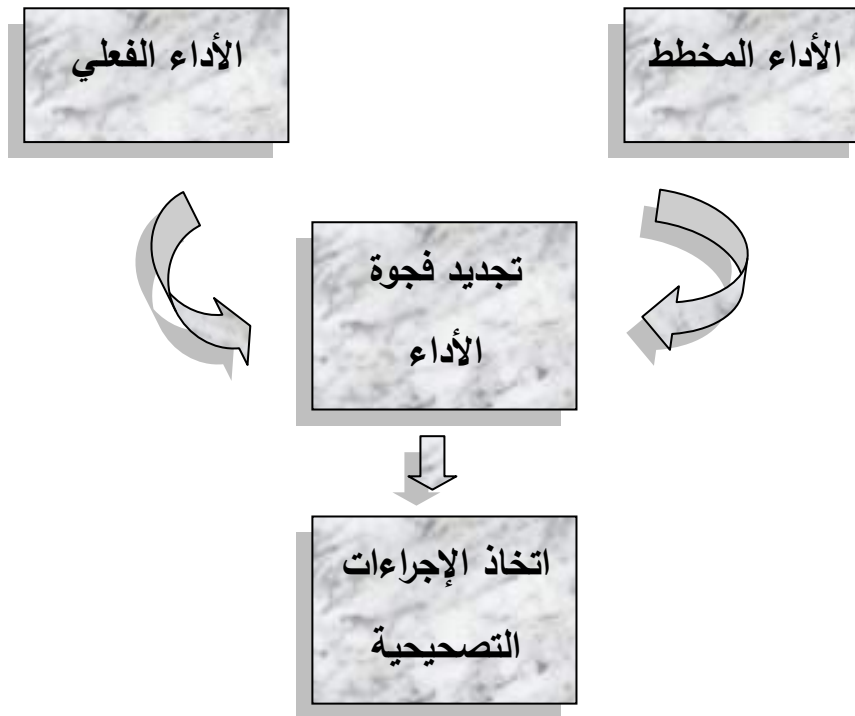
4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى ومكانياً بالمنظمات المتماثل.

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 233.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 163.

³ نوال شين، مرجع سابق، ص 117، 118.

5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
 6. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة
 7. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من اجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.
 8. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافئات والحوافز الشخصية.
 9. توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن لإطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
 10. تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.
- والشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء الإستراتيجي.
- الشكل رقم (3): عملية تقييم الأداء الإستراتيجي



المصدر: نوال شين، مرجع سابق، ص 118.

المطلب الرابع: قياس الأداء والأطر الحديثة لقياس الأداء

الفرع الأول: قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها وبما يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين الأداء، وهناك اختلاف في تحديد مفهوم قياس الأداء في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حيث:

يرى Aguinis أن قياس الأداء هو: "عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية".

وعرف رسلان قياس الأداء على أنه: "تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية"¹.

ففي الماضي وظفت المنظمات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالباً كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى (أقل). غير أن التطورات الحديثة أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلاً عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء تقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمنظمة. لأن المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثران عليها. كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية إلى آخره. وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل الآتية:

1- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك.

2- تحديد تطلعات مختلف الأطراف.

3- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

وحسب ما سبق فإن المؤشرات "عبارة عن أغراض قابلة للقياس تسهم في الأهداف وتظهر أن تقدماً يجري إنجازه أو أن هناك مشكلة أو حاجات ملحة يلزم التصدي لها"، وان مؤشر الأداء هو إشارة مهمته تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المنظمة: - النتائج - الموارد - النوعية - الكفاءة. ويظهر هذا المؤشر بوجهين:

• وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة....

¹ مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص ص 72، 73.

• وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:

1. توضيح الأهداف الإستراتيجية؛
2. التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة؛
3. التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح؛
4. إظهار مستويات الأداء المحققة؛
5. ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.¹

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

توجد العديد من مقاييس الاداء، من بينها:²

أولاً: مؤشرات القياس التقليدية

هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

1. مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
2. مؤشرات الإنتاجية: وتتمثل في إنتاجية العمل و رأس المال، وإنتاجية الأجر والمواد الخام.
3. المؤشرات المالية: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، معدل دوران الصول، نسبة الديون وغيرها... الخ .
4. مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات، والصادرات، ... الخ.
5. مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا، درجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج.

ثانياً: مؤشرات القياس الحديثة

إن مؤشرات القياس التقليدية ركزت على النتائج المالية فقط، مما أدى إلى القيام بالبحث عن طرق لاستخدام مقاييس غير مالية لكي تتكامل مع المقاييس التقليدية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط. وكمحاوله لتجاوز الانتقادات الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المنظمة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي ؛ وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص ص 119، 120.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص ص 223، 224.

1. نموذج لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا. وتنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي: لوحة القيادة هي "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه". نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة. فلكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بما تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها، ومن أهمها:

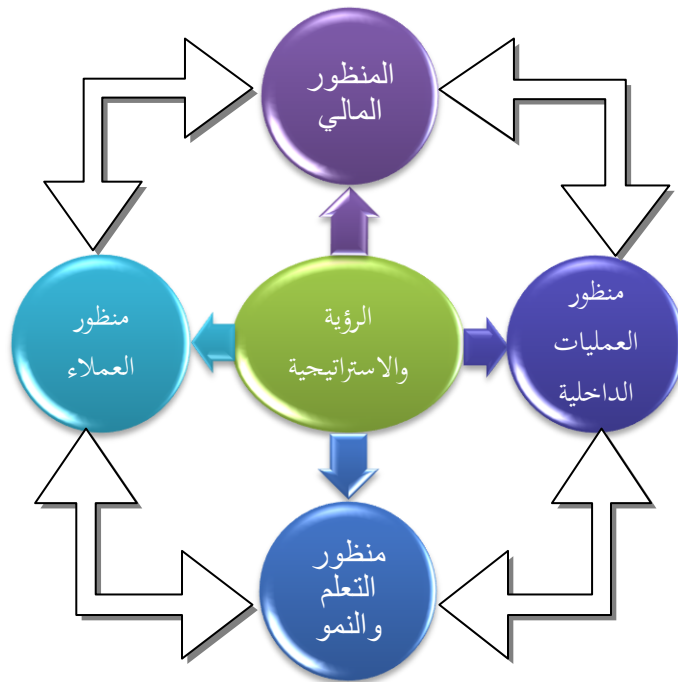
- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يتأسسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي¹:

- البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة المساهمين؛
 - بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
 - بعد العملاء: يركز على العملاء وقياس مستوى رضاهم؛
 - بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛
 - بعد البيئة والمجتمع: يهتم بالجوانب البيئية و الاجتماعية للمؤسسة.
- والشكل الموالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

¹ صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 1، 2012، ص 147.

الشكل رقم (4): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 34.

وسوف نتطرق لدراسة هذا النموذج بطريقة مفصلة في المبحث الموالي.

ثالثا: الفرق بين مؤشرات القياس التقليدية والحديثة

توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة، ولعل أن أبرز فرق هو أن الأنظمة الحديثة في مجملها تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن إبراز هذه الفوارق في الجدول الموالي:

جدول رقم(1): مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس الحديثة	أنظمة القياس التقليدية
1. على حسب الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> ● التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية ● تنفيذ ومحاكاة الوضعية ● ردة فعل سريعة وتوقعية ● التغيير انطلاقا من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية ● الاعتماد على نظام التكوين والتدريب 	<ul style="list-style-type: none"> ● التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية ● تنفيذ ومتابعة المخططات ● ردة الفعل بطيئة ومتأخرة ● تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية ● الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب ● مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة
2. على مستوى الوسائل والأدوات	
<ul style="list-style-type: none"> ● الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية ● البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشاركة ● مؤشرات مادية ونوعية شاملة ● توجه إستراتيجي ● تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية ● معلومات كمية تسلسلية ● مؤشرات مالية تحليلية ● تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية ● دورة الرقابة والتقييم شهرية

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 17.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ الفروق الجوهرية الموجودة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة، والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولاسيما التطورات التكنولوجية وزيادة وعي وتنوع رغبات الزبائن، كل هذه العوامل كانت السبب في البحث عن نماذج، يمكن أن تسد النقائص الموجودة في النظام التقليدي لقياس الأداء.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالتوجه بالسوق

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية لأداء والتخطيط المستقبلي في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدي تأثيرها علي التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي

الماضي، الحاضر، المستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مالي واضح مباشر إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمؤسسة، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء في الماضي ويوفر المحركات للأداء في المستقبل.

المطلب الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأتها

ترتكز نماذج تقويم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، إذ لم تعد قادرة على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقويم السليم لأداء المؤسسة، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:¹

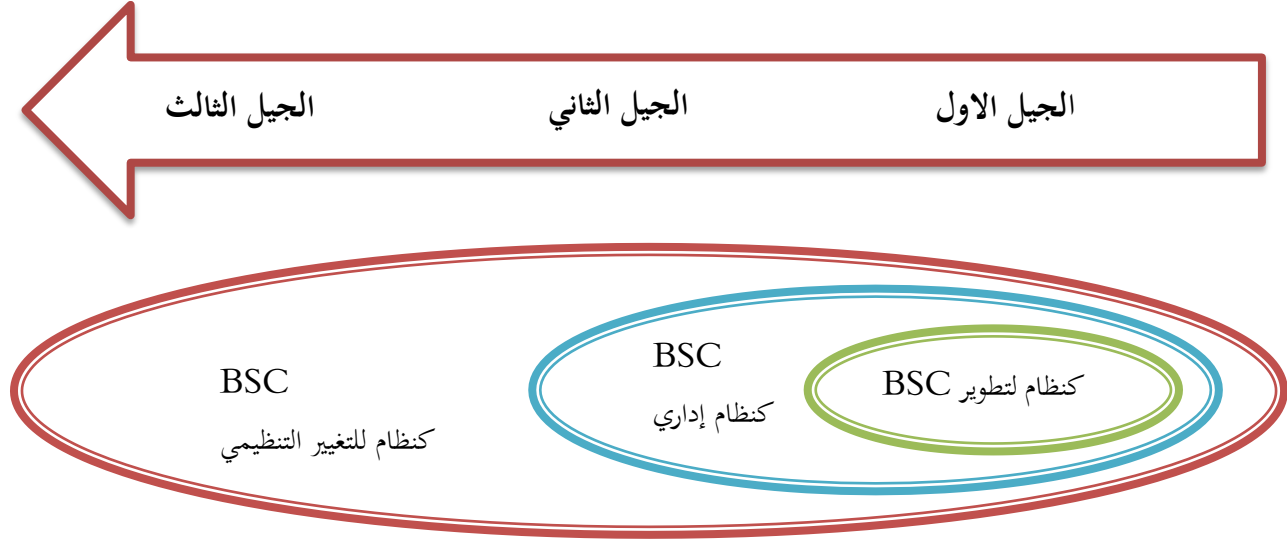
1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي؛
2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحيته، والاستجابة السريعة لطلباته مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار؛
4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج، و نظام الإنتاج المرن، والجودة الشاملة؛
5. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقويم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل.

لذلك وفي ضوء المتغيرات قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن عام 1992، في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المؤشرات المالية. فالمؤشرات المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار، لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقويم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

ثانياً: تطورها¹

¹ بودودة مريم، مرجع سابق، ص 38، 39.

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:
الشكل رقم(5): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



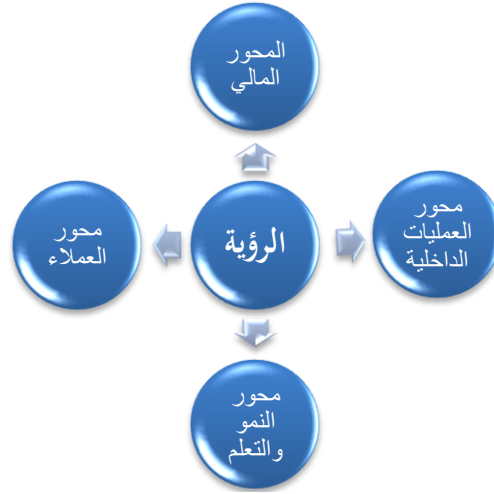
المصدر: صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 20.

أ- **الجيل الأول : 1992** حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، وتميز هذا الجيل بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الأبعاد المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث انما تعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة ب:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة؛
 - اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط؛
 - تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور؛
 - ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.
- ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة:

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص 20، 23.

شكل رقم (6): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 20.

نجد من خلال الشكل أن البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط، ونتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها؛
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛

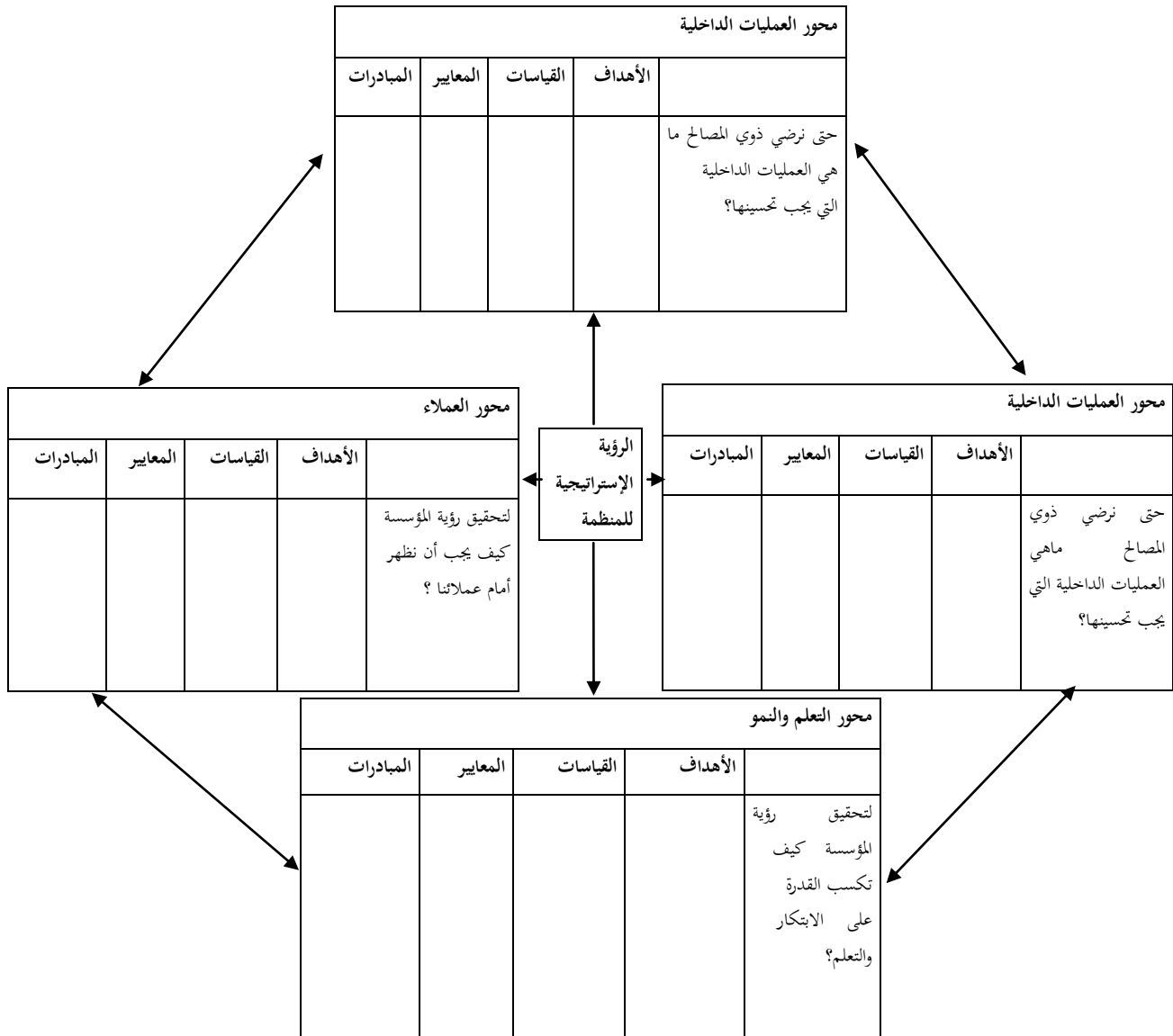
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المنظمة.

ب- **الجيل الثاني: 1996** بعد تجاوز كل المشاكل التي مرت بها المنظمة في الجيل الأول، جاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

- للنجاح مالياً كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا؟
- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 22.

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

ت- الجيل الثالث: 2000 يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية؛

- عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة تتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.
 - وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:
 - يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
 - يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها؛
 - اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ولقد عرفت هذه البطاقة على أنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة، والثاني توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المنظمة، أما التعريف الأدق فهو لكل من Kaplan و Norton اللذان يعتبران بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية.¹

وعرفه Gering and Keith بأنه: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"².

عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المنظور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة (يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل)".³

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".

¹ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 193.

² منى إبراهيم خليل المدهون عبيد عباد أحمد البطينجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 41.

³ بودودة مريم، مرجع سابق، ص 44.

وبالتالي إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي. وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً)، وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.¹

من خلال التعاريف المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن نستنتج الصفات التالية²:

1. الصفة التعددية (نموذج متعدد الأبعاد): تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متعدد المنظورات، حيث وضع Kaplan

(and Norton) أربعة أبعاد للبطاقة وأضاف الباحثون بعداً خامساً حسب الخريطة الإستراتيجية التي يتبناها الباحث.

2. الصفة التوازنية: بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، و التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وكذلك التوازن بين المنظورات الخارجية (المالي، والعملاء)، والمنظورات الداخلية (العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

3. علاقات السبب والنتيجة: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين العمليات

الإستراتيجية، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها والتحقق من صحتها وذلك بمراعاة أن تتضمن العلاقة المنظورات الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يسمى (الخرائط الإستراتيجية).

4. الصفة المحدودية للمعلومات: نظراً لأن البطاقة تركز على مجموعة محددة من مؤشرات الأداء الاقتصادية،

الاجتماعية، والبيئية.

وسميت بطاقة الأداء المتوازن لأنها:

- تحقق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
- تقوي أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية؛
- تزيل الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛
- تنشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية؛
- توفر خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 33.

² بودودة مريم، مرجع سابق، ص 45.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: أهميتها

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية:¹

1. تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
3. تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة؛
4. مساعدة المنظمات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
5. التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة؛
6. توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
7. تبقي البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثانياً: أهدافها

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:²

1. تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
2. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
3. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
4. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
5. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
6. تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
7. دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
8. تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛

¹ نفس المرجع، ص 46.

² صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 26، 27.

9. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
10. الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
11. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموس.

المطلب الثاني: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن والوظائف الأساسية لها ومكوناتها

الفرع الأول: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي:¹

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح؛
2. الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
3. يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
4. يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛
5. يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة؛
6. يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛
7. إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.

الفرع الثاني: الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة وتساهم في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات، من

بينها:²

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 27، 28.

² بودودة مريم، مرجع سابق، ص 47، 45.

1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

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

2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

الفرع الثالث: مكوناتها

حسب Kaplan and Norton تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي¹:

1. الرؤية الإستراتيجية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الإستراتيجية: وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3. البعد: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد.

4. الأهداف: إن الهدف بيان عرض معنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6. المستهدفات: وتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7. ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا - إذن).

¹ منى ابراهيم خليل المدهون، مرجع سابق، ص 47، 48.

المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها

لخص Kaplan & Norton المنظورات الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو) التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

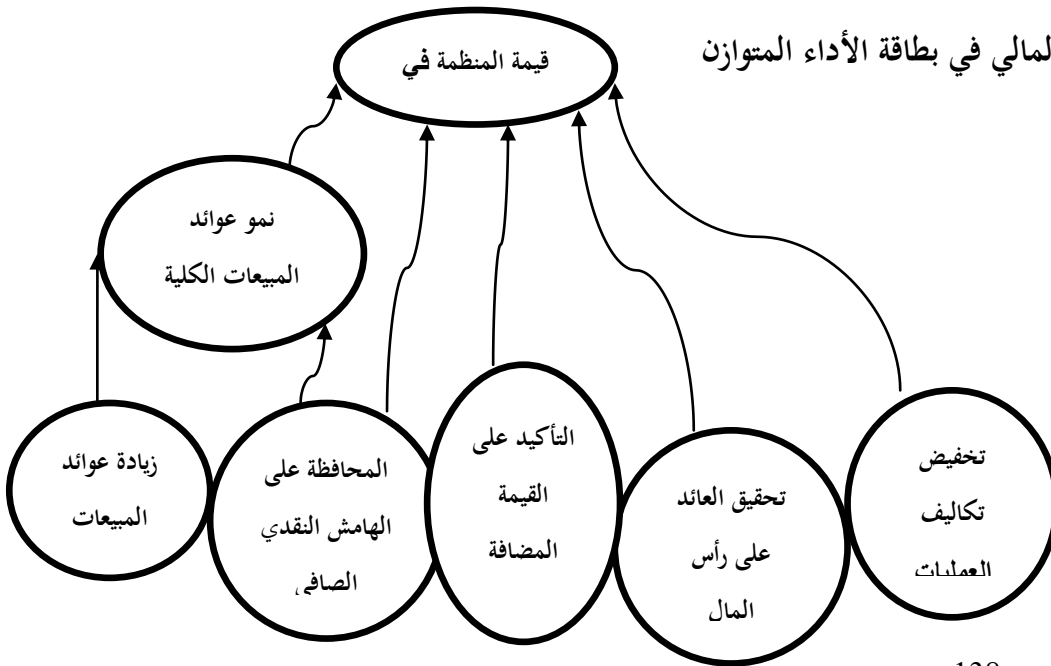
1. حتى ننجح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ (المحور المالي)؛
2. لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر أمام العملاء؟ (محور العملاء) ؛
3. حتى نرضي ذوي المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟ (محور العمليات الداخلية) ؛
4. لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟ (محور التعلم والنمو).

وفيما يلي تحليل مفصل لهذه المنظورات:

الفرع الأول: المحور المالي¹

يعد المحور المالي أحد محاور تقويم الأداء، ويمثل نتاج هذا المحور مؤشرات موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة بفضل إستراتيجية المنظمة فيما يتعلق بتخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، حيث يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، وهذا بالإضافة إلى العائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة عن الأنشطة التشغيلية. وتتجلى أهمية هذا المنظور في أن كل المؤشرات أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف المنظور أو المحور المالي، لذلك فإن كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية.

الشكل (8): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نوال شين، مرجع سابق، ص 138.

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص ص 137، 141.

وتمثلت مؤشرات المحور المالي في مايلي:

مؤشرات الأداء المالي:

يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى خمسة أنواع رئيسية:

1. **نسب الملاءة المالية (السيولة):** وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الاستثمار في المنظمة للمدى القصير والمدى البعيد وما هم نسب الملاءة المالية ما يلي:

◀ **نسبة التداول:** نسبة تقيس سيولة المنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

◀ **النسبة السريعة:** قياس لقدرة المنظمة على تسديد المطلوبات المتداولة من خلال مجوداتها المتداولة بعد استبعاد

المخزون منها وتحسب كالآتي: النسبة السريعة = (الموجودات المتداولة - المخزون السلعي) / المطلوبات المتداولة

◀ **رأس المال العامل:** يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعطي قدرة المنظمة على دفع التزاماتها

قصيرة الأمد للأطراف الخارجية

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

2. **نسب الرفع المالي والتغطية المالية:** الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل

جزء من الأصول وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أدائها عد أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.

3. **نسب معدل الدوران:** أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات

من قبل المنظمة وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة

ومن أهم نسب الدوران ما يلي:

◀ **معدل دوران المخزون = تكاليف البضاعة المباعة / متوسط المخزون السلعي**

حيث يتم حساب متوسط المخزون كما يلي:

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

يوضح ما إذا كانت الشركة تحتفظ بمخزون كبير، وما إذا كانت الشركة تبيع مخزونها بصورة أقل مقارنة بالآخرين.

◀ **معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الموجودات الثابتة**

وهو يبين قدرة الشركة على استخدام الإمكانيات والتسهيلات الإنتاجية في تحقيق المبيعات

◀ **معدل دوران إجمالي الأصول = صافي المبيعات السنوية / مجموع الموجودات**

مدلوله هو استخدام كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات كما أنها تقيس مقدار المبيعات في المشروع إذ تقاس مدى

كفاية المبيعات في المشروع في ضوء حجم الأصول.

4. **نسب الربحية:** يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل

بعد قياس العائد، مقارنته بمعدل العائد الذي ينشده المستثمرون في سوق المال.

5. **نسب النمو:** وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.

◀ نمو المبيعات: وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100. والنسبة النمطية 7.2%

◀ نمو الدخل الصافي: ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100، والنسبة النمطية 10%

◀ القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.

الفرع الثاني: محور العملاء

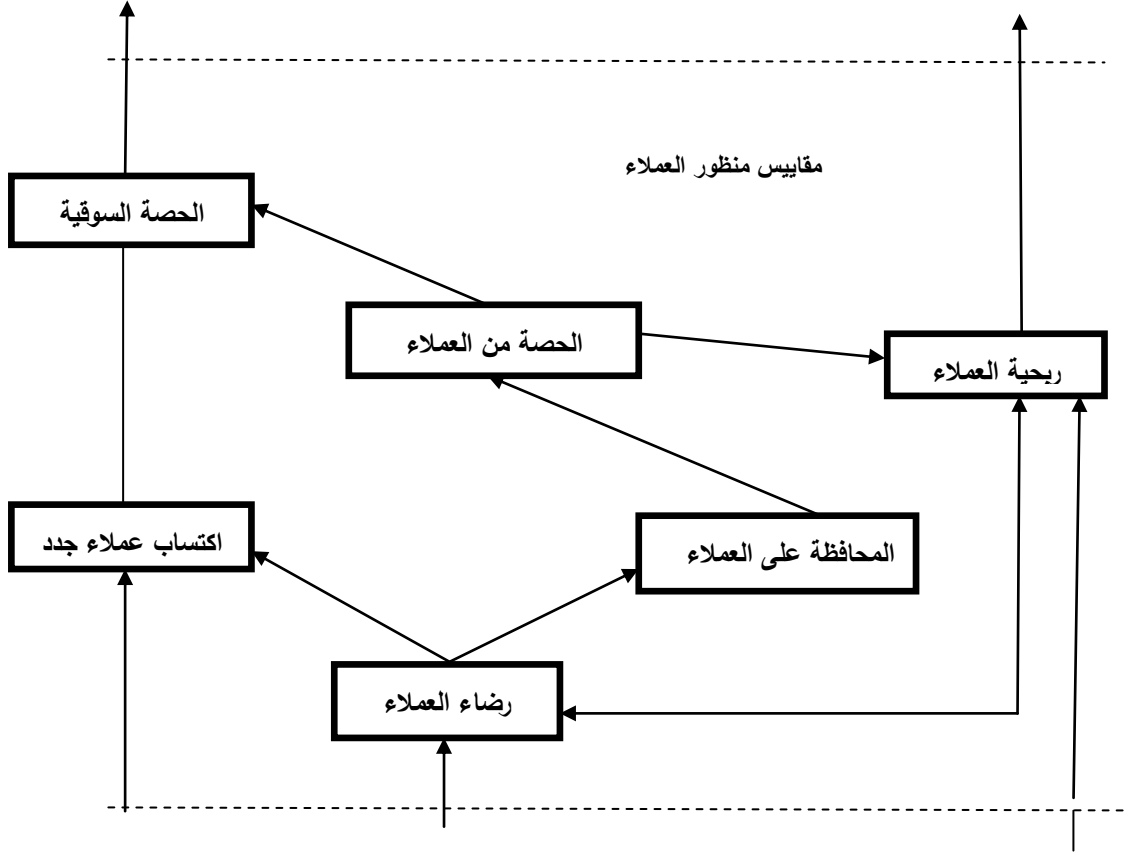
إن مؤسسات اليوم ملزمة بوضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا الأمر من أهمية كبيرة تنعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق. حيث يعتمد ذلك على قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معقولة، كما أنه من خلال هذا المنظور يمكن للمؤسسة ترجمة رسالتها بخصوص العملاء إلى مؤشرات محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويمكن تحديد اهتمامات العملاء من خلال العديد من الجوانب أهمها: الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكلفة...، ويحتوي هذا المنظور على عدة مؤشرات منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، وحصصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة. ويمكن الحكم على أداء المؤسسة وفقاً لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع، أو من خلال الملاحظة والمشاهدة، كما يمكن اللجوء إلى حجم المبيعات المتحقق باعتقاد المؤشرات المشار إليها آنفاً ضمن هذا المنظور.¹

¹ مراد كواشي، مرجع سابق، ص 197.

الشكل رقم (7): منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

المنظور المالي



منظور العمليات الداخلية

المصدر: نوال شين، مرجع سابق، ص 145.

مؤشرات العملاء

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات، أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي ويعني إيجابيا على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر كثيرة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها.¹

الفرع الثالث: محور العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين وبذلك فإن هذا المنظور يكشف عن اختلاف رئيسي

¹ نوال شين، مرجع سابق، ص 145.

ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة التقويم المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي يتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء وتلبية الأهداف المالية للمؤسسة. وبالإضافة إلى هذا فإن منظور العمليات الداخلية يسلب الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال في حين تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى عملاء اليوم، غير أن موجهاً النجاح المالي بعيدة المدى يمكن أن تفرض على المؤسسة أن تعمل على خلق سلع وخدمات جديدة، والتي من المفترض أنها سوف تلبى الحاجات الناشئة للعملاء.¹

مؤشرات:

تلعب العمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات منظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلاً، فإن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار و القدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى.²

الفرع الرابع: محور التعلم والنمو

يرتكز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة والعمل على مواءمتها للعصر، ومحاولة تحقيق رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية. ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي، والتشجيع المتواصل على الإبداع والمبادرة. كما يمكن قياس درجة المحافظة على العاملين من خلال معدل دوران العمل، حيث كلما كان هذا الأخير مرتفعاً فإن ذلك ينذر بالخطر والعكس صحيح، كما نستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة.³

مؤشرات:

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. وإن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى و باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة.⁴

¹ مراد كواشي، مرجع سابق، ص 196.

² نوال شين، نفس المرجع، ص 151.

³ مراد كواشي، مرجع سابق، ص 197.

⁴ نوال شين، مرجع سابق، ص 152.

المطلب الرابع: علاقة أبعاد التوجه بالسوق بأداء المنظمة

الفرع الاول: علاقة بعد التوجه بالعملاء بأداء المنظمة

تتصف المؤسسات الموجهة بالزبون بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث " التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد وأداء الأنشطة "

وهذا يعني أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية. فالزبون أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراعاة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تركز على العناصر التالية¹:

- أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام،
- وضع استراتيجيات الابتكار على أساس الاحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين،
- استخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة "بالزبائن".

وهو ما نطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي وتعمل المؤسسات الموجهة بالسوق باستخدام مفهوم تسويق العلاقات والذي وفقا له ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة و مستمرة معه. ويتطلب تسويق العلاقات أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل، وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم، ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن" وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به " نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين ". ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي المباشر والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح. وقد أشار Berry الذي يعتبر من الأوائل اللذين قدموا هذا المصطلح بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث

¹ الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة ال

أسس هامة هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم و تعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.

وتتضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة من خلال ما ذكره Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزيائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم % 100 من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم". وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة " الزبون المستهلك ملك". من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونها تفقد المؤسسة شرعيتها . 14 ويقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على المرتكزات التالية:

أ- رضا المستهلك : ويمكن التعبير عن الرضا بأنه " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل ". وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو " مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات "، وترتبط حالة رضا المستهلك من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه : فإذا كانت التوقعات لديه عالية وتم تلبيتها فانه سيكون راضي، أما إذا لم يتم تلبيتها فانه سيكون غير راض. ورضا المستهلك يشجع على ولائه للعلامة التي كان له تجربة بها. ويقصد بالولاء تلك الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها. 17

ب - القيمة التي يدركها الزبون في المنتج : وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج. 18

ج - ثقة الزبون : ثقة المستهلك تتكوّن من خلال ثلاث عناصر : 19 الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المؤسسة، الثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل، والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة.

د - ولاء الزبون : يكون الزبائن الموالون رأسمال الزبائن في المؤسسة لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات . وكلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن، ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة . ويوجد ثلاثة محددات تكون رأسمال الزبائن وهي: 20

- قيمة المنتج : وهي القيمة التي يدرأها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.

- قيمة العلامة : تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر. ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.

- قيمة العلاقة : هي استعداد الزبون ليصبح مواليا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وارتباطه بالعلامة.

هـ - الاحتفاظ بالعملاء: تسعى الإدارة في المؤسسات التي لديها توجه بالعميل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد. وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد. من خلال ما سبق نجد ان التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بـ حاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية.

الفرع الثاني: علاقة بعد التوجه بالمنافسين بأداء المنظمة

يدل التوجه بالمنافسين عن تفهم المنظمة لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين في المدى القصير، والتعرف على الإمكانيات المتاحة لهم في المدى الطويل لذا نجد أن استراتيجيات التسويق تركز على تحسن الوضع التنافسي لخدمة معينة، أو قطاع محدد... الخ، وفي هذا الصدد اقترح porter إستراتيجيتان للتفوق في الاداء على المنافسين وهما: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وإستراتيجية التمييز.¹

أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: تقوم المنظمة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع... فحسب بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل²، وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال:³

1. الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة؛
2. اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية؛
3. التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
4. استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة؛
5. استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المنظمات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبياً وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، سنوضح أثره في الشكل الموالي. وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30% تقريباً.⁴

أ - مميزات إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة: تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف بـ⁵:

1. ضمان حصة كبيرة للمنظمة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي؛

¹ محمد ابراهيم احمدان الزواهرة، مرجع سابق، ص 25.

² Stratégor (Politique générale de l'entreprise). Dunod. Paris 1997. P61.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 175.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 223.

⁵ نفس المرجع، ص 233.

2. السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين؛
3. السيطرة عن طريق التكلفة لا يعني تقديم منتجات عديمة الجودة.

ب - عوامل نجاح إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب:¹

1. القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة؛
2. إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف؛
3. متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة؛
4. إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم؛
5. دراسة دائمة للمنافسة؛
6. جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المنظمة؛
7. متابعة التطورات التكنولوجية.

ج - مخاطر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة ميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سندرج مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة إذا ما كانت تطبق هذه الإستراتيجية نذكر من بينها:²

1. تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والمكننة؛
2. من أجل أن تتمكن منظمة ما من الاستفادة لأكبر الحدود من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط متقلب وعدم تمكن المنظمة من مواكبة تطوراتها، كما حدث لـ "Ford" أما جنرال موتورز "GM" التي قامت بوضع منتجات عديدة ومتنوعة نافست منتج "Ford" الوحيد الذي لم تقم بتطويره (Modèle T)؛
3. حرب الأسعار، عندما تقوم منظمات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي ذلك بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها، أي إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمنظمة التي استنفذت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس؛
4. الخبرة المنتزعة بالمنتجات البديلة، إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة مثل الساعات الميكانيكية والإلكترونية حيث أن الأولى غالية الثمن نسبياً والثانية ذات ثمن رخيص ومتوفرة للجميع؛

¹ Gérard Garibaldi. L'analyse stratégique. 3^{ème}. éditions d'organisations. Paris 2001. PP 56-58.

² Stratégor (politique générale de L'entreprise). Dunod. Paris 1997. PP 73-77.

5. النشاطات التي لا تركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة أو أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف ليس معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية ويظهر ذلك خاصة في المجالات ذات التكنولوجيا العالية.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع...¹

أ - شروط نجاح إستراتيجية التمييز: هناك عدة شروط تضمن للمنظمة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي:²

1. التميز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التميز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويرر هذا التميز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)؛
2. إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير؛
3. الحفاظ على سبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها؛
4. يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر؛
5. الاستماع الجيد لحاجات السوق.

ب - مخاطر إستراتيجية التمييز: إن إستراتيجية التمييز يمكن أن تؤدي إلى عدة مخاطر نذكر من بينها:³

1. عدم تقبل الزبائن لسعر التميز وعدم إيجادهم مبرر لهذه الزيادة السعرية؛
2. تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك منظمات تقوم بمراقبة منحنى سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات؛
3. قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المنظمة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا؛
4. خطر المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة من أن تقوم بتقليد إستراتيجية المنظمة التميزية أو حتى القيام بتمييز مختلف وتقدمه بسعر منخفض نوعا ما.

الفرع الثالث: علاقة التوجه بالتنسيق بين مختلف الوظائف بأداء المنظمة

من خلال ما تم تناوله في الجانب التوضيحي لمفهوم التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة خلصنا انه يقصد به كيف يمكن للمؤسسة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لزبائننا في سوقها المستهدفة،

¹ توماس وهيلن. دفيد هنجر، مرجع سابق، ص 295.

² محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 176.

³ Gérard Garibradi. L'analyse Stratégique. Op. Cit. P 68.

وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع في المعلومات المتوقعة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز يكون من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي.

ويرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي : الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين.

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين :

❖ التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

❖ التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

كما يهدف نظام التسويق الداخلي أساسا للوصول إلى الأغراض التالية¹:

- ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة .
- البيئة التنظيمية والسلوكية الملائمة.
- ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالزبون واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية.
- دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم أفقيا وعموديا لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق.
- التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة والاستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي.

¹ أحمد فريد الصحن، ، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 405.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لأساسيات الاداء والى مختلف طرق القياس التقليدية والحديثة، كما تم اثبات وجود علاقة بين مختلف أبعاد التوجه بالسوق، والمتمثلة في التوجه بالعملاء والتوجه بالمنافسين والتنسيق بين مختلف الوظائف، لما لها من دور فعال في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التنافسية، وتبنيها لرؤية واضحة ورسالة تحقق أهدافها، وطرحها لمنتجات ذات جودة تلبي رغبات وتطلعات العملاء، ولا يتحقق ذلك الا من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة وتوفير المعلومات الضرورية عن السوق والمنافسين والاذواق.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر مؤسسة نفطال من المؤسسات المهمة في قطاع المحروقات في الجزائر، نظرا لمساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، وذلك من خلال توفير المنتجات ذات الاستهلاك الكبير والتي لا يمكن للأفراد ولا المؤسسات الاستغناء عنها. لذلك سيتم في هذا الفصل تناول الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث سيتم عرض المجال الزماني والمكاني للدراسة، والمنهج المناسب للدراسة ومجتمع الدراسة، كما سيتم توضيح أداة الدراسة. بالاضافة إلى عرض نتائج الدراسة من خلال عرض واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض المجال الزماني والمكاني للدراسة بالإضافة إلى المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"، خلال سنة 2017-2018. وفيما يلي سيتم عرض نبذة عن نشأة المؤسسة وتطورها.

الفرع الأول: المجال المكاني : سيتم في هذا الفرع عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، ومختلف المنتجات التي تقوم بصناعتها وعمالئها، وكذلك الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة، والإمكانات المادية لديها.

أولا: نشأة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية

تعود نشأة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى "سونطراك" "SONATRACH" التي تعتبر القلب النابض للإقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تعمل على تغطية احتياجات الإقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم بإستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نفطال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك" مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلتها انبثقت منها العديد من المؤسسات حدد لكل واحد منها مهام خاصة بما يهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "نفطال"، والتي نشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة "نفثاك" "NAFTEC" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول. حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية.

وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني. ولتعرف أكثر على نشأة شركة نفطال سنذكر أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات الآتية :

1963: تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات ابتداء ، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 22/09/1966 وذلك في مجال البحث ، الإنتاج ، وتحويل المحروقات .

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 06/04/1980.

1983: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)
- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P)
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)

1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما :

أ/ نفطاك : المكلفة بتكرير الموارد البترولية .

ب/ نفطال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط .

AL : الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE .

1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية .

1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات /الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات .

1992: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق -منتوج) .

09 وحدات مرتبطة.

يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع .

1996:

إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار).

حل مديرية التجارة الخارجية .

1997:

إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P

إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .

حل الوحدات نפטال الموائى .

:1998

إنشاء خلية الأمن الصناعي .

إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها .

إنشاء وحدة المطبعة .

فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، مطاط ، الزيت ، (C.L.P.B) ، مديرية غاز البترول ، المميع (G.P.L) ومديرية

الطيران والملاحة (A.V.M) .

:1999

إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .

إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .

إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .

حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر .

:2000

حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.

مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P).

إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C .

إنشاء قسم الزيت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به .

إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M .

:2001

تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P.

تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.

تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M .

تنظيم مديرية الصيانة.

2003-2002: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

فرع الوقود .

فرع التجاري .

فرع الغاز .

فرع النشاطات الدولية .

تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة .

إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود آفاق 2005.

المقر و الرأس المال الاجتماعي لشركة نפטال:

يوجد المقر الاجتماعي لشركة نפטال بشارع الكشبان الشراقة، الجزائر العاصمة إذ في 18/04/1998 أصبحت نפטال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 15.650.000.000 دج وكلها ملك لشركة سوناطراك.

* بعض إحصائيات الشركة:

- رأس المال الاجتماعي 15.650.000.000 دينار جزائري.
- رقم الأعمال 200.000.000.000 دينار جزائري.
- النتيجة الصافية 7.000.000.000 دينار جزائري.
- الكمية المتداولة 36.000.000 دينار جزائري.
- الكمية المسوقة 11.000.000 طن.



شرح الرسم

حرفية بالعربية والتسمية NAFTAL بالعربية والفرنسية NAFT ALGERIE

الخطوط الخمسة و التي تمثل الفروع الخمسة و هي:

الوقود، التسويق، الأعمال الدولية و الشراكة (تشحيم، زيوت، مواد مستهلكة للهواء المضغوط والبيتومين) اللونين:

الأزرق : استعمل في كل من الحرفين بالعربية و تسمية NAFTAL المعبر عن الأفق و السعة.

الأصفر : المستعمل في خلفية الشعار رمز للصرامة.



NAFTAL: شركة مهمة بتسويق و توزيع المواد البترولية. من مهامها: تنظيم. وتسيير شبكة التوزيع.

ابتداء من 1998 أصبحت نפטال فرعا لسوناطراك (100%) برأس مال يقدر بـ 6.65 مليار دينار مقسم إلى :

665 سهم بقيمة 10 ملايين دينار للسهم مرقمة من 1 إلى 665 تملكها شركة سوناطراك.

منذ نشأتها عام 1987 تخضع نפטال باستمرار للإصلاح و إعادة هيكلة تنظيمها الداخلي و هذا إلى غاية 2004

تاريخ آخر تعديل هيكلها التنظيمي الذي عرف إنشاء 5 فروع جديدة مستقلة وهذا من اجل تسيير داخلي جيد.

تسمية نפטال تأتي من :

- (نفط) : NAFT : Pétrole

- (بداية كلمة الجزائر) " ال " : AL : début Algérie

ثانيا: أهم منتجات نפטال و كيفية توزيعها

1. منتجات المنظمة: سنتناول في هذا الفرع أهم المنتجات التي تقوم نפטال بتوزيعها.

الوقود *Carburants

تقوم نפטال بتوزيع 5 أنواع من الوقود الأرضي "Carburants Terre" لمحركات البنزين ومحركات المازوت "Diesel"

والمتمثلة في: البنزين العادي؛ البنزين الممتاز؛ البنزين الممتاز بدون رصاص؛ غاز البترول GPL؛ غاز البترول المميع GPL.

هذه المنتجات تخزن وتوزع من طرف "نפטال" والتي يتم تكريرها في منظمة "نفتاك" وتستجيب للمتطلبات التقنية

الجزائرية.

✓ غاز البترول المميع Gaz De Pétrole Liquéfies

غاز البترول المميع "Gaz de Pétrole Liquéfies" ويرمز له بالرمز "G P L" وهو خليط من البيتان

"Butane(C4)*" والبروبان "Propane(C3)*". إن غاز البترول المميع أو GPL يمكن الحصول عليه انطلاقا من

المصادر المتنوعة عن طريق معالجة Les Hydrocarbures* كما يلي:

معالجة الغاز الطبيعي أو الغاز المشترك؛ تكرير البترول؛ تمييع الغاز الطبيعي.

ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع "G P L"، نפטال تسوق ثلاث منتجات رئيسية:

أ. البوتان التجاري Le Butane Commercial: إن البوتان التجاري عبارة عن خليط من "Les

*Hydrocarbures" يتركب أساسا من البوتان "Butane" ونسبة من البروبان "Propane" والبروبين

*"Propène" (أقل من 19% من الحجم). ويتم تسويق البوتان "Butane" بالأحجام التالية:

- قارورة 13 كغ (B13)،

- قارورة 03 كغ (B03).

ب. البروبان التجاري Propane Commercial: هو خليط من الهيدروكربون "Les Hydrocarbures"

ويتركب من البروبان "Propane" والبروبين "Propène" بنسبة أقل من 93% و النسبة البقية تتكون من الايثان

"Ethane*" و الايثلين "Ethylène*" والبروبان "Butane" والبروبين "Butène" ويشترط أن يسوق البروبان

"Propane" بالأحجام التالية: في قارورة 35 كغ خاصة؛ قارورة 35 كغ (P35) عادية.

* Carburants: يحتوي على كربون الهيدروجين.

* Butane: مركب غازي ملتهب يستعمل في القوارير بعد تمييعه.

* Propane: أحد أشكال الغاز الطبيعي.

* Hydrocarbures: اتحاد الكربون والهيدروجين.

* Propène: جسم كيميائي يستعمل في المنظفات والمطاط (متعب).

* Ethane: كربور الهيدروجين المشبع.

* Ethylène: غاز ملتهب عديم اللون كريه الرائحة.

ج. وقود سيرغاز **Carburant Sirghaz**: قامت نפטال بتجريب هذا المنتج سنة 1977 وقررت إدخال وقود سيرغاز **Carburant Sirghaz** ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع في سنة 1983، وأقامت وحدة خاصة تعمل على توزيع هذا المنتج في معزل عن باقي المنتجات البترولية الأخرى ووضع شروط تتعلق بالمستخدم والموزع نظرا لخطورة المنتج. تختلف أحجام أو نسب البروبان والبوتان التي تخرج من أجل الحصول على "سيرغاز" وذلك حسب الفصول والمناطق، فنسبة البروبان هي أكثر ارتفاعا في الشتاء وذلك من أجل تسهيل الانطلاق (انطلاق سيارة أو قاطرة) في البرد.

✓ أكسيد الزفت **Les Bitumes Oxydes**

يتم الحصول على أكسيدات الزفت عن طريق نفخ الهواء في الزفت أو الشحنة الزيتية، ليتم استخدام أكسيدات الزفت متعدد الطبقات لل عزل الحراري والصوتي وللحماية ضد التآكل، يسوق أكسيد الزفت في شكلين: إما في كيس 25 كغ؛ أو براميل سعتها 200 كغ.

ومن أنواع أكسيد الزفت نجد الزفت السائل "**Les Bitumes Flui Difilés ou Cut-backs**"، الذي يتم تشكيله في مراكز الزفت في نפטال، ويتم الحصول عليه من سائل الزفت الخام مع وقود الطائرات "**Kéroséne**"، ويتم تسويقه في ثلاثة درجات هي: 0/1 زفت أكثر سيولة؛ 150/250 زفت لزج؛ 400/600 زفت لزج جدا. و يستخدم الزفت السائل في: تشكيل مستحلب الزفت؛ يستخدم في تشكيل الأغلفة (مثال: تغليف الأدوية)؛

- طلاء الأسطح، للطرق المعبدة.

✓ **العجلات Pneumatiques**: بفضل مجموعة المنشآت الضرورية للتخزين وشبكة التوزيع التي تتمتع بها نפטال تقوم بتسويق العجلات ذات الجودة العالية والتي تستعمل في مختلف وسائل النقل نذكر منها:

السياحية، الأوزان الثقيلة، الصناعية، الهندسة المدنية، شاحنات تفرغ البضائع ونقل البضائع، عجلات وسائل النقل الفلاحية، الشاحنات، عجلات الدراجات.

✓ **المنتجات الخاصة Produits Spéciaux**: بالإضافة الى المنتجات المتنوعة التي تقوم نפטال بتسويقها، هناك منتجات خاصة أخرى أدخلتها نפטال إلى تشكيلة منتجاتها، تتمثل في:

أ. الشمع الابيض **Le Paraffine**: وهو نوع من الشمع الذي يستخرج من النفط ويصنف إلى مجموعتين هما:

1. الشمع الابيض المكرر: يستخدم لحفظ الأغذية بدون رائحة وبدرجات عديدة وهو موافق للمعايير الأمريكية (FDA)،

2. الشمع الأبيض نصف المكرر: يستخدم في المجال الصناعي حيث تكون نسبة الزيت فيه أكثر ارتفاعا.

ويتم استخدام هذه الأنواع من الشمع في: الصيدليات، المنتجات الغذائية، منتجات الحفظ والصيانة، المطاط، العجلات، شمع السيارات والمتفجرات.

1. الشمع **Les Cires**: نميز نوعين من الشمع: الشمع الغذائي الشفاف جزئيا، الشمع الأصفر أو الأحمر المستخدم

لتغطية الجبن.

ج. البنزين الخاص **Les Essences Spéciaux**: يستخدم في إنتاج العجلات، أدوات المطاط، أعواد الثقاب، مستحضرات التجميل.

2. توزيع المنتجات وأهم طرق النقل المستخدمة في توزيعها

تعتمد نفطال في توزيع منتجاتها على التوزيع المكثف، لذلك فهي تقوم بإنشاء عدة محطات عبر كامل التراب الوطني من أجل تغطية الطلب وتوسيع أسواقها، حيث يصل عدد المحطات إلى 1970 محطة، والارتفاع بعدد المحطات موجود في الولايات أو المدن التي تشهد حركة سكانية كبيرة والتي تعد من المدن الكبرى في الجزائر من الناحية السكانية مثل: الجزائر العاصمة التي فيها ما يقارب 171 محطة تليها ولاية وهران بـ 95 محطة، ثم ولاية تلمسان بـ 83 محطة وأخيرا ولاية سطيف بـ 81 محطة.

إن تغطية الإحتياجات اليومية للسوق الوطنية من المنتجات البترولية يتطلب مجموعة كبيرة من وسائل النقل سواء نقل "Carburants" و "G P L" من مصادر الإنتاج إلى مناطق الإستهلاك، ولضمان التوازن بين العرض (مناطق الإنتاج) والطلب (مناطق الإستهلاك). تعتمد نفطال على أنواع عديدة من وسائل النقل:

الجدول رقم(2): طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)

طريقة استخدامها	كيفية النقل
يعتمد هذا النقل على نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير وذلك بهدف تموين المستودعات.	النقل بواسطة الأنابيب Capotage pipe
يعتمد على نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مناطق مختلفة من التراب الوطني.	النقل بواسطة السكك الحديدية Rail
إن النقل عن طريق البر يستخدم لتسليم المنتجات البترولية للمستهلك مباشرة أو لتموين المخازن.	النقل البري Route

Source: www.naftal.dz

مثال: مقاطعة بسكرة تقوم بجلب المنتجات البترولية من مدينة سطيف التي تقوم بجلبها من مناطق التكرير، إذا: سطيف مستودع للمنتجات البترولية ينقل عن طريق السكك الحديدية إلى بسكرة وبسكرة تقوم بتسليمه مباشرة للمستهلك وتخزن الباقي. ولتؤدي نفطال مهمتها التوزيعية، هيأت ما يقارب 6500 وسيلة نقل تتكون من:¹

أ. جرارات الطرق؛

ب. شاحنات حديدية: تستعمل خصيصا للنقل عبر السكك الحديدية؛

ج. شاحنات السوائل [شاحنات مزودة بصهاريج] تستعمل خصيصا لنقل المنتجات البترولية؛

د. مقطورة نصفية مزودة بصهاريج: تستعمل للنقل عبر الطرق تضاف إلى شاحنات ذوات الرأس فقط؛

هـ. شاحنات لحمل البضائع؛

(1) www.naftal.dz.

و. مقطورة نصفية [غير مجهزة بدولابين أماميين] لنقل البضائع عبر السكك الحديدية.

هذا العدد المعتبر من وسائل النقل يضمن لنفضال تسليم 73.3% من المنتجات البترولية للمستهلك، أما الباقي فيقوم الغير بنقله أو يقوم المستهلك بنقله بنفسه.

من ناحية أخرى نفضال هيأت (07) طوافات [هي قوارب إنزال كبيرة الحجم مسطحة تستخدم لنقل المنتجات البترولية من السفن الكبيرة إلى الساحل] كما تقوم نفضال بإستاجار دائم لوسائل نقل من المؤسسات العامة للنقل منها:

1. 160 شاحنة لنقل "Carburants" من (S N T R) المؤسسة الوطنية للنقل البري؛

2. 960 مقطورة للنقل بالسكك الحديدية (S N T F) المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؛

3. أربعة (4) سفن [التي تبحر قرب الساحل] (S N T M) المؤسسة الوطنية للنقل البحري.

هذا الأسطول من وسائل النقل ينقل أحجام كبيرة من المنتجات البترولية بمختلف وسائله (البري، البحرية، وبالسكك الحديدية)، وإن أكبر كمية تكون بالنقل عن طريق الأنابيب لأنها هي التي تقوم بجلب المنتجات البترولية من مناطق التكوير، يليها النقل عن طريق البر، ثم عن طريق السكك الحديدية وذلك بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك.

ثالثا: إمكانيات مؤسسة نفضال

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نفضال، جهزت هذه الأخيرة وسائل، هياكل وعمال يساهمون في توزيع

المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفضال باستعمال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

. و كانت إحصائيات سنة 2013 كالتالي :

✓ الإمكانيات البشرية: تتكون من حوالي 30440 عون موزع على كامل التراب الوطني بالنسبة لسنة 2012،

وهي مقسمة على النحو التالي:

العمال الدائمين:

• 3886 إطار سامي أي ما يعادل 12.8%

• 2813 إطار أي ما يعادل 9.2%

• 9061 تقني أي ما يعادل 29.8%

• 8587 منفذ أي ما يعادل 28.2%

العمال المؤقتين:

• 6093 عامل مؤقت أي ما يعادل 20% .

ونشير إلى أنه في فصل الشتاء تعرف الإمكانيات البشرية نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على

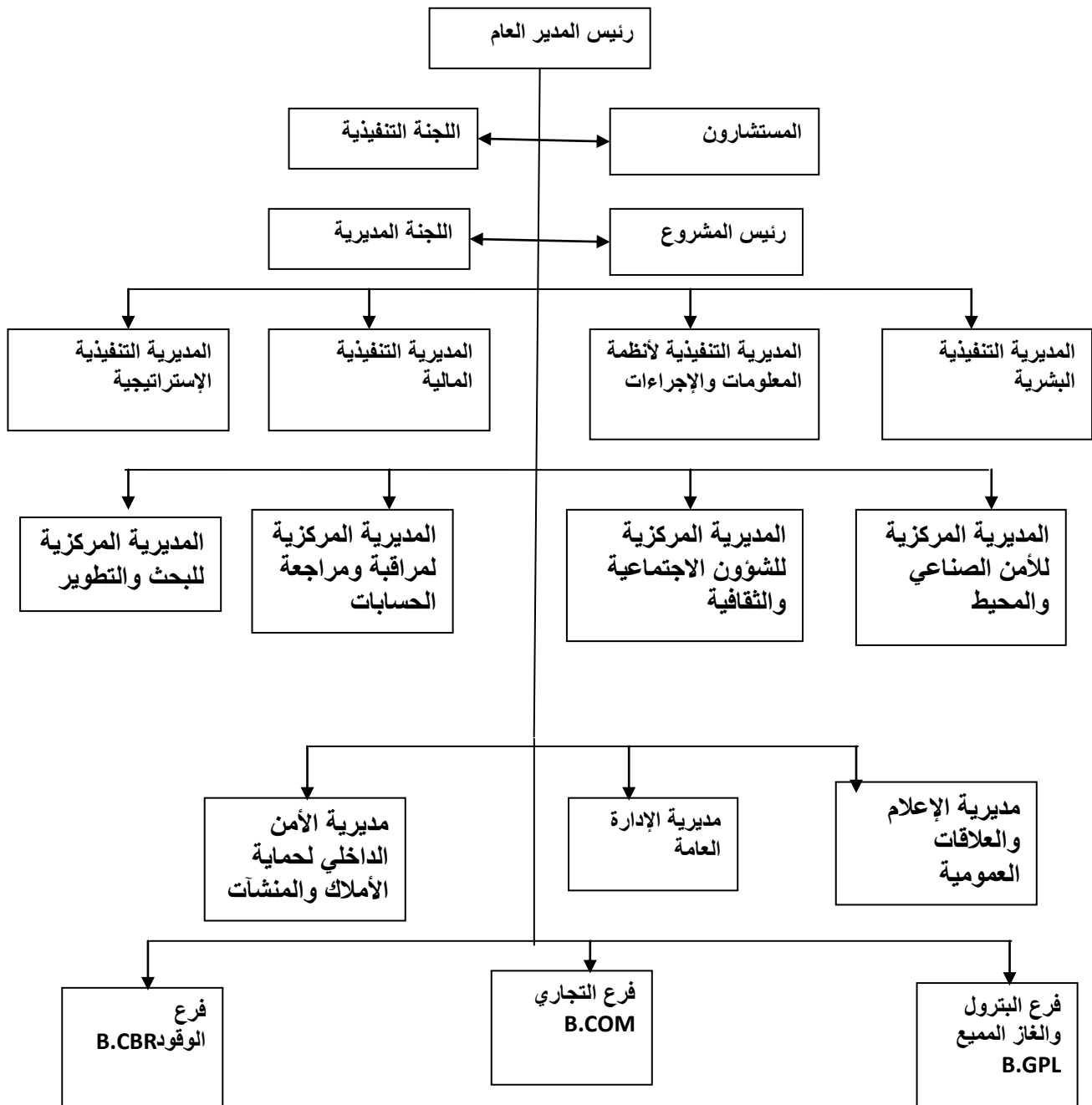
المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة. ولقد ارتفع عدد عمال نفضال الى

31000 موظف سنة 2017.

رابعاً: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

مما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في الخامس من أفريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساساً في توسيع نشاطها و ذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعاً. وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة " نفطال "

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لشركة "نفطال"



المصدر: وثائق خاصة بالشركة 2015

- 1 -اللجنة التنفيذية: متراسلة من طرف الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، خاصة في ميدان التسيير، الشراكة، الأمن...
 - 2 -اللجنة المديرية: متراسلة من طرف الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.
 - 3 -المستشارون المساعدون: مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي فيم يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.
 - 4 -المديرية التنفيذية:
 - أ -المديرية التنفيذية الإستراتيجية والاقتصاد **SPE** : التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة، القيام بدراسات اقتصادية، تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.
 - ب -المديرية التنفيذية المالية **DEF**: تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية، تأمين ومراجعة الحالة المالية للشركة(الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين). تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.
 - ج -المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءات **DESI**: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير، وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة.
 - د -المديرية التنفيذية للموارد البشرية **DERH**: وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية(برامج التكوين، قانون العمل..)، تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
 - وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافآت.
 - ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديرات حسب احتياجات الشركة.
 - إجراءات اختيار العامل للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكون مضبوطة حسب القوانين.
- 5 -المديرية المركزية:
- أ - المديرية المركزية للتسويق **DCM**: القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة.
 - ب -المديرية المركزية للبحث والتطوير **DCRD**: القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية لمر دودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع...الخ.
 - ج -المديرية المركزية للمراقبة ومراجعة الحسابات **DCA**: تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.
 - د - المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط **DCSI**: وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

هـ -المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DASC:

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

و -المديرية المركزية لحماية الأملاك DCPP: تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل على صيانتها.

6 - مديرية الدعامه:

مديرية الإدارة العامة DAG :

- التسيير الجيد لبيد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانات الضرورية لكافة المديرية لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها حظيرة السيارات، الهياكل (مباني، مطاعم..)، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشفة والمعلومات.

الفرع الثاني: الفروع ومهامها

1 فرع الوقود(B.CBR):

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني؛
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود...في أحسن الظروف؛
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في أنحاء الوطن؛
- تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم؛
- حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة ومنشآت قسم الطيران والملاحة؛

- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

2 فرع غاز البروبان المميع GPL :

- ضمان وفرة الغاز، وتوزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يتزايد الطلب على هذا الغاز بكثرة.

- القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع.

3 الفرع التجاري B.COM:

- وهو الفرع الذي ينبثق منه محور دراستنا التطبيقية، وهو يقوم بالمهام التالية:
- تسويق المنتجات البترولية وغيرها وأيضا تقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع.

- تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، شبكة نقاط البيع وزبائن آخرون.
- تحقيق ووضع ميادين التطبيق إستراتيجية تطوير تسويق الشبكة (تسيير مباشر، تسيير حر، نقاط البيع المعتمدة).
- مراقبة ومتابعة وتطوير وتسيير شبكة نقاط البيع.
- القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنظمة للتأكد على نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن.
- تقدير ووضع ميدان تطبيق سياسة اكتساب وعمل أجهزة ضرورية للصيانة وتحديد شبكة التوزيع.
- تحضير ووضع ميدان لانجاز سياسة تطوير شبكة التسويق وغاز البترول المميع أو السير غاز.
- تنشيط سياسة تطوير نوعية الخدمات واستقبال الزبائن.
- تعريف ووضع للتحقيق سياسة جديدة للتسيير ووضع عقود لنقاط البيع.
- تعيين مخطط إنتاج لمخطة التوزيع، مركز تحويل إلى سير غاز ونقاط بيع أخرى ومتابعة تنفيذ المخطط.
- السهر على تقديم والحفاظة على سمعة الشركة على مستوى كافة نقاط البيع.
- الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة.

الفرع الثاني: المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2017-2018

الفرع الثالث: المجال البشري: حددت عينة الدراسة في إطار المؤسسة محل الدراسة، والمقدر عددهم في سنة 2014، 133 إطار.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الاول: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي المنهج المناسب للدراسة، لانه يساعد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول الى الاستنتاجات وتعميم النتائج، كما تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون، وكذلك منهج دراسة الحالة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي بعض المصالح في المؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر"، الذين قاموا بتزويد الباحثة بالمعلومات والوثائق.

المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة، على مجموعة من الادوات كوئائق المؤسسة، المجلات، المقابلة مع مسؤولي بعض المصالح، وكذلك منشورات الانترنت.

المبحث الثاني: دور أبعاد التوجه بالسوق في تحسين الأداء

في هذا المبحث سنعمد إلى اختبار وتحليل نتائج الدراسة، عن طريق إبراز دور أبعاد التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نفطال.

المطلب الأول: دور بعد التوجه بالعملاء في تحسين أداء مؤسسة نفطال

يتضمن هذا المطلب تحليل لمكونات السوق وطبيعة العملاء داخل السوق والعملاء الذين تتعامل معهم المنظمة محل الدراسة، فالعملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فكما سبق فإن نفطال تقوم ببيع ثلاثة منتجات: الوقود، العجلات والزيوت. ومن أجل قياس أدائها سنقوم باستخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعملاء، من اجل محاولة إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في " يوجد دور لبعد العملاء في تحسين أداء مؤسسة نفطال".

أولاً: شريحة السوق الخاصة بالمنظمة: ينقسم زبائن نفطال إلى:¹

أ. المستهلكين **Les Consommateurs**: ويتمثل في الجامعات، المؤسسات التعليمية، الإدارات، المقاولين، الصيدليات، المديرات....

والفرق بين هؤلاء المتعاملين يكمن في، المقاولين الذين يهدفون من خلال تعاملهم مع نفطال هو حصولهم على الفاتورة التي من الصعب أن يحصلوا عليها عند تعاملهم مع غير نفطال، والتي تعتبر بالنسبة لهم تكلفة، يدخل في رقم أعمالهم. ب. البائعين **Les Revendeurs**: وهم تجار التجزئة مثل: محلات بيع الزيوت والعجلات وكذلك محطات الغسيل والتشحيم ومحطات الخدمات [Station-service]، إن الفرق بين المستهلكين والبائعين هو البيع لهذه الأخيرة بسعر أقل وذلك كونها تهدف إلى الربح، أما المستهلكين فتقوم الشركة ببيعهم بأسعار أكبر باعتبارهم المستهلك النهائي. أما عن عددهم فمن الصعب تحديد العدد وذلك راجع إلى تغيرهم من وقت إلى آخر، وكذلك يرجع السبب إلى الطلب عند الحاجة فقط عند بعض المتعاملين كالصيدليات، المؤسسات.... حيث أن العدد الثابت يتمثل فقط في محطات الخدمات التي تنتشر عبر كامل تراب الوطن والتي بلغ عددها 2010 محطة خدمة، منها 338 تسيير مباشر **GD** و1135 نقطة بيع معتمدة.

▪ **قنوات التسيير المباشر**: وهي محطات وقود ذات التسيير المباشر، ويقصد بذلك ان ملكيتها تابعة لشركة نفطال وهذا النوع من المحطات يساهم ب **33%** في تغطية احتياجات السوق الوطنية ، وعددها **338** محطة منتشرة على المستوى الوطني².

¹ Amina Sarah DEKAR, " Dimensionnement de la Canalisation GPL-Arzew-Blida- Choix de Diamètre économique ", Projet de Fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Hydraulique intitulé, Ecole National Supérieur Polytechnique, Département d'Hydraulique, Alger, 2009. P 46

² Amina Sarah DEKAR, " Dimensionnement de la Canalisation GPL-Arzew-Blida- Choix de Diamètre économique ", Projet de Fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Hydraulique intitulé, Ecole National Supérieur Polytechnique, Département d'Hydraulique, Alger, 2009. P 46

▪ قنوات التسيير الحر: يقصد بها أنها ملك للمؤسسة لكن العاملين بها لا ينتمون للمؤسسة ويقوم مسيرين مكلفين بتسييرها بموجب "عقد تسيير حر"، وهذا النوع يغطي 18% من احتياجات السوق الوطني، ويقدر عددها ب: 344 محطة.

▪ قنوات التوزيع نقاط البيع المعتمدة والعادية: وهو استثمار الخواص، ويغطي 49% من احتياجات السوق الوطني وعددها 1226 محطة، منها 206 عادية أي ملكيتها للخواص حيث تتمتع بالاستقلالية التامة كما أن لها قدرة تخزين صغيرة، و1020 محطة معتمدة أي منحت لها بطاقة اعتماد من طرف شركة نפטال أي لها استقلالية ذاتية.

ثانيا: الاحتفاظ بالعملاء وإرضائهم

إن هدف الاحتفاظ بالعملاء وهدف إرضائهم لن يتحقق إلا إذا تمت تلبية احتياجات العميل، إن مقياس الاحتفاظ بالعملاء ومقياس إرضاء العملاء من المقاييس المهمة التي تستخدم في تقييم الأداء وسنعرضها فيما يلي:

1. الاحتفاظ بالعملاء

من أجل احتفاظ المقاطعة بزبائنها تقوم بالاحتفاظ بملف لكل زبون يود الانضمام والاستفادة من خدماتها، كما يلي:

أ. تكوين ملف: كل زبون يريد أن يستفيد من منتجات المقاطعة وخدماتها عليه تكوين ملف يضم مجموعة من الوثائق التي تساعده على الحصول على منتجاتها المختلفة.

ب. دراسة الملف: بعد وضع الزبون للملف يتم دراسته من كل النواحي خاصة المالية وذلك لتسهيل التعامل معه، وعند قبول الملف يصبح زبونا لها، وللاحتفاظ بالعميل فإنها تقترح عليه نوعين من الدفع حسب إمكانياته.

ج. أنواع الدفع: هناك دفع فوري ودفع بالآجل،

- الدفع الآجل: أقصى مدة هي 30 يوما.

- الدفع الفوري: ينقسم إلى نوعين: الصك البنكي [يعد أكثر ضمانا]، الصك العادي.

وهذا بالنسبة لعملائها الذين يقومون بشراء المنتجات البترولية المتمثلة في الزيوت، العجلات... الخ سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة، أما فيما يخص عملائها الذين يرتادون محطات الخدمات فقد عازمت نפטال على توفير هذه المحطات بكل ضرورتها لتوفير الراحة والرفاهية، حيث قامت بإنشاء 42 محطة خدمات على الطريق السيار شرق - غرب لخدمة المواطنين. وقررت شركة نפטال إعادة تأهيل وتهيئة العديد من محطات الخدمات في الجنوب، لتحويلها إلى مواقع للاستراحة والتخفيف من تعب السائقين وفق مقاييس وشروط عصرية.¹

2. إرضاء العملاء: يتم تحقيق رضاء العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم، والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع وكل هذه الاحتياجات يتم توفيرها في نפטال، حيث أن معظم المنتجات تخضع لمعايير الجودة، أما من حيث الخدمة المقدمة من طرف محطات الخدمات فقد حددت الأهداف التالية من أجل إرضاء الزبون والمتمثلة في:

¹ محمد بن أحمد ، إنشاء محطات استراحة إجبارية في طرق الجنوب ، جريدة الخبر ، 27 مارس 2015 . 23:25
<http://www.elkhabar.com/press/article/12149/#sthash.lgo7iE3S.dpbs>

أ. تغيير المظهر العام لمحطات الخدمات وذلك بإضافة الألوان التالية: الأزرق والأصفر.

ب. إلحاق كل محطة بفريق للغسل والتشحيم،

ج. إلحاق كل محطة بورشة للعجلات،

د- توفير مطاعم وكافيتيريا، البعض منها تكون مجهزة للبيع بطريقة الخدمة الذاتية،

هـ- الهواتف العمومية وغيرها من الخدمات التي تساهم في التحسين المستمر لمظهرها وجذب الزبائن وتحسين الصورة الذهنية للشركة، وكذلك خلق موارد مالية جديدة وهذا يعني أنها تطبق إستراتيجية التنوع غير المتمركز وكذلك تساهم في خلق فرص عمل من الناحية الاجتماعية.

ثالثا: الاستماع إلى العملاء: قامت نفطال بتوفير خط هاتفي رقمه (3305) من اجل الاستماع إلى العملاء فيما يخص:

▪ رغبة الزبائن في الحصول على معلومات تخص منتجاتها أو نقاط بيعها،

▪ رغبة الزبائن في طرح شكوايهم على المنتجات أو الخدمات،

▪ ملاحظة الزبائن القيادة الخطرة لشاحنات النقل الخاصة بنفطال، وما ينطوي عليها من حوادث.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مؤسسة نفطال تولي اهتماما كبير بالعملاء، من خلال توفير متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم بالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى " يوجد دور لبعدهم في تحسين أداء مؤسسة نفطال".

المطلب الثاني: دور بعدهم بالتوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نفطال

سنتطرق في هذا المطلب لإبراز الجوانب التنافسية للمؤسسة واختبار الفرضية الفرعية الثاني المتعلقة بالتوجه بالمنافسين والتي حددت بالشكل التالي: " يوجد دور لبعدهم بالتوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نفطال". ولقد شهدت مؤسسة

نفطال تطور رقم أعمالها خلال سنتي 2015، 2016 كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): تطور رقم الأعمال لنفطال خلال الفترة 2015-2016

الوحدة: مليار دج

السنة	2015	2016
رقم الأعمال	333.2	380

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المديرية التنفيذية للمالية .

من خلال الجدول نجد أن نفطال قد حققت نموا واضحا في رقم أعمالها وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود

وغاز البترول المميع بسبب تزايد عدد السيارات في الآونة الأخيرة، الذي انجر عنه تزايد استهلاك الوقود. حيث وصل

حجم المبيعات الى 17 مليون طن من المنتجات البترولية خلال 2015. ولقد قدرت استثماراتها في 2015 بـ 28

مليار دج، وهي تخطط لاستثمار 465 مليار دينار لتطوير مخطتها لسنوات 2017-2030، واحد اهم عناصر هذا

المخطط هو زيادة طاقتها التخزينية عن طريق إنشاء مخازن.

اما بالنسبة للبيئة التنافسية لشركة نفطال فقد ساهمت عدة عوامل (قانون المحروقات وتخزين وتوزيع المنتجات البترولية...) في إيجاد عدم توازن هيكلي في السوق الوطنية بين العرض والطلب المحلي، مما اوجب ضرورة اللجوء إلى الاستيراد، إضافة إلى ما أتاحتها هذه الظروف من دخول منظمات أجنبية عالمية مثل **TOTAL , SHELL , MICHELIN** ووضع شركة نفطال في مواجهة بيئة تنافسية جديدة، فحسب تصريح رئيس نفطال السابق والذي قال فيه " أن الاحتكار المطبق من طرف مؤسستنا خلال السنوات السابقة بدأ يختفي نهائيا نتيجة انفتاح السوق على المنافسة الوطنية والدولية وهذا سيؤدي إلى فقدان حصة من السوق بدخوله إلى السوق الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية منافسين محتملين، أجانب الذين يقومون حاليا بثورة كبيرة خاصة في المنتجات مثل الزيت والزيوت"¹. حيث شهدت دخول منافسين محليين ودوليين إلى سوقها منذ 1999 على مستوى جميع أنشطتها مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (4): تراجع حصة نفطال في السوق

المنتجات	2006	2007	2008	2009	الاتجاه العام
الزيت	79%	77%	73%	55%	↙
الزيوت	59%	55%	50%	52%	↙
العجلات	8%	7%	5%	5%	↙
وقود ارض	7.98%	97%	95%	95%	↙
غاز البترول المميع	92%	88%	82%	85%	↙

المصدر: كاريش صليحة، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد الثالث، ص 221.

إن تراجع حصة شركة نفطال في جميع المنتجات يعود إلى ارتسام معالم سوق جديدة لا تلعب فيه نفطال دور المحتكر الذي ظلت تمارسه منذ نشأتها إلى غاية التسعينات، حيث عرفت سوقها تحريرا بمقتضى الأمر 97_435 هذه الحرية جعلت من نفطال كغيرها من الشركات مجرد متعامل في سوق أصبح أكثر ديناميكية وتنافسية يتشكل أساسا من:²

- نفطال التي تقوم بتخزين وتسويق المنتجات البترولية، تتمون من نفتاك **Naftec** في حدود 90 % والباقي تقوم باستيراده،

- الموزعون والمعبئون المحليون وهم شركات خاصة تتمون من نفتاك **Naftec** مثل **Mixoil** و **Petroser**،
- المنافسون الآخرون ومن أهمهم:

- **ESSO, TOTAL LUB, SHEL** في تخزين وتوزيع الزيوت،

¹ Cherif Benaceur. **Distribution des produit petroliers dans le sud.naftal news**. n7. juin 2006. p 45.

² كاريش صليحة، مرجع سابق، ص 221.

- TOTAL BITUME, ETRHB, IGBS في تشكيل وتوزيع الزيت،

- MICHELIN, BRIDGESTONE, GLOBAL AXIX في تخزين وتوزيع العجلات.

✓ ويمكن إظهار الاستراتيجيات التي تقوم نפטال بتطبيقها كما يلي:

1. إستراتيجية التنوع:

من خلال الدراسة الميدانية واستنادا لما تناولناه في الجانب النظري لإستراتيجية التنوع توضح لنا بأن نפטال تطبق إستراتيجية التنوع بنوعيه المتمركز وغير المتمركز، لذا سنوضح هاتين الإستراتيجيتان فيما يلي:

أ. إستراتيجية التنوع المتمركز: تظهر إستراتيجية التنوع المتمركز في كون مقاطعة نפטال تسوق ثلاثة أنواع من المنتجات البترولية، التي تتميز بجودة عالية حيث أن المنظمة تحصلت على شهادة الإيزو 9001 سنة 2000 ، تتمثل هذه المنتجات في:

1) الوقود: يتكون الوقود من أربعة أنواع وهي كما يلي:

- البنزين الممتاز؛
- البنزين العادي؛
- البنزين الخالي من الرصاص؛
- المازوت؛
- السيرغاز.

2) الزيوت: تمتلك الشركة تشكيلة متنوعة وكبيرة من الزيوت ، تصنفها حسب الاستعمال كما يلي:

- زيوت محركات البنزين (HME): وتضم 22 نوع تتمثل في منتجات NAFTILIA و TAMILIA بمختلف الأحجام والأشكال.
 - زيوت محركات الديزل (HMD): وتضم 22 نوع تتمثل في منتجات CHIFFA و CHELIA بمختلف الأحجام والأشكال.
 - زيوت نقل الحركة (HTR): وتضم 5 أنواع تتمثل في منتجات TASSILIA وهي الأخرى تتوفر بأحجام وأشكال عديدة.
 - زيوت خاصة بالسيارات (SPA): وتضم 8 أنواع تتمثل في منتج CHELLALA وهو الآخر يتوفر في السوق بأحجام وأشكال متنوعة.
 - الزيوت الصناعية (H.IND): تضم 5 أنواع تتمثل في منتج TISKA وهو متنوع الأشكال والأحجام.
 - الشحوم (GRS): تضم 8 أنواع تتمثل في منتج TASSADIT و TASSALA بأحجام وأشكال متنوعة.
- 3) العجلات: تقوم نפטال ببيع الأنواع التالية:
- العجلات السياحية (Tourisme): تتكون من 26 نوع حسب أنواع السيارات؛

• عجلات الشاحنات (Camionnette): تقوم ببيع 8 أنواع من عجلات الشاحنات وذلك حسب أنواع

الشاحنات؛

• عجلات الشاحنات الوزن الثقيل (Poids Lourd): تتكون من 7 أنواع من عجلات منتجات الشاحنات

الثقيلة؛

• مطاط العجلات (Chambre à air Véhicule): لديها 14 نوع من مطاط العجلات.

ب. إستراتيجية التنوع غير المتمركز: تظهر هذه الإستراتيجية من الهدف الذي تسعى نفطال تحقيقها عبر جميع

محطات الخدمات (الخاصة والعامة). وهو إيجاد مورد مالي جديد من خلال خلق خدمات إضافية والقيام بالتحسين

المستمر لمظهر المحطات حيث تتمثل الخدمات الإضافية في:

أ. فتح ورشات لتصليح العجلات في كل محطة؛

ب. توفير محلات تجارية، كافيتيريات؛

ج. هواتف عمومية.... إلى آخره. كما تهدف إلى توفير فرص عمل جديدة.

2. إستراتيجية الشراكة:

لقد قامت نفطال بإبرام عقود شراكة على المستوى الوطني من بينها التوقيع على اتفاقية شراكة بين الهلال

الأحمر الجزائري لتجسيد نشاطات متصلة بالمساعدة الاجتماعية والإنسانية، تحدد شروط وكيفيات تدخل نفطال كشريك

للحلال الأحمر الجزائري في إطار ترقية مختلف الأنشطة الإنسانية. بموجب هذه الاتفاقية تدخل نفطال إلى جانب الهلال

الأحمر الجزائري من خلال هبات موجهة للأسر المعوزة لاسيما الطرود الغذائية خلال شهر رمضان. وتلتزم نفطال بموجب

هذه الشراكة بتنظيم زيارات لفائدة الأطفال المرضى وتقديم هبات للأطفال المتدربين، والمشاركة في نشاطات تضامنية

خلال الكوارث الطبيعية في حين يتعهد الهلال الأحمر الجزائري بتقديم تكوين في الإسعافات الأولية لصالح أعوان الشركة.

وأشار الرئيس المدير العام لنفطال أن هذه الشراكة سترسي أسس علاقة دائمة بين الطرفين خدمة لمواطنينا، وأوضح أن

التوقيع على الاتفاقية يعكس الإرادة المشتركة القوية التي تدعو الطرفين للعمل معا في ظل التضامن الإيجابي من اجل ترقية

النشاطات الموجهة لدعم الفئات الاجتماعية المعوزة.¹

كما تم إبرام اتفاقية شراكة بين شركة "نفطال" و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بهدف تشجيع

الشباب على إنشاء مؤسسات مصغرة في مجال تحويل السيارات للعمل بالسيرغاز.

ولمؤسسة نفطال العديد من المنتجات ذات جودة عالية، وهناك بعض المنتجات الصديقة للبيئة كالسيرغاز و بدون

رصاص، الأمر الذي يعكس التوجه البيئي للمؤسسة.

من خلال ماسبق نلاحظ أن مؤسسة نفطال لديها توجه بالمنافسين لأنها تعمل دائما على تطوير منتجاتها،

تنافس المؤسسات الأخرى المنافسة ويظهر ذلك أيضا في الاستثمارات التي وجهتها لمخطط تطوير مشروعها لسنوات

¹ التوقيع على اتفاقية شراكة بين نفطال و الهلال الأحمر الجزائري، النهار اونلاين، 22-09-2015.

2017-2030 رغم أن المنافسة في قطاع المحروقات شديدة جدا، وعليه نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في " يوجد دور لبعد التوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نفطال".

المطلب الثالث: دور بعد التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نفطال

سننتقل في هذا المطلب إلى إثبات الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في " يوجد دور لبعد التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نفطال" وذلك من خلال عرض أداء المؤسسة لجانب الموارد البشرية، وطرق التواصل بين مختلف إدارات المؤسسة.

الفرع الأول: الموارد البشرية

أولا: رضا العاملين

يقاس رضا العاملين بظروف وجودهم ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق، بالإضافة إلى القاعدة المتاحة من التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي يفرضها عالم الأعمال المتسارع في النمو والذي يفرض على نفطال على غرار المنظمات الوطنية الأخرى، أن تستعد كما يجب للمحيط الاقتصادي الجديد، فمن بين المشاريع التي من خلالها تحاول التكيف مع المحيط التكنولوجي الجديد، إنشاء مشروع "vast" وهو مشروع يهدف إلى نقل وإرسال المعطيات عبر الانترنت بين الوحدات عبر ولايات التراب الوطني، ومن مميزاته:

- أ. هذا النظام يضع في متناول العمال جميع المعلومات وفق رغبة نفطال على سبيل المثال: يستطيع أي عامل معرفة مخزونات أي مخزن في أي وقت؛
- ب. يسهل هذا النظام للمسئول عملية التسيير بدون وسيط (مباشرة)؛
- ج. ضمان قيادة جيدة لمدير المنظمة؛
- د. يعطي كذلك رؤية كاملة لكل المنظمة [جميع وحداتها] كل الأيام؛
- هـ. تسهيل عملية الاتصال بين العمال في أي وقت وفي أي مكان؛
- و. إن هذا النظام يؤدي إلى التحكم والسيطرة على السوق من خلال التتبع المستمر لكل العملية في وقت قصير وهذا ما تستدعيه التغيرات السريعة الحاصلة في المحيط؛
- ز. يسهل تسيير نقدية الخزينة (Cash Trésorier Management :CTM) بشكل عملي وذلك كما ذكرنا سابقا التتبع المستمر لكل عمليات الشراء والبيع؛

أما التقييم المالي لهذا المشروع فقد قدرت تكلفته بـ 48 مليون دينار جزائري في السنة، هذا المبلغ تم ضمه إلى تكاليف الخدمات والإعداد. إن تكاليف هذا المشروع ضخمة لكن عندما تم مقارنتها بفواتير الهاتف وجدت بأنها أقل وأكثر فعالية، بالإضافة إلى أنه يضمن لنفطال أمن وسلامة وصدق المعلومات، خاصة وأن معظم العاملين يحسنون استخدام هذه التكنولوجيا مثل:

1. مهارتهم في استخدام الحاسب الآلي، وذلك لتوفره تقريبا في جميع المكاتب،
2. كذلك نوعية اللغة التي يتقنها معظم العاملين وهي الفرنسية،

3. برامج الحاسبات الآلية وكيفية استيعابها جميعها تمثل عناصر أساسية.

ثانيا: درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالشركة

إن ارتباط وانتماء عمال نפטال بمنظمتهم راجع إلى قناعة العمال بأن جانبا كبيرا من أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية يمكن تحقيقها من وجودهم بهذه المنظمة، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال:

1. أقدمية العمال

إن ما نسبته 24% من الأفراد العاملين في نפטال هم ذوي خبرة أكثر من 25 سنة، ونسبة 23% هم ذوي خبرة اقل من 05 سنوات، وهو ما يدل أن نפטال تستفيد من الأفراد الذين لديهم خبرة عالية الناتجة عن الاقدمية في العمل. وأن نפטال تحتفظ بعمالها من خلال ما يلي:¹

أ. اهتمام نפטال بمواردها البشرية من خلال الدورات التكوينية والتدريبية وهذا ما يظهره تقرير وزير الطاقة والمناجم

بقوله: "إن القطاع يهياً هياكل تكوين مهمة لاحتياجات الخاصة بالمهندسين والتقنيين السامين في مجال الطاقة والمناجم"

ب. اهتمامها بالجانب الاجتماعي والترفيهي حيث أن نפטال لديها إدارة تسمى بإدارة الأعمال الاجتماعية والثقافية حيث قال: "أن الاهتمام الجيد بالجانب الاجتماعي والصحي داخل الشركة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية" ومن أجل هذا الهدف تقوم نפטال بما يلي:

- إجراء رحلات خارج الوطن؛
- إقامة مخيمات صيفية خاصة بالمنظمة؛
- إجراء دورات رياضية [رياضات جماعية ككرة القدم، وفردية]؛
- الاهتمام بالمرأة من حيث الرياضة وذلك بتوفير قاعات رياضية خاصة بالنساء، والصحة كذلك؛
- الاهتمام بأطفال عمالها وذلك بتوفير لهم رعاية صحية ورياضية وتعليمية.

ج. والجانب الأكثر أهمية بالنسبة للعمال يتمثل في مختلف أنواع التحفيز التي يتحصلون عليه والتي تعد السبب الرئيسي في بقائهم، حيث تمنح نפטال نوعين من الحوافز:²

✓ **الحوافز المادية:** وتتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به، بالإضافة إلى المزايا والخدمات التالية:

- مزايا مادية عن أوقات لا يتم العمل فيها كالعطل السنوية، العطل المرضية، والعطل الخاصة؛
- تأمينات التقاعد وحوادث العمل؛

¹ F Amraoui. **La Direction des Affaires Sociales et Culturelles Mer le Paquet.** Naftal News. Revue éditée par Naftal. 2006. P 30/31.

² العمرية جباب، الاحتفال بالذكرى 44 لتأميم المحروقات: تكريمات ومشروع محطة نموذجية للطاقة الشمسية بالجلفة، الجريدة الإلكترونية اخبار الجلفة، 2015-02-25. <http://www.akhbardjelfa.com>

- الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية وطب العمل؛

- الخدمات الاجتماعية؛

- تحسين ظروف العمل.

✓ **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية في شركة نפטال في ما يلي:

▪ **فرص الترقية:** تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي، وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى، ويصاحب هذا الانتقال تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد، ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية.

▪ **الاستحقاقات في العمل:** تتمثل الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية في منح أوسمة استحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للشركة، فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء **10** سنوات، والأوسمة الفضية لـ **20** سنة، فيما تمنح الأوسمة الذهبية لـ **30** سنة عمل لدى نפטال. وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى شركة نפטال، أما الأوسمة الذهبية فتقدم على مستوى الشركة الأم وهي مجمع سوناطراك في مناسبات محددة. فبمناسبة الاحتفال بالذكرى **44** لتأسيس المحروقات قامت نפטال بتكريم عمالها ومتقاعديها كما جرت عليه العادة من كل سنة، أين احتفلت بتكريم **12** متقاعدا و **09** من عمالها حسب الخبرة المتداولة بينهم من **35** سنة إلى **15** عرفانا بمجهوداتهم وخدمتهم لهذه الشركة وتشجيعا منها لعمالها لمواصلة العمل.

2. مستوى مهارة قوة العمل بالشركة

تقوم نפטال بتعديلات كثيرة وضخمة تتعلق بتنمية مهارات وقدرات عمالها، وكذلك إعادة هيكلة هذه العمالة المتاحة لتلائم ظروف ومتطلبات انفتاح السوق والمنافسة، ولذلك فالأمر يتطلب ضرورة تدريب قوة العمل وهذا ما تقوم به نפטال حيث تمنح لكافة عمالها نوعين من التكوين سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): برنامج التكوين لعمال نפטال

مدى التكوين المعاهد	طويل المدى	قصير المدى
المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP	من 8 أشهر إلى 12 شهرا	_____
مركز الإتقان للمؤسسة CPE	من 8 أشهر إلى 12 شهرا	من أسبوع إلى 3 أشهر
المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED	من 8 أشهر إلى 12 شهرا	من أسبوع إلى 3 أشهر

المصدر: قسم الموارد البشرية.

من خلال هذه المعاهد توفر نפטال تكوينا لجميع عمالها كل حسب وظيفته، ولضمان تكوين أكثر تلاما والمحيط الحالي تم إنشاء منظمة جديدة ذات أسهم وهي "المعهد الجزائري للبتروال IAP= Institut Algérienne Petroleum" في 7 جانفي 2005. المساهمين الأساسيين فيه: سونطراك مساهمة بأكثر من 82% والمجموعة الترويجية "STATEOIL" بأكثر من 10%، ونפטال ونفتاك بـ 4% لكل واحدة برأسمال يقدر بـ 1.5 مليار دينار. هذا

المعهد الجديد للتكوين مهمته تلبية احتياجات منظمات قطاع الطاقة والمناجم فيما يخص تكوين وتفعيل رسكلة موظفيها، حيث تضمن حصولهم على تكوينات خاصة مدعمة بشهادات، خاصة مع الظروف الدولية الأكثر تنافسية التي تتواجد وتتطور فيها منظماتنا، لذلك كان من الضروري أن تقوم نفطال بتكوين موظفيها [رجال ونساء] وهذا كمرتكز أساسي لإستراتيجيتها، ولقد أشار مدير الإدارة العامة السابق لسونطراك "محمد مزبان" إلى أن مشاركة المجموعة النرويجية "STATOIL" في رأسمال المعهد يدعم سياسة الشراكة التي تقوم بها. ويطور مهارات العاملين والدراية الفنية، وعليه فالمعهد يضمن تكوينات عملية على مستوى عالمي تتوافق واحتياجات القطاع خاصة في مجالات: التسويق، التموين، النقل، الأمن الصناعي، الموارد البشرية، اقتصاد البترول والغاز....الخ.¹

إن هذه الأنواع من التكوين يستفيد منها جميع العمال كل حسب وظيفته وكذلك حسب مستواه التعليمي، حيث نجد أن ما نسبته 64% من العمال لا يتجاوزون المستوى المتوسط، و15% من العمال لهم مستوى التعليم العالي. كما أن جميع العمال يقومون بإجراء تكوينات طويلة وقصيرة المدى كما ذكرنا سابقا وهذا من أجل ضمان السير الحسن للعمل، بالإضافة إلى التكوينات تقوم نفطال بإجراء أيام وملتقيات. وهذا ما تؤكد: ²

■ **الأيام التحسيسية:** حيث قامت المديرية العامة لنفطال بإقامة يومين تحسيسيين بمقرها المتواجد بالشراكة بالجزائر العاصمة، استهدف السائقين التابعين لها والذي كان حول أمن الطرقات حيث نوقشت فيه أسباب ونتائج حوادث المرور، فمن خلال هذا اللقاء تحوّل نفطال:

أ. نشر ثقافة الأمن وذلك بإشعار سائقيها بأهمية الأمن والسلامة، وكذا تحسين أداءهم، باعتبار أن النقل يعد نشاط أساسي ومهم في العملية التوزيعية.

ب. جعل التكوين أداة توجيه وتحقيق الأهداف وضمان جودة الخدمات، أما سبب هذا اللقاء هو الإحصائيات التي تمت في سنة 2005 والتي سجلت فيها نفطال 111 حادث مرور، أسفر عنه 20 قتيل و31 مصاب مم نتج عنه:

1. زيادة أعباء ومصاريف العمال،
2. زيادة تكاليف تصليح وسائل النقل وتكاليف اقتنائها من جديد،
3. التلوث البيئي الذي يسببه تسرب المواد البترولية...إلى آخره.

لذلك كانت أهم توصيات هذا اللقاء هي التزام السائقين بإظهار انتباه ويقظة، انطلاقا من الاحترام الدقيق لقانون المرور ولتعليمات السلامة الخاصة بنشاطات نفطال وذلك من أجل بلوغ هدف "صفر حادث" "Zéro Accident".

■ **الملتقيات:** تنظيم ملتقى حول "شروط عمل سائقي نفطال" كان هدفه تحديد احتياجات ومتطلبات السائقين، وذلك بالوقوف على أهم الظروف والوضعية التي يقع فيها سائقي نفطال والتي ينجم عنها حوادث مرور خطيرة. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت نفطال على " مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية CREAD " الذي قام بدراسة لصالح نفطال شملت 30 منطقة، ركزت فيها على الجانب النوعي والكمي، حيث أجرى مقابلات مع

¹ F Amraoui. Naftal Actionnaire dans Algerian Petroleum Institute. Naftal News. Revue éditée par Naftal. Juin 2006.

² H.L.Kebilene , La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal, Naftal News , N 11, Avril 2010, P 38 .

الإدارات المكلفة بالنقل وكذا إجراء سير أراء لجميع السائقين في نפטال العاملين في مختلف الأوقات (الصباحية، المسائية، الليلية)، ولمختلف الأنشطة (غاز البترول المميع، الوقود، الزيوت، العجلات). لتأخذ بعين الاعتبار مؤشرات تساعده في هذه الدراسة تمثلت في وظيفة السائقين ومتطلباتها، شروط العمل، امن السائقين وأخيرا مؤشر الأداء في جميع الظروف المناخية وفي جميع الأوقات. حيث شملت الدراسة:¹

- عدد السائقين الذين تمت محاورتهم والمقدر ب 1182 سائق،
- منهم 542 سائق تابع لفرع غاز البترول المميع،
- 454 سائق تابع لفرع الوقود،
- 186 سائق تابع لنشاط الزيت والعجلات،
- أما من حيث العمر فكانت نسبة 41% من السائقين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، ونسبة 20% من السائقين أعمارهم اقل من 50 سنة.

أما فيما يخص التكوين فقد كانت نسبة المتحصليين على تكوينات تتعلق بالسياقة والأمن، والجوانب التقنية المتعلقة بالمنتوج فقدرت ب 69.52% .

ونائج هذه الدراسة انتهت بقيام نפטال بإعداد مخطط ايجابي لأنشطة تلتزم بها لصالح السائقين، خاصة فيما يتعلق بالصحة والتكوين والسلامة عبر الطرق.

مما سبق نجد أن نפטال تهدف إلى أن يكون الأداء صحيحا من خلال جميع التدابير المتخذة للحفاظ على عمالها وإرضائهم، وحمائتهم وذلك بتوفير شروط الأمن الصناعي، وذلك من أجل تحسين فاعلية العملية التوزيعية، فهي ملزمة قانونا بتطبيق القواعد الجزائرية العامة في مجال الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل من خلال المواد التالية:²

- **المادة 04:** يجب أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وملحقاتها وتوابعها، بما في ذلك كل أنواع التجهيزات نظيفة بصورة مستمرة، وان تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لصحة العمال.
 - **المادة 05:** يجب تصميم وتهيئة وصيانة المنظمات والمحلات المخصصة للعمل وملحقاتها بصفة تضمن امن العمال.
 - **المادة 06:** يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات فعالية معترف بها، وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار.
- تقوم الشركة بتسيير أعمالها من خلال شبكتين شبكية داخلية وشبكة خارجية، الأمر الذي سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر أنحاء الوطن.

¹H.L.Kebilene , La Direction Executive Ressources Humaines: Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal, Naftal News , N 11, Avril 2010, P 38 .

² فاتح مجاهدي، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML التابعة لشركة سوناطراك)، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 8، 2012، ص 26.

الفرع الثاني: شبكات التواصل

أولاً: الشبكة الداخلية

تكون التكنولوجيا محور اهتمام المنظمة خاصة عندما تلقي صعوبات في انجاز وظائفها وكذلك تبحث عن وسائل الراحة والسرعة في التجاوب. وهذا الأمر اهتمت به شركة نפטال لتحسين مستوى الأداء لعمالها وتحقيق رضا زبائنها وانجاز مهامها في الأوقات المحددة. فقد أنشأت نפטال شبكة حواسيب داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب، ويمكن من خلالها الاتصال بأي مصلحة والاطلاع على الحسابات، وأي شيء يخص تسهيل العمل، الأمر الذي سهل عملية الاتصال الداخلية، وقلل استعمال الأوراق والتنقل بين المكاتب الأمر الذي يعتبر تخفيضاً لتكاليفها، حيث يمكن من استخدام آلة ناسخة واحدة تتداول بين مجموع الأقسام، أضف إلى ذلك استعمال برامج لحساب تسعيرات كل منتجاتها. فلو فكرنا أن هناك عشرات الآلاف من الزبائن كم يلزمها من عامل لانجاز الحسابات واحتمال الوقوع في الخطأ أكيد وكذلك عملية التحصيل واستقبال الكم الهائل من الزبائن دفعة واحدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية معالجة الأجور تتم بطريقة آلية عوض أن يقوم العامل بحساب الأجر يدوياً، مما يسهل إعطاء النتائج بسرعة فائقة ودقة وكذلك سهولة تصحيح الأخطاء ومتابعتها.

والأمر الأخر هو تسهيل عمل المدير حيث يستطيع مراقبة الأعمال من مكتبه، فإذا أراد رؤية الحسابات يستطيع الدخول إلى حاسب المصلحة التجارية والاطلاع على الحسابات، وإذا أراد الاطلاع على الأجور يدخل إلى الحاسب الخاص بمصلحة المستخدمين ويقوم بذلك وهكذا بالنسبة لباقي المصالح والأقسام .

وكذلك استعمال اللاسلكي في الاتصال بوحدات العمل، الشيء الذي يسهل من تبادل المعلومات والإبلاغ عن الأعطاب خاصة الفرق المتنقلة.

إن استعمال الأقراص بأنواعها يسهل في عملية تخزين المعلومات والحفاظ عليها من الضياع، وخاصة قدرة الاستيعاب لهذه الأخيرة، حيث تسهل عملية البحث وقد قضت على الكم الهائل من الأوراق الذي غزه المكاتب.

1. نتائج استعمال الشبكة: هذه الشبكة أدت إلى :

- تسهيل سير الأعمال،
- تقليص الوقت،
- كذلك سرعة الرد وتسليم الالتزامات في الآجال المحددة،
- إرضاء الزبائن وتحسين خدماتها،
- سهولة الرقابة والاتصال بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية،
- انخفاض التكاليف من خلال تقليل استعمال الورق في تبادل المعلومات،
- تسهيل عمل المكتبيين وبت روح الإبداع والعمل فيهم،
- يصبح العامل لا يحس بالملل في انجاز أعماله،
- ينقص من استعمال الطابعات وتوابعها،

■ كذلك استعمال الأقراص للتخزين حيث يحمل كم هائل من المعلومات.

من هذه النتائج نلاحظ أنيجابيات الشبكة الداخلية أكثر من سلبياتها من تسهيل التناسق بين الأقسام وسهولة وسرعة تبادل المعلومة. وفي الشبكة الداخلية للشركة هناك 12 حاسوب متصلون مع بعضهم، يتم تعيين حاسوب من بين هذه الحواسيب كحاسب متحكم (SERVER) حيث يقوم هذا الأخير بتنظيم عملية الاتصال بين الحواسيب ويحدد المواقع المسموح بالدخول إليها من طرف كل العمال، فإذا أراد عامل من عمال الشركة شيء ما عليه أن يتجه إلى الحاسب الرئيسي، كما يوجد هناك اتصال داخلي بين الحواسيب الأخرى، فيتم دخول مستعمل الحاسوب رقم 2 إلى الحاسوب رقم 12 مروراً على الحاسوب المسير أو المنظم .

ثانياً: الشبكة الخارجية

11 إن الشبكة الخارجية تربط مركز الشركة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الولايات الأخرى، والمتمثلة في فرع حيث يتم الاتصال بين هذه الفروع بواسطة هذه الشبكة الأمر الذي سهل العملية حيث إذا أراد المدير المركزي بالمشرفة أن يطلع على فرع المدية أو عناية فيستطيع ذلك، إن هذه الشبكة ألغت كل الحدود الزمنية أو المكانية فإذا أراد احد الفروع أو المديرات الحصول على الملفات عوض أن يتم نقله من فرع إلى فرع، والتنقل بواسطة سيارة واخذ وقت كبير وربما تكرر هذه العملية في اليوم عدة مرات، فالشبكة حلت هذا المشكل حيث تتم هذه العملية بصفة آلية الأمر الذي ينتج عنه:

- تقليل مختلف النفقات؛
- عدم تطلب أعوان يقومون بهذه المهمة؛
- اقتصار البعد الزمني والمكاني. اما البرامج المستخدمة في هذه الشبكة فنجد:

1. NAFT COMPTA: وهو برنامج مستعمل في مديريةية المحاسبة ويخص إدخال الفواتير والطلبات.

2. NAFT GD: وهو برنامج مستعمل في محطات البنزين " station de service " وهذا يساعد المحاسب في هذه المحطات من أداء عمله بعيد عن مقر الشركة.

3. NAFT.COM: يمكن اعتباره البرنامج المحاسبي الرئيسي لأنه يقوم بمراقبة البرامج الأولى، حيث يكشف أيضاً كل الأخطاء التي قد ترتكب في محطات البنزين، كما يتم من خلاله على سبيل المثال معرفة قيمة المبيعات الحقيقية.

فلو لا وجود هذه الشبكة لاستعصى الأمر في الاتصال بين الفروع وتسهيل تبادل المعلومة، إن تسيير 11 فرع ليس بالأمر الهين وأيضاً مراقبة سير أعمالها وكذلك إرضاء زبائنها، كما أن إدخال هذه التكنولوجيا إلى الشركة أدى إلى التناسق بين فروعها، وذلك لتسهيل مراقبة أعمالها عن بعد، الأمر الذي أدى إلى تقليل عدة تكاليف.

✓ آثار استعمال التكنولوجيا في نפטال:

● إن إتمام العمليات الإدارية أصبح أمر ضروري على أي منظمة، وهذا الشيء الذي أخذت به شركة نפטال وهو الأمر الذي انعكس عليها بالإيجاب حيث أن شركة بهذا الحجم وتعاملاتها الداخلية والخارجية الكثيرة وحجم الزبائن الذي يتردد يومياً على محطاتها، فلولا وجود نظام معلوماتي متطور لتفاقت المشاكل معهم .

- إن استخدام الشبكات الداخلية والخارجية سهل عملية الاتصال بين الفروع والأقسام والوظائف، حيث أن المسافة بين الفروع تبلغ عشرات الكيلومترات والتنسيق بينهم ليس بالأمر السهل. ولوجود تعاملات بين هذه الأقسام يتطلب وسيلة نقل ووقت مهدور وذلك تكلفة بالنسبة للشركة، حيث ساهمة الشبكة في نقل المعلومات والملفات فيما بين الفروع وإنقاص تكاليف الورق التي تعتبر تكلفة سنوية تثقل كاهل الشركة .
- لقد ساهمت الشبكة في تسهيل الرقابة الداخلية، حيث أن مدراء ومسؤولي الأقسام يستطيعون مراقبة العمال الإداريين من مكاتبهم وذلك بالدخول إلى حاسبهم الشخصي والنظر لنسبة انجاز الأعمال الموكلة إليهم، ونفس الشيء بالنسبة للمدير العام .
- إن استعمال الشركة للبرامج التي تسيير الأعمال أيضا له دور كبير، مثل برامج حساب الأجور وكذلك التي تبين كمية المبيعات وهي مستعملة في محطاتها وكذلك برامج المحاسبة التي تقوم بمراقبة كل الفواتير الخاصة بالمحطات وكذلك المخازن التابعة لها.
- مما سبق نلاحظ أن أداء مؤسسة نפטال من ناحية الموارد البشرية واستخدامها للتكنولوجيا التي تسهل التنسيق بين مختلف الوظائف، بين أن المؤسسة لديها توجه نحو التنسيق بين مختلف الوظائف، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد دور للتوجه ببعد التنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نפטال". من خلال إثبات صحة الفرضيات الفرعية السابقة، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في " يوجد دور للتوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نפטال".

خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل أن مؤسسة نפטال لديها توجه بالسوق، وذلك من خلال اهتمامها بمختلف الأبعاد، حيث أنها تقدم منتجات متنوعة تلبي احتياجات وأذواق الزبائن، وتختلف من زيوت وقود ومنتجات تصلح للاستعمال الغذائي، وتعمل الى توفيرها بالقرب من الزبون، على الرغم من وجود منتجات منافسة لمؤسسات كبيرة، كما أنها تحاول زيادة حصتها في السوق وتحسين موقعها من خلال زيادة حجم استثماراتها، لمخططها التطويري للفترة 2030/2017. وبالنسبة للتنسيق بين الوظائف فان المؤسسة تعمل على تدريب كفاءاتها من أجل تطوير مهاراتهم وتبادل المعارف وتوفير وسائل التواصل من خلال الشبكات لتحسين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه في الوقت المناسب وتسهيل انتقال المعلومات من مصلحة لآخرى.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

لقد تم في هذه الدراسة عرض دور التوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر"، من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري اعتمدنا على أهم التعاريف التي تناولت المفهومين المتعلقين بمتغيري الدراسة بالاعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات والمذكرات، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولتهما، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على المقابلة مع مسؤولي المؤسسة ، بالإضافة إلى وثائق خاصة بالمؤسسة، والمجلات، وموقع المؤسسة على الانترنت.

نتائج وتوصيات الدراسة:

سنعرض أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من الجانب التطبيقي بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، وبالتالي قد تساعد مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية " الجزائر" في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من اجل زيادة حصتها السوقية في السوق المحلية والأسواق العالمية.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل في هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية والتي تخص المتغيرين.

1- النتائج النظرية

- إن مفهوم التوجه بالسوق لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة عدة تطورات فكرية وإدارية.
- لا يوجد لمفهوم التوجه بالسوق تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع تعريف له على أساس معطيات ومبررات معينة.
- إن نجاح التوجه بالسوق في المؤسسة يرجع إلى مدى الاهتمام بأبعاده والتركيز على نجاحها في المؤسسة
- إن الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك عدة طرق تساعد على تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة فهو يختلف حسب آراء المفكرين و الباحثين.

2- النتائج التطبيقية: أما النتائج التطبيقية فتمثلت في نتائج الفرضيات والمتمثلة في:

- يوجد دور للتوجه بالسوق في تحسين أداء مؤسسة نفطال.
- يوجد دور للتوجه بالعملاء في تحسين أداء مؤسسة نفطال.
- يوجد دور للتوجه بالمنافسين في تحسين أداء مؤسسة نفطال.
- يوجد دور للتوجه بالتنسيق بين الوظائف المختلفة في تحسين أداء مؤسسة نفطال.

ثانياً: التوصيات

- توجيه اهتمام المسؤولين في مؤسسة نفطال لأهمية التوجه بالسوق، لان الاهتمام بالمنافسين والعملاء يمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين ومواكبة رغباتهم، ومعرفة السوق التي تنشط فيه لتحسين حصتها السوقية،
- ضرورة تبني المؤسسات للتوجهات الاستراتيجية المناسبة لها، لتحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية وتحسين أدائها.

الخاتمة

ثالثاً: أفاق الدراسة

- أثر التوجه بالسوق على أداء المنظمات.
- دور التوجه بالزبون في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- تأثير التوجهات الإستراتيجية على الأداء الكلي للمنظمات.
- دور التوجه بالمنافسين في التأثير على استراتيجيات المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أحمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
 2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
 3. خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2007.
 4. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000.
 5. صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 1، 2012.
 6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منجني متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2007.
 7. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
 8. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
 9. محمد حسن العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
 10. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
 11. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2008.
 12. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
 13. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
 14. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، ط 1، (بدون بلد النشر)، 2000.
- الأطروحات والمذكرات:
15. ابراهيم فالح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
 16. اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

قائمة المراجع

17. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة:دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة،الجزائر، 2014.
18. بوكشيريدة صابر، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
19. تهابي الرشيد أحمد حمزة التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان، 2015.
20. رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
21. سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
22. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
23. عبد الوهاب احمد علي جندب، اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
24. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
25. غلام علي يوسف، دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية (دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري)،قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد الثانية، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2014.
26. ماجدة احمد ابو زنت، اثر التوجه الاستراتيجي في أخلاقيات الأعمال دراسة استكشافية في مجلس الأعيان الأردني، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية ،جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2011.

قائمة المراجع

27. محمد إبراهيم أمحمدان الزواهره، أثر الاستراتيجية التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية - دراسة على عينة فنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
28. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
29. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
30. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
31. منى إبراهيم خليل المدهون عبير عياد أحمد البطينجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
32. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، وضوح معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين القرارات المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء معمل سموت بادوش في مدينة الموصل، جامعة الموصل، العراق، 2013.
33. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- المجلات:
34. احسان دهب جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013.
35. حامد كريم الحدراوي، أمير نعمة مخيف الكلابي، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013.
36. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
37. درمان سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي - دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، العدد 21.

قائمة المراجع

38. الشريف بقعة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف-، مجلة الباحث، العدد12، 2013.
39. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2010.
40. صالح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987.
41. طلال بن عايد الاحمد، مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، التنظيم واداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2010.
42. عبد الاله سيف الدين غازي ساعات، شاعر تركي أمين، أثر التوجه في السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
43. عبد البارى إبراهيم درة. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات(الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
44. علي ميا، صلاح شيخ ديب، لبي دغمان، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم التنافسية -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في اللاذقية-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 8، 2013.
45. فاتح مجاهدي، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML التابعة لشركة سوناطراك)، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 8، 2012، ص 26.
46. كاريش صليحة، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد الثالث.
47. كاريش صليحة، واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد الثالث.
48. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
49. مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 193.
50. ميسون علي حسين، ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري)، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2، العراق، 2013.

قائمة المراجع

المؤتمرات والملتقيات:

51. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
52. شريف حمزاوي، بل كبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، ملتقى دولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة ساعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010.
53. كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص 7.
54. مشبب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

المراجع الاجنبية:

- 55.H.L.Kebilene , **La Direction Executive Ressources Humaines : Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal**, Naftal News , N 11, Avril 2010, P 38 .
- 56.Cherif Benaceur. **Distribution des produit petroliers dans le sud**.naftal news. N7. Juin 2006.
- 57.F Amraoui. **La Direction des Affaires Sociales et Culturelles Mer le Paquet**. Naftal News. Revue éditée par Naftal. 2006.
- 58.F Amraoui. **Naftal Actionnaire dans Algerian Petroleum Institute**. Naftal News. Revue éditée par Naftal. Juin 2006.
- 59.Gérard Garibaldi. **L'analyse stratégique**. 3^{eme}. Editions d'organisations. Paris 2001.
- 60.H.L.Kebilene , **La Direction Executive Ressources Humaines : Organise Une Conference Sur Les Conditions De Travail Des Chauffeurs Naftal**, Naftal News , N 11, Avril 2010.
- 61.Samuel Choy et Joseph M Mula. **The impact of strategic orientation dimensions on business performance : A case study based on an international organization**. In : ANZAM 2008 : Managing in The Pacific Century, Auckland, New Zeland, 2-5 Dec 2008.
- 62.Stanley F Slater. Eric M Olson. Tomas M Hult. **The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship**. Strategic management journal. 2006.
- 63.**Stratégor (Politique générale de l'entreprise)**. Dunod. Paris 1997.

قائمة المراجع

المواقع الالكترونية:

64. التوقيع على اتفاقية شراكة بين نפטال و الهلال الأحمر الجزائري، النهار اونلاين، 22-09-2015.
65. الجريدة الالكترونية اخبار الجلفة، 25-02-2015. <http://www.akhbardjelfa.com>
66. العمرية جياب، الاحتفال بالذكرى 44 لتأميم المحروقات: تكريمات ومشروع محطة نموذجية للطاقة الشمسية بالجلفة،
67. محمد بن أحمد ، إنشاء محطات استراحة إجبارية في طرق الجنوب ، جريدة الخبر ، 27 مارس 2015
23:25 <http://www.elkhabar.com/press/article/12149/#sthash.lgo7iE3S.dpbs>.