



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

التخصص: العلوم الاقتصادية

بعنوان:

دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية

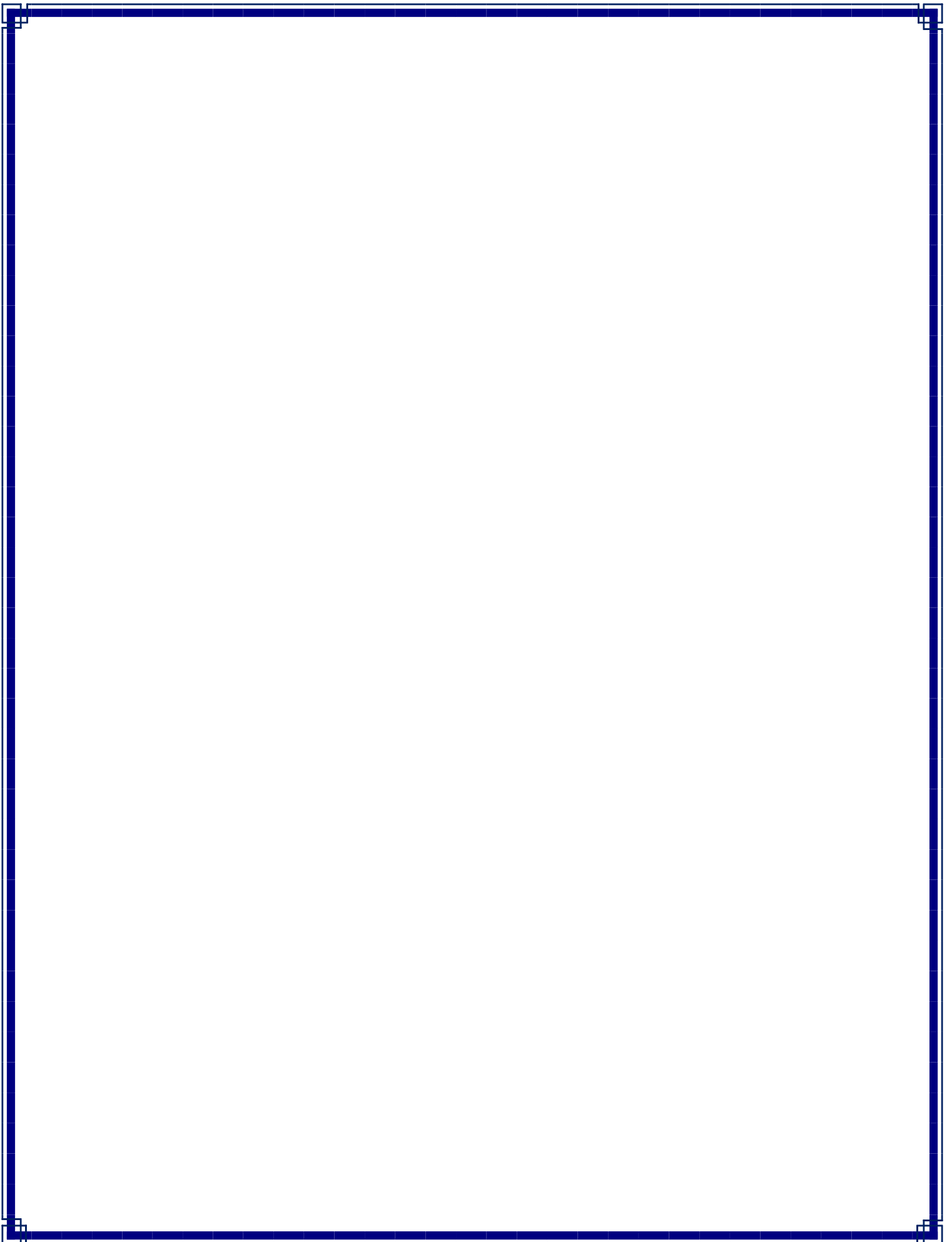
دراسة حالة مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية

من إعداد المترشح: سايح عبد الله

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/12/09 أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د عبد الحميد بوخاري
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د سليمان بلعور
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د رميلة لعمور
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د بوعمامة خامرة
مناقشا	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر أ	د عائشة صفراني
مناقشا	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر أ	د يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2020/2019



الاهداء

الى والدي حفظهما الله ورعاهما وأمد الله في عمريهما ومتعهما بالصحة

والعافية وبارك لي في حياتهما ورزقني برهما؛

الى رفيقة الدرب زوجتي الغالية؛

الى مهجة الروح وثمره الفؤاد ابنتي سوار

الى اخوتي وجميع عائلتي

الى كل من تربطني به وشيخة نسب أو مصاهرة أو اخوة أو صداقة؛

الى كل طالب علم باحث عن الحقيقة؛

الى من وسعهم الفؤاد ولم تسعهم القراطيس؛

الى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل...

عبد الله

شكر

الحمد لله وحده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، سبحانك لا نحصي ثناء عليك انت كما اثنيت على نفسك والصلاة والسلام على خير خلق الله وأشرفهم اجمعين محمد صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه تسليما كثيرا؛

ولأنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس فانه لا يسعني في هذا المقام الا ان انخني اجلالا واكبارا واسدي جزيل شكري وامتناني للأستاذ الدكتور بلعور سليمان الذي شرفني بالإشراف على عملي ولم يبخل على بالتوجيه والنصح رغم مشاغله وارتباطاته؛

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني مرتين مرة بقراءة هذه الاطروحة، ومرة أخرى بتصويبها وتقويمها على أني سألتزم بكل ملاحظاتهم وتصويباتهم ما استطعت؛

ولا أستطيع ان اوفي رجالا حقهم مهما شكرت واثنيت لذا فاني أوكل جزاءهم الى الله فهو وحده من يكافئهم؛ كما اشكر كل إطارات المؤسسة التي شملتها الدراسة الميدانية مؤسسة الاناييب الحزونية ALFAPIPE على حسن الاستقبال والتجاوب والتعاون.

عبد الله

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تسليط الضوء على مدى مساهم إدارة الأداء بجميع ابعاده في تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال اختيار عينة من موظفي مؤسسة وطنية جزائرية بلغت 60 مفردة، وتوزيع استبيان عليهم يضم ابعاد إدارة الأداء من خلال أسئلة منتقاة وابعاد التنافسية من خلال أسئلة أيضا، إضافة الى مقابلات اجريناها مع بعض الموظفين الساميين للمؤسسة محل الدراسة، واعتمدنا على المؤشرات الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل الفروقات وإظهار العلاقة بين المتغيرين وقياسها.

وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك تطبيق لأبعاد إدارة الأداء في المؤسسة محل الدراسة الى جانب وجود تأثير إيجابي معتبر لتطبيق ابعاد إدارة الأداء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: أداء، تخطيط أداء، قياس أداء، إدارة أداء، تنافسية، ميزة تنافسية، استراتيجية

Summary:

This study aims to try to shed light on the extent to which performance management in all its dimensions contributes to improving and supporting the competitiveness of Algerian economic institutions, by selecting a sample of approximately 60 people of a public economic enterprise, and distributing a questionnaire to them that includes the dimensions of performance management through selected questions and competitiveness dimensions from During questions as well, in addition, interviews were held with some senior executives of the institution under study, we relied on statistical indicators through the SPSS statistical package program to analyze the differences and show the relationship between the two variables and measure them.

The results of the study concluded that there is an application of the dimensions of performance management in the institution under study, in addition to a significant positive impact of applying the dimensions of performance management on the competitiveness of the economic institution.

Keywords: Performance, performance planning, performance measurement, performance management, competitiveness, competitive advantage, strategy

قائمة المحتويات:

III	إهداء.....
IV	شكر.....
V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الاداء

15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
16	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.....
16	الفرع الأول: تعريف الأداء.....
18	الفرع الثاني: خصائص الأداء.....
20	الفرع الثالث: الفرق بين الأداء والكفاءة والفعالية.....
22	المطلب الثاني: تخطيط الأداء.....
22	الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.....
23	الفرع الثاني: التخطيط على مستوى الإدارات.....
24	الفرع الثالث: تخطيط أداء العاملين.....
25	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.....
25	المطلب الأول: قياس الأداء.....

25	الفرع الأول: بعد الإنتاجية
25	الفرع الثاني: بعد المردودية.....
26	الفرع الثالث: البعد التسويقي
27	المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
27	الفرع الأول: اهداف تقييم الأداء المؤسسي.....
27	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء المؤسسي.....
29	الفرع الثالث: تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.....
36	المبحث الثالث: إدارة الأداء
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء.....
37	المطلب الثاني: خصائص إدارة الأداء.....
40	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتطبيق نظام إدارة الأداء.....
41	المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الأداء.....
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: المنافسة والتنافسية مفاهيم عامة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية التنافسية
48	المطلب الأول: مفاهيم عن المنافسة والتنافسية.....
48	الفرع الأول: تعريف المنافسة والتنافسية.....
55	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
56	الفرع الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: مداخل دراسة الميزة التنافسية
59	الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية
62	الفرع الثاني: مدخل سلسلة القيمة لدراسة الميزة التنافسية
63	الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي وهيكل الصناعة

66	المبحث الثاني: القوى المؤثرة في تنافسية المؤسسة لبورتر
67	المطلب الأول: القوى الخمس لبورتر
72	المطلب الثاني: ابعاد التفوق التنافسي للمؤسسة
73	المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس
74	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية المبنية على ريادة التكلفة
75	الفرع الأول: الشروط الواجب توفرها لتطبيق استراتيجية الريادة بالتكلفة
76	الرفع الثاني: مزايا تطبيق استراتيجيات الريادة بالتكلفة
77	المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية المبنية على التمييز
78	الفرع الأول: متطلبات تطبيق استراتيجية التمييز
79	الفرع الثاني: إيجابيات اتباع استراتيجية التمييز
80	الفرع الثالث: نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسات المعتمدة على استراتيجية التمييز
81	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المبنية على التركيز
82	الفرع الأول: متطلبات اعتماد استراتيجية التركيز
83	الفرع الثاني: مزايا وعيوب تبني استراتيجية التركيز
85	خلاصة الفصل
86	الفصل الثالث: دراسة دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE وحدة غرداية
87	تمهيد
87	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
94	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
94	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
96	المطلب الثاني: نموذج الدراسة متغيراتها وأدوات قياسها
111	المطلب الثالث: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
116	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

116	المطلب الأول: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان.....
126	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
129	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
138	خلاصة الفصل
140	خاتمة
144	المصادر والمراجع
151	الملاحق.....
	الملخص

رقم الصفحة	رقم وعنوان الجدول
ص50	الجدول رقم (01): اشكال المنافسة
ص83	الجدول رقم (02): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر ومتطلباتها
ص93	جدول رقم (03): نتائج توزيع استمارة الاستبيان
ص96	جدول رقم (04): يوضح مقياس ليكرث الحماسي
ص97	الجدول رقم (05): مقياس الموافقة النسبية
ص99	الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول في المحور الأول
ص100	الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني في المحور الأول
ص101	الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث في المحور الأول
ص102	الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع في المحور الأول
ص102	الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول في المحور الثاني
ص103	الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني في المحور الثاني
ص104	الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث في المحور الثاني
ص105	الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع في المحور الثاني
ص106	الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس في المحور الثاني
ص107	جدول رقم (15): الصدق البنائي لمحاور الدراسة
ص107	الجدول رقم (16): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وابعاد الاستبانة
ص108	الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
ص109	الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
ص110	الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر
ص111	الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
ص112	الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
ص113	الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

ص115	الجدول رقم (23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تخطيط الأداء
ص116	الجدول رقم (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد قياس وتقييم الأداء
ص117	الجدول رقم (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد التغذية العكسية للأداء
ص118	الجدول رقم (26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تحسين وتطوير الأداء
ص119	الجدول رقم (27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الاستراتيجية
ص120	الجدول رقم (28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد المردودية والإنتاجية
ص121	الجدول رقم (29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الجودة
ص122	الجدول رقم (30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد خفض التكلفة
ص123	الجدول رقم (31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد التمايز
ص124	الجدول رقم (32): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لإدارة الأداء والمتغير التابع الإستراتيجية
ص124	الجدول رقم (33): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لإدارة الأداء والمتغير التابع المردودية والإنتاجية
ص125	الجدول رقم (34): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لإدارة الأداء والمتغير التابع الجودة
ص125	الجدول رقم (35): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لإدارة الأداء والمتغير التابع خفض التكلفة
ص126	الجدول رقم (36): جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة لإدارة الأداء والمتغير التابع التمايز

ص 127	الجدول رقم (37): نتائج اختبار T TesT One Sample للفرضية الأولى
ص 128	الجدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الثانية
ص 129	الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الثالثة
ص 131	الجدول رقم (40): نتائج اختبار الفرضية الرابعة
ص 132	الجدول رقم (41): نتائج اختبار الفرضية الخامسة
ص 134	الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفرضية السادسة

رقم الصفحة	رقم وعنوان الشكل
ص 23	الشكل رقم (1): مراحل التخطيط على مستوى الإدارات
ص 32	الشكل رقم (02): علاقة السبب والنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (الجيل الثاني)
ص 41	الشكل رقم (03): مراحل إدارة الأداء
ص 58	الشكل رقم (04): منحنيات السواء للإنتاج
ص 59	الشكل رقم (05) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.....
ص 63	الشكل رقم (06): سلسلة القيمة قيادة التكلفة
ص 64	الشكل رقم (07): المجموعات الاستراتيجية
ص 66	الشكل رقم (08): مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة
ص 67	الشكل رقم (09): القوى الخمس لبورتر
ص 74	الشكل رقم (10): مصادر الميزة التنافسية.....
ص 94	الشكل رقم (11): نموذج الدراسة
ص 111	الشكل رقم (12): توزيع افراد العينة حسب العمر
ص 112	الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....
ص 113	الشكل رقم (14): توزيع افراد العينة حسب الخبرة
ص 114	الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.....

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
الملحق رقم(01)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
الملحق رقم(02)	الاستبانة أداة الدراسة
الملحق رقم(03)	ترميز الاستبانة
الملحق رقم(04)	قائمة المحكمين
الملحق رقم(05)	خصائص العينة
الملحق رقم(06)	متوسطات وانحرافات أسئلة الاستبانة
الملحق رقم(07)	العلاقة بين متغيرات الدراسة
الملحق رقم(08)	اختبار التوزيع الطبيعي
الملحق رقم(09)	اختبارات للعينة المستقلة T-test
الملحق رقم(10)	الانحدار بين ابعاد الدراسة
الملحق رقم(11)	الانحدار بين محاور الدراسة
الملحق رقم(12)	الاتساق الداخلي لابعاد الدراسة



مقدمة

أ. توطئة:

مر الاقتصاد في تطوره بمراحل مهمة تبعا لتطور المجتمعات البشرية، بداية من الاقتصاد الزراعي الذي تميز بالاعتماد على عنصري الانتاج الارض والعمل، إذ كان العنصر الاهم هو الارض حيث كانت تقام الحروب و توضع لأجل السيطرة على المساحات الصالحة للزراعة، و مع تطور المجتمع و بروز الآلات و تنامي دورها في الانتاج ظهرت المرحلة الثانية وهي مرحلة الاقتصاد الصناعي المعتمد بصورة اساسية على راس المال و الطاقة، لكن مع أواخر القرن العشرين فقد تطورت الآلات و زاد الاعتماد على التقنية و الحواسيب و ظهور أجهزة الاتصالات اللاسلكية المتطورة، التي أصبحت تعتبر الادوات الأساسية في الانتاج و ما يرافقها من العقول المسيطرة على هذا التطور، حيث أصبحت ثروات الامم تقاس بمقدار امتلاكها لأصحاب المعارف و الابتكارات بالدرجة الاولى لا لأنها موارد لا تنضب و تزيد بكثرة استعمالها فقط لكن لأنها المورد المسير و المتحكم في الموارد الاخرى، وقد اطلق على هذه المرحلة بمرحلة اقتصاد المعرفة .

وقد برزت آثار و متغيرات جديدة مع هذه المرحلة من التطور الاقتصادي، و ابرز آثارها بروز التنافسية كواقع جديد يحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، في عصر يتميز بالمنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاطمة و التطورات التقنية الهائلة، تحتم على هذه المؤسسات العمل الجاد لاكتساب ميزات تنافسية تدعم مركزها التنافسي و تحسنه، أو حتى للحفاظ على مركزها التنافسي القائم اطول مدة ممكنة في مواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين و المحتملين، لكن مع انفتاح الاسواق و اشتداد المنافسة اصبحت عملية المحافظة على المركز التنافسي امرا صعبا فما بالك بالحديث عن التفوق التنافسي، ما لم تعمل على التحسين المستمر لأدائها و تمييز منتجاتها و اشباع رغبات المستهلكين بشكل يتفوق تماما على المنافسين.

والمؤسسة الاقتصادية في سعيها لتحسين أدائها و من ثم بلوغ أهدافها التنافسية تستخدم جميع مواردها المتاحة، لكن المورد الاهم و الجوهرى في العملية الانتاجية لهذه المرحلة من التطور الاقتصادي _اقتصاد المعرفة_ هو المورد البشري، حيث يسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن البيئة الاقتصادية غير المستقرة و الاسواق المتقلبة و المنتجات الاكثر تعقيدا و تنوعا، و يضمن كذلك تحقيق المستوى الاعلى من الفعالية الانتاجية، وهو الذي يقوم بترتيب و ضبط و استغلال مختلف الموارد و الامكانيات المادية و الفنية و المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، فهو المورد الذي لا يمكن بدونه ان تتحقق أهداف المؤسسة - المركز التنافسي - وهو ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية الرائدة حاليا الاهتمام به، كونه يملك طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الاخرى تميز المؤسسة عن بعضها.

لكن الاهتمام بهذا العنصر ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب توفير ادارة تهتم باحتياجاته ورغباته وتحفيزه ليبدل اقصى مجهود لديه، ليساهم بشكل ايجابي في تحسين نتائج المؤسسة وتدعيم تنافسيتها، من خلال اساليب وسياسات وتقنيات مختلفة لتخطيط وقياس وتوجيه وتقييم ادائه، وهو ما يعرف بإدارة الاداء.

وفي الوقت الراهن أضحت ادارة الاداء أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الامر الذي اعطاها أهميتها وبعدها الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة مع متطلبات مواكبة مرحلة اقتصاد المعرفة المبني على قدرة المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة والتحكم فيها لامتلاك مزايا تنافسية.

والمؤسسات الجزائرية اليوم معنية بهذا التحول والتغير الحاصل في بيئة الاعمال، خاصة بعد شروعها في مرحلة التحول لاقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، وهو ما يعكسه تطبيق برامج التعديل الهيكلي بداية من التسعينات والذي زادت متطلباته وتعمقت أكثر فأكثر بفعل تأثيرات العولمة والشراكة الاوروبية، فأصبحت اليوم تعمل في مناخ مغاير لما كانت عليه ابان الاشتراكية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، لهذا أصبح بقاؤها مرهونا بمدى قدرتها على تنمية مزايا تنافسية والمحافظة عليها في مواجهة المنافسة المتزايدة.

حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما اصطلح عليه باقتصاد المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تثمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءتها، وادارة ادائها بالشكل الذي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية.

ب. طرح الإشكالية:

مما سبق؛ تبرز معالم إشكالية موضوعنا والتي يمكن صياغتها كما يلي:

كيف تؤثر إدارة الأداء البشري على تنافسية مؤسسة الاناييب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يمكن تقسيمها إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

- كيف يؤثر بعد تخطيط الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الاناييب الحلزونية بغرداية؟
- كيف يؤثر بعد قياس وتقييم الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الاناييب الحلزونية بغرداية؟
- كيف يؤثر بعد التغذية العكسية للأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الاناييب الحلزونية بغرداية؟
- كيف يؤثر بعد تحسين وتطوير الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الاناييب الحلزونية بغرداية؟

ج. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمّ الاعتماد على الفرضيات التالية:

- هناك تطبيق لإدارة الأداء بجميع ابعاده في مؤسسة الانايب الحلزونية بغرداية
- يوجد أثر إيجابي قوي لبعء تخطيط الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الانايب الحلزونية بغرداية
- يوجد أثر إيجابي قوي لبعء قياس وتقييم الاداء على تحسين تنافسية مؤسسة الانايب الحلزونية بغرداية
- يوجد أثر إيجابي قوي لبعء التغذية العكسية للأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الانايب الحلزونية بغرداية
- يوجد أثر إيجابي قوي لبعء تحسين وتطوير الاداء على تحسين تنافسية مؤسسة الانايب الحلزونية بغرداية

د. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يميز هذه المرحلة من التطور الاقتصادي المعتمد على راس المال البشري وادارته، واكتساب الميزة التنافسية من خلال حسن تسييره.

لذلك من خلال هذا المنطلق اردت ابراز أثر ادارة الأداء البشري في تحسين التنافسية من الناحية النظرية البحتة مستعينا بتجارب الدول الرائدة في هذا المجال، ومن ثم استطلاع مقومات ادارة الاداء في مؤسسات وطنية- وتجدر الإشارة الى ان مؤسسة الدراسة هي من بين اهم واكبر المؤسسات الوطنية الصناعية في الجنوب - ومدى قدرتها على المنافسة وامتلاك ميزة تنافسية من خلال التحكم في هذه الاخيرة، خاصة مع تحول مؤسساتنا من العمل في نظام اقتصادي موجه الى العمل ضمن ديناميكية اقتصاد السوق ومتطلباته التنافسية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

هـ. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- ابراز الدور الذي تلعبه الموارد غير المادية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة.
- التحكم في اداء المورد البشري للمؤسسة وادارته وانعكاسه على المركز التنافسي لهذه المؤسسة.

- استطلاع حال المؤسسات الجزائرية من خلال اسقاط الدراسة على مؤسسة وطنية كبيرة ومعروفة في الساحة الوطنية.
- طريقة تسيير المؤسسة الاقتصادية لمواردها البشرية ومدى مساهمته في نتائجها وذلك من خلال اظهار دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- قياس أثر تخطيط الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الدراسة.
- أثر قياس وتقييم الأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الدراسة.
- أثر التغذية العكسية للأداء على تحسين تنافسية مؤسسة الدراسة.
- تأثير تحسين وتطوير الأداء على تنافسية مؤسسة الدراسة.

و. مبررات اختيار الموضوع:

- موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع التي اميل الى البحث فيها والاستمتاع بتحليلها ومناقشتها
- من جهة أخرى يعتبر موضع التنافسية موضوع سبق لي البحث فيه على مستوى الماجستير والليسانس، وهو ما شجعتني على اختيار هذه الجزئية في الدراسة .
- المساهمة في النقاش السائد حول قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة في الاسواق الدولية
- ابراز دور إدارة الأداء باعادها في تدعيم تنافسية المؤسسات الصناعية
- وعي التام بأهمية وقيمة الموضوع بالنسبة للاقتصاد الوطني
- المرحلة الراهنة ومتطلبات اقتصاد السوق الذي تواجهه المؤسسات الجزائرية والمنافسة المتزايدة من المؤسسات الاجنبية
- كذلك ضرورة الرفع من اداء العاملين في مؤسساتنا الوطنية للمساهمة في تحسين نتائجها وتدعيم مركزها التنافسي، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والتنوعية وكفاءة اعلى من حيث الاداء .
- التعريف بالاتجاه الجديد للتفوق التنافسي في المؤسسات الصناعية الرائدة وهو ادارة الأداء.

ز. منهج البحث وادواته:

بغرض دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، والوقوف على مدى صحة الفرضيات الأنفة الذكر، إعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي وهو منهج مناسب في مثل هذا النوع من الدراسات.

أما الجزء التطبيقي، فقد اعتمدنا فيه على منهج دراسة الحالة، بغية إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية الوطنية للأنابيب الحلزونية التي تم اختيارها كحالة للدراسة من خلال استبيان حاولنا من خلاله معرفة دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية حسب رأينا وزع على عينة من إطارات ومسؤولي المؤسسة المستهدفة مستعنيين في التحليل الاستبيان بمجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج نذكر منها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26 وبرنامج الجداول MS-EXCEL النسخة المكتبية Office 365.

ح. حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** ركزنا في تناولنا للمتغير المستقل على ابعاده الرئيسية وهي (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، التغذية العكسية، تحسين وتطوير الأداء) وعلى ابعاد المتغير التابع المتمثلة في (الاستراتيجية، الإنتاجية والمردودية، الجودة، خفض التكلفة، التمايز) وهي من وجهة نظرنا اهم الابعاد لمفسرة لكلا المتغيرين.
- **الحدود المكانية:** تنحصر الحدود المكانية في مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE وحدة غرداية
- **الحدود الزمانية:** وتمثلت في الفترة التي أجريت فيها المقابلات ووزعت واسترجعت فيها الاستبيانات وقد امتدت بين ديسمبر 2019 وجوان 2020؛
- **الحدود البشرية:** تمثلت في مجموعة إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة وقد تم التركيز على مديري الموارد البشرية ومديري البحث والتطوير إضافة إلى مديري نظم المعلومات وإطارات المستوى التنفيذي، ورؤساء الفرق والمصالح للمؤسسات محل الدراسة؛

ط. صعوبات البحث:

إعترضنا في طريق بحثنا بعض الصعوبات نورد أهمها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعطيات الكاملة والضرورية وخاصة ما تعلق بالربط بين متغيري الدراسة لإتمامها.
- صعوبة عملية التوزيع والاسترجاع لاستبانة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وتعذر استرجاع كافة الاستبانات الموزعة.

■ الوضع الصحي الذي تمر به البلاد وهو ما صعب علينا المقابلات الشخصية.

ي. تقسيم البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث اقسام رئيسية، يتمثل في القسم النظري بفصلين والقسم التطبيقي بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

تطرقنا في القسم النظري الذي يحتوي على فصلين للخلفية المفاهيمية والأدبيات النظرية والتطبيقية حيث خصصنا الجزء الأول من الدراسة لتناول إدارة الاداء بشكل عام واهم النظريات والآراء بهذا الشأن، أما الجزء الثاني فقد خصصناه لتناول التنافسية بشكل عام واهم النظريات المفسرة للميزة التنافسية واستراتيجياتها.

أما القسم الثاني والمخصص للجانب التطبيقي من الدراسة، فقد تناولنا فيه اختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة من خلال تقسيمه بدوره إلى ثلاث أجزاء ، حيث تطرقنا في الجزء الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها وكذا هيكلها التنظيمي، اما الجزء الثاني فخصصناه لوصف الاطار المنهجي والإجراءات الميدانية للدراسة، أما الجزء الثالث فقد خصصناه لتحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين ابعاد إدارة الأداء و الميزة التنافسية في المؤسسة المستهدفة (المأخوذة كحالة)، ثم مناقشة نتائج الدراسة، وأخيرا خاتمة تضمنت أهم ما تم الوصول اليه من خلال هذه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية، وتقديم المقترحات وآفاق الدراسة التي يمكن البحث فيها مستقبلا.

ك. الدراسات السابقة:

على اعتبار أن المعرفة العلمية تراكمية وأن كل باحث يبدأ من حيث انتهى سابقوه في حقل ما من الحقول المعرفية؛ خصوصا فيما يتعلق بمجال العلوم الإنسانية؛

من هذا المنطلق سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا سواء تلك التي تناولت العلاقة بين التغيرين أو أحدهما؛ فالدراسات السابقة هي بمثابة الأساس الذي يرتكز عليه أي بحث وهو نظير تلكم الأضواء الكاشفة التي تثير طريق الباحث في اتجاه هدفه الذي يتوخى الوصول إليه؛ فالباحث عندما يطلع على البحوث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوعه بالدراسة يمكنه الاستعانة بها في التأصيل لبحثه إضافة إلى أنها تمكنه من التعرف على الكثير من الجوانب الغامضة التي لم يتطرق إليها سابقوه لسبب أو لآخر و من هنا تأتي الإضافة التي يقدمها الباحث كإسهام يقدم إضافة للحقل المعرفي الذي ينشط الباحث ضمنه.

لذا فإننا سننتهج في عرضنا لهذه الدراسات المنهج التاريخي التالي:

1- دراسة مساك امينة وسلمي رزق، بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية¹

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر والتي أدت الى تغيير النظرة للموارد البشرية فانتقال المؤسسة الى عصر المعلومات والمعرفة اوجب عليها الاعتناء بموردها البشري وكيف تحوله الى أرباح او الى وضع استراتيجي يحقق لها الميزة التنافسية وهذا يعني ضرورة بحث المؤسسات على كل المقدرات الفكرية والمعرفية لديها والاستثمار فيها وحسن ادارتها وكانت خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها ان المؤسسات أصبحت تركز على موارد البشرية وتنظر اليها باعتبارها مصدرا لميزتها التنافسية وهي من تحقق لها النجاح والتميز وخاصة اذا ما وضعت هيكله استراتيجية لكيفية التعامل مع هذا المورد والاستثمار فيه.

2- دراسة فاضل سلمان القيسي وصفا محمد إبراهيم بعنوان (دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي)²

جاءت فكرة هذا البحث من منطلق الدور الذي تمارسه إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء-تقييم الاداء-تحسين وتصير الأداء- التغذية العكسية-مراجعة ومراقبة الأداء) في تحقيق النجاح المنظمي عبر (الرؤية الاستراتيجية-النشاط العملي-تطوير الشركة-اختيار الأفراد-ثقافة الشركة-القيادة والادارة-التطوير الشخصي-التقييم والمراجعة). و يهدف البحث إلى التعرف على مدى مسؤولية إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي و ذلك من خلال فرضيات رئيسة تفرعت عنها فرضيات فرعية لمعرفة الأثر بين متغيرات البحث عبر استخدام عدد من الوسائل الاحصائية، و استخدم الباحث المقابلات الشخصية و المعاشية الميدانية و الاستبانة كأداة لقياس و جمع البيانات عن عينة البحث في الجانب العملي، و ذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث، و قد وزعت على (66) فردا مدير، و معاون مدير) في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد الكاظمية، و تم الاعتماد على برنامج (spss) الإحصائي و بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي، الإنحراف المجاري،

1 - مساك امينة وسلمي رزق، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم جامعة الجلفة العدد 07 سنة 2017، ص ص304-315

2 - فاضل القيسي وصفا إبراهيم، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد22، العدد92، 31ديسمبر 2016، ص ص 221-250

معامل الاختلاف، ومعامل الانحدار البسيط. ومعامل الانحدار المتعدد وكذلك اخضعت الاستبانة للصدق والثبات للتأكد من صحة النتائج الإحصائية. كما تم الاعتماد على الأبحاث والدراسات التي تخص البحث في الجانب النظري. وفي ضوء النتائج الإحصائية توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية فضلا عن مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث أنها قد تسهم في معالجة بعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركة المبحوثة.

3- دراسة مهدي علي الوحيد وخالد احمد حسن بعنوان (دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة)³

سعى الباحثين من خلال هذا البحث الى تحديد دور عمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات من خلال انتهاز أسلوب الدراسة التحليلية من اجل الوقوف على طبيعة العلاقات التي تحكم المتغيرات والتي تصب في تأثيرها على إدارة الأداء وتميزه، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق التقارير الرسمية وسجلات الشركة المبحوثة والمقابلات الشخصية فضلا عن ذلك تم تصميم استمارة لاستطلاع الآراء لعينة مكونة من 89 فرد، و قياس الاتجاهات وردود الأفعال عن المواقف، حيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور لعمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات وخاصة وجود علاقة قوية ومعتبرة بين عمليات إدارة الأداء وتميز المنظمة وان سوء او ضعف إدارة الأداء سوف ينعكس سلبا على نتائج المنظمة، أيضا بلغت نسبة تأثير ابعاد إدارة الأداء 64% على تميز المنظمة اما باقي النسبة فهو لعوامل أخرى أيضا ان ابعاد إدارة الأداء وفق هذا الترتيب (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء وتوجيهه، متابعة الأداء وتقييمه، تحسين وتطوير الأداء) اهتمام الشركة وهذا يعتبر تفكيراً سليماً

4- دراسة سليم كفان وفايزة يسعد بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات⁴

ح

3 - مهدي الوحيد وخالد حسن، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 96، 2013، ص ص 57-82

4 - سليم كفان وفايزة يسعد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة سطي، مجلد 8، العدد 1، ص ص 198-212

جاءت هذه الدراسة لتبين ان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية، والتي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لمعرفة مدى اعتماد هذه المؤسسة على استراتيجية إدارة مواردها البشرية من اجل تحقيق الميزة التنافسية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الجانب الوصفي التحليلي وخلصت الى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات حيث ان فعالية إدارة الموارد البشرية في مجال استقطاب وتوطين الكفاءات من خلال نوعية الاستقطاب للموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة وهو ساعد على اعتماد طرق جديدة ومبتكرة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية والمنافسة إزاء اقرب المنافسين في السوق الجزائري.

5- دراسة سليمان عائشة، بعنوان دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية⁵

هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقديم دليل علمي وواقعي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومعرفة اهم اثار الاهتمام بهذا المورد على تنافسية المؤسسة، وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل الوصفي ودراسة الحالة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق، وقد توصلت الى نتائج أهمها انه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة لابد لها من الاهتمام والتحكم الأمثل لمواردها وكفاءاتها البشرية وكذا التسيير الفعال والجيد لهذا المخزون وهو يوضح قدرة المؤسسة على انتقاء افضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة لكفاءاتها.

6- دراسة الطهراوي عبد المنعم رمضان بعنوان (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة)⁶

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، و مدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، و التعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة و متابعة و تقييم تلك الاستراتيجيات، و أيضا توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري و مدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار و المنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية

5 - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011

6 - الطهراوي عبد المنعم رمضان، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، مذكرة

المحلية والدولية، العاملة في محافظات غزة، والتي بلغ تعدادها حسب الإحصائيات (889) منظمة موزعة على محافظات غزة وتعمل في عدة مجالات. حيث طبق الباحث دراسته على عينة قدرها (117) موظف ما بين (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة للعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن 80 % من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضا مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر بـ (78%)، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75 % من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة. وخلصت الدراسة أيضا إلى وجود عدة جوانب من الضعف تلك المنظمات أهمها وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء. وفيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية خلصت الدراسة إلى أن هذا الاستثمار مرتبط بشكل أساسي في التمويل من قبل الجهات المانحة، وأن هناك قصور في تلك المنظمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة. وأخيرا أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام. وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة إستراتيجية، أيضا ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية.

7- دراسة سناء عبد الكريم الخناق بعنوان مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية⁷

عالجت هذه الورقة البحثية إدارة الأداء من خلال أهدافها وربطها باستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما وبذلك يدعم الميزة التنافسية للمنظمة ويضمن لها الأداء العالي للأفراد العاملين بها، وقد استخدمت الورقة البحثية أسلوب التحليل الوصفي للظاهرة والبحث البيبليوغرافي وخلصت إلى أن هناك وعي من قبل مديري المنظمات أنه لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في عالم اليوم لابد من إيجاد نظام لإدارة الأداء قادر على رفع مستوى أداء العاملين واستدامته مع الزمن.

8- دراسة Moetaz Soubjaki و Mohamad Baytieh بعنوان **The Impact of Performance Management System on Learning & Development in Saudi Arabia**⁸

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير نظم إدارة الأداء على التعلم والتطوير في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، اد يمكن أن يكون لأنظمة الإدارة تأثير إيجابي على تطوير الموظفين وتعزيزهم للأداء العام للمؤسسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة تكافلية وثيقة بين الاثنين، حيث تؤدي المعلومات الواردة من أنظمة إدارة الأداء إلى تنشيط التعلم الانعكاسي الذاتي للموظفين في المنظمات استنادًا إلى مبادئ نظرية تعليم الكبار لمالكولم نولز، شارك في الدراسة 202 مستجيب والتي أجريت عبر الإنترنت من خلال الاستبيانات، تم تحليل البيانات التي تم جمعها للحصول على الارتباطات، الجدولة المتقاطعة، تحليل العوامل، والإحصاء الوصفي، والتي أثبتت مصداقية أداة البحث وأكدت العلاقة التكافلية بين إدارة الأداء والتعلم والتطوير، حيث قدم الباحثان توصيات تشير إلى أنه يجب على المديرين الاهتمام بقضايا مثل التحكم في المحتوى والتحفيز وردود الفعل والخبرة للموظف وتجربة التعلم في المنظمة، ويجب على المديرين أيضا الثقة في النضج وخبرة الموظفين لتحفيزهم على التعلم الذاتي لأن الموظفين يستجيبون أكثر للتعلم الموجه نحو حل المشكلات من التعلم الموجه نحو الموضوع.

9- دراسة Ulrik Hvidman , Simon Calmar Andersen بعنوان **The Impact of Performance Management in Public and Private Organizations**⁹

يقول الباحث ان التطورات النظرية الأخيرة تشير إلى أن الإجراءات الإدارية لها تأثيرات مختلفة على النتائج في المؤسسات العامة والخاصة، هذا الاقتراح مهم لاستيراد المنظمات العامة على نطاق واسع لأدوات إدارة القطاع الخاص، مثل إدارة الأداء، حيث تبحث هذه المقالة في كيفية تأثير إدارة الأداء على نتائج الأداء في المؤسسات العامة والخاصة المماثلة، ومن المتوقع أن تقلل إدارة الأداء من تأثير الخصائص التنظيمية الموازية للمنظمات العامة، حيث تم مسح بيانات الإدارة في المدارس الديمقراطية الخاصة والعامة مع بيانات ودرجات الطلاب، وظهرت النتائج ان تأثير إدارة الأداء يتوقف على القطاع الذي تعتمد فيه، ففي المؤسسات الخاصة المعتمدة على إدارة الأداء شكلت هذه التقنيات وسيلة فعالة لتحسين الأداء والنتائج بدون اثار سلبية بينما في القطاع العام بالكاد اثرت

إدارة الأداء على النتائج والتأثير بسبب الضغوط السياسية المفروضة على المسيرين والذين لا يهدفون الى تحسين النتائج بقدر هدفهم الإشارة الى التغيير فقط.

10- دراسة Theodore H. Poister بعنوان **The Impact of Performance Management Under Environmental Turbulence**¹⁰

من خلال الباحث يرى أن ادارة الأداء مفهوم راسخ في القطاع العام، مع العديد من الدراسات التجريبية التي تدعم تأثيره المفيد على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، لا يزال البحث في إدارة الأداء في مرحله الأولية ويدرس في الغالب تأثير هذه الممارسة في ظل ظروف بيئية مستقرة. تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال تحليل تأثير هذا النظام على أداء وكالات النقل المحلية في بيئة مضطربة اتسمت بالركود العظيم وعواقبه، تم استخدام تحليل عامل الاستكشاف (EFA) على استجابات المسح من خلال 162 وكالة عبور محلية في الولايات المتحدة لاستخراج المكونات الأربعة لإدارة الأداء، وهي التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والتزايد المنطقي، وقياس الأداء، واستخدام معلومات الأداء. يُظهر تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) أن الاستخدام المستقل للتخطيط الاستراتيجي الرسمي والزيادة المنطقية له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي في ظل الاضطرابات. ومع ذلك، يُظهر قياس الأداء ومزيج من التخطيط الاستراتيجي الرسمي والزيادة المنطقية تأثيرًا إيجابيًا، وهي أبرز النتائج المتوصل اليها.

11- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

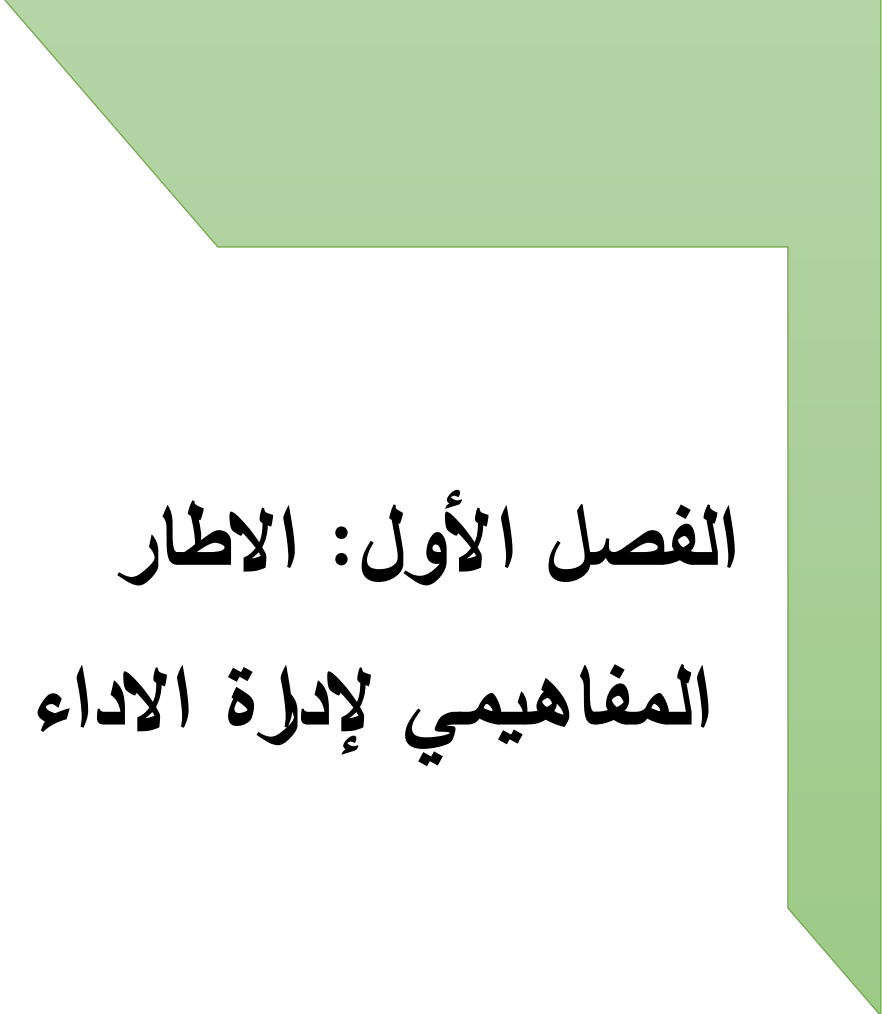
يمكن النظر إلى اهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة زوايا:

- من ناحية مجتمع وعينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها بحيث تناولت الدراسة الحالية مؤسسة الانايب الحلزونية في حين تناولت بعض الدراسات السابقة مؤسسات أخرى على غرار شركة موبيليس او وكالات النقل في الدراسة الأجنبية وهكذا على ان بعض الدراسات كان تحليلها نظريا ولم يسقط على الواقع العملي عكس دراستنا؛
- من ناحية زاوية أداة البحث: مما يظهر لنا بعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة فيما يتعلق بأداة الدراسة أن هناك اتفاقا مع أغلب الدراسات السابقة ماعدا ثلاث دراسات حيث نجد أن أغلب

الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان في جمع البيانات وهي الوسيلة التي اعتمدها الدراسة الحالية إضافة إلى المقابلة الشخصية والملاحظة.

- من زاوية متغيرات الدراسة: نجد أن هناك تقاربا بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حيث أن أغلب الدراسات السابقة ربطت بين اما إدارة الأداء والنجاح المنظمي او إدارة الأداء وتميز المنظمات او مدى تطبيقه في المؤسسات، إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية أي ربط متغير مستقل يقترب من المتغير المستقل المطبق في دراستنا بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وتختلف دراستنا عن باقي الدراسات السابقة من ناحية متغيرات الدراسة انها ربطت بين متغير مستقل هو إدارة الأداء ومتغير تابع هو الميزة التنافسية بأبعادها المعروفة وهو الامر الذي تميزت به دراستنا
- من زاوية نتائج الدراسات: تكاد كل الدراسات السابقة تُجمع على الدور الإيجابي للتحكم في المورد البشري وإدارة ادائه في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية من خلال نتائجها.

على ان دراستنا انفردت بمحاولة دراسة التأثير المباشر لإدارة الأداء بأبعاده على التنافسية بأبعادها كذلك و اظهار أي الابعاد ذات الأثر الأكبر والمحسوس في دعم التنافسية في المؤسسات اليوم.

A large green decorative shape on the right side of the page, consisting of a horizontal bar at the top, a vertical bar on the right, and a diagonal cutout at the bottom right corner.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الاداء

تمهيد:

في ظل اقتصاد السوق وتطور سبل الإدارة في المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والابداع اصبح المورد البشري اهم مورد في المؤسسة ولا بد لمسيرتي ومديري هذه المؤسسات الاعتناء به والتركيز عليه لضمان الاستمرارية والنجاح في السوق ولا يتأتى ذلك الا من خلال معرفة أداء كل مكون من مكونات المورد البشري ومحاولة تعظيم قيمته وتصحيح مواطن الضعف والقصور فيه، من هذا المنطلق اصبح يعتبر الأداء من بين اهم المفاهيم والمصطلحات التي اخدت نصيبا عظيما من الدراسات والأبحاث نظرا لأهميتها وقدرتها على تحديد وضع ومستقبل المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية من خلال معايير ومؤشرات معروفة ومحددة.

لكن تعدد الدراسات أبرز تعددا في المشارب والمداخل لدراسة هذا المصطلح مما اظهر صعوبة في حصر المفهوم وماهيته بصورة دقيقة، وعلى مر التطور التاريخي وبرز الاتجاهات الفكرية في الإدارة والاقتصاد تطور هذا المفهوم واخذ نصيبه من هذه التغيرات الفكرية.

ولقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الجانب المفاهيمي لهذا المصطلح وأبرز ما قيل عنه وكيفية قياسه وتقييمه وادارته من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية الأداء واهم التعاريف المتعلقة بهذا العنصر

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء واهم الطرق والمشارب في ذلك

المبحث الثالث: إدارة الأداء واهم التعاريف الواردة ضمن هذا المتغير والمشارب الفكرية المتعلقة به

المبحث الاول: ماهية الأداء

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الجانب الفكري والنظري للأداء وتحديد مكوناتها الأساسية ومستوياته ومحدداته ليسهل علينا فيما يلي هذا المبحث قياسه وتقييمه.

المطلب الاول: تعريف الأداء ومحدداته

الفرع الاول: تعريف الأداء

إن أصل كلمة الأداء لغويا هو من الإنجليزية *to performe* وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما (عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة)¹، أيضا يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد، الكفء... الخ².

لقد تعددت التعاريف المحددة للأداء حسب المدارس الفكرية وحسب المراحل التاريخية لتطور الاقتصاد فيعرف مثلا على انه القدرة على انجاز المهام⁽³⁾

او يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁴.

أما مصطفى عشوي فيرى أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال⁵ الملاحظ من هذا التعريف بان الأداء هو أي نشاط يساهم في تغيير المحيط سواءا إيجابا او سلبا لا فرق بينهما أي حسب النتيجة لكن العقل البشري حين يذكر مصطلح الأداء فانه يتوجه مباشرة الى الجانب الايجابي للاداء.

ويلخص كل من Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁶:

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها .
- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

¹سهيل إدريس، المنهل و قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، ط2003، 31، ص 895

²- Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P32.

³-Annie Bartoli: Le Management dans les organisations publiques, édition Dunod, Paris, p78.

⁴عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 35

⁵مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244

⁶P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P 219

أما من منظور مدرسة النظم لفيشر الأداء هو "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"¹.

فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشياً مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه. ويعرف الأداء أيضاً بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽²⁾

أي النظر إلى الأداء من بعدي الكفاءة والفعالية أي أن مفهوم الأداء بناء على هذا البعد ارتبط بسعي المؤسسة لتحقيق الربح عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، لكن التحولات الجذرية في محيط الأعمال غير هذا المفهوم أو النظرة للأداء من تأقلم المؤسسة مع محيطها إلى استباق المحيط والتنبأ بتغيرات المحيط فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها⁽³⁾ بمعنى أن أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق ويلاحظ من خلال التعريف السابق أنه لمعرفة مفهوم الأداء لا بد من فهم مصطلحي الكفاءة والفعالية الذين بني من خلالهما.

الكفاءة: هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة to do things right أو تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتقاس عن طريق الإنتاجية productivity⁽⁴⁾ أو هي: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"⁽⁵⁾

ويرى البعض الآخر أنّ الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو "إنشاء القيمة لزبائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة"⁽⁶⁾ أي أن على المؤسسة إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بما سواء كانوا زبائنها، مساهميها أو أفرادها وهذا ما يجعلها ذات أداء، ومنه يعرف الأداء على أنه "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة/تكلفة أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة"⁽⁷⁾ من هنا يتبين أنه لم يعد كافياً للمؤسسة أن تبحث عن تحقيق الأهداف بأقل الوسائل بل أكثر من هذا عليها أن تبحث عن زيادة

¹ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص290.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

³-Robert Le Duff: **Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999 , p899.

⁴ فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمينة للنشر، عمان، 2016، ص41

⁵ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة، عمان، 2001، ط3، ج1، ص24.

⁶-Philippe Lorino: **Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences**, Les éditions d'organisations, Paris, 2001, p11

⁷ -Ibid, p19

القيمة بأقل التكاليف أي البحث عن كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾. من خلال ما تم ذكره نلاحظ أنّ مفهوم الأداء قد تأثر بالتيارات الحديثة للفكر الإستراتيجي والتي ركزت على أهمية موارد المؤسسة في ضمان الأداء المرتفع واعتبارها مصدرا للتفوق التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الموارد والتي ظهرت في الثمانينات لأول مرة مع أعمال Wernerfelt ثم تبلورت افكارها من خلال أبحاث ودراسات العديد من الباحثين أهمهم Hamel et Prahalad (في تسعينيات القرن الماضي)⁽²⁾ ولتحقق المؤسسة مستوى الأداء الذي تنتظره يجب أن تتميز مواردها بالخصائص التالية:⁽³⁾

- عدم التقليد (Non imitabilité)
- عدم التحويل (Non transférabilité)
- الإتاحة (Disponibilité)
- الندرة (Rareté)
- عدم التحريك (Non mobilité)
- عدم الإحلال (Non substituabilité)

ونقصد بعدم التقليد أي ابتكار المؤسسة لطرق ومنتجات جديدة لم يسبقها إليها أي منافس أما (التحويل هو أن تكون الموارد موجودة في السوق وقادرة على التحول إلى المنافسين) بمكّنان المؤسسة من المحافظة على الميزة التنافسية التي توفرها لها هذه الموارد⁽⁴⁾ اما الإتاحة أي قدرة المؤسسة الحصول على المورد واستغلاله.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

لفهم مصطلح الأداء بجميع ابعاده والاحاطة به من كل جوانبه لا بد لنا من التطرق لخصائصه التي سوف تعطي لنا صورة اشمل عن المصطلح وتعمق فهمنا لجوانبه المتعددة حسب استعمالته خاصة وان كثير نم الباحثين اجتهدوا في تعريفه وإعطاء الخصائص المتعلقة به كل حسب المنظور الذي يحلل منه وسندرج تلكم الخصائص التي جمعنا في السطور التالية:

¹- Idem, p23

²-Thomas Durand, **La perspective basée sur les ressources**, in, Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, édition EMS, Paris, 2000, p130.

³-Rodolphe Durand:**Analyse par les ressources de la performance des entreprises Françaises**, In, Bertrand Chuélin et Jean Luc Arrègle: **le management stratégiques des compétences**, édition Ellipses, Paris, 2000, p85.

⁴-Thomas Durand, op.cit, p130.

1/الأداء مفهوم واسع: يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى¹ حيث بالنسبة للمالكي المنظمة يعني الأرباح والنسبة للقائد الإداري يعني المردودية والقدرة التنافسية والنسبة للفرد العامل يعني الأجور الجيدة ومناخ العمل الملائم وهو ما يطرح إشكالية في ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة م جميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة.

2/الأداء مفهوم متطور: ان المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة او خارجية (تحددها بيئة المؤسسة) تكون متغيرة فالعوامل المتحكمة في نجاح المؤسسة في المرحلة الاولى لدخولها السوق (الانطلاق) يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة في مرحلة النمو أو النضج، كما قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى لان هذه التوليفة متعددة ومتغيرة عبر الزمن² لهذا فإن القادة الإداريين يسعون لإيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق افضل أداء.

3/الأداء مفهوم شامل: يستخدم القادة الاداريون مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياس الأداء، حيث توضح هذه المؤشرات بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف المتعددة للمؤسسة إذ أصبحت المعايير المالية غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة لذا يستخدم إلى جانب المعايير المالية معايير خاصة بالموارد البشرية لتكملها لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية على الأداء في مجالات متعددة.³

4/الأداء مفهوم عني بالتناقضات: في حين أن الأداء تحده مجموعة من العوامل تكمل بعضها البعض وتوضحها، هناك عوامل منها تناقضها، ويبرز هذا التناقض مثلا حين يسعى القائد الإداري لخفض التكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت لتحقيق هدف تحسين النوعية في خدماته وسلعه أو خفض تكاليف العمال والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذا فإن مكونات الأداء تتطلب فرزا وانتقاء للأولويات والاهمية النسبية للمؤسسة فمهمة القائد الإداري هنا أخذ أولويات مؤسسته بعين الاعتبار ومحاولة التوفيق بينها قدر الإمكان.⁴

5/الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: إذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية واتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.⁵

¹-J.Y.SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH,N36,Jun,Paris,2000,P:20

²-M.GODET,Les dangers de la seul reactivite,Revue de gestion,N:16,Paris,1990,PP:91-92

³-J.Y.SAULQUIN, OP-CIT, P:20

⁴- J.Y.SAULQUIN. Idem

⁵-H.OUACHRINE,Gestion de la force de vente et performance de la fanction commerciale,These de magistere, INC,Alger, 2003, P:337

الفرع الثالث: الفرق بين الأداء والكفاءة والفعالية

وهنا لابد لنا من ادراج اهم الفروقات بين المصطلحات التي هي متقاربة في الاستعمال لكن الدارس والمحلل لحيثياتها يدرك الفرق بينها وسنوجز هذا الفرق في السطور الموالية:

1/الفعالية: تعني القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك¹. أي أن الفعالية تعني بلوغ الأهداف بغض النظر عن الموارد المستخدمة والمجهودات المبذولة في سبيل الحصول عليها، فالنهم هنا هو النتائج ولا ينظر إلى ما بذل فيها، فإذا بلغت المؤسسة مقدار الأرباح التي سطرها فهي بذلك فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا أيضا وهكذا، أي أن الفعالية هي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، وكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة²، ويمكن التعبير على هذه النسبة بالعلاقة التالية

الفعالية=النتائج المحققة/الأهداف المسطرة =المخرجات المحققة/المخرجات المسطرة

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في العلاقة السالفة الذكر، فالفعالية يمكن تعريفها من خلال عدة ابعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة لتحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، أي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (استراتيجية)، متوسطة الأجل (تكتيكية) وقصيرة الأجل (عملية)³.

2/الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة⁴. وهي بذلك تشير إلى إنجاز الأعمال والنشاطات استنادا للموارد المتاحة.

كما تعني الحصول على أكبر كمية من النتائج (المخرجات) باستخدام أقل كمية من التكاليف (الموارد)، إذ أنها مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم اعتبار المؤسسة ذات كفاءة⁵.

من خلال التعريف يتضح أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة، ويمكن التعبير عنها وفق العلاقة التالية:

الكفاءة=النتائج المحققة/الموارد المستخدمة = المخرجات/المدخلات

3/المقارنة بين الفعالية والكفاءة: يعتبر المصطلحان مرتبطين أحدهما بالآخر لن هناك فرق جوهري بينهما، إذ أن المؤسسة يمكن أن تكون ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات إنطلاقا من

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26

²-H.BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, ed economica, Paris, 1998, P:140

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 341

⁴ ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 91

⁵-Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica, Paris, 1994, P:14

كمية أقل من المدخلات، لكن لن تكون فعالة رغم ذلك إذا لم تحقق الأهداف المسطرة من قبلها مسبقاً، حيث أن الفعالية أوسع من الكفاءة، إذ من غير المعقول أن توجد مؤسسة فعالة دون كفاءة. لذا إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فالكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية.¹

4/ علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية: يعرف الأداء بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات²، أي أن الأداء يترجم من خلال الفعالية (تعظيم المخرجات أو الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات وترشيد استخدام الموارد) ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^3$$

إذن الملاحظ أن الأداء هو تحقيق المصطلحين معا وفي آن واحد أي درجة بلوغ الهدف (فعالية) والطريقة التي تم تحقيق النتائج بها (الكفاءة).

يلاحظ أيضا أن الفعالية تتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة في حين الكفاءة بالبيئة الداخلية أما الأداء فيشمل البعدين وهو ما يجعله أحسن مؤشر لقياس نجاعة وتنافسية المؤسسة.

5/ علاقة الانتاجية بالأداء: تعد الانتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء بل ويتم الحكم على الأداء من خلال قياس الانتاجية، حيث أن الانتاجية تقاس من خلال بعدين رئيسين هما الكفاءة والفعالية اللتان يتضمنهما الأداء بدوره⁴، فالإنتاجية بهذا المفهوم تعكس درجة الأمثلة في الأداء، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية لأحسن النتائج وهي معايير كمية في قياس الأداء لكن تعتبر الانتاجية مقياس جيد للحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها بالعمليات التشغيلية، والتي تحدد قدرة الأقسام والعمليات الموضوعية للإنتاج من تقديم ما هو متوقع منها بأفضل الطرق وادنى التكاليف وقد تناولها عديد الاقتصاديين والدارسين مجال الإدارة والاقتصاد بكثير الشرح وطرق إيجادها، لكننا في هذا المقال لسنا هنا لتعمق في كنهها لكن للإشارة لها ولعلاقتها بالأداء وكيف ترتبط وتؤثر فيه من خلال نتائجها.

¹-A.HAMDOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, These de doctorat, Alger, FSESG, 1993, P:137

²- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، ص 9

³- عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 434

⁴- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 127

المطلب الثاني: تخطيط الأداء الكلي

للقيام بعملية قياس الأداء وهو العملية الجوهرية والمحورية في إدارة الأداء لابد من تحديد مراحل الأداء أي تخطيط الأداء من خلال وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضع الأهداف الفرعية للإدارات، تحديد أولويات الأداء، تحديد الموارد الأساسية لتحقيق الأداء وتحديد الهياكل التنظيمية لتنظيم الأداء.

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة

يعرف التخطيط الاستراتيجي القائم على أسس علمية سليمة على درجة كبيرة من الأهمية للمؤسسات خاصة في ظل تضخم حجم الأعمال وازدياد المنافسة في الوقت الحالي، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الافتراضات اعتمادا على التنبؤات وتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وضع الأهداف، تطوير بدائل العمل، واختيار أحدها.

ويكمن أهمية التخطيط فيما يلي:¹

1/ يعد التخطيط عملية رئيسية في المؤسسات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعقد المتنامي في المشروعات المعاصرة والابتكارات التكنولوجية الحديثة والتحولات السريعة في الأذواق والمنافسة الحادة تحتم اجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد.

2/ يمكن توقع الأداء بناء على التخطيط والمؤسسات التي تلتزم بإجراء تخطيط علمي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن ادائها بمرور الزمن.

3/ يركز التخطيط على الأهداف وتعتمد فعاليته على وضوح هذه الأهداف حيث توجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ الأهداف المحددة والمقارنة بها، وهذا يتضمن الاستخدام الأمثل للوقت والجهد الإداري.

4/ يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفف فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة.

5/ يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية، وذلك نظرا لوضع الخطط لبلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الاكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات.

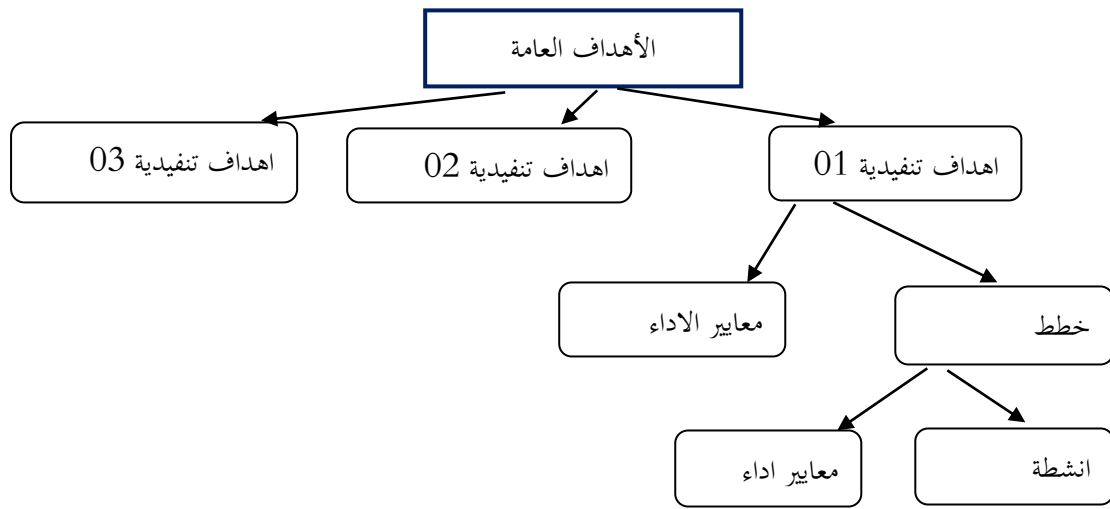
¹ - سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011، ص39

الفرع الثاني: التخطيط على مستوى الإدارات

وهي المرحلة الموالية لمرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث تتولى الإدارة العليا في المؤسسات تحديد أهدافها العامة، ومن ثم تتولى مجموعة من المديرين والمسيرين التنفيذيين المستوى الأدنى لهذه الأهداف وتفصيلها وتحديد الخطط والأنشطة اللازمة لتنفيذ الأهداف وتحديد معايير قياس الأداء لمقارنة النتائج بالأهداف الموضوع مسبقاً¹

والشكل الموالي يوضح مراحل التخطيط على مستوى الإدارات

الشكل رقم (1): مراحل التخطيط على مستوى الإدارات



المصدر: Judith Hale, Performance-Based Management_What Every Manager Should do to get Résultats, Pfeiffer, 2004, P:13

والشكل السابق يوضح ان الأهداف العامة تنقسم بدورها الى اهداف تنفيذية لكن على مستوى المصالح والفرق كل حسب الوظيفة الموكلة به أي ستكفل كل مسؤول مصلحة مع فريقه بتنفيذ اهداف مصلحته فقط، ويضح خططه ومعايير الأداء الخاصة به وفريقه ويحدد الأنشطة الموكلة بفريقه، وبالتالي في الجمل تتحقق الاهداف الكلية والعامة للمؤسسة.

¹-Judith Hale, Performance-Based Management _What Every Manager Should do to get Results, Pfeiffer, 2004, P:13

الفرع الثالث: تخطيط أداء العاملين

وهذه المرحلة هي اخر مراحل تخطيط الأداء، بحيث تشتمل خطة أداء العاملين على المهام والمسؤوليات واهداف عمل معين ومحدد، ويجب ان تكون خطة أداء العاملين متكونة من عنصرين اساسين هما:¹

1/عناصر الأداء: ونعني بها توضيح الاعمال والمهام التي يجب ان يؤديها العاملون

2/معايير الأداء: ونعني درجة الكفاءة التي يجب ان يؤدي بها العاملون مهامهم الموكلة إليهم

ويلاحظ ان لكل من العنصرين السابقين أهمية قصوى على كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيما بعد، لذا وجب اختيار عناصر ومعايير قابلة للقياس وعادلة يمكن التوصل اليها، وأيضاً بما قدر من الصعوبة والتحدي بغية تحفيز العاملين للعمل والرقى بقدراتهم ومواهبهم.²

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

وستتناول في هذا المبحث المفاهيم العامة لقياس وتقييم الأداء واهم ابعاد الأداء التي تقيمها المؤسسات وكيفية قياسها حسب المدارس والمشارب الفكرية.

المطلب الاول: قياس الأداء

يعتبر الباحثون المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على انشاء القيمة لزيائنها أولاً باعتبارهم السبب النهائي للقيمة واصل وجودها، ثم لمساهمتها وافرادها باعتبارهم مصدرا لهذه القيمة ووسيلة انشاءها.³

لهذا تعمل كل مؤسسة على تحسين اداءها بمختلف ابعاده⁴

1/بعد الانتاجية (البعء المادي)

2/بعد المردودية (البعء المالي)

3/بعد التنافسية (البعء التسويقي)

وهاته الابعاد تساهم في مجملها في تفسير وقياس الأداء الكلي للمؤسسة، ويجمع الباحثين على ان تفاعلها وتحسينها يعطينا صورة عن مدى تحقق الأداء الكلي للمؤسسة ومدى تحسينه.⁵

وسوف نتناول فيما يلي هذه الابعاد وكيفية تقييمها

¹-سلوى عمر صالح، مرجع سبق ذكره، ص 47

²-نفس المرجع السابق، ص47

³-W.Ben Ahmed, Polysémie du terme valeur au conflit d'intérêts Une analyse atravers les discriptines, Diplôme d'études approfondies an Génie des systemes industriels, cahier d'études, France, 2001, P31

⁴- Dimitri weiss, **Les Ressources Humaines**, Les éditions d'organisation, Paris, 2001. P.233

⁵-Ibid. P234

Philippe Zarafian, **Physique performance** *

الفرع الأول: بعد الانتاجية (البعد المادي)

تعتبر الانتاجية كما سبق وعرفناها أحد اهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ولا بد من تحقيقها لضمان استمراريته وتنافسيتها في الأسواق حيث يرى (P.Zarifian)* أن الأداء المادي ينتج عن التفاعل الأمثل بين التكلفة والجودة والكفاءة والآجال اذن من هذا المنطق لم تعد الانتاجية تقوم على زيادة كمية الإنتاج كما كانت في السابق بقدر ما أصبحت تركز على نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة ونوعية المهارات والمعارف التي يملكونها ويستخدمونها في العملية الانتاجية

الفرع الثاني: بعد المردودية (البعد المالي)

ان المردودية في حقيقتها كمفهوم تبحث عن تحقيق اهداف الملاك والمساهمين برغبتهم في الاستثمار وقد عرفها البعض بأنها القدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، أي أنها تقيس قدرة الاموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة.¹ او هي القدرة على انتاج مردودية مستقبلية كافية لرؤوس الاموال المستثمرة حالياً²، أي ما يتوقعه المساهمون تحقيقه في حال استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة (أي تكلفة الفرصة البديلة) ومنه فان البعد المالي يتحقق من خلال تحقيق المردودية والسعي لتعظيمها وهو ما طرح فكرة ربط الحافز والمكافأة الممنوحة للمسيرين والمدراء بحجم المردودية، أي ان تكون متناسبة مع المردودية لإعطاء المدراء فكرة انهم مثل الملاك والمساهمين وليسوا مسيرين فقط وهو ما ينعكس إيجاباً على مردوديتهم. ولقياس المردودية نتبع العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الاموال الخاصة}^3$$

والجدير بالذكر ان هذه المردودية لتحقيقها لا بد من مساهمة العاملين الا وهو المورد البشري لتمييزه بالمهارات والقدرات التي تمكنه من تعظيم المردودية والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات الحاصلة.

1- حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مطبوعة جامعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016، ص 41

2- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7eme édition, 2000, P249

3- حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 41

الفرع الثالث: البعد التسويقي (التنافسية)

يمكن القول بان التنافسية هي تلبية حاجات الزبائن في السوق ودرجة وفاءهم، وتحقيق هذه الأهداف من خلال التوليفة جودة-سعر

كما ان التنافسية هي توقع احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة مما يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد وتعظيم الحصة السوقية.

اذن التنافسية مفهوم واسع يختلف باختلاف مدخلات تفسيره، حيث من الناحية التقنية العملية يرتبط بالعلاقة جودة-سعر وهو مدخل الجودة الشاملة اذ يجب ان تحوي هذه العلاقة كل متطلبات الجودة واجال العملية وتكاليفها.

اما التنافسية من منطلق استراتيجي فهي تعني أفضل الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، والتي توضح ابعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، اذ تفسر قدرة المؤسسة على توقع وتحديد اجال ظهور حاجات الزبائن المستقبليين.¹

ونستطيع توضيحها من خلال العلاقة التالية:

التنافسية الاستراتيجية = ابداع + توقع + رد فعل²

من كل هذا نستنتج ان قياس الأداء الكلي للمؤسسة يتطلب قياس أداء ابعادها الأساسية كالا على حداء، من خلال معايير لقياس ادائها، والتي تعتبر من بين اهم وسائل الرقابة الداخلية للمؤسسات. ويعتبر أداة جيدة لقياس أداء المؤسسة وتقييمه بغية التوصل لنقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي لمعرفة الوضع التنافسي لها في السوق مقارنة بالمنافسين، ولا يتأتى ذلك الا من خلال القدرات والمواهب الإبداعية لموارد البشرية للمؤسسة التي تدرس وتستشرف تطلعات الزبائن واتجاهات السوق وتتكيف بسرعة مع تلكم التغيرات في شكل منتج نهائي او طريقة انتاج لمنتج معين.

¹-D.Weiss, Op.cit, P238

²- D.Weiss, Loc.cit

المطلب الثاني: تقييم الأداء

من خلال المطلب السابق تعرفنا كيف نقيس الأداء المؤسسي بمختلف ابعاده وتفصيله، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على أبرز الطرق والكيفيات التي نستطيع تقييم هذا الأداء من خلال معايير ومقاييس محددة ومتعارف عليها نوردتها في التفصيل الوالي.

الفرع الاول: اهداف تقييم الأداء المؤسسي

اذن لمعرفة كيف تتم عملية تقييم الأداء المؤسسي لابد من معرفة اهم اهداف هذا التقييم أولاً، والجدير بالذكر ان هناك اهداف عدة نوجز منها¹:

1/ قياس مدى تحقق النجاح عند تحقيق الأهداف المحددة والمسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية.

2/ توفر قاعدة بيانات مهمة تساعد في المستقبل لاتخاذ القرار.

3/ أداة رقابية بالدرجة الاولى لجميع أنشطة المؤسسة والعاملين فيها من موظفين ومسيرين.

4/ الكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها قبل تأزمها، ومواطن القوة لتعزيزها ضمانا لموقعها التنافسي في السوق.

5/ وسيلة مهمة للتغذية العكسية (الراجعة) اذ هي وسيلة مهمة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

6/ تزويد الإدارة العليا بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.

7/ المحافظة على مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية.

8/ إمكانية قياس كفاءة وإنتاجية الأقسام المختلفة.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء المؤسسي

ليس هناك طريقة واحدة ومحددة ومتفق عليها في التقييم، اذ تعددت الطرق والأساليب لتقييم الأداء المؤسسي، لكن في الغالب تستخدم في كل مؤسسة طريقة واحدة او أكثر حسب الظروف والمعطيات وسنحاول ذكر اهم هاته الأساليب والطرق في التفصيل التالي:

1/ طريقة المقاييس المتدرجة:

وتعتبر من أكثر الطرق استعمالاً، نتيجة بساطتها حيث تقوم على أساس حصر مجموعة من الخصائص المراد تقييمها مثل النوعية، الجودة ... الخ تم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بداية من القيمة (غير مرضية) الى القيمة (الفائقة) ثم يتم تجميع الدرجات المحصل عليها في جميع الخصائص.

¹ -صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 240

لكن هذه الطريقة تعتبر غير موضوعية نظرا لعدم توفر معطيات المنافسين والمؤسسات الأخرى في السوق او الصناعة.

2/ طريقة المقارنات: ¹

وفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب أداء المؤسسات من الأفضل للأسوأ، او من خلال مقارنة أداء المؤسسة خلال سنة معينة مع أداء المؤسسات المنافسة في نفس القطاع. وتتميز هذه الطريقة كونها سهلة وواضحة، لكن عيبها وقتها الكبير في اجرائها حسب عدد المؤسسات المراد تقييم اداءها ومقارنته مع المؤسسة الهدف، أيضا من بين معوقات هذه الطريقة صعوبة الحصول على نتائج أداء المنافسين.

3/ طريقة التوزيع الاجباري:

في هذه الطريقة يتم توزيع مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف تحصل عليها المؤسسات وتعرف بالتوزيع الطبيعي، وعلى حسب النتائج نستطيع تقييم الأداء المؤسسي.

4/ طريقة الاحداث الهامة:

حيث تتضمن هذه الطريقة قيام المؤسسة بالوقوف على الاعمال الايجابية والسلبية التي تلاحظ في أدائها خلال فترة التقييم، وعليه يتم استبعاد العيوب التي يمكن ان تظهر في الأداء، وتعتبر هذه الطريقة جيدة إذا أحسن استعمالها وبدقة.

5/ طريقة إعادة الهندسة: ²

حيث تعد أداة قوية في بيئة الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إعادة البناء وتصميم الوظائف من جديد وتحسين مستويات الأداء والوصول لتحسينات ملموسة في مقاييس الأداء بالنسبة للتكاليف، الجودة، النوعية، وسرعة الأداء، وهي طريقة جيدة وعملية لقياس وتقييم أداء المؤسسات مقابل منافسيها. من الملاحظ انه رغم تنوع الطرق والأساليب لتقييم وقياس الأداء فقد يفشل نظام تقييم الأداء في هذه العملية لأنها تعتبر من بين أكثر العمليات خطرا ومشاكلا في المؤسسة لما ينجر عنها من آثار على المديين المتوسط والطويل.

ولتفادي هاته المشكلات في المؤسسة يجب فهم المشكلة أولا واختيار أفضل طريقة للتقييم مع مراعاة مميزات وعيوب كل طريقة.

هنا ويوفر تقييم الأداء معلومات مهمة حول قرارات المؤسسة ويعتبر عنصر مهم ومؤثر في نظام إدارة الأداء ويساعد في تحسينه.

¹ -صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 283-284

² -امين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء، مصر، 2001، ص 33

لهذا نشأ الاهتمام بتطوير نموذج اشتمل وأفضل لتقييم الأداء المؤسسي نتيجة قصور الأساليب السالفة الذكر، لان اغلبها يستند على بعد واحد مع اهمال بقية الابعاد، لذلك كان من الضروري إيجاد نظام تقييم أكثر مرونة وفعالية وقادرا شمل كل الابعاد هو نظام تقييم المتوازن او ما يدعى بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، وسوف نورد تفصيل هذا النظام في الفرع الموالي.

الفرع الثالث: تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

في ظل التطورات المتسارعة للمؤسسات والتكنولوجيات المستعملة وزيادة حدة التنافس بين المؤسسات القائمة في نفس الصناعة زادت حالة عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبناء عليه توجه المسيرين والمديرين لاعتماد المداخل الاستراتيجية لتلبية حاجة الإدارة لاستقرار ظروف السوق في المستقبل ووضع خطط استراتيجية تقود لنجاح المؤسسة وضمان تنافسيتها على المدى الطويل من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات والمخاطر المرافقة.

من هنا جاءت فكرة اعتماد مدخل اداري يحقق التوازن في تقييم وقياس أداء المؤسسات مع مراعاة مختلف الابعاد (مالية وغير مالية).

ان مدخل تحليل وتقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن يهدف لتحسين أوضاع المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق أداء عال المستوى في الجانبين المالي وغير المالي والجانب الداخلي والخارجي على حد سواء.¹ اذن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي والمستقبلي لها، وهي مبنية على فرضية مفادها ان القياس مطلب مسبق لا بد منه للإدارة الاستراتيجية "فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن ادراكه بوضوح".²

1/تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن لعام 1987 عند تحدث كل من Johnson & Kaplan في كتاب بعنوان Relevant Loss، حيث ظهرت كفكرة جديدة لمواجهة الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية في تقييم الأداء التقليدي للمؤسسة. أيضا هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية.

¹-ادريس وائل محمد والغالي وائل محسن، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص13

²-ادريس وائل محمد والغالي وائل محسن، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص13

وعليه طالب كل من Johnson & Kaplan بان تدار جهود المؤسسات من خلال عدة ابعاد للقياس بدلا من الاعتماد على البعد المالي فقط.¹

وتم تقديم بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء المؤسسي عن طريق كل من Norton & Kaplan عام 1992 في مجلة الاعمال الشهيرة Harvard Business، والهدف من تقديم هذا النموذج كان التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية في التقييم والقياس.²

وقد عرفها كل من Johnson & Kaplan على انها أداة تتم بها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ابعاد رئيسية هي (الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي، فرص التعلم والنمو للعاملين) وبهذا يصبح التنافس بين المؤسسات قائما على أساس المبادرة والاسبقية والقدرة على الابتكار والتطوير أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.³ أيضا عرفها كل من Norton & Kaplan بانها نظام يزود المؤسسة بمقاييس واهداف استراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة اشكال الأداء جميعا بها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة وتقيس أداء المؤسسة من ابعادها الأربعة.⁴

وفي تعريف اخر هي طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها لمقاييس أداء، في الواقع فان أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من ابعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.⁵

او يمكن تعريفها بانها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.⁶

كما يمكن تعريفها بانها نظام اداري يهدف لمساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، اذ لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

1- محمد عبد الرحيم، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية، مقال في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، 2007، ص 217

2- المرجع السابق، ص 217

3- دودين احمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، م 9، ع 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص 3

4- المرجع السابق، ص 4

5- جودة محفوظ احمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الالمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م 11، ع 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، ص 277

6- ادريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2009، ص 151

2/ أسباب ودواعي ظهور التقييم من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

نتيجة الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التي تركز على تحليل سلوك المؤسسة في الماضي وليس المستقبل، أيضا لا تراعي هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة ولا توفر قرارات تحتاجها الإدارة لاستخدامها داخليا، وخاصة فيما تعلق برضا الزبون ومستوى الجودة وتصرفات المنافسين، لهذه الأسباب وغيرها ظهرت الحاجة لمقاييس أداء بعيدة عن الانتقادات سابقة الذكر، وهو ما دعا بالمؤسسات الى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وسنوضح دواعي هذا الاتجاه في النقاط التالية:²

■ تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الاجل القصير رغم ان معظم القرارات ذات تأثير طويل الاجل خاصة ما تعلق بالتحسين المستمر والتطوير والابتكار والبعد الاستراتيجي.

■ حدوث تغييرات في الفلسفة الإدارية ومدخل اتخاذ القرار وأساليب الإنتاج حيث يترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحول التركيز من المنتج الى مرحلة دورة حياة المنتج والنتائج ومن الجودة الى التحسين المستمر والجودة الشاملة الخ وقد نتج عن ذلك كله اكتساب المزايا التنافسية.

■ زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي ما أثر على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج مؤسسات الاعمال، والتطبيق الفعلي لاتفاقيات تحرير التجارة الدولية وازالة القيود والحواجز الجمركية.

■ ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات.

■ ظهور تغييرات وتحولات جذرية في اهداف المؤسسات للمحافظة على بقاءها وسط ظروف المنافسة الحادة، حيث أصبح هدفها خدمة الزبون والاحتفاظ به والاهتمام بالتحسين الدائم في الجودة وتقديم منتجات مبتكرة وخفض الأسعار.

1- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 278

2- أبو جزر حمد احمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 27-28

3/أجيال بطاقة الاداء المتوازن:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن من لوحة قيادة السيارة او الطائرة، فلو تم استخدام جهاز قياس واحد لصعب على السائق التعرف على درجة الحرارة وكمية الوقود وغيرها، وعليه فان المدراء اليوم لابد لهم من مؤشرات عدة لسير مؤسساتهم لتحديد مستوى اداءهم في وسط تسوده المنافسة الشديدة والمتغيرة.¹ لكن الملاحظ لأول بطاقة أداء متوازن تم ظهورها والبطاقات في وقتنا الحالي في المؤسسات يدرك مقدار التغييرات التي طرأت عليها منذ ظهورها وقد بين كل من Lawrie & Cobbold ان لبطاقات الأداء المتوازن ثلاثة أجيال هي:²

الجيل الاول: حيث شهد هذا الجيل إضافة ثلاثة ابعاد أخرى غير البعد المالي وهي الزبون والعمليات الداخلية والنمو والتعليم يتم قياس أداء المؤسسة ضمنها، لكن الترابط بين هذه الابعاد كان ضعيفا وغير فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج.³

الجيل الثاني: بعد تطبيق الجيل الاول وظهور مشاكل الربط والعلاقات بين الابعاد ظهرت تحسينات كثيرة ركزت على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع تلك الأهداف الاستراتيجية، وقد تم تطوير هذه الأهداف استنادا للخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما تضمن الجيل الثاني أداة تحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة اسباب الأداء غير المرضي، ومن بين اهم المؤسسات التي انتقلت من الجيل الاول للجيل الثاني مؤسسة Ricoh ومؤسسة TakaraShuzo، ثم توالى التحسينات والتطورات ليظهر الجيل الموالي من بطاقة الأداء المتوازن.⁴

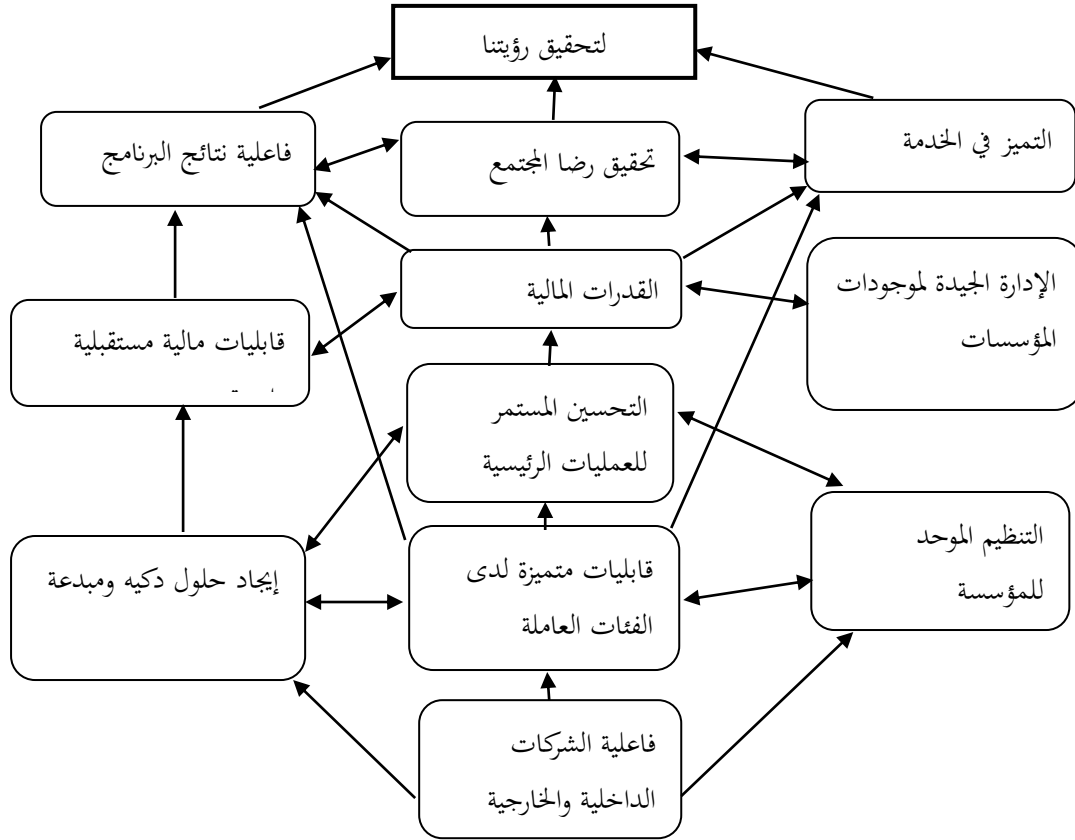
1-ادريس وائل محمد والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 143

2-عوجة ازهار مراد، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة واثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص35

3-ادريس وائل محمد والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-149

4-المرجع السابق، ص ص 146-147

الشكل رقم (02): علاقة السبب والنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (الجيل الثاني)



المصدر: ادريس وائل محمد والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 146

الجيل الثالث: يعتبر هذا الجيل الأفضل والأكثر تطوراً، حيث تم استعمال عبارات القصد او الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية واختبار المقاييس ووضع الغايات، وقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، إضافة لتفاصيل أكثر دقة لإعطاء فعالية للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة، وجعلت من الاستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.¹

وقد شمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات نوجزها في التالي:²

- بيان الاتجاه والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة
- الأهداف الاستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام لتوضيح تقاسم الرؤية والشمولية للعمل في المؤسسة ووضع اهداف استراتيجية مترابطة مع الإطار العام لنظام الفكر المنهجي وعلاقات السبب وتتسم النتيجة بالوضوح.

¹-عوجة ازهار مراد، مرجع سبق ذكره، ص 37

²-ادريس وائل محمد والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150

- تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور التي تكون بطاقة الأداء المتوازن، وهنا لابد من الفصل بين نوعين من المحاور الاول يركز على البعد الداخلي والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم اما النوع الثاني فيركز على البعد الخارجي وهو بعد الزبائن والبعد المالي.
- المقاييس والمبادرات وتوضح هذه النقطة انه عند الاتفاق على الأهداف تصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطور المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف.
- والملاحظ ان هذا الجيل هو الأكثر شمولية في تحديد وتقييم الأداء المؤسسي

4/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي:

- نستطيع تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي من خلال النقاط التالية:¹
- الربط بين الخطة السنوية القصيرة الاجل وبين الاستراتيجيات الطويلة الاجل، وهو ما يعطي صورة اشمل لأداء المؤسسة على المدىين القصير والبعيد.
 - تحقيق فهم اداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والاهداف الاستراتيجية المحددة وهو ما يعطي قدرات التحليل واتخاذ القرارات المناسبة للمديرين.
 - يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي وتحديد أولويات كل مستوى اداري.
 - توفر التوازن بين القياس والتقييم حيث ما يصعب قياسه ماليا يمكن ان يكون له بالغ الأثر في استمرارية المؤسسة او فشلها أي تحديد ومعرفة موقعها التنافسي في السوق.
 - توفر طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية وذلك بغية استثمار أفضل لهذه الموارد لتدعيم تنافسيتها السوقية.
 - توفر معلومات كافية لاتخاذ القرار وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة المربكة لمتخذ القرار وهو امر جوهري في عالم يسوده التغير السريع والمنافسة الحادة.
 - تقدم ترجمة شاملة للأهداف الاستراتيجية وتقدمها في شكل مقاييس أداء استراتيجي.
 - تشبع العديد من الحاجات الإدارية حيث يشمل تقرير واحد عدة أجزاء مثل تلبية احتياجات الزبائن وتخفيض زمن الوفاء... الخ وهي أمور ضرورية لتحديد مستوى أداء المؤسسة في السوق.
 - تحمي بطاقة الأداء المتوازن حوث مثالية في أحد أجزاء الإدارة او التشغيلية أي ان يكون هناك تحسين في مقياس دون غيره او على حساب مقاييس أخرى.

¹-دودين احمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص9-10

5/مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

- يمكن ان نبين ان بطاقة الأداء المتوازن لبنائها تمر بثمانية (8) مراحل نوردتها في التالي:¹
- أ-التحضير:** يجب تحديد ماهي الوحدات التي تشتمل عليها المؤسسة محل التطبيق والتي لها هدف استراتيجي وحصر زبائها وقنواتها التوزيعية ومرافقها الانتاجية ومعاييرها المعتمدة في التقييم.
- ب-المقابلات (الجولة الاولى):** في هذه المرحلة يجب اعلام وتوضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن لكل المدراء التنفيذيين لكل وحدة اعمال، ووثائق تحمل رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. وللإشارة لا بد ان يكون هناك منسق عام للعملية يكون اما من داخل المؤسسة او من خارجها يقدم اقتراحات تتعلق بالمقاييس ويوضح كيفية العمل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- ج-ورشة العمل التنفيذية الاولى:** في هذه المرحلة يتم الربط بين المقاييس والاستراتيجية ويقوم بهذه العملية المنسق مع فريق العمل ويتم مناقشة محتوى استراتيجية المؤسسة ومهمتها ويبحثون عن النتائج المحتملة من نجاح المؤسسة في استراتيجيتها ورؤيتها في كل بعد من ابعاد البطاقة مثل المركز التنافسي والتنافسية وغير ذلك.
- د-المقابلات (الجولة الثانية):** يقوم المنسق هنا بمراجعة البطاقة ومحاورها مع المدراء التنفيذيين في مرحلتها التجريبية، ويقوم بطلب اقتراحات ومساعدة منهم في عملية التنفيذ.
- هـ-ورشة العمل التنفيذية الثانية:** هنا تتوسع الاستشارة بشأن محاور ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن التجريبية الى المديرين والمرؤوسين المباشرين وأكبر عدد ممكن ممن لهم راي في هذه الوحدة لمناقشة
- المقاييس المقترحة
 - طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس
 - البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام
- و-ورشة العمل التنفيذية الثالثة:** يتم هنا وضع اللمسات الأخيرة على البطاقة قبيل البدء في تنفيذها ومحاولة الوصول لإجماع نهائي على رؤية المؤسسة وأهدافها والمقاييس المقترحة وتحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره والاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ.
- ز-التنفيذ:** في هذه المرحلة يجب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها من ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام معلومات وتشجيع تسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية.
- ك-المراجعة الدورية:** يجب اجراء المراجعة دوريا أي فصليا او شهريا باستخدام سجلات خاصة للمتابعة بهدف المراجعة، اما المعدلات المستهدفة فيجرى مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية.

¹-ادريس وائل محمد والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-26

وبالجدير بالذكر ان هذه المراحل لا بد لها من قدرات بشرية كفئة للرقابة عليها وعلى تطبيقها السليم للوصول بها الى الأهداف المرجوة منها، لان تطبيق هذا الأسلوب في الأساس يعتمد على قدرة الموارد البشرية في التكيف واستعمال الوسائل والطرق الحديثة في الإدارة والتسيير وكذا قياس الأداء.

المبحث الثالث: إدارة الأداء

ان إدارة الأداء تعتبر أداة في يد المؤسسة سواء الخدمية او الصناعية لتحقيق استراتيجيتها، لهذا وجب الاهتمام بها والحرص على التطبيق الجيد لها بغية الوصول لأهداف وغايات المؤسسة وتعزيز وضعها التنافسي، وهو ما يحقق في الواقع مصالح جميع المعنيين واهدافهم

وتتركز عمليات ومقاصد إدارة الأداء في العناية والاهتمام بالعنصر البشري بوجه الخصوص كونه العنصر الأهم والمحوري في المؤسسات والرأسمال الواجب الحفا عليه وتنميته

وسنحاول القاء الضوء في هذا المبحث على اهم التعاريف المفسرة لهذا المصطلح والخصائص التي يتمتع بها والمبادئ والمتطلبات الواجب توفرها لتطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

مثلها مثل تعريفات الأداء فقد تعددت التعريفات المفسرة لهذا المصطلح وفق مداخل دراسته فنجد من يعرفه بأنه العملية تسهم في الإدارة الفعالة للأفراد والفرق من اجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي¹

او هو رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك، وتتميز بانها عملية تطوير وتقييم مستمر².

بمعنى انها تشرك الموظفين والاداريين في فهم وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال تقييم وتطوير مستمر وتغذية عكسية للنتائج المحققة.

اوهي العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ومكافأة هؤلاء على الجهود التي يبذلها كل منهم، وبذلك فهي تربط بين الاستراتيجيات والنتائج التنظيمية.³

1 - فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار ازمنا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص9

2 - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

3 - محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009، ص446

وفي تعريف اخر هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الافراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹

او هي عملية اتصال متواصلة تشمل مدير إدارة الأداء، المشرف والموظف للقيام بالتالي²:

- تحديد ووصف وظائف الاعمال الرئيسية وربطهم بمهمة المنظمة وأهدافها
- تطوير معايير أداء واقعية وملائمة
- تبادل التغذية الراجعة حول الأداء
- كتابة وتبليغ تقرير بناء
- التخطيط لفرص التعليم والتطوير للمحافظة على أداء العامل او تأسيسه

في حين عرفها اخرون بانها عملية إدارة تم تصميمها للربط بين اهداف المؤسسة واهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان يتم توحيد اهداف الفرد واهداف المؤسسة قدر المستطاع.³

وقد عرفه كل من Armstrong & Baron انه العملية التي تساهم في إدارة الافراد وفرق العمل بفعالية وذلك بهدف الوصول الى مستويات عالية من أداء المنظمة. ويضيف ان استراتيجية المنظمة يجب ان تركز على ان يكون وضع كل نشاط في المنظمة ضمن سياق سياسات الموارد البشرية وثقافة المنظمة ومفهوم الاتصالات فيها.⁴

المطلب الثاني: خصائص إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط يتطلب توافر مجموعة من الخصائص نستطيع تلخيصها في النقاط التالية:⁵

- تصميم العمل بطريقة علمية تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ

1- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2018، ص22

2- فيصل الدحلة، اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص43

3- ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، مصر، 5-9 اوت، 2007، ص20

4- فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص44

5- فؤاد عبد المعطي شقوع، مرجع سبق ذكره، ص32

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل
 - توفير الفرد المؤهل للقيام بالعمل واعداده وتدريبه على طرق الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه وغاياته ومستويات الجودة المطلوبة وكل معايير التقييم المتبعة
 - متابعة عملية الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد اثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة
 - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن ادائه وفق نتائج التقييم
- وهناك من يورد خصائص أخرى أكثر شمولية لضمان نجاح إدارة الأداء والوصول بها الى الكمال والاستمرارية وقد سميت بخصائص نظام إدارة الأداء المثالي ويمكن تلخيصها كالتالي¹:
- الانسجام الاستراتيجي: حيث يجب ان تحدد الأهداف الفردية للأشخاص والموظفين مع الوحدة والاهداف التنظيمية أي توافق اهداف الفرد والمؤسسة
 - التغلغل والتعمق: بمعنى يجب ان تكون العملية شاملة لمختلف الابعاد المتعلقة بإدارة الاداء والتي هي تقييم الموظفين، تقييم المسؤوليات والسلوكيات، التقييم المستمر، التغذية الراجعة
 - المعنى الواضح: بمعنى ان كل شيء في تقييم ونتائج الموظفين يجب ان يكون واضح ومفهوم بالنسبة للموظفين
 - العملية: وجود أنظمة سهلة الاستخدام والجيدة النتائج مثل استعمال الحاسوب والبرامج الحديثة
 - التحديد: بمعنى ان يكون محددًا لما هو متوقع من الموظفين ومفصلاً وثابتاً وكيف يمكن الوصول لهذه النتائج
 - الاعتمادية (الثقة): بمعنى ان تكون المقاييس متوافقة وخالية من الأخطاء، أي لو قام مشرفين بنفس التقييم لموظف واحد تكون نتيجة تقييم المشرفين متشابهة
 - الصلاحية: ان تكون المقاييس صالحة وتشمل على عوامل متعلقة بأداء الموظف وغير خارجة عن سيطرته ومسؤوليته الوظيفية
 - القبول والعدالة: ان يكون التقييم مقبولاً وعادلاً لكل المشاركين وخاصة ما تعلق بالمكافآت
 - الشمولية: أي تحتوي على مداخل متعددة ومصادر مختلفة ومستمرة
 - التصحيح: أي احداث الية لتصحيح أي خطأ وهو ما يعزز الثقة والعدالة

¹ -سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 40-43

- الانفتاح: وهو مرتبط بالتصحيح أي وجود قابلية لتعديل النظام من قبل الموظفين وهو ما يشعروهم بالرضا وعدالة التقييم
- المعيارية: أي وجود نظام وقواعد قياس ثابتة لكل الموظفين
- الاخلاق: وهو اهم عنصر كون إدارة الأداء متعلق بالعنصر البشري بحيث يجب ان يتجنب المشرف الاهتمام الذاتي والشخصي في تقديراته ويحترم خصوصيات الموظفين

اهداف إدارة الأداء:

ان الهدف العام والشامل لإدارة الأداء حسب McNamara هو التأكد من ان المؤسسة وجميع أنظمتها الفرعية (العمليات والدوائر وفرق العمل... الخ) تعمل بشكل مثالي لإنجاز النتائج المرغوبة من قبل المؤسسة¹

كما يمكن ايجاز الأهداف الأساسية والعامّة لإدارة الأداء في النقاط التالية²:

- الأهداف الاستراتيجية: بمعنى ربط اهداف المؤسسة بالأهداف الفردية وهو ما يخدم استمرار وتدعيم استراتيجية المؤسسة
- الأهداف الإدارية: أي توفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية خاصة بالترقيات والتعيينات والمرتببات وما الى ذلك
- الأهداف المعلوماتية: حيث تقدم إدارة الأداء معلومات للموظفين أنفسهم عن مدى تقدمهم في اداءهم وللإدارة عن توقعات العمل والسوق
- الأهداف التنموية: يعني استعمال معلومات التغذية الراجعة لتطوير وسد النقص في الأداء للعاملين والمؤسسة ككل
- الحفاظ على الأغراض التنظيمية: ونعني بها تقديم معلومات تساهم وتستخدم في تخطيط قوة العمل أي تحديد المهارات، القدرات والإمكانات وفرص الترقية... الخ وهنا إدارة الأداء تهدف للحفاظ على هذه الأغراض من خلال استمرار مراقبتها وتقييمها دوريا
- الأهداف الوثائقية: أي استخدام بيانات الأداء لاختيار وسائل جديدة في الإدارة والعمل او لتبرير قانوني محتمل... الخ كل هذه الأمور تعتبر توثيق يجب تقديمه وإدارة الأداء توفره دوريا لما لها من بيانات موثوقة ومستمرة

¹-فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص45

²-سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص36-37

ويرى آخرون أن أهداف إدارة الأداء تتلخص في نقاط أساسية ومعروفة هي¹:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقياداتها
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للمورد البشري
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول حلول المشكلات
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتطبيق نظام إدارة الأداء

كون إدارة الأداء كما سبق وعرفناها وهي عملية إدارية تقوم بربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة بطريقة تضمن التوافق والتناسق بين الهدفين فلا بد هنا من توافر شرطين أساسيين لتطبيق نظام إدارة الأداء ناجح هما²:

- امتلاك معرفة جيدة بمهام المنظمة وأهدافها الاستراتيجية
- امتلاك معرفة جيدة للوظيفة كذلك، في شكل أسئلة ما المهام التي يجب أداءها، كيف يتم أداءها، ماهي المهارات والقدرات المطلوبة لأدائها ككل هذه العناصر يتم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة
- وإذا أردنا تفصيلاً أكثر لهذه المتطلبات والوقوف على تحليل أعمق للشرطين السابقين فهناك مجموعة من العناصر والمتطلبات نوجزها في التالي:

- تحديد رؤية واضحة لأهداف المنظمة وربطها بأهداف العاملين³
- تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين⁴
- ضمان الحصول من الإدارة العليا وأصحاب المصالح على الدعم والمشاركة¹

¹-ممدوح الشحات، مرجع سبق ذكره، ص 21

²-سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 56-64

³-sevensteps, to performance-based services acquisition, citweb: <http://acqnet.gov/library/ofpp/bestpractices/pbsc/01/01/2020, 21.00>, p7

⁴-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط4، 2014، ص92

- مشاركة وتمكين أصحاب المصالح والقائمين على تطبيق نظام إدارة الأداء²
- التهيئة الثقافية للمؤسسة وهي عملية ضرورية لتقبل تطبيق إدارة الأداء³
- إعادة تصميم النظم الإدارية من خلال إعطاء مكافآت مالية للأداء المتميز وربط تقييم أداء العاملين والأجور بتحقيق أداء المنظمة⁴
- تطوير نظم وقواعد لقياس الأداء وذلك بغية تدعيم القرارات المتعلقة بتنمية الأداء والتي لا بد لها من معلومات ثابتة ودقيقة⁵
- التدريب والمساعدة التقنية في تخطيط استراتيجيات المؤسسة⁶
- التطوير والتعلم المستمر ذلك بغية مواكبة تطور التقنيات وتسارع التكنولوجيات الحديثة في مجال الإدارة⁷

المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الأداء

يعتبر نظام إدارة الأداء عملية تتكون من اربع عناصر رئيسية هي التخطيط للأداء وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه في الأخير، بمعنى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكيف يتم تحقيقها وماهي القدرات والمهارات المطلوبة لتحقيقها أي ماهي الجدارات المطلوبة، وذلك يتأتى من خلال عملية توصيف الوظيفة، لتأتي عملية تنظيم الأداء من خلال هيكل تنظيمي واضح وتحديد المسؤوليات والعلاقات المتداخلة بين الوظائف والإدارات المختلفة ومن ثم تأتي عملية التوجيه لمحصلة العملية التي قبلها وهي القياس الدوري والمستمر للأداء، إذ تهدف عملية التوجيه لإعطاء تغذية راجعة لأداء العاملين بغية تتبعهم وارشادهم للأداء المنشود، لتأتي آخر عملية وهي التقييم التي ينجر عنها قرارات وتحديد احتياجات ومكافآت⁸.

¹- sevensteps, to performance-based services acquisition, opcit; p5

²- sevensteps, to performance-based services acquisition, opcit, p6

³-ipid, p6

⁴-joseph wholey, performance-based managment responding to the challenges, public productivity& managment review, vol22, N03, mars1999, p293

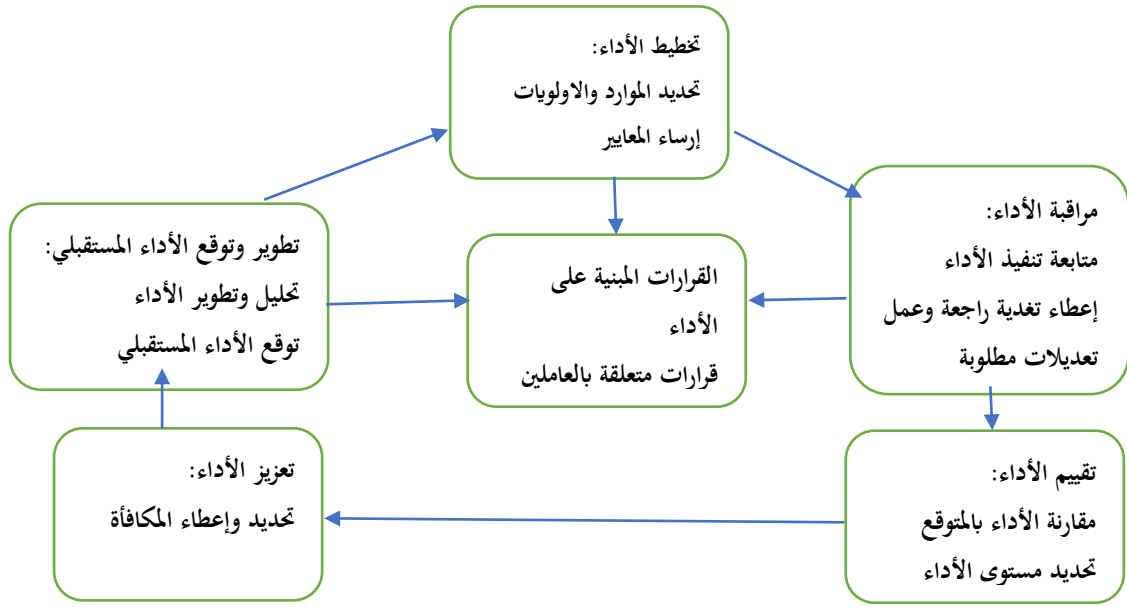
⁵-joseph wholey, opcit , p294

⁶-Ipid, p293

⁷-sevensteps, opcit, p7

⁸-محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011، ص

الشكل رقم (03): مراحل إدارة الأداء



المصدر: Gary b brumback, thomas s Mcfee, from MBO to MBR, public :
P365 administration review, vol 42, No 4, jul-Aug1982

أولاً: تخطيط الأداء البشري:

بمعنى يجب ان يكون لدى الموظفين معرفة تامة بنظام إدارة الأداء بحيث يجتمع المشرف مع الموظف للمناقشة والاتفاق على ما ينبغي ان يتم وكيف يتم مشتملة على النتائج والسلوكيات¹. كذلك في مرحلة التخطيط يجب على المشرف مناقشة الجدارات الرئيسية (معارف مهارات... الخ) وكيفية ارتباطها بعمل الموظف في إطار تحديد الهدف الفردي والكلبي للمنظمة². ويتضمن تخطيط الأداء بوصفه برنامج خطوتين³:

- وضع اهداف الأداء والمعايير (وتناقش بين الموظف والمشرف)
- بناء خطة تطوير مستندة على القيم وإجراءات التحسين وقابليات العامل

¹-سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص64-66

² -فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص 57

³ -فاضل حمد سلمان القيسي، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع92، م22، جامعة بغداد، 2016، ص228

ثانيا: تنفيذ الأداء (انجاز الأداء)

فور الانتهاء من عملية التخطيط وبداية حلقة المراجعة والتقييم للأداء يجتهد الموظف في اخراج النتائج ويقوم بالسلوكيات المتفق عليها سابقا في مرحلة التخطيط، بحيث يكون الموظف هو المسؤول عن انجاز الأداء، لكن المشرف له مسؤولياته أيضا في هذه المرحلة إذ يقوم بالتوجيه والإرشاد والتعديل والمتابعة لأداء العاملين من خلال نقاط أساسية في عمله هي¹:

- الملاحظة والتوثيق: حيث يجب على المشرف الملاحظة اليومية وتوثيقها للحفاظ على المسار الصحيح للأداء
- التحديث: ان هدف المؤسسة يمكن ان يتغير فلا بد هنا من تحديث ومراجعة للأولويات والاعمال ومختلف الابعاد وهو من صميم عمل المشرف
- التغذية العكسية: ونعني بها تقديم الملاحظات والتوجيهات للموظفين بشأن اداءهم لتحسينه وتكون على أساس منظم ومؤكد قبل انتهاء حلقة المراجعة

ثالثا: تقييم الأداء البشري

في هذه المرحلة فان كلا من الموظف والمدير هما الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء وبيان مدى تحقق النتائج المطلوبة من عدمها، على الرغم من ان العديد من المصادر يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الموظف مثل المرؤوسين الا ان معظم الحالات المشرف المباشر هو الذي يوفر هذه المعلومات وهذه المرحلة تلفت اقصى درجات الانتباه لما لها من أهمية بالغة في نظام إدارة الأداء².

رابعا: توجيه الأداء

في هذه المرحلة يتم تشجيع الاتصالات المتبادلة بالاتجاهين أي بين المشرف او المدير والعمال خلال مرحلة التنفيذ والتطوير لتسهيل التغذية الراجعة ومشاركتها بين المستويات الإدارية³.

خامسا: تطوير الأداء

فكرة تطوير الأداء وتحسينه تقوم على فكرة معالجة القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والى أي عنصر من عناصر الأداء ونفرق بين التحسين الذي يعالج القصور في الأداء على المدى القصير والتطوير الذي يعالج القصور في الأداء على المدى الطويل وابتكار وإدخال مستويات جديدة في أداء المؤسسة⁴.

1 - سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 66-68

2 - فاضل حمد سلمان، مرجع سابق، ص 228

3 - فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص 57

4 - فاضل حمد سلمان، مرجع سابق، ص 229

حيث ان معظم الشركات اليوم تهدف لتحسين اداءها بالاعتماد على نظام إدارة الأداء، وإدارة الأداء الفعالة تتطلب مشاركة عالية من الموظفين والالتزام بغية ازدهار المؤسسة وبقاءها منافسة في السوق لذا فهي تحتاج لتحسين مستمر وتطوير لصفات الموظف¹.

سادسا: التغذية الراجعة للأداء

هو اجتماع تقييمي بين المدير ومرؤوسيه يتلقى فيه الموظف أوجه القصور في اداءه ووجه التمام كذلك، الا ان العديد من المديرين لا يتقبلون التغذية الراجعة للأداء خاصة اذا كان غير جيد، وتعتبر هذه المحلة من اهم مراحل إدارة الأداء كون المعلومات التي يتم جمعها بصفة عامة عن جوانب الأداء التي يمكن تحسينها، وتحليل الفجوة في الأداء ومنابعها مباشرة دون عوائق².

سابعا: مراجعة الأداء

نستطيع القول بان هذه المرحلة هي مرحلة أخيرة لتقييم الأداء ككل استنادا الى المرحلة الأولى التي خطط للأداء فيها³.

او هي مرحلة تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهو ما يعبر عنه بتحليل فجوة الأداء وهي مشكلات لا ترغب الإدارة وجودها او ان وجدت الإبقاء عليها واستمرارها ومن ثم لا بد من تشخيصها وإظهار مصادرها والعوامل المغذية لها، وتتضمن هذه المرحلة مقابلة مع الموظف والمدير ومراجعة تقديراتهم وهي بذلك تشبه التغذية الراجعة غير انها تكون في نهاية الأداء والأولى تكون في مرحلة تنفيذ الأداء⁴.

¹-Chompuknm Pachsiry, performance managment effectiveness in thai banking industry, site web www.aadri.com journal international business and cultural studies 04/01/2020 23.00

² - سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 242

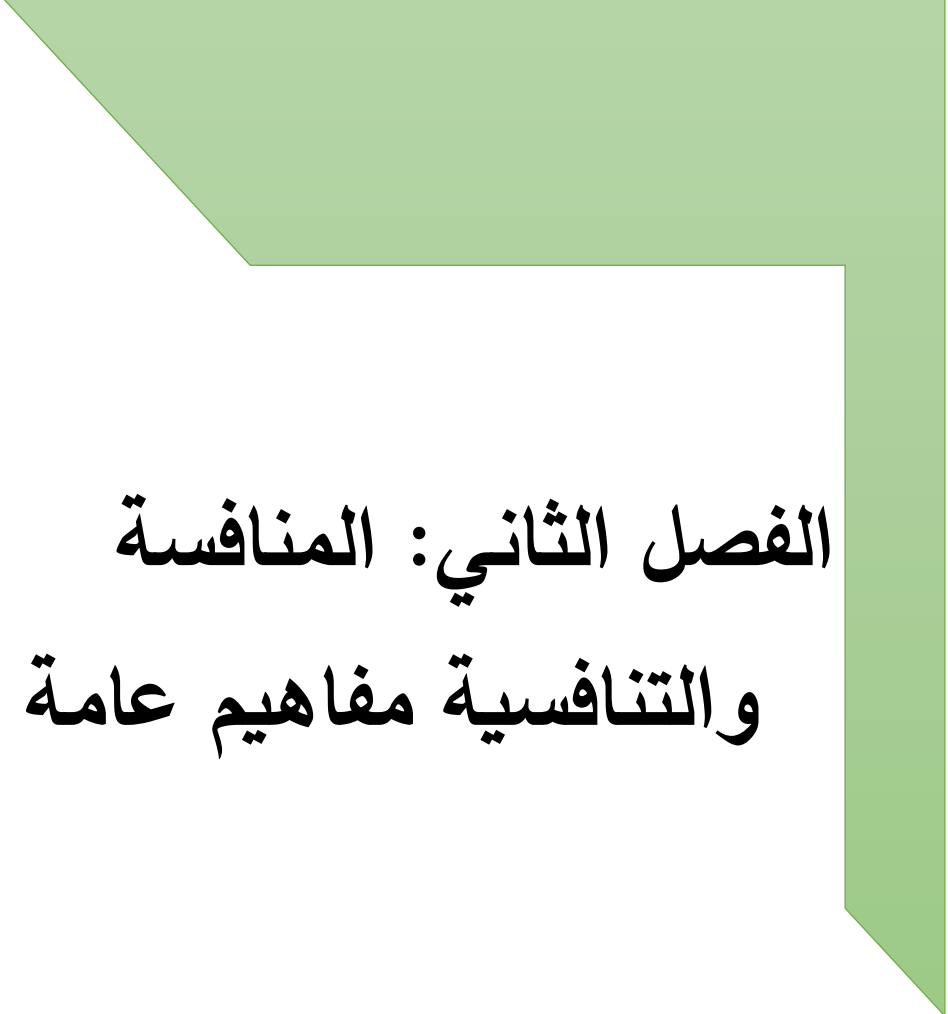
³ - فيصل الدحلة، مرجع سابق، ص 57

⁴ - فاضل حمد سلمان القيسي، مرجع سابق، ص 229

خلاصة:

من خلال هذا الفصل ارتأينا تسليط الضوء على ابرز المفاهيم والأدوات المتعلقة بالأداء وادارته بدءا من مفاهيمه الاولية من تعاريف وخصائص ومختلف الآراء ووجهات النظر التي تطرقت الى هذا المصطلح الاقتصادي الى مراحل وأساليب قياسه وتقييمه، خاصة الأسلوب الأبرز في التقييم وهو بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر اهم الأساليب الحديثة في تقييم وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية اليوم، حيث ان كل هذه المراحل ضرورية لفهم وتوضيح المصطلحات المتعلقة بالدراسة، والاحاطة النظرية الواسعة بهذا المتغير الذي نريد دراسة دوره في المتغير التابع وهو التنافسية الذي سنتوسع في تحليله والاحاطة به لاحقا وهذه الطريقة الزامية لتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة الاقتصادية ليتسنى لها تحسين وتطوير نقاط القوة والسيطرة او محاولة سد النقص في مواطن الضعف بغية الحفاظ وحتى تطوير المركز التنافسي للمؤسسة، ولا يتم ذلك الا من خلال التحكم وإدارة ادائها وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

هذا وستتطرق في الفصل الموالي للجانب المفاهيمي للتنافسية والاستراتيجية بشكل أوسع.

A large green decorative shape on the right side of the page, resembling a stylized 'L' or a corner bracket, with a diagonal cut at the top-left and bottom-right corners.

الفصل الثاني: المنافسة والتنافسية مفاهيم عامة

تمهيد:

إن المؤسسة في بيئتها لا بد لها من معرفة وضعها التنافسي وتحديد منافسيها في السوق الذي تشغله لتستطيع المنافسة والبقاء فيه

ومن المعروف ان تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة يؤهلها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في بناء خططها الاستراتيجية وتحديد سياستها الانتاجية بما في ذلك الاستمرار في الإنتاج لنفس المنتج او ابتكار سلع جديدة او اقتحام أسواق جديدة تستطيع المنافسة فيها من خلال تلکم الابتكارات، أيضا يساعد معرفة الوضع التنافسي التحكم في دورة حياة المنتج من الناحية التقنية مما يوسع للمؤسسة جني الأرباح في المنطقة الوسطى من دورة حياة المنتج.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل الى ماهية المنافسة والتنافسية وكذا التحليل الاستراتيجي للتنافسية وتحديد الوضعيات والاستراتيجيات في السوق.

وسنقوم بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية، بحيث سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم التنافسية بما يشتمله المفهوم من تعريف للتنافسية وخصائص واهمية ومصادر المنافسة، ايضا عوامل ومؤشرات قياس التنافسية في المؤسسة، كما اشتمل ايضا على المداخل الرئيسية لدراسة الميزة التنافسية مثل سلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي وهيكل الصناعة. في حين المبحث الثاني اشتمل على القوى الخمس المؤثرة في التنافسية وفق بورتر كونه رائد دراسة هذا المجال، ايضا ثم التطرق الى الابعاد الواجب توفرها ومراعاتها في المؤسسة للوصول الى التفوق التنافسي في السوق او الصناعة. اما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه الى اهم الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة والشائعة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ونقصد هنا استراتيجية زيادة التكلفة واستراتيجية التمييز ايضا استراتيجية التركيز التي تجمع بين الاثنين وفقا لتناغم وتوليف ممتاز.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

سنحاول من خلال هذا المبحث ان نسلط الضوء على مفهوم المنافسة والتنافسية من كل جوانبه انطلاقا من المصطلح وكيفية التفريق بين المصطلحين الى أهمية دراسته ومصادره وصولا الى كيفية قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول: مفاهيم عن المنافسة والتنافسية

إن المؤسسة الصناعية في المحيط الذي تعمل فيه تسعى لصياغة إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ودقيقة التوجهات بهدف مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، لهذا لا بد لها من معرفة البيئة التنافسية التي تنشط ضمنها وهو ما يوجب تعريف كل من مصطلحي المنافسة والتنافسية ومعرفة الفروق الموجودة بينهما، كذا تحديد أهميتها وكذا مصادرها ومؤشراتها التي تقاس بها.

الفرع الأول: تعريف المنافسة والتنافسية:

1/ المنافسة

لقد تعددت التعاريف التي تتصل بهذا المصطلح وسوف نستعرض جملة من هذه التعاريف كالتالي:

أ. **تعريف المنافسة من الناحية الاقتصادية:** تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق و هي تمثل أساس النظرية الليبرالية، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لتحمل منافسة الآخرين داخل السوق التي تنشط فيه، لهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما لإثارة أقصى حد من قرارات الشراء و كثرة هذه الأخيرة تسمح بتعظيم الأرباح بفضل اقتصاديات الحجم.⁽¹⁾

كما تعرف أنها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع و الخدمات و قد درست نتائج و شروط المنافسة من طرف Léon Malras⁽²⁾. كما يقصد بها ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و التي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات.⁽³⁾ و في هذا السياق يرى كلارك المنافسة على أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، و الكمية والكفاءة في الإنتاج و الأسعار و هوامش الربح المحتمل و الممكن تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة⁽⁴⁾

¹ -L'economie , encyclopédia de mond actuel, edition charles-henri favard ,1976

² -La grand encyclopédié 2000

³ -Microsoft encarta , encyclopédié 2003

⁴ - جلال محمد علي البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة الوان الرياض ، 1993، ط1، ص 115

كما يمكن تعريف المنافسة على أنها مسابقة بين أفراد أو جماعات و ما إلى ذلك من اجل مكانة أو موقع للموارد و تنشأ بين اثنين أو أكثر من الأفراد ذلك سعياً لهدف لا يمكن تقاسمه.⁽¹⁾

أما تعريف المنافسة لغة: فهي نزعة فطرية تدعو الى بذل الجهد في سبيل التفوق و المنافسة تقابل التنافس واصلها كلمة (conférence) المشتقة من اللغة اللاتينية التي تعني (jouer ensemble) أو (courir avec) أو شرحها يسرع في جماعة (a courir ensemble) لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة الخصومة و التنافس و الصراع و العداء الدائم و المستمر و للمنافسة عدة معاني منها "هي مزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس النشاط و تطلق المنافسة أيضا على كل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود ، إن مفهوم المنافسة واسع دخل في مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم و مجال نشاطاتهم حتى يبقى للأقوى فأصبح مفهوم المنافسة يعتبر عملية تأصيل و انتقاء و تصنيف و في الخلاصة تعتبر المنافسة سنة كونية للبشر غايتها التفوق في جميع المجالات و الأعمال و الأنشطة أيا كانت طبيعتها ، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة حتى اتصفت بكونها أحد شروطه اللازمة لاحترافه.⁽²⁾

ب. أشكال المنافسة: تتخذ المنافسة في الأسواق عدة أشكال مما يسمح بتحليل كل سوق على حسب شكل المنافسة التي تكون به ونستطيع إبراز هذه الأشكال كالتالي:

■ المنافسة التامة (الكاملة): و هي عبارة عن سوق غير واقعي بل هو عبارة عن سوق امثلي و منافسة أمثلية يتميز بوجود عدد كبير من المنتجين و المشترين و كل منتج يعرض المنتج لكنه يمثل حجما ضئيلا من حجم المعروض الإجمالي في السوق مما لا يتيح له التأثير على العرض الكلي في حال دخول أو خروج أي متنافس إلى ومن السوق و يتميز هذا السوق بتجانس السلع المعروضة فيه مما لا يتيح استعمال أساليب الدعاية و الإعلان لجلب المشترين و التأثير على قراراتهم الاستهلاكية و ذلك ما يترتب علي ثبات السعر السائد و عدم قدرة المنتجين على التأثير فيه بل يتأثر السعر بقوى كل من العرض و الطلب الكليين. إضافة لما سبق فانه يمكن القول بان سوق المنافسة التامة يتمتع بجزية الدخول و الخروج إلى ومن السوق أي لا توجد عراقيل و صعوبات للدخول والخروج إلى ومن السوق⁽³⁾.

■ المنافسة الاحتكارية: و هي منافسة غير تامة الا انها قريبة من المنافسة التامة في بعض الخصائص و تتميز عنها بقلّة التجانس بين الوحدات المباعة مما يفرض تمايزا بين المنتجين،⁽⁴⁾ وجود عدد كبير من المنتجين ينتجون جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج الكلي في السوق و السلع التي يتعامل بها المنافسون

1 - Wikipédia free ,encyclopédia

2 - http://eliqtisadia.blogspot.com/2019/10/blog-post_22.html

شوهده يوم 2019/09/20 على الساعة 11:30

شوهده يوم 2019/09/11 على الساعة 11:30

3 - محمد فرحي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 332-333

4 - المرجع السابق، ص ص 333-334

الاحتكاريون هي سلع بديلة لبعضها البعض لكنها بديل غير تام و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فان المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الاسعار ، كما ان الدخول و الخروج الى ومن السوق ممكن لكنه يتميز بصعوبات ، ويتم التنافس في السوق بوسائل غير سعوية وهذه الوسائل متمثلة في ابراز الصفات و الخواص الثانوية في السلعة باستعمال اساليب الدعاية و الاعلان (1) ، أي هنا تكون وسائل الدعاية و الاعلان لها مردوديتها.

■ إحتكار القلة: و يتميز بقلة عدد المنتجين و عدم استقلالية تصرفاتهم فكل يخطط سياسته الانتاجية و السعوية بناء على سياسة غيره في نفس الصناعة (2) ، ويتميز هذا السوق بمنتجات متشابهة او متميزة و يترتب على ذلك وجود دعاية و اعلان كأداة للتنافس بين المنتجين عل جلب المشتريين وكسب مزايا تنافسية في الصناعة (3).

■ الاحتكار التام (الكامل): و يتميز هذا السوق بوجود منتج وحيد للسلعة و تتميز هذه السلعة التي ينتجها بعدم وجود بدائل قريبة لها و هو ما يعني ان المنتج يمثل السوق ككل و يسيطر على مجموع الإنتاج مما يتيح له التحكم في الاسعار، اضافة الى أن هذا السوق يتميز بوجود صعوبات و موانع (قانونية ، ادارية، مالية، تكنولوجية... الخ) تمنع الآخرين من دخوله. (4)

والجدول التالي يوضح كافة الاشكال السابقة الذكر بصفة موجزة

الجدول رقم (01): اشكال المنافسة

البيان	المنافسة التامة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار التام
هل السلع المنتجة من قبل الشركة معينة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين (المنتجين)	كثير	قليل	كثير لكن أقل	لا توجد منافسة إطلاقا
حجم المتنافسين	صغير	كبير	صغيرا أو كبيرا	لا توجد منافسة
مرونة طلب	مرن تماما	مرن نسبيا	قد يكون مرنا نسبيا	قد يكون مرنا أو

1 - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 201، ص 112

2 - محمد فرحي ، مرجع سبق ذكره، ص 334

3 - عمر صخري، مرجع سبق ذكره ، ص 114

4 - المرجع السابق، ص 99

غير مرنا لكنه إذا كان مرنا فهو قليل المرونة				للمنتج (السلعة)
قد يكون مرنا لكن نسبيا	قد يكون مرنا لكن في حدود	غير مرن	قد يكون مرنا لكن نسبيا	مرونة الطلب للصناعة
سيطرة كاملة	بعض السيطرة	بعض السيطرة	لا توجد	سيطرة المؤسسة على الأسعار

المصدر: محمد صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 61

حيث يمثل الجدول السابق مختلف اشكال المنافسة في الاسواق والتي سبق شرحا في العناصر السابقة.

ونستطيع اعطاء جملة من الاسباب التي ادت الى جعل المنافسة ركن اساسي في عالم الاعمال المعاصر و تتمثل في (1) :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الاسواق امام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الغات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية حاليا
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة المتغيرات نتيجة تطور تقنيات المعلومات والاتصالات
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسات الواحدة بفضل شبكة الانترنت
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة وسهولة دخول منافسين جدد في الصناعة وتحويل السوق لسوق مشتركين تكون فيه القوة للعملاء وهي عوامل تتيح تنافس بين المنتجين لجذب هؤلاء العملاء

¹ - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 - 103

2/ التنافسية

حيث المؤسسة في الصناعة تواجه المنافسين الحاليين والمحتملين فهي بذلك مطالبة بمعرفة ظروف وبيئة أعمالها مما يتيح لها مواجهة منافسة هؤلاء وتفوقها عليهم من خلال بعض العوامل المؤدية لذلك، لهذا سوف نعرض على مفهوم التنافسية وقدرة المؤسسة على المنافسة.

أ. تعريف التنافسية: حيث يصعب تقديم تعريف دقيق وتفصيلي لها كون جملة من المفكرين لا يفرقونها عن المنافسة إلا أننا سنحاول تقديم تعاريف يمكن أن توضح هذا التداخل

فيمكن تعريفها أنها "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة في الأسواق الخارجية كما هو الحال في الأسواق الداخلية على حد سواء" (1)

أو "هي القدرة التنافسية للصناعة أو المؤسسة أو بلد لزيادة حصتها في السوق على الصعيدين الداخلي و الخارجي" (2)

و نستطيع إعطاء تعريفات مختلفة لها ذلك من عدة مداخل كالتالي (3)

- حسب عوامل التنافسية: فهي القدرة على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول
 - حسب السوق: حيث أن التنافسية هي قياس أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها و ذلك استنادا لحصتها السوقية النسبية
 - التنافسية كسلوك: حيث تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين فمنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل في الأداء على كل المستويات وهناك من يرى أنها قيد تحول دون نمو في السوق... الخ
- إذن فان التنافسية مفهوم متعدد المداخل والأبعاد تسعى المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي جيد ومستمر في السوق.

¹ - <http://xxi.ac-veims.fr/roosevelt/compet/competit.htm>

اطلع عليه يوم 2011/09/11 على الساعة 12:07

² - <http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/sudMedoc/ses/1999/comp-00.htm> 12:13 على 2011/09/11

³ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص

ب. أنواع التنافسية:

إذا نظرنا إلى عالم الأعمال و الاقتصاد نجد فيه نوعين من التنافس و المنافسة ألا وهي المنافسة المباشرة و الغير مباشرة، فهذه الأخيرة هي تلك الصراعات بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه ، في حين المنافسة المباشرة تعتبر تلك التي تحدث بين مؤسسات تنشط في نفس القطاع و نستطيع تصنيف التنافسية و هي أكثر حدة من المنافسة العادية لصنفين : (1)

■ التنافسية حسب الموضوع: وتشمل تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة

○ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه لا يكفي، و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار أساسي و وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع و عليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

○ تنافسية المؤسسة: و يتم تقييمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقييم المالي للمنتج استنادا إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية ، النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير و المصاريف المالية... الخ. من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش و استمر ذلك مدة أطول فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها و من ثم فان المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، و لا يتم ذلك إلا إذا تحققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

■ التنافسية وفق الزمن: و تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية

○ التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

¹ - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر،

○ القدرة التنافسية: بين استطلاع^(*) للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير^(**)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لأنه لا يكفي بمفرده، و على خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال

و نستطيع تقسيم التنافسية من وجهة بورتير إلى: (1)

○ منافسة متعددة المحليات (multidomestique): حيث في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي و تواجه المنافسة في كل بلد على حدة ، أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد ، فالمؤسسة هنا ليست لها نظرة عالمية موحدة و إستراتيجية موحدة ونظرة واحدة للمنافسة

○ منافسة عالمية : و يتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر الى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباط كبير بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان ، و أي تغير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة لان لديها نظرة عالمية للأسواق.

3/ الميزة التنافسية

أن المؤسسة في بيئتها المحيطة بها والشديدة المنافسة تسعى للوصول إلى أقصى إنتاجها مستهدفة تحقيق موقع تنافسي جيد في السوق والتفوق به على منافسيها في النشاط وهذا لن يتأتى لها إلا بحصولها على عدة عوامل تتيح لها تميزها عن باقي المؤسسات وهو ما نسميه الميزة التنافسية، فما هي وما أنواعها؟

أ. تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تعتبر ذات فعالية من تلك التي يستعملها باقي المنافسين، حيث تكون المؤسسة قادرة على تطبيقها ميدانيا" (2)

إذ يمكن تعريفها على أنها "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (3)

1 - فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 73

2 - M.Porter ,l'avantage concurrentiel des nations , inter_éditions , 1993 ,p48

3 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 37

حيث تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (1)

- تبني على اختلاف وليس على تشابه
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها خاصة أو تختص بالفرص المستقبلية
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا

حيث تجدر الإشارة فيما يتعلق على مدى الحكم على ملائمة وجود الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة و تتم بالاعتماد على عد عناصر أهمها: (2)

- مصدر الميزة التنافسية: حيث يجب معرفة مرتبة الميزة التنافسية أهي سهلة التقليد أو صعبة وتعتمد على تمييز المنتج وذلك من خلال الجودة، السمعة الطيبة
- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: حيث كلما كانت الميزة ميزتها التنافسية متنوعة المصادر صعب على المنافس تقليدها في المدى القصير
- درجة التحسن والتطور والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: حيث أن واقع سريع التغير و التطور يفرض على المؤسسة تجديد و تطوير ميزتها التنافسية مع الزمن لضمان موقعها في الصناعة.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق: (3)

- تخفيض التكاليف بأداء وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها.
 - التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة
- هتان الطريقتان تسمحان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها خاصة إذا اقترنت بـ:
- خلق حواجز أمام المنافسين، كالتحكم في قنوات التوزيع لعملاء أوفياء
 - استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة.
 - التحكم في آجال الإنجاز بالنسبة للإنتاج، التوزيع
 - تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة والتموقع المناسب فيها.

1 - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 15

2 - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 98

3 - زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ

الاقتصادي الجديد 23/22 أفريل 2003، جامعة الجزائر، ص 35

الفرع الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

إذا كانت التعاريف السابقة الذكر توضح المعنى والمفهوم النظري للتنافسية إلا أنها لا تزودنا بمؤشرات ومعايير دقيقة تطبيقية لقياس مدى تنافسية المؤسسة والحكم على تنافسيتها وعليه فما هي المعايير والمؤشرات التي نستطيع من خلالها قياس تنافسية أي مؤسسة صناعية في الأعمال؟ مقارنة بالمنافسين ذلك قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

وانطلاقاً من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء مقارنة مع المنافسين فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي: (1)

■ الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي لها والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية.

ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع بذلك تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية وتعتبر الربحية قياساً للعائد الذي يحصل عليه المساهمون لاستثماراتهم في المؤسسة في صورة أرباح.

■ التكلفة: ونعني بها قياساً ومقارنة تكلفة صنع المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة مع تكلفة المنافسين الآخرين في القطاع.

■ الإنتاجية: و نقصد بها تلك النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقها و يمكن تمييز ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية (الإنتاجية الجزئية و تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال ، الإنتاجية متعددة العوامل و التي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات ، الإنتاجية الكلية و التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة لشموليتها و تمثل مجموع المخرجات منسوبة لمجموع المدخلات و يأخذ عليها أنها لا تعكس تفاعل بين كل عامل بشكل منفرد و المخرجات .

■ الحصة من السوق: حيث يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيد للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، حيث يتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموماً بالطاقة الحالية للإنتاج و سهولة أو صعوبة دخول المنافسين الجدد، و تحسب الحصة السوقية بقسمة مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة على مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و يختلف

¹ - سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008، ص ص 76-78

العلامات، أو هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة و حصة السوق الإجمالية أو حصة المنافس الأحسن أداء.

أ. محددات الميزة التنافسية: (1)

إن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة تحديات المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهده الميزة لأكبر وقت ممكن وهما:

■ حجم الميزة التنافسية: أي أنه على المؤسسة أن تعمل لتجعل ميزتها التنافسية كبيرة واضحة وجزلية سواء من ناحية التكلفة أو التمييز لتصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها وكسر سيطرتها

■ نطاق التنافس: حيث تبرز في هذا العنصر درجة نشاط المؤسسة في السوق الذي تعمل به ليكسبها مزايا تنافسية حقيقية فمثلا عمل المؤسسة في نشاط واسع النطاق يكسبها ميزة تنافسية من خلال وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة

أيضا عملها في نطاق ضيق قد يساعد على إكسابها ميزة تنافسية من خلال تركيزها على السوق وتمييز منتجاتها فيه.

ب. قياس التنافسية:

نستطيع معرفة هل المؤسسة تنافسية أم لا من خلال جملة من العوامل والعناصر تعتبر ثنائية البنية و التحليل و هي عوامل مرجعية في الحكم على التنافسية، إضافة لما سبق شرحه من مؤشرات

■ الثنائية فعالية/إنتاجية (2)

ونقصد بالفعالية قدرة أو إمكانية المؤسسة للوصول أو تحقيق أهدافها المسطرة، وتحسب وفق العلاقة حاصل قسمة النتائج المحصل عليها والنتائج المسطرة لها، وكلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح فان المؤسسة تعتبر ذات فعالية

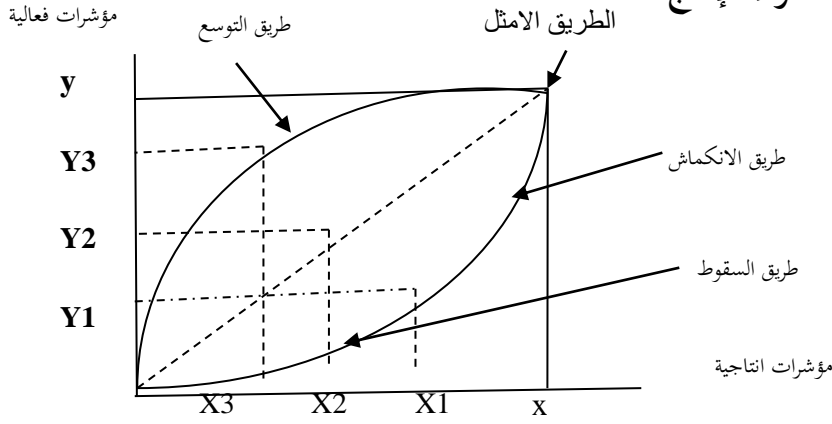
أما قياس الإنتاجية فهو نسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل و الموارد المسخرة لذلك و تعتبر هذه التوليفة فعالية/إنتاجية سببا للوصول لتنافسية المؤسسة ، فمن خلال مواجهة المؤسسة ظروف سوق صعبة تتجه نحو البحث عن توازن لها وذلك إما باللجوء للتخلي عن اليد العاملة لتحقيق وفورات إنتاجية وهي

1 - المرجع السابق، ص ص 99- 100

2 - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 12

أسهل طريقة تقنيا ، لكنها تتمثل انكماش للمؤسسة مما يعرضها لمخاطر في المستقبل لأنها فقدت يد عاملة مدربة ومؤهلة خسرت عليها سابقا ، وإما اللجوء للتوسع من خلال تفكير تسويقي شامل متجه لإرضاء العملاء وجعلهم أكثر وفاء و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): منحنيات السواء للإنتاج



المصدر: عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 12

حيث المرونة أكبر من الواحد فهو طريق التوسع أما إذا كانت تساوي الواحد الصحيح فهو الطريقة الأمثل أما إذا كانت اقل من الواحد الصحيح فهي طريقة الانكماش

ويلاحظ أن التماذي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية يؤدي لانحراف كبير وتم السقوط.

■ يمكن قياس التنافسية من خلال مقارنتها بالمنافسين: ذلك من خلال مؤشرات الحصة السوقية والحصة النسبية و هي نسبة بين حصة المؤسسة و حصة المنافس الأحسن أداء فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد فهذا يضا هي المنافس الأحسن أداء أما إذا كانت تحت الواحد فهو يعني أداء اقل من المنافس الأحسن أداء أما إذا كان يساوي الواحد فهو يقترب من المنافس الأحسن أداء.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الميزة التنافسية

هناك عدة مداخل نستطيع من خلالها دراسة وتحليل الميزة التنافسية وكل منها نستطيع من خلاله تحديد وتحقيق الميزة التنافسية وتتلخص هذه المداخل في:

- مدخل الاستراتيجيات العامة لبورتر
- مدخل سلسلة القيمة
- مدخل التحليل الاستراتيجي
- مدخل هيكل الصناعة

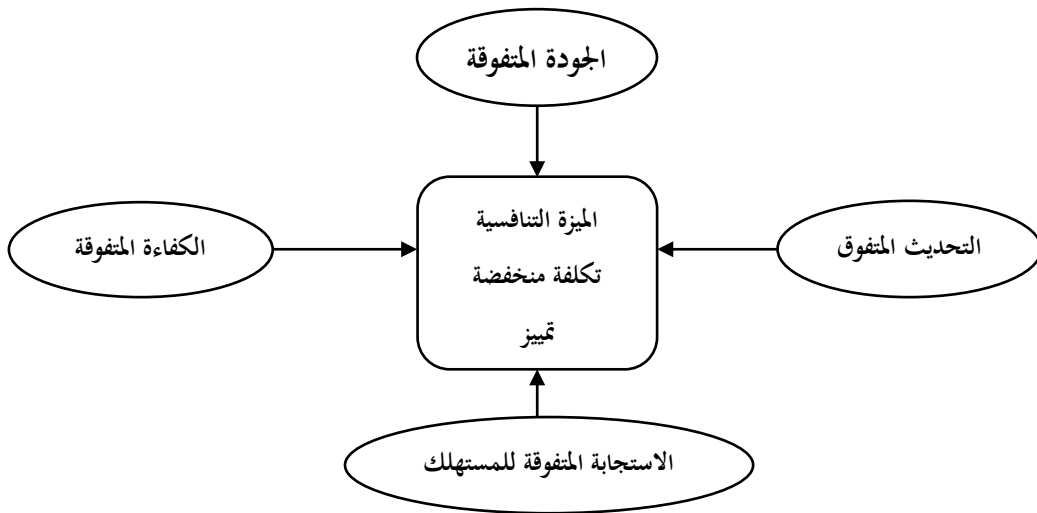
الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية

حسب بورتر فإن خلق ميزة تنافسية يكون من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما التكلفة الأقل أو التمييز في المنتج/خدمة، أي من خلال خلق قيمة لا تستطيع المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة تقليدها.

ولتحقيق هذا لابد من اتباع أو الحرص على تحقيق اربع عناصر أساسية سماها الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية نفضلها في العرض التالي.

والشكل الموالي يبرز هذه الأسس باختصار وإيجاز:

الشكل رقم (05) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال

وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2011، ص 204

ومن الشكل نلاحظ ان الميزة التنافسية المدركة سواء من خلال استراتيجية التكلفة الأقل او استراتيجية التمييز لا بد لها من توافر عناصر أساسية أربعة هي:

1/ الجودة المتفوقة: في ظل تزايد المنافسة الحادة بين المؤسسات وتقارب الخصائص في المنتجات اصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام برغبات المستهلكين والحرص على ارضاءهم، حيث أصبحت القيمة التي يريد المستهلك الحصول عليها والجودة المنشودة منه هي محور و أساس اهتمامه، ونقول عن منتج او خدمة انها ذات جودة اذا ادرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات وخصائص منتج او خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات والخصائص في منتجات او خدمات المنافسين.¹

يلاحظ ان تأثير الجودة المتفوقة لمنتج او خدمة معينة على الميزة التنافسية ذو بعدين يدعمان بعضهما البعض هما:²
الاول: ان توفير منتجات مرتفعة الجودة سوف يزيد من قيمتها لدى المستهلكين وهذا الادراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر اعلى لمنتجاتها وهو ما يعزز نتائج ميزتها التنافسية.

الثاني: للجودة المرتفعة تأثير أيضا على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تعني تخفيض تكاليف المؤسسة لحد كبير، وعليه فالمنتج العالي الجودة يسمح للمؤسسة بتميز منتجاتها وأيضا خفض تكاليفها من خلا كفاءة الإنتاج العالية، وبذلك خلق قيمة للمنتج.

2/ الكفاءة المتفوقة: قد سبق الإشارة لمصطلح الكفاءة في الفصل السابق، لكن تجدر الإشارة هنا ان المؤسسة كلما كانت أكثر كفاءة كلما كانت أكثر تنافسية أيضا، حيث ان المؤسسة تستطيع تدعيم تنافسياتها من خلال تدعيم كفاءتها، وذلك بعدة عوامل منها:³

- استغلال اقتصاديات الحجم ونقصد بها تقليل تكاليف الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على أكبر حجم من الإنتاج.
- آثار التعلم وهي وفورات في تكلفة المنتج نتيجة تكرار عملية الإنتاج من طرف العاملين فيصبح الفرد قادرا على أداء مهامه بأفضل طريقة.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي (تخفيض معدل دوران المخزون) أي تخفيض تكاليف التخزين من خلال عدم طلب المواد والسلع الا بعد الحاجة لها بذلك تقلل تكاليف التخزين.

¹ - شارل هيل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 208

² - نفس المرجع، ص 209

³ - نفس المرجع، ص ص 259-287

■ أيضا يمكن استغلال أنشطة البحث والتطوير لتخفيض هيكل التكاليف بإنتاج منتجات سهلة التصنيع.

3/التحديث المتفوق: ونقصد به هنا الابتكار والابداع أي استكشاف فكرة وطرق جديدة ومميزة وتنفيذها في عمليات المؤسسة، حيث يمنح التحديث شيئا جديدا للمؤسسة لا يملكه منافسوها ما يسمح لها بتعزيز قيمة منتجاتها في اعين عملاءها وبالتالي تميزها عن منافسيها، وهو ما يتيح لها فرض أسعارها وخفض تكاليفها بنسب أكبر من منافسيها في الصناعة.

4/الاستجابة المتفوقة للعميل: لا يمكن لأي مؤسسة امتلاك هذا العنصر ما لم تكن قادرة على أداء مهامها وعملياتها بشكل أفضل من منافسيها، أي إدارة اداءها والتحكم فيه مقارنة بالمنافسين في الصناعة، وهو ما يؤدي بالضرورة الى خلق قيمة أكبر لمنتجاتها ورفع مستوى الولاء لعلامتها.¹

توفير الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توافر العناصر التالية:²

- التركيز على معرفة احتياجات العميل ورغباته
 - التركيز على اشباع حاجيات الزبون
 - التركيز على وقت الاستجابة وتعتبر هذه اهم عنصر يتيح الميزة التنافسية والسبق في السوق
 - كما ان الاستجابة المتفوقة تتم من خلال:³
 - تحسين جودة المنتج او تطوير منتجات جديدة بما سمات وخصائص تفتقر لها المنتجات الموجودة في السوق
 - مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء والمتجددة عبر الزمن
 - سرعة الاستجابة لحاجات الزبون من خلال تقليص الوقت المستغرق للسلعة من انتاجها حتي تسليمها للعميل
 - وهناك خدمات اخري تساعد على الاستجابة المتفوقة أيضا مثل التصميم، خدمات ما بعد البيع... الخ
- هذا وللمحافظة على الميزة التنافسية لابد للمؤسسة تحقيق أداء مرتفع في كل العناصر السابقة الذكر، المحافظة على التوازن فيما بينها وعدم التركيز على جانب دون اخر.

¹ - شارل هيل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 214

² - وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص ص 114-115

³ - شارل هيل وجاريت جونز، المرجع السابق، ص 214

الفرع الثاني: مدخل سلسلة القيمة لدراسة الميزة التنافسية

نستطيع من خلال نموذج سلسلة القيمة والتي تعتبر من أدوات التحليل والتشخيص الداخلي لأنشطة المؤسسة وهي بذلك تساعد المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية عن طريق توفير معلومات مالية لكافة أنشطة المؤسسة بداية من مدخلاتها الى ان يتم تقديم المنتج في شكل مخرجات المؤسسة وخدمات ما بعد البيع، وهو ما يمكن المؤسسة من خلق قيمة بهدف إرضاء الزبائن وكسب مزيد من الفرص التسويقية.

1/تعريف سلسلة القيمة:

هو مصطلح انجليزي (the value Chain) يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن مجموعة النشاطات التي تؤديها شركة تعمل في صناعة مُحدّدة من أجل تقديم مُنتج ذي قيمة (بعبارة أخرى سلعة و/ أو خدمة) للسوق. أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال ووصفه لأول مرة مايكل بورتر في كتابه لعام 1985 بعنوان «الميزة التنافسيّة: خلق أداء عال والحفاظ عليه»¹

او هي طريقة نظامية للنظر الى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يكمن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها عن منافسيها².

حيث من الصعب فهم الميزة التنافسية لو اخذت المؤسسة جملة واحدة اد ان الميزة التنافسية تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسة، وكل نشاط تقوم به يمكن ان يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف او خلق شكل تمييزي³.

من خلال التعاريف السابقة يظهر جليا انه لدراسة وتحليل الميزة التنافسية لا بد من تفحص كل أنشطة المؤسسة التي تقوم بها وهذا لن يتأتى الا من خلال سلسلة القيمة.

ان المؤسسة في عملها ونشاطها تقسم اعمالها لمجموعات من الأنشطة وكل جزء يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للعميل وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية، حيث ان مفهوم سلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وتحديد مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة⁴.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة المستندة لقيادة التكلفة

¹ -wikipedia

² -نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 89

³ -M.Porter, Competitive advantage-creating and sustaining superior performance, the Free Press, New york, 1958, P33

⁴ -Macmillan hug, tampoe, maher, stratégic managment, oxford university press inc, 2000, P118

الشكل رقم (06): سلسلة القيمة قيادة التكلفة

المهام ش	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الاستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين اساليب الانتاج		إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير		تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة مع الموردين		التدابير	
	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية
الخدمة	التسويق/ المبيعات	ارساليات خارجي	شحنات كبيرة/ تخزين واسع	
خدمات اقليمية	توزيع واسع / إعلانات وطنية	ارساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة	

المصدر: طاهر محسن الغالي و وائل صبحي ادريس، مصدر سبق ذكره، ص 419

الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي وهيكل الصناعة

إن المؤسسة وهي متواجدة في بيئتها التنافسية سعياً لتمرکز جيد في السوق والحيازة على مركز تنافسي جيد لا بد لها من تحليل بنية هذا السوق أو القطاع المتواجدة به لمعرفة الفرص والتهديدات بهذا السوق واستغلالها في ضوء الدراسة الداخلية للمؤسسة نفسها (نقاط القوة والضعف) تتبنى الاستراتيجيات الممكنة لمواجهة واقع السوق وتحدياته، حيث يتم هذا التحليل من خلال الاستغلال الجيد لأنشطة المؤسسة وهناك طريقتان لمعرفة موقع أنشطة المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين:

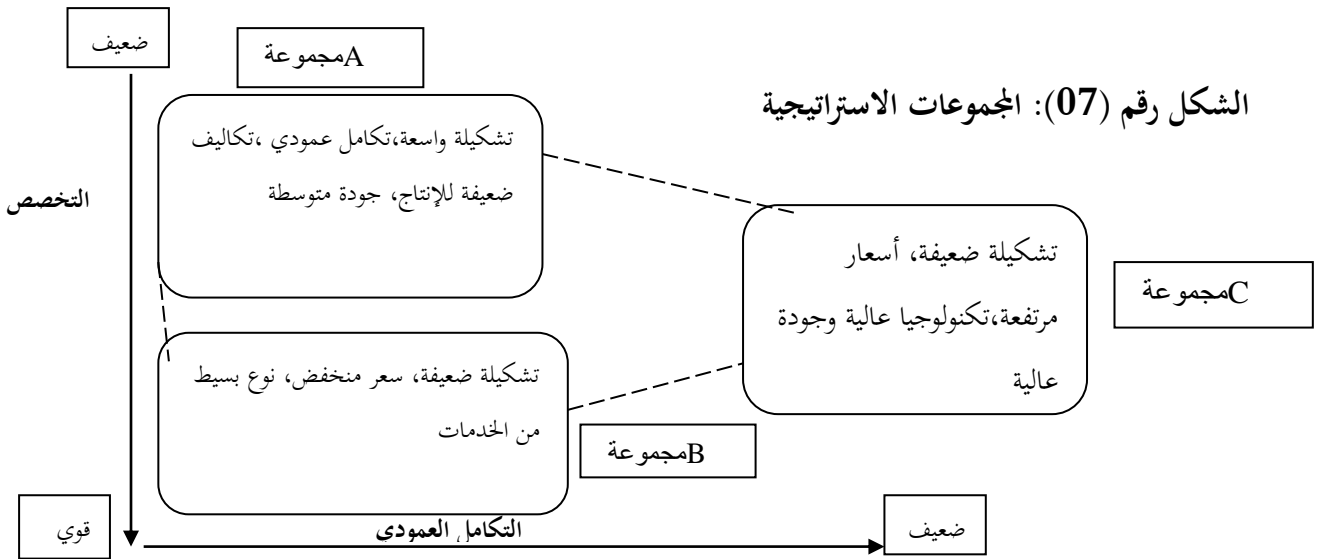
أ. المجموعات الاستراتيجية:

يعتبر التحليل بواسطة المجموعات الاستراتيجية تحليل يدرس البيئة داخل القطاع والتوجهات الإستراتيجية المشتركة. وتعرف المجموعات الإستراتيجية على أنها "مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية حسب أبعاد إستراتيجية محددة"⁽¹⁾ و بهذا المدخل التحليلي فإننا نشكل خريطة اختيارات و احتمالات تنافسية من خلالها نستطيع مقارنة مؤسسة بأخرى من جهة ومقارنة المجموعة الإستراتيجية ككل بمجموعة أخرى حيث يسمح هذا التحليل بتحديد الخصائص التالية:⁽²⁾

¹ -M.Porter , le choix stratigique et la concurrence , édition economica , paris , France , 1982 ,p 142

² - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 24 - 25

- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص وعوائق داخل الصناعة
 - مردودية كل مجموعة استراتيجية ووضعها من القوى الخمس
 - معرفة مدى قوة التمركز للمجموعة من خلال دراسة حواجز النشاط (حواجز الدخول)
 - الإلمام بالخطط الاستراتيجية الممكنة المتبناة من طرف مختلف المنافسين الموجودين داخل مختلف المجموعات الاستراتيجية
 - تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين المباشرين داخل نفس المجموعة الاستراتيجية
- إن المؤسسة داخل المجموعة الاستراتيجية تتطور تبعا لنضج القطاع وسلوك الفاعلين فيه وتسلق ثلاثة نماذج من السلوكيات هي: (1)
- سلوك دفاعي: وذلك بوضع حواجز قصوى محاولة منها لحماية نفسها من اعتداءات المنافسين
 - سلوك هجومي: هي هجمات من شأنها تغيير توازن القوى والذي يؤدي لتغيير قواعد التنافس
 - سلوك متكيف: وهي استغلالها الأمثل لديناميكية التنافسية حتى ولو بالتخلي على النشاطات التي لم تثبت تنافسيته



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص

¹ - أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي و دوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2006، ص 116

ومن خلال المجموعات الإستراتيجية تستطيع المؤسسة إدراك الفرص والتهديدات وإيجاد أحسن تموقع لها وتنفيذ المناورات المناسبة في إطار

- أحسن تنافس للمجموعة الاستراتيجية
- التحرك وتطوير أنشطتها قصد تحسين وتغيير مجموعتها
- الخروج من الصناعة التي لم تثبت فيها تنافسيتها أو التنوع اتجاه صناعات أخرى لدعم تنافسيتها العامة

وبهذا فإن المؤسسة مطالبة بتحليل جيد للتحركات الإستراتيجية لمجموعات المنافسين ومعرفة وتصور تحركاتها الإستراتيجية الممكنة والوسائل المتاحة لذلك.

ب. التجزئة الاستراتيجية:

إن طريقة التجزئة الاستراتيجية تعتبر مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي حيث أن نجاح استراتيجيات المؤسسة مرهون بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية، والتجزئة الإستراتيجية تتميز بكونها تتغير و تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، الإبداعات التكنولوجية، مهمة المؤسسة في هذه الحالة تقييم و اختيار -بصفة ديناميكية - الأجزاء التي تحقق مردودية مثلى مستقبلا.

ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء الإستراتيجية (1)

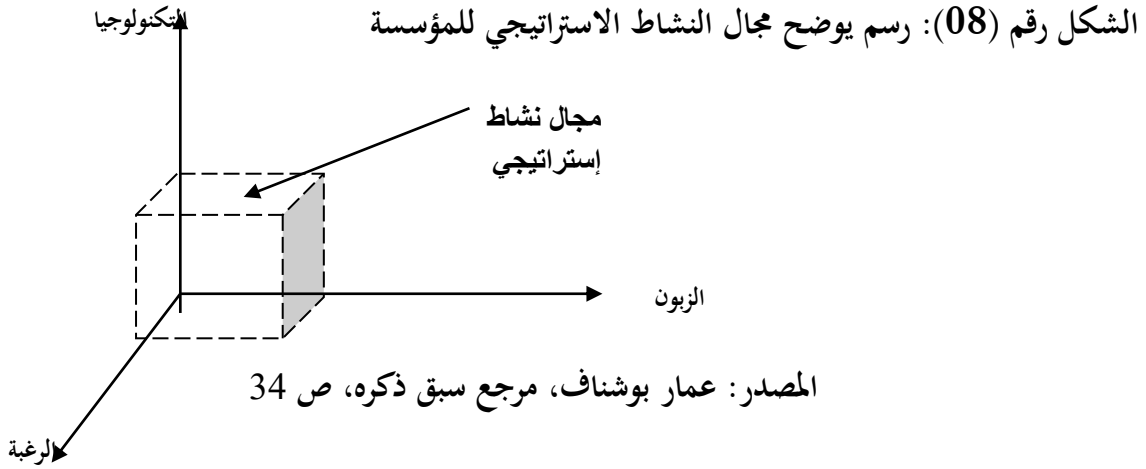
ويمكننا القول بان التجزئة الإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في أخذ القرارات إستراتيجية مستقبلية ناجعة و بالتالي هناك منظورين متكاملين كثيرا الاستعمال في تحديدها(2).

الأول يتمثل في معايير تحديد النشاط الاستراتيجي وهي ثلاثة (التكنولوجيا ورغبات الزبون والحاجيات المراد إشباعها).

1 - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 34

2 - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26

والشكل التالي يوضح ذلك



أما الثاني يتمثل في استعمال هيكل المؤسسة وتجزئة أنشطتها فهدف التجزئة الإستراتيجية هنا خلق مجالات نشاط إستراتيجية جيدة والتي لا تكون في الأغلب متجانسة من هنا يجب على المؤسسة أخذ نظرة شاملة على منتجاتنا حتى تعمل على تحويل أو إعادة توجيه وسائلها ومواردها لتتمكن من أخذ قرارات إستراتيجية ناجعة وبهذا يستلزم عليها استعمال أدوات تدعى بأدوات التحليل الاستراتيجي والتي سيأتي تفصيلها فيما بعد إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا و استهدافا لاحتياجات خاصة و بالتالي سهولة في اختراق الأسواق⁽¹⁾.

المبحث الثاني: القوى المؤثرة في تنافسية المؤسسة لبورتر (M.Porter)

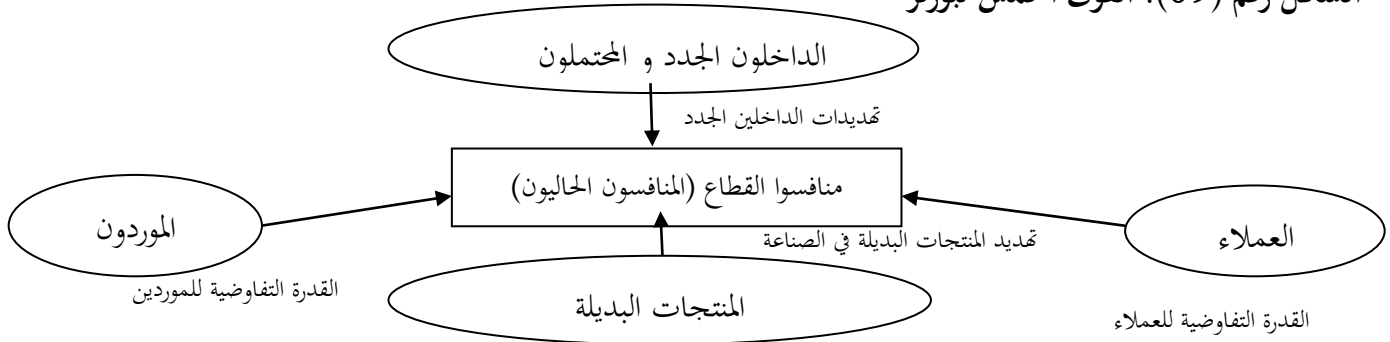
إن تطور النظريات التي تعرف المؤسسة جاء بمفهوم جديد يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح أي أن المؤسسة تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية التي هي عبارة عن نظام معقد و غير مستقر، من هذا المنطلق فان المؤسسة باعتبار التعريف السابق الذكر لا بد لها من التأقلم و محاولة فهم طبيعة العلاقات المعقدة في هذه البيئة و الاستفادة من فرصها و صد تهديداتها ، حيث يرى kotler أن نجاح أو حتى بقاء المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على التكيف و التفاعل مع ظروف البيئة المحيطة بها، لذلك فان المؤسسة مطالبة بدراسة وتحليل البيئة للاستفادة منها إلى أقصى الدرجات وبناء ميزة تنافسية تحوّلها الاستمرار بالعمل داخل الصناعة، ومن ابرز المفكرين الذي درس في هذا المجال M. Porter وقدم دراسة للبيئة التنافسية وهذه الدراسة سميت بقوى بورتر الخمس سنشرحها بالتفصيل في هذا العرض.

¹ - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره ، ص 34

المطلب الأول: القوى الخمس لـ Porter

إن الجانب التنافسي في الأسواق على حد سواء داخلية أو خارجية يتميز بوجود صراعات شديدة بين مختلف المؤسسات لهدف اكتساب ميزة تنافسية و موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين حيث يؤكد Porter على انه إضافة لتنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى الموجودة في الصناعة فهي تواجه قوى تنافسية أخرى خارجية ، و بذلك تبقى مردودية الصناعة تتأثر بقوى داخلية وخارجية ولكن بدرجات متفاوتة حيث تقسم هذه القوى إلى خمسة أنواع وهي يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): القوى الخمس لبورتر



المصدر: صلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 182

حيث يحاول Porter أن يوضح -من خلال نموذج- بأنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي مؤسسة في الصناعة دون تحليل مصادر القوى التنافسية الخمس حتى تتفادى أو تقلل من آثارها وسنشرح هذه القوى بالتفصيل من خلال التالي:

أ. تهديد المنافسين الجدد:

في ظل تحليل الصناعة أو القطاع لا يقتصر على تحليل المجموعات الحالية من المنافسين في السوق بل يجب توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد و المحتملين للصناعة و الذين لا يمكن تجاهلهم ، حيث كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة في هذه الصناعة ومن ثم يقلل هوامش المؤسسة نتيجة نقص مبيعاتها وحصتها السوقية إذ أن احتمالية دخول منافسين جدد للصناعة تتوقف على عوائق الدخول حيث نستطيع إبراز أهم هذه العوائق التي توضع لمنع المنافسين الجدد من الدخول منها:⁽¹⁾

¹ -الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر للتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوغريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع15، جامعة المسيلة، 2016، ص 294

1. التكلفة الرأسمالية المطلوبة: كلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول صناعة معينة كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد و العكس صحيح، فمثلا تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم مأكولات سريعة تعتبر قليلة نسبيا و لذلك دائما ما تجد هناك من يدخل هذا المجال طالما كان مربحا و لا يمنع ذلك من وجود من يخرج منه لشدة المنافسة لكن انظر لمجال النقل الجوي و صناعة الطائرات ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جدا مما يقلل من فرص دخول منافسين جدد .
2. وفورات الحجم: عندما تقوم ربة منزل بإعداد شيء مخبوز مثل كيك فإنها بدلا من أن تعد شيئا واحدا تعد اثنتين أو ثلاثة لان تكلفة تشغيل الفرن واحدة -تقريبا- و بالتالي عندما تقوم بتقسيم تكلفة تشغيل الفرن على ثلاثة تكون التكلفة أقل ، حيث بالمثل هناك الكثير من الخدمات التي نحصل فيها على توفير في تكلفة الوحدة في المنتج أو الخدمة نتيجة لزيادة حجم البيع حيث كلما كان هناك وفر كبير من زيادة حجم الإنتاج كلما قلت فرص دخول منافسين جدد و العكس صحيح فمثلا لو أردت شركة استثمار في مجال صناعة السيارات فلا بد أن تكون هناك فرص لبيع كميات كبيرة كي يكون سعرها تنافسي .
3. عوائق قانونية: أحيانا يكون من الصعب الحصول على ترخيص لإنشاء شركة في مجال معين مثل شركة المحمول و أحيانا تمنع حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع و أسرار الصناعة من دخول منافسين آخرين غير موجودين في الصناعة حاليا ، كذلك قد يكون استيراد معدات معينة ممنوعا مما يمنع دخول منافسين جدد في صناعة تستخدم هذه المعدات .
4. الولاء للمنتجات (تمييز المنتج): حيث بوجود ولاء قوي لدى المستهلكين لعلامة معينة أو محل أو مطعم معين يجعل مهمة المنتج أو المطعم أو الفندق الجديد أصعب مما يجعل مصاريف الدعاية عالية ، هذا العائق يختلف من سلعة لأخرى ومن خدمة لأخرى ، فبعض المنتجات تتمتع بالولاء العالي وأخرى تتمتع بولاء أقل و بالطبع هذا قد يختلف من بلد لآخر ومن فئة لأخرى كذلك تستفيد الشركات القائمة من معرفة المستهلكين بمنتجاتهم على مدار السنين و هو يعرف بمزايا الداخلين الأوائل للصناعة.
5. صعوبة التوزيع: حيث أن المنتجات الجديدة للشركات الجديدة تجد صعوبة في عرضها في الأسواق بوجود المحلات الكبيرة التي تعرض منتجات منافسة ناجحة و قديمة في السوق.
6. وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة: حيث تكون للشركات القائمة القدرة على تقليل التكاليف لأنها تعدت مرحلة التعلم الأولية واستقراء الأسواق، وقد يكون لديها ميزة الحصول على الأراضي و المحلات القريبة، أيضا قد تكون التكنولوجيا المستعملة قديمة و تكلفة إحلالها كبيرة فتكون نتائجها عكسية و تكون بهذه الحالة ميزة للشركات الجديدة الداخلة للسوق.

7. توقع الانتقام من الشركات القائمة: قد يحتل قيام الشركات القائمة بتخفيض أسعارها تخفيضات كبيرة لطرد الداخلين الجدد من السوق، هذا ما يجعل المستثمرين الجدد يجمعون عن دخول أسواق من هذا القبيل.

8. هذا بالإضافة لمنحيات الخبرة والتعلم لدى الشركات القائمة التي تكون قد قطعت أشواطاً من الإنتاج

ب. تهديد المنتجات البديلة:

إن وجود منتجات وخدمات بديلة في السوق يضع حدوداً لقدرة أو مردودية الصناعة لذلك لا بد من تحليل قدرات المؤسسة على تقديم منتجات بديلة و بأسعار و أداء بديل لتلك المتواجدة في السوق ، هذه البدائل يجب دراستها بعناية من حيث تقبل المستهلك لها و فارق الأسعار و اختلاف مستوى الأداء و التكلفة التي يتحملها العميل نتيجة استبداله المنتج/الخدمة، فمثلاً انظر كيف تأثر الطلب على الطوابع البريدية و خدمة نقل البريد نتيجة ظهور البريد الإلكتروني حيث أن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع ، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي⁽¹⁾

■ المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعينة

■ المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية

ج. قوة العملاء التفاوضية:

وهي عبارة عن قدرتهم على المساومة على الأسعار وتخفيضها إلى أقصى المستويات وزيادة امتيازاتهم نظراً لحجم مشترياتهم، حيث تكون هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وأهميتهم المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بالنشاط الإجمالي حيث تزيد قوة العملاء التفاوضية إذا:⁽²⁾

■ كان حجم شراء العميل كبيراً

■ كان عدد الموردين كبيراً

■ كان المنتج أو الخدمة لا يختلف كثيراً من منتج لآخر

■ كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة

■ كانت تكلفة التغيير من منتج لآخر قليلة

■ كانت أهمية المنتج أو الخدمة لجودة المنتج النهائي للعميل قليلة

¹ - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 17

² - الياس سالم، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

- كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعات المؤسسة كبيرا
- كان العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء
- كان العميل قادرا على الاستغناء عن خدمات ومنتجات المؤسسة المعنية عن طريق تصنيعه للمنتج بنفسه

د. قوة تفاوض الموردين:

إذ انه يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية اتجاه تنظيمات الصناعة وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة ، وهؤلاء الموردين قوة ضغط تؤثر على مردودية الصناعة خاصة المنتجين الذين ليس لهم القدرة على تحميل تلك التكاليف على أسعار المبيعات ، و يمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوياء تفاوضيا إذا توفرت فيهم الشروط التالية: (1)

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو محميا من تكاليف التغيير
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجاتهم للصناعة
- إذا كان الموردون قادرين على التكامل العمودي من الأسفل
- إذا كانت الصناعة لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لمجموعة الموردين

بالإضافة لهذه القوى الخمس لبورتر فيرى آخرون أن هناك قوة سادسة هي الصناعات التكميلية فمثلا وجود شركات تنتج برامج الحاسوب يؤثر بالإيجاب على أرباح شركات الحاسوب، هذه القوى الخمس تؤثر على ربحية القطاع، فكلما قلت البدائل ضعفت فرصة دخول شركات جديدة وضعفت قوة الموردين والعملاء التفاوضية وضعفت أيضا المنافسة الحالية كلما زادت فرص الربحية، هذا التحليل يجعلنا نكتشف مزايا وعيوب هذا القطاع أو الصناعة.

¹ - شيقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 18

هـ. المنافسون الحاليون (شدة المزاومة):

حيث أن جميع الناشطين الحاليين في الصناعة يتبعون أسلوب المناورة و المزاومة للحيازة على موقع متميز في الصناعة (السوق) و يكون ذلك بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال آلية الأسعار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات و الضمانات الملائمة للزبون حيث يرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عددا من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين لتحسين مواقعهم في السوق⁽¹⁾.

حيث توصف بعض المزاومات في بعض القطاعات على أنها قوية فيما البعض الأخر يوصف على انه هادئ حيث تكون شدة المزاومة ناتجة عن تضافر عوامل هيكلية متمثلة في:

- عدد منافسين كبير في الصناعة وقواهم متقاربة فيما بينها
- بطء في نمو النشاط حيث يؤدي هذا إلى صراع من اجل حصص السوق بين مؤسسات في طور التوسع
- تكاليف ثابتة عالية خاصة عندما تكون المنتجات قابلة للتلف مما يجعل نقطة التعادل ترتفع للطاقة الكاملة للمؤسسة مما يجعلها تحاول جذب المستهلكين الجدد لتغطية هذه التكاليف الثابتة
- تطور مستمر للقدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة المستمرة في التوسع والنمو
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة مما يصعب تبديل نشاط المؤسسات القائمة مما يجعلها تقاوم للحصول على أرباح من هذه السوق التي تنشط بها بدل الخروج منها وتغيير النشاط
- غياب التمييز في منتجات المؤسسات المتنافسة مما يزيد شدة المنافسة بينهم في ميادين الأسعار والتكاليف
- اختلاف استراتيجيات وأهداف المؤسسات القائمة في الصناعة وهذا ما يجعل ردود أفعالها تكتسي نوعا من عدم التنبؤ وهذا ما يزيد شدة الحذر والمزاومة.

¹ - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص4

المطلب الثاني: ابعاد التفوق التنافسي للمؤسسة

لبلوغ التفوق التنافسي لا بد للمؤسسة العاملة في الصناعة اضافة للمصادرة الواجب توفرها فيها للحصول على الميزة التنافسية فهناك ابعاد يجب على المؤسسة ان تتحكم فيا على المدى المتوسط والطويل وقد اشار اليها مختلف الباحثين والدارسين في هذا المجال ونستطيع ايجازها في العناصر التالية:

الكلفة: حيث بينت مختلف الدراسات السابقة بان التحكم في التكاليف يعتمد على سياسة المؤسسة وقدرتها الاستراتيجية، والتي تمكنها من توفير الخدمات والسلع الى الزبائن باقل التكاليف والوصول الى الاهداف التي تحقق لها الاستفادة على المدى الطويل مقارنة بالمنافسين.

المرونة: يعد هذا البعد من الاولويات الاساسية للمؤسسة حيث تعمل المرونة على توسيع وتطوير قدرة المؤسسة على تغيير منتجاتها وفقا لرغبات الزبائن، لهذا تعتبر المرونة السمة المميزة للادراك البشري، وعلى المؤسسات العمل على تكيف انظمتها ومواردها البشرية مع متطلبات السوق لغرض تحقيق مرونة اكبر في كيفية تطوير منتجاتها، لهذا تعرف المرونة بانها القدرة او الرغبة في التعديل او التغيير او التنازل بسهولة، اي القدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن الضرورية¹، او هي قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة وبالتالي فهي جودة الانحاء دون كسر²

الابداع (الابتكار):³ في الراهن تزايد الاهتمام بهذا البعد كونه يقدم افضل المنتجات والخدمات وايضا يؤدي الى احداث تغييرات ايجابية في حياة المؤسسة من خلال تطبيقاتها الاساسية لحل المشاكل والازمات المتعلقة بالمؤسسة والمستهلك اي يمكن للمؤسسات من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في المجالات التسويقية ونجد ان خصائص الابداع قسمت لنوعين هما (الجودة والمنفعة)، فأما الجودة فنقصد بها نادرة الحدوث و المنفعة فيقصد بها تلبية الارغبات والاحتياجات والتي تهدف الى تقديم منتجات اكثر ابداعية وابتكار من المؤسسات الأخرى، او هو التركيز على العلم و الاختراع و الاتيان بما هو جديد ومبتكر، اي العمل على ابتكار منتج جديد وطرق توزيع جديدة.

اد من المعلوم ان نمو المؤسسات وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباط وثيق بقدرتها على البحث والابتكار لهذا يجب على مؤسساتنا ان تستجيب لتحديا هذا العصر، خصوصا اذا علمنا ان بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من

¹ -احسان عبد الامير عزيز الابراهيم، ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، كلية الاداب، جامعة الكوفة ، دار المنظومة للنشر والتوزيع، ع39، 2019، ص ص 675-676

² -Papaefthymiou, Haesen Edwin and sach thobias, Power system flexibility tracker indicators to track to flexibility progress towards high-RES systems, renewable energy, 2018, P6

³ - احسان عبد الامير عزيز الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 676

الناتج الوطني الخام للبحث والتطوير بينما تتركس تونس والمغرب أكثر من 1% من الناتج الوطني الخام في حين تصل هذه النسبة الى 5% في الدول الاوروبية¹.

الجودة: هناك كثير من التعاريف تطرقت لمفهوم الجودة وهنا لايسعنا المجال لذكرها جميعا لكن تجدر الاشارة بأنها العملية الادارية التي تحتوي على عدد من الابعاء والمهام التي يتم من خلالها الاستعانة بكثير من الوسائل لانجاز الوظائف ومن ثم تقدير افضل السلع والخدمات لتحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معاييرها، وهنا لا بد من العمل على بعد الجودة لتحقيق مصفوفة التفوق التنافسي وكسب أكبر قدر ممكن من ثقة الزبائن بذلك المنتج الذي سيعرض في الاسواق والحصول على الميزة التنافسية المستدامة²، او هي قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجيات العميل لهذا فضمن بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا لها³.

التسليم: ونقصد بهذا البعد التسليم ضمن الفترة المحددة والسرعة في التسليم، حيث ان تحسين الاداء في التسليم وتقليل الوقت الضائع يحسن ويقدم للمؤسسة التفوق التنافسي المستدام المنشود، ولهذا يتطلب من المؤسسات العمل على اتباع استراتيجية تساعد على تقليل ما يمكن من وقت انتظار الزبون واتباع استراتيجيات تسليم جديدة تستطيع من خلالها كسب ثقة الزبائن⁴.

المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس

إذا نظرنا الى الأساس الاستراتيجي في مجال الإدارة عمليات التنافس الاستراتيجي والذي أسس دعائمه الأولى الاقتصادي M. Porter الذي اقترح في شرحه للاستراتيجيات العامة للتنافس الاستراتيجي تستخدمها المؤسسات الصناعية على ثلاث استراتيجيات (ريادة التكلفة، التمييز، التركيز) ويمكن المواجهة بينم بطرق عدة ومختلفة وذلك راجع لطبيعة الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات والمنتجات التي تنتجها وطبيعة السوق وتقسيم الصناعة وسنحاول من خلال الاسطر الموالية الشرح التفصيلي لمختلف تلكم الاستراتيجيات.

1- نحاسية رتيبة، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، ع17، 2008، ص 86

2- احسان عبد الامير عزيز الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 677

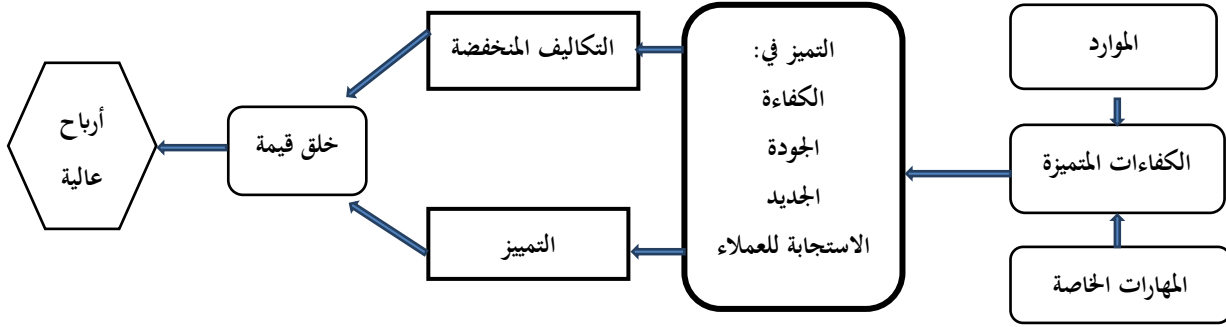
3- زعرور نعيمة، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، مج1، ع1،

2017، ص 406

4- حسني محمد حسني، أثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الرقاء، الاردن، 2018، ص 38

الشكل الموالي يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب بورتر

الشكل رقم (10): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 212

المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية المبنية على ريادة التكاليف

حيث نقول أن مؤسسة بأنها تحوز على ميزة تكلفة أقل إذا كانتا تكاليفها المتراكمة بالنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين⁽¹⁾.

ويمكن الحصول على هذه الميزة من خلال التركيز على الأنشطة المتعاقبة في الإنتاج لتخفيض التكاليف ومراقبة المنحنى التعلم في المؤسسة للاستفادة منه ومراقبة حجم توسع أنشطتها ومراقبة الروابط بين الأنشطة المتنوعة

هدف هذه الاستراتيجية تخفيض التكلفة الى ادنى مستوى ممكن دون التأثير على مستوى الانتاج بالاستناد للخبرة والاستخدام الامثل لموارد المؤسسة، اي ما يناسب ويتوافق مع مفهوم الكفاءة الانتاجية²

وقد بينت مختلف الدراسات السابقة ان التحكم في التكاليف يعتمد اعتمادا وثيقا على سياسة المؤسسة ومقدرتها الاستراتيجية والتي تمكنها من امتلاك عوامل رئيسية تؤثر على تكاليفها وهي (نسبة التكاليف التشغيلية، نسبة الموظفين المكلفين بالرقابة الائتمانية، ونوعية التنظيم) والتي بدورها تسمح للمؤسسة امتلاك حصص أكبر في الاسواق المحلية والعالمية.³

¹ -M. Porter , opcit , p85

² -محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 367

³ -احسان عبد الامير عزيز الابراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 675

حيث تستطيع المؤسسة التحكم في تكاليفها الادارية والعمل على التخلص من جميع النفقا والمصاريف الزائدة في العمليات الانتاجية والحفاظ على اموالها من الضياع ومن ثم تقليص النفقات الانتاجية والتسويقية وكذلك التكاليف التشغيلية و ايضا تقليل تكاليف التسليم للزبائن.¹

ان اعتماد المؤسسة لاستراتيجية الريادة من خلال التكلفة يحقق لها ميزتين اساسيتين هما:²

- قدرة المؤسسة على فرض اسعار ادنى من اسعار المنافسين نظرا لانخفاض التكاليف مع تحقيق نفس مستوى الربح، واذا قامت المؤسسات المنافسة بتقديم اسعار تعادل اسعارها فانها ستستمر بتحقيق ارباح اعلى من المؤسسات المنافسة نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة
- قدرة المؤسسة الرائدة بالتكلفة على تحمل اعباء وتبعات المنافسة بصورة اكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة في السوق

لكن لتطبيق هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة استهداف الزبائن المهتمين بالسعر اكثر من الجودة في المنتج وشكله.

الفرع الاول: الشروط الواجب توفرها لتطبيق استراتيجية الريادة بالتكلفة

لتطبيق المثالي والحالي من النقاىص لهذه الاستراتيجية لابد من توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات والا تكون هذه الاستراتيجية هي العائق لتقدم تنافسية المؤسسة ونوجز اهم هذه الشروط في التالي³:

- وجود طلب مرن للسعر -فأي تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة- يؤدي الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة
- نمطية السلعة المقدمة
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- استعمال معدات انتاجية ذات كفاءة عالية
- الاستمرار في التخفيض في تكاليف الانتاج المباشرة والحصول على المواد الاولية باسعر تنافسية كذلك

¹ - نفس المرجع السابق، ص 675

² - بدر عوض لزام الرشيدى، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج30، ع120، 2019، ص398

³ - نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص79- 80

■ ان تكون المؤسسة هي الوحيدة الرائدة في التكاليف على مستوى الصناعة

الفرع الثاني: مزايا تطبيق استراتيجية الريادة بالتكلفة

بذكر الشروط والمتطلبات الواجب توفها للتطبيق الامثل لهذه الاستراتيجية ايضا نخرج عن اهم المزايا التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في حال تبني هذه الاستراتيجية وهي كالتالي¹:

- فيما تعلق بالمشتريين فهي تمنح للمؤسسة حصانة للزبائن المهمين، اذ لا يستطيعون المساومة على تخفيض الاسعار وهو امر مهم بالنسبة لتوقعات الارباح ورسم الخطط الانتاجية المستقبلية للمؤسسة خاصة ادا تركزت نسبة مبيعات مهمة في عدد محدود من الزبائن.
- فيما نعلق بالمنافسين فهي تكسب المؤسسة موقع أفضل بين المؤسسات من حيث المنافسة على السعر.

وجدير بالذكر ان اول مرة استعملت فيها هذه الاستراتيجية كانت من قبل اعمال مستشار شركة Boston consulting group حيث لاحظت ظاهرة الانتاج المتراكم، اذ ان انتاج منتج جديد يؤدي الى انخفاض وقت الانتاج وبذلك نقص في التكاليف او ما يسمى بأثر الخبرة.²

وقد نجحت العديد من المؤسسات والشركات في اعتماد مثل هذه الاستراتيجية على غرض مؤسسة Briggs ومؤسسة Stratton العاملة في قطاع محركات البنزين ضعيفة القوة (حيث تقدر حصتها من السوق الحالية 50%)، ايضا تجسدت وتبنتها شركات مهيمنة على التوزيع امثال Casino Promodes, Carrefour ومؤسسة العجلات المطاطية المشهورة في مجالها Michelin، وهنا تعتبر القدرة التنافسية هي قدرة الزبائن على التفاوض ولعزل هذه القوة يلجأ المنتجون لخفض اسعار منتجاتهم نظرا لمرونة الطلب والاستفادة بذلك من وفورات اقتصاديات الحجم.³

1- عبد الرحمن درويش عميرة، الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الاردنية وأثرها على فاعلية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، 2015، ص 15

2- شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 64-65

3- المرجع السابق، ص 65

المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية المبنية على التمييز

يعد التمييز من الظواهر الطبيعية الاساسية التي جذبت اهتمام الباحثين، حيث استخدموه كمؤشر لقياس امكانيات المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار، كما ان المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب ان تميز عن بقية المؤسسات المنافسة لتبقى في السوق، لذا فقد حدد البعض مفهوم التمييز بأنه السمات والخصائص الفريدة لمنتج المؤسسة والتي تقدم قيمة للزبائن.¹

حيث تكون المؤسسة متميزة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على عوامل فريدة تجعل العميل يتعلق بها. (2)

وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن منتجات الغير اي المؤسسات المنافسة، ويركز هذا الخيار ان تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال اضافة اشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط انتاجها.³

من هنا نقول ان المؤسسة تستطيع الحيازة على ميزة التمييز في منتجاتها بالاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التمييز وهي أن تنتج منتوجا جديدا لم يكن معروفا من قبل أو توجد طريقة إنتاج لم تتبع من قبل تكون ذات فعالية أفضل من الطرق الأخرى أو إيجاد علامة فارقة في المنتج المقدم من ناحية أداءه وفعالته وهيكله.

في حين عرفها (Thomas) على انها اختيار صفة او أكثر من الصفات الرئيسية في المنتج والتي لا يمكن ان يجاريها المنافسون بسهولة فيها.⁴

وقد عرفها كل من الحسين وجونز على انها امتلاك المؤسسة مدى واسعا وواضحا من المنتجات والخدمات المتميزة بمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين والتي يمكن ان تقدم في الاسواق ذات التقسيمات أو اجزاء مختلفة.⁵

1- البياتي غازي ويوسف احمد، اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج6، ع14، 2011، ص11

2 - Ibid , p152

3- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 368

4- الحسين فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية مفاهيم مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2006، ص 194

5- البياتي غازي ويوسف احمد، مرجع سابق، ص 11

من خلال ماسبق يمكن القول ان التمييز في المنتج هو تقديم منتج او خدمة متميزة عن المنافسين في الصناعة في مجالات وابعاد متنوعة منها الجودة والتصميم والتكنولوجيا المستخدمة في المنتج، او رسم صورة ايجابية متميزة لدى الزبون عن منتج المؤسسة لا يمكن للمنافسين تقليدها ومحاكاتها.

وتتخذ استراتيجية التمييز عدة ابعاد نذكر منها مثلا:¹

■ تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة

■ تكنولوجيا مميزة

■ خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)

■ خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

هناك وسيلتين اساسيتين لتحقيق التميز للمؤسسة في منتجاتها عن اقرب منافسيها وهي²:

■ محاولة تخفيض المخاطرة والتكاليف التي يتحملها المستهلك عند شراءه منتج المؤسسة.

■ خلق مزايا فريدة في اداء المنتج عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.

الفرع الاول: متطلبات تحقيق استراتيجية التمييز

لتحقيق التمايز في المؤسسة لزاما توفير جملة من الاجراءات والتدابير والانشطة المرتبطة بهذه الاستراتيجية وتعتبر في حد ذاتها عوامل نجاح الاستراتيجية ونوجزها في التالي:

■ جودة عالية للمواد الاولية

■ اداء متميز للتصميم يعكس مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج

■ جودة عالية في الانتاج والرقابة عليه

■ تسليم جيد للمبيعات (تسليم في اقصر وقت مع وجود نظام دقيق لاعداد الملفات والوامر المطلوبة)

■ علاقات جيدة مع الزبائن (بمعنى انشطة التسويق وخدمات ما بعد البيع)

¹ - نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 80

² - البياتي غازي ويوسف احمد، مرجع سبق ذكره، ص 12

- عمليات تصنيع متميزة، اي عدم وجود عيوب في المنتج من ناحية التصميم والاداء الفائق والجودة والاستخدامات المرنة.

الفرع الثاني: ايجابيات اتباع استراتيجية التمايز

مثلها مثل الاستراتيجيات العامة للتنافس تتميز هذه الاستراتيجية بجملة من الايجابيات حال اعتماد المؤسسة عليها نلخصها في:¹

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة ازاء المنافسين لدرجة انه يخلق ولاء لدى المستهلكين لمنتجاتها، حيث هذا الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والاخلاص ويمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية جيدة للمؤسسة.

- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع اسعار للمنتوج المتميز اعلى من السعر الحقيقي او من اسعار المنتجات الاخرى المماثلة.

- تمييز المنتج يخلق حواجز لدى دخول منافسين جدد

- تزداد المؤسسة قوة من اجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الاخرين.

- تقديم المؤسسة منتوجا متميزا قادرا على تلبية واشباع رغبات وحاجات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها المؤسسة.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

لكن بخصوص هذه الايجابيات لابد للمؤسسة من مراقبة والاحتياط من المخاطر المصاحبة لهذه الايجابيات من خلال²:

- الاستمرار والتمادي في اتخاذ وتنفيذ استراتيجية التمييز يجعل المؤسسة تقدم منتج متميز ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهضة قد لا يحتاجها المستهلك، وبالتالي يلجأ الى المنتجات البديلة ذات الاسعار الاقل.

- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة خاصة بتطور التكنولوجيات الحديثة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 13

² - البياتي غازي ويوسف احمد، مرجع سبق ذكره، ص 14

- التغيرات في الاذواق وطلبات المستهلكين قد يهدد المنتجات المتميزة على المدى الطويل
- محاولة المؤسسة التركيز على احد معالم المنتج او الخدمة لخلق ميزة والتميز فيها بينما لا يرى المستهلكين هذا الجانب ذو اولوية يؤدي لمخاطر عديدة
- محاولة التماهي في خلق التمييز قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في التكاليف.

الفرع الثالث: نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسات المعتمدة على استراتيجية التمييز

ان المؤسسات التي تنجح في استراتيجية التمييز لا بد وأنها اصبحت تمتلك نقاط القوة التالية:¹

- البحث العلمي المتقدم
- فريق على درجة عالية من المهارة والابداع لتطوير المنتج
- قوة فريق المبيعات الذي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات المؤسسة
- تتصف سمعة المؤسسات بالابداع والجودة

وهنا لا بد من الاشارة الى اهم المؤسسات التي نجحت وكانت رائدة في الاعتماد على استراتيجية التمييز في منتجاتها شركة تعمل في مجال الوزن الثقيل والشاحنات وهي مؤسسة Paccar حيث وصلت لاحداث تميز مدهش في شاحناتها Kenworth k-Whopper بواسطة جودة التصنيع ومدى تكيف هذه الشاحنات لخصوصية اصحابها.

ايضا مثال اخر لشركات في مجال البنوك والسفر كشركة American Express لشيكات السفر، حيث في السفر يكون الزبائن بعيدين عن بنوكهم التي اودعو اموالهم بها الامر الذي يعرض شيكاتهم للسرقة والضياع، لكن شيكات هذه الشركة تميزت عن البقية كون زبائنها يدركون قيمة الضمان المقدم من الشركة في تسديد مبالغهم المالية في جميع انحاء العالم، والتبديل السريع كل الشيكات المسروقة أو الضائعة وخلال ساعات قليلة.²

هذه الاستراتيجية ايضا تبنتها مؤسسات كبرى للفنادق امثال (Wagon-Lit, Accord) حيث في هذه الصناعة يعتبر الزبون حساس جدا لجودة وتميز الخدمة واقل حساسية بالنسبة للسعر.³

1 - عبد الرحمن درويش عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 17

2 - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78

3 - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 81

وايضا على المستوى المحلي نجد مؤسسات تعتمد هذه الاستراتيجية في منافستها السوقية امثال شركات الهاتف المحمول.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية المبنية على التركيز

وتتمثل في التركيز على فئة معينة من الزبائن او قطاع معين من اجل التحكم في التكلفة والتميز، وتهتم هذه الاستراتيجية بخدمات ومنتجات ذات مواصفات خاصة وبجودة عالية ويساعد ذلك على تحقيق ميزة تنافسية بأقصى درجة من الكفاءة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق¹.

او هي الاستراتيجية التي تقوم على التميز او قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع أو قطاعات سوقية مريحة من السوق الكلي والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على اشباعها من خلال تقديم مزيج سلمي ضيق من حيث الاتساع، لكنه يتصف بالعمق حيث يتيح مدى واسعا من الخيارات امام القطاع السوقي المستهدف².

بمعنى ان هذه الاستراتيجية تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين كونها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله، وتنقسم الى فرعين³:

- التركيز على اساس التكاليف (البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة)
 - التركيز على اساس التمييز (حيث تسعى المؤسسة الى التميز داخل القطاع المستهدف من خلال تقديم منتجات متميزة تلبي حاجات الزبائن في ذلك القطاع).
- سواء كانت استراتيجية التركيز تستند الى التكلفة الادنى او التمييز فانها على العموم تتطلب القيام بخطوتين أساسيتين هما⁴:

- اختيار وتحديد قطاع السوق: وهذا يتطلب القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى جاذبية القطاع السوقي من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل الى ضرورة معرفة حجم القطاع والمنافسة والاهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع والتوافق بين امكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

1- نعيمة زعرور، مرجع سبق ذكره، ص 409

2- عبد الرحمن درويش عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 17

3- نحاسية رتبية، مرجع سبق ذكره، ص 80

4- بدر عوض لزوم الرشيدى، مرجع سبق ذكره، ص ص 400-401

- تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، او تطبيق استراتيجية التمييز في ظل الموازنة بين امكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف.

الفرع الاول: متطلبات اعتماد استراتيجية التركيز

ومن الممارسات التي تساعد وتسهم في تحقيق كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز نجد:¹

تطبيق المؤسسة لأفضل الممارسات في جميع الانشطة والعمليات يعني انخفاض او انعدام الاخطاء والعيوب في الاداء، وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض التكاليف، وبالتالي تحقيق استراتيجية الريادة بالتكلفة الناجمة عن انخفاض التكلفة في كل الانشطة التي تؤديها وخصوصا ادا ما قورنت بالقيمة التي يضيفها كل نشاط نتيجة ممارسته بالشكل الافضل، ويمكن ان ينتج ذلك من ممارسات الادارة العليا التي تحفز على جودة الاداء عند تنفيذ اي عملية، الممارسات الخاصة بتصميم العمليات لضمان عدم الوقوع في الاخطاء، الممارسات الخاصة بتخطيط وترتيب المعدات والايدي العاملة، الممارسات الخاصة بالصيانة الدورية والوقائية لتجنب الصيانة العلاجية التي غالبا ما يرافقها تكاليف عالية تتعلق بالصيانة وتعطل العمل وتوقفه.

بعد اعتماد وتطبيق استراتيجية الممارسات الافضل يبقى على المؤسسة ان تختار القطاع او الجزء السوقي المستهدف والذي يحقق لها المنفعة الاعلى، لتكون بذلك قد حققت استراتيجية التركيز، ويتطلب ذلك ممارسات خاصة بمراقبة مؤشرات خاصة بهذا القطاع أو الجزء السوقي، ويتم تدعيم ذلك بالممارسات الافضل الخاصة بجمع المعلومات واجراء التحاليل اللازمة لضمان التكيف مع حاجات ذلك القطاع السوقي المستهدف كأن تقوم المؤسسة بأفضل الممارسات في مجال عملية جمع البيانات الصحيحة عن العميل ودرجة رضاه وتحليل تلك البيانات.

والجدير بالذكر انه من الامثلة لمؤسسات اعتمدت على هذه الاستراتيجية في منافستها في السوق او الصناعة التي تنشط فيها نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل تلك الموجودة على الطرق السريعة الامريكية او فنادق La quinta التي تركز على فئة معينة من المستهلكين وهم رجال الاعمال، او شركات التسلية والترفيه او اشركات الترقية العقارية وهي شركات تضعف فيها المنافسة²، ومن الامثلة التي في بلدنا نجد امثال شركة اتصالات الجزائر.

¹ - نفس المرجع، ص 401

² - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 87

الفرع الثاني: مزايا وعيوب تبني استراتيجية التركيز

1/المزايا:¹

- ان المؤسسة تكون قادرة على انشاء حصن امان في السوق الذي نشط به يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر؛
- تمكن المؤسسة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على ان تساهم في تحسين وضع التكاليف والتميز؛
- اكتشاف وخمة فئة معينة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التركيز عادة قادرة على البقاء مرتفعة الأرباح حتى وان لم تكن الصناعة جذابة على نطاق واسع؛
- المؤسسات الممارسة لاستراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها وتركز جهودها ومواردها للدفاع ومواجهة المنافسين عليها، مما يجعلها اقل عرضة للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

2/العيوب:²

- من أكبر العيوب ان ذلك الحصن الحصين الذي اقامته المؤسسة في السوق لنفسها قد يتحول تدريجيا الى خصائص السوق الاوسع والشامل؛
- يوجد خطر متوقع وهو تطوير المؤسسات الكبيرة ذات الموارد المالية الضخمة ابداعات تكنولوجية جديدة او معالم غير معروفة في وجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن امان للشركة؛
- السرعة والمرونة بالإضافة الى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية وهو ما يحدث فعلا في سوق المصممين والملابس الجلدية، وحاليا في سوق التطبيقات الالكترونية والتطبيقات الهندسية؛
- يستطيع المنافسون الأكبر حجما ان يصبحوا أسرع واخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في استراتيجية التركيز.

1 - ثابت حسان ثابت وآخرون، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ص

13، من خلال موقع واب: <https://www.academia.edu/25617123>

2 - نفس المرجع، ص 16

والجدول الموالي يوضح المقارنة بين الاستراتيجيات العامة الثلاث للتنافس

الجدول رقم (02): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر ومتطلباتها

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ■ رقابة محكمة على التكاليف ■ اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة ■ تنظيم ومسؤوليات واضحة ■ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأسمال في متناول اليد ■ مهارات هندسية في مجال العمليات ■ الاشراف المكثف للعمل ■ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ■ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تنسيق قوي بين وظائف البحوث ■ التطوير وتطوير المنتجات ■ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية ■ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قدرات تسويقية عالية ■ هندسة المنتجات ■ الاتجاه نحو الابداع ■ كفاءات عالية في البحوث الأساسية ■ السمعة الجيدة في مجال الجودة ■ الريادة في التكنولوجيا ■ خبرة طويلة في الصناعة او مجموعة من المهارات في صناعات أخرى ■ تعاون قوي من قنوات التوزيع 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> ■ مزيج من السياسات أعلاه ■ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مزيج من السياسات أعلاه ■ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين 	التكامل

المصدر: طاهر محسن الغالي و وائل صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل مصدر

سبق ذكره، ص 421

والملاحظ من الجدول انه تم تلخيص اهم الاستراتيجيات التنافسية لبورتر ومهاراتها ومتطلباتها السوقية

خلاصة الفصل:

ان المهمة الاساسية للمؤسسة للبقاء في السوق هي البحث عن ميزتها التنافسية وتطويرها من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها، ايضا تحليلا لنقاط قوتها والبحث في نقاط ضعفها كل هذا بغية التفوق التنافسي ودعم مركزها السوقي مقابل المنافسين الحاليين والمحتملين، وهذا في ظل التحولات والديناميكية السريعة لعالم المال والاعمال الحالي والعملة المالية السائدة في العالم.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا حصر الجانب النظري لكيفية فهم وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة ومعرفة ميزتها التنافسية والسبيل لتطويرها والعمل على تكريسها في السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة وسنحاول في الفصل الموالي ربط المتغير المستقل الذي تطرقنا له انفا والمتغير التابع ومعرفة تأثير ادارة الاداء بابعاده المختلفة على الميزة التنافسية للمؤسسة ومركزها التنافسي في السوق، واي الابعاد من ضمن ابعاد إدارة الأداء سوف تؤثر بالشكل الأكبر على تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بمؤسسة الانابيب الحزونية

ALFAPIPE غرداية

تمهيد:

بدخول الجزائر الى الاقتصاد المبني على السوق وقوى الطلب والعرض كان لزاما على مؤسساتها التماشي مع هذه المتغيرات، لأن اقتصاد السوق يفرض جملة من العوامل يجب على المؤسسات الوطنية امتلاكها وهي التنافسية والجودة والمرونة والكفاءة والأداء العالي.

ومن هذا التوجه اخدت المؤسسات الوطنية باتباع استراتيجيات وخطط طويلة الامد للتأقلم مع الوضع الجديد، وتطبيق نظام إدارة الاداء يعتبر واحدة من أفضل الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات العالمية اليوم والتي حققت لها أفضل الاداء واعلى تنافسية في الاسواق التي تشغلها ولهذا سلطنا الضوء على واحد من المؤسسات الوطنية هي المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية وذلك لكون هذه المؤسسة تعد أكبر مؤسسة صناعية في المنطقة محاولين ابراز مدى تطبيق هذه النظام و مدى تأثيراته على تنافسيته.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنايب الحلزونية محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية، وفيما يلي عرض موجز للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنايب الحلزونية ALFAPIPE

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة¹

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز، وقد بدأت هذه الشركة SNS نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين sotubal و altumel وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات (1968-1972) مع مؤسسة vollvel لغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الصلب في الجزائر و المورد الرئيسي لمشتقات الحديد و الصلب. و قد تم تقسيمها في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية 1982 إلى عدة شركات:

- شركة SIDER التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة EMB تهتم بصناعة المنتجات الخاصة بالتغليف والموجهة للمواد الغذائية.
- شركة ENIPL والتي تقوم بإنجاز الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة ENGI تختص بصناعة الغازات الصناعية الموجهة للصناعات الحديدية.
- شركة أنايب ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنايب وتحويل المنتجات المسطحة وتختص في إنتاج الأنايب بمختلف أنواعها، إضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنايب الفلاحية، (PIVOT) ومختلف تجهيزات الري

ونظرا لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في تلك الفترة وبالأخص في القطاع البترولي وبعد صدور قانون 88-05 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية أنايب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأسمال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:

¹ - بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية لمسيري المؤسسة

- وحدة أنابيب الغاز المنزلي بتبسة TGT
 - وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TSI
 - وحدة المرشات والرش المحوري ببرج بوعريريج TMIA
 - وحدة الصفائح المفتوحة الكارهة للماء بوهران PTPP
 - وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية GTR
 - وحدة الأنابيب الصغرى بالرغاية PTS
 - وحدة تقديم الخدمات UPS
 - وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF
 - وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية. (YUBES SOIRAL.GHARDAIA)
- وفي إطار إعادة الهيكلة الجديدة في سنة 2000, تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة مجمع أنابيب (GROUP.ANABIB) بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا المجمع من ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مالها للمجمع وهي:
- مديرية غرداية PIPE GAZ
 - مديرية الرغاية TUBES LONG TUD NaL وتظم وحدتي GTR ، PTS
- وفي سبتمبر 2006 اصبحت المؤسسة مستقلة عن المجمع (GROUP.ANABIB) واصبحت تسمى الشركة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE تضم وحدتين هما:
- وحدة غرداية
 - وحدة عنابة

المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة¹

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية في سنة 1974 برأسمال قدره 7000000000 دج، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بونورة وتبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية وتتربع على مساحة تقدر بـ 230000 م² والتي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية وتظم حاليا 969 عاملاً.

انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع، كما أنها مرت بتغيرات أهمها:

■ 5 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة، وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13.

■ سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

■ سنة 1989 انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

● وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISI التي تضم حوالي 390 عاملاً.

● وحدة الخدمات المختلفة IPD التي تضم حوالي 350 عاملاً .

■ سنة 1991 تم ضم الوحدتين نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة IPD، وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية.

■ سنة 1992 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان.

■ 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز, PIPE GAZ, ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع

الأنابيب GROUP ANABIB

حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى الشهادة المعهد الأمريكي البترولي API Q1 وذلك ابتداءً من 02 جانفي 2001

¹ - بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية لمسيرى المؤسسة

وفي 15 أوت 2003 تم تحديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره والآخر به للمحافظة على هذه الشهادة، لتقوم بعدها بمراقبة مدى جدية المؤسسة في تنفيذ الملاحظات بعد سنتين وذلك عند تجديد هذه الشهادة مرة أخرى

ويتمحور نشاط المؤسسة في انتاج الانابيب الخاصة بنقل البترول والغاز أو المحروقات عموماً إضافة لأنابيب نقل المياه عن طريق تحويل وتصنيع المواد الأولية المتمثلة في اللفافات الحديدية والتي تتحصل عليها بصفة رئيسية من مجمع الحديد والصلب بالحجار وأحياناً أخرى عند الطلبات الكبيرة عن طريق الاستيراد من شركات عالمية من فرنسا، ألمانيا، تركيا، ويتم التصنيع بأربع خطوط إنتاجية بثلاث فرق بمعدل 24/24 ساعة في حالة الطلبات الكبيرة، حيث تتم عملية الأنجاز مروراً بالورشات الرئيسية التالية:

- ورشة الانتاج: وبها أربع آلات للإنتاج تحول المادة الأولية (لفافات حديدية) الى انابيب حلزونية
 - ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بالبوليتلان ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون منتج تام إذا كان الانبوب موجه لنقل البترول.
 - ورشة التغليف الداخلي: وهي الورشة المختصة بالتغليف بطلاء غازي إذا كان الانبوب موجه الى نقل المحروقات وطلاء مائي إذا كان الانبوب موجه لنقل المياه
- حيث تعمل المؤسسة بطاقتها الكاملة في حالة الطلبات الكبيرة بفرق متناوبة وبجزء من طاقتها في الطلبات الصغيرة باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب يمكن من أنجاز الطلبية وتبلغ قدرة المؤسسة الانتاجية حوالي 120 ألف طن سنوياً، أما القدرة الإنتاجية الصافية فتبلغ 100 ألف طن ويتراوح حجم الانبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 7 م الى 13 م.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة¹

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني والمتمثل في كل من سوناطراك، سونلغاز، قطاع الري والبناء، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في:

- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالمية.

¹ - بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية لمسيري المؤسسة

- تدريب العمال من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية.
 - تخفيض ديون المؤسسة.
 - تخفيض تكاليف المؤسسة بحيث يصبح لديها سعر تنافسي.
 - تحفيز العمال لرفع كفاءتهم.
 - تلبية طلبات العملاء سواء داخليا أو خارجيا بالكم والنوع والوقت المحدد.
 - توفير مناصب شغل جديدة وذلك للقضاء على البطالة.
 - العمل على تقنيات جديدة ذات تكنولوجيا متطورة في مجال الحديد والصلب.
- تلعب المؤسسة العمومية للأنايب الناقلة للغاز دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي، فعلى الصعيد المحلي تسعى للتقليل من البطالة بحكم أنها تعد أكبر وحدة إنتاجية على مستوى الولاية ومنطقة الجنوب الجزائري كما تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 1000000 طن سنويا ويرجع كل هذا إلى المكان الذي تتواجد، فهي تتوسط الطريق الوطني بين منطقة حاسي الرمل وحاسي مسعود وقربتها من الحقول البترولية. أما على الصعيد الوطني فهي تدعم قطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، فهي تغطي حوالي 60% من الاحتياج الوطني من الأنايب البترولية والغازية والموجهة لقطاع الري إضافة إلى السمعة الطيبة عند المؤسسات الوطنية وذلك بفضل جودة إنتاجها كذا احترامها للأجال في تقديم الطلايبات كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مركزها في السوق وذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطوير ولقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت وكذلك قامت سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليتلان وذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنايب .
- وبعد النبذة القصيرة عن مؤسسة الأنايب الحلزونية، ولإعطاء فكرة واضحة أكثر عن هذه المؤسسة نقدم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تحليل الهيكل التنظيمي: 1

سنحاول في هذا الجزء توضيح و ابراز الهيكل التنظيمي بالتفصيل من خلال الشرح التالي:

المدير: وهو يمثل أعلى سلطة في المؤسسة إذ هو المسؤول عن وضع وتنفيذ استراتيجيتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة، وهو حلقة الوصل بين المؤسسة والادارة المركزية لمؤسسة ALFAPIPE (التي مقرها الجزائر العاصمة).

المديرية التقنية: ويتمثل دورها في تحديد مواصفات المواد الأولية ومدى جودتها وقطع الغيار الملائمة والعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل، كما تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها، وتعتبر المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل دائرة الإنتاج ودائرة الصيانة ودائرة البرمجة ودائرة المراقبة والنوعية.

مساعد في الصحة والأمن: حيث ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص بالأمن في المؤسسة، كما تقوم هذه المصلحة بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، حيث يلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال والزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

مساعد ضمان الجودة: يعتبر المسؤول عن تحقيق ضمان استمرارية تطبيق معايير الجودة و ISO في المؤسسة في مختلف الازمنة، كما يقوم بالترتيبات اللازمة لتسجيل شهادات الجودة و ضمان استمراريته من خلال الرقابة والتقييم المستمر.

مساعد مراقبة التسيير: وتعتبر هذه الوظيفة ذات علاقة مباشرة مع المدير كون الذي يقوم بها هو مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير من خلال التنسيق مع مختلف المديرية والمصالح في المؤسسة، يقوم بعمليات تقدير ميزانيات المشاريع المزمع تنفيذها وتحديد التكاليف والنفقات والوقت، وهذه الوظيفة تعتبر نقطة التقاء لتسيير المؤسسة من خلال التقارير والسجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح والورشات التي ترفع لها.

1- بناء على وثائق المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)

إدارة التموين: وهي المسؤولة عن برجة مدخلات المؤسسة وتموينها بما تحتاجه من مواد أولية وقطع غيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المشتريات ودائرة المخزونات.

الإدارة التجارية: وهي المسؤولة على التفاوض من اجل الحصول على أكبر عدد من الطلبات كما تقوم بتصريف الفضلات والخردة وإعادة بيعها وتشمل كل من دائرة التسويق ودائرة المبيعات

الإدارة المالية: وتعتبر من أهم الدوائر في المؤسسة لكونها تهتم بتسيير الشؤون المالية لها من توفير التمويل اللازم لعملية الانتاج إلى إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية ومراقبة التصريجات الجبائية وتشمل كل من دائرة الميزانية والمراقبة ودائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة العامة.

إدارة الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التوظيف، التثبيت، التكوين والتأهيل وتوزيع الأجور.....الخ، مع توفير التأمين الشامل لهم إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين إضافة لجمع المعلومات من كافة المصالح و الدوائر الخاصة بالعمال وتحليلها و أرشفتها، وتقوم بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المستخدمين ودائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية ودائرة الإعلام الآلي و المكلف بالقضاء المنازعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذا الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وقياس ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي من خلال المؤشرات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

1- منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

1-1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لاسيما معرفة دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية واسقاط الدراسة على مؤسسة وطنية صناعية، استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يصف الظاهرة فقط، بل يمتد إلى تحليل وتفسير ومقارنة وتقييم الظاهرة للوصول إلى تقييمات ذات معنى تزيد من درجة التبصر والإحاطة بتلك الظاهرة.

2-1- مصادر جمع البيانات:

اعتمدنا في اعداد هذه الدراسة على عدة أساليب لجمع البيانات، فبالإضافة إلى مراجعة الادبيات النظرية ومختلف الإحصائيات الكلية الخاصة بموضوع الدراسة، اعتمدنا أساساً على أسلوب الاستبيان والملاحظة في الجانب الميداني التطبيقي للدراسة

1-2-1 المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة لدراستنا بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال استبانة صممت وحكمت لهذا الغرض (الملحق رقم 02)، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات والحوارات مع مختلف الأطراف ذات العلاقة للحصول على جملة من المعلومات التي من شأنها إفادتنا في البحث والتحليل والاختبارات اللاحقة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم اللجوء إلى استعمال أسلوب الإستبانة بالمقابلة مع بعض المسؤولين الذين أرادوا

ملء الاستبانة بحضورنا وبالتالي استلامها فوراً، هذا وقد تم الاعتماد أيضا على الملاحظة من خلال تنقلاتنا لمؤسسة الدراسة لمعاينة العمليات والأساليب التسييرية والعملياتية التي تدعم هدف دراستنا.

2-2-1 المصادر الثانوية:

اعتمدنا في جمعنا للمعلومات وبغية إثراء ومعالجة الجانب النظري للدراسة على مصادر متنوعة منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع دراستنا هذه، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية، المجلات العلمية، المنتقيات والمؤتمرات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية، حيث نستطيع القول بأن البحث في هذا المجال لا يزال في مراحله الأولى، وهو ما يفسر ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأداء وربطه بتحسين تنافسية المؤسسة والتركيز على الجوانب التسييرية والادارية في دعم التنافسية وخلق الميزة التنافسية وكذا ادارتها والحفاظ عليها.

2-عينة الدراسة:

نظرا للعدد الكبير المكون لمجتمع الدراسة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة وهو 969 عامل، ونظرا لطبيعة أسئلة الاستبانة فلقد اقتصرنا على مجتمع 164 إطار سامي ومدير في المؤسسة، وكانت عينة الدراسة كما هو مبين بالجدول أدناه، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات بسبب عدم استكمال الإجابات؛ أي ترك ما يقارب نصف الأسئلة بدون إجابة. وبالتالي فعدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هي 58 استبانة. ويمكن توضيح نتائج توزيع استمارة الاستبيان من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

النسبة	العدد	الاستمارات
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة
88.57%	62	عدد الاستمارات المسترجعة
5.71%	4	عدد الاستمارات الملغاة
11.42%	8	عدد الاستمارات المستبعدة
82.85%	58	عدد الاستمارات الصالحة
100%	70	المجموع

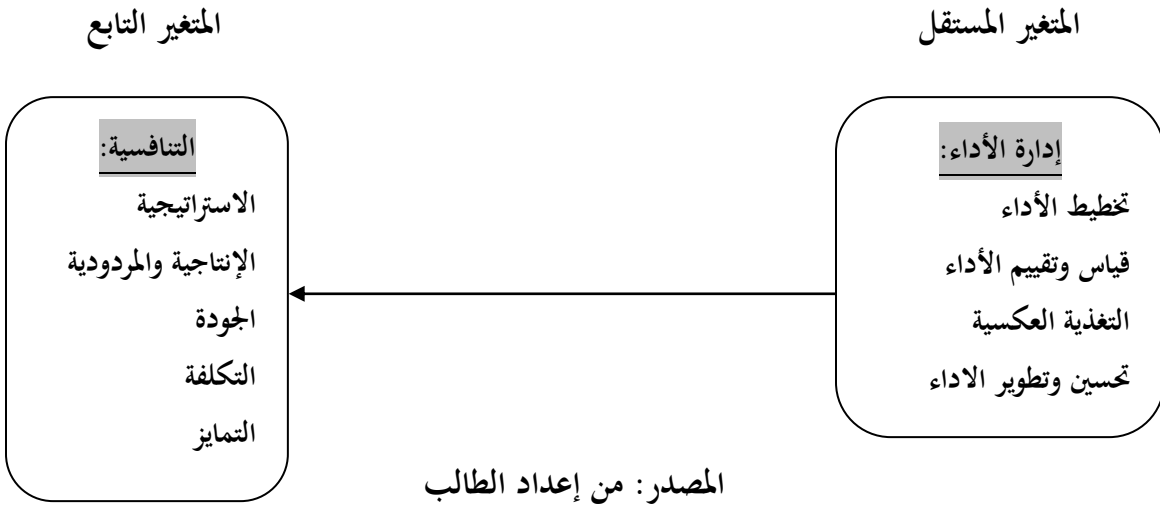
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج توزيع الاستبانة

يتضح من الجدول أعلاه الظروف والصعوبات التي حالت دون الوصول إلى أفراد العينة لعدم تجاوب أفراد عينة الدراسة لأسباب قد تعزى لغياب ثقافة الاستبيان والبحث العلمي لديهم أو لاعتقادهم بأن الاستبيان لا يعينهم بالنظر لعنوانه، أو ربما لطوله في بعض الأحيان؛ كما تم إلغاء 04 استمارات مسترجعة بسبب ملئها من طرف المستجوب بطريقة عفوية وغير جدية، أو لتضمنها بعض البيانات والاجابات المفقودة وبالتالي ارتأينا استبعادها و08 استبانات لم تسترجع نظرا للوضع الصحي الذي مرت به المنطقة والعالم اجمع والحجر الصحي ما حال دون استرجاع كل الاستبانات.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها وأدوات قياسها:

1- نموذج الدراسة: انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، وعلى ضوء إشكالية دراستنا وفرضياتها وأهدافها وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في المجال، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية هي: علاقة ودور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية من خلال أبعاد كل من متغيري الدراسة، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



2- متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في

1-2 المتغير المستقل:

إدارة الاداء: وقد تم تناوله من خلال ابعاده الأساسية والمعروفة والمتمثلة في تخطيط، قياس وتقييم الأداء والتغذية العكسية وتحسين وتطوير الاداء.

2-2 المتغير التابع:

التنافسية: وقد تم التطرق وقياس أثر المتغير المستقل على هذا المتغير والذي يمثل المتغير التابع من خلال ابعاده الرئيسية كذلك وهي الاستراتيجية والإنتاجية والمردودية وكذا التكلفة والجودة والتمايز.

3- أداة الدراسة:

إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الإستبانة الموضحة في الملحق رقم (02) والتي اشتملت على 03 اجزاء رئيسية، الجزء الأول ما تعلق بالمعلومات العامة المرتبطة بأفراد عينة الدراسة (المسمى الوظيفي، السن، الجنس، الخبرة، المستوى الدراسي)، أما الجزء الثاني فشكل من أربع محاور تمثلت في الآتي:

- المحور الأول: يتكون من 08 عبارات تقيس مستوى الوعي والإدراك بالمتغير المستقل للدراسة، وكذا معرفة ما إذا كانت العينة المستجوبة على علم بكيفية تخطيط الأداء في المؤسسة.
- المحور الثاني: يتكون من 08 عبارات كذلك تقيس وتعنى بمدى قيام المؤسسة محل الدراسة بقياس وتقييم أدائها دوريا.
- المحور الثالث: يتكون من 06 عبارات تقيس قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعلومات المتاحة عن أدائها وكيفية القيام بذلك
- المحور الرابع: يتكون من 06 عبارات كذلك تبرز مدى الاستفادة من المعلومات المقدمة عن أداء المؤسسة في تحسين وتطوير أدائها المستقبلي.

في حين الجزء الثالث من الاستبانة أيضا تشكل من خمس محاور هي كالتالي:

- المحور الأول: يتكون من 08 عبارات تقيس او تحاول معرفة ادا كانت المؤسسة تبني منهج استراتيجي في عملياتها واتخاذ قراراتها.
- المحور الثاني: يتكون من 10 عبارات تقيس الإنتاجية والمردودية التي تتمتع بها المؤسسة ومختلف الأساليب المعتمدة في ذلك.
- المحور الثالث: يتكون من 06 عبارات تقيس مدى تمتع مؤسسة الدراسة بمتطلبات الجودة في مختلف عملياتها ومنتجاتها النهائية.
- المحور الرابع: يتكون من 07 عبارات تقيس مدى تحكم المؤسسة في تكاليفها وتبنيها لهذه الاستراتيجية في اكتساب الميزات التنافسية.
- المحور الخامس: يتكون من 08 عبارات تقيس مدى تبني استراتيجية التميز لمنتجات المؤسسة كاستراتيجية تنافسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	4.20-5	3.4-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: من إعداد الطالب

أما تحديد المجال للفئة فكان وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول المجال} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

* مقياس تحديد الموافقة النسبية: يفيدنا هذا المقياس في الانتقال من التعبير الكمي إلى الوصفي عن طريق حساب ما يلي:

$$\text{مقدار الموافقة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 3/1-5 = 1.33$$

الجدول رقم (05): مقياس الموافقة النسبية

الموافقة	عالية	متوسطة	منخفضة
مجال الدرجة	3.67-5	2.34-3.66	1-2.33

المصدر: من إعداد الطالب

4- أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة في الدراسة:

بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) إصدار 25، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان .
- معامل الارتباط: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع
- معامل الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس، أي إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، واستخدمنا لأجل ذلك معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' s Alpha).
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة، ومن تم احتساب القيمة المعطاة لكل عبارة أو مجموعة من عبارات الإستبانة؛
- الإنحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛

- نموذج الإنحدار الخطي البسيط : الذي يحدد نوع العلاقة و قوتها بين متغيري الدراسة ؛
- اختبار التوزيع الطبيعي : تم استخدام اختبار كولجروف-سميرنوف - Kolmogorov و Smirnov و اختبار شايفرو لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا .
- اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لإختبار الفروق بين المتوسطات
- اختبارات للعينة الواحدة (T Test One Sample)
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار الأثر وتفسير العلاقة بين المتغيرات

5- اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاوله ملائمتها لدراستنا باجتهادات خاصة في تحديد محاور الدراسة بما يتلائم ودراستنا، وقد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكارت ذي الخمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

5-1 الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة والإحصاء (أنظر الملحق رقم 04)، وقد استجبنا لآراء المحكمين و قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفق تصويباتهم ومقترحاتهم، وهذا طبعا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه، وبعد ذلك قمنا بأخذ عينة تجريبية شملت (20) فردا من مجتمع الدراسة قصد اختبار مدى فهمهم لعبارات الاستبيان، وكذا التأكد من ملائمة هذا الأخير لتحقيق أهداف الدراسة، وقد مكنا ذلك في الأخير من اكتشاف بعض النقائص وبالتالي معالجتها واستدراكها.

5-2 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق جميع فقرات (عبارات) الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وبغية التحقق من ذلك قمنا مباشرة بحساب معاملات الارتباط.

5-2-1 البعد الأول في المحور الأول: تخطيط الأداء

يبين الجدول رقم (06) أسفله الصديق الداخلي لفقرات البعد الأول من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمحور الأول، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): الصديق الداخلي لفقرات البعد الأول في المحور الأول

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط	0.764	0.000
02	تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	0.606	0.000
03	تراعي المؤسسة الشفافية في إعداد ومراجعة خططها	0.739	0.000
04	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	0.601	0.000
05	الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	0.440	0.000
06	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء	0.435	0.000
07	تشجع الإدارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	0.697	0.000
08	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	0.606	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-2 البعد الثاني في المحور الأول: قياس وتقييم الأداء

يبين الجدول رقم (07) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمحور الأول، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني في المحور الأول

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم أداءها	0.418	0.000
10	تتحقق إستراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها	0.489	0.000
11	يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء	0.683	0.000
12	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	0.501	0.000
13	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنتظم	0.680	0.000
14	تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم أداءها	0.617	0.000
15	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أداءها	0.476	0.000
16	المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءها	0.753	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-3 البعد الثالث في المحور الأول: التغذية العكسية للاداء

يبين الجدول رقم (08) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمحور الأول، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث في المحور الأول

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تهتم المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	0.814	0.000
18	يتم توصيل الأفكار والمقترحات من الموظفين إلى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	0.627	0.000
19	يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم أداءهم	0.808	0.000
20	آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	0.712	0.000
21	تمكن التغذية العكسية إدارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في أداء العاملين لمنع الانحرافات	0.621	0.000
22	تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم	0.681	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-4 البعد الرابع في المحور الأول: تحسين وتطوير الأداء

يبين الجدول رقم (09) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمحور الأول، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع في المحور الأول

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
23	تسعى المؤسسة إلى تشجيع إعداد البحوث ودراسات تتعلق بتحسين الأداء لعاملها و تأخذ بنتائجه المفيدة	0.745	0.000
24	توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء	0.630	0.000
25	في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	0.815	0.000
26	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين	0.579	0.000
27	ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية	0.533	0.000
28	تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أداءهم بهدف مساعدتهم على تحسين أداءهم وتطويره	0.650	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-5 البعد الأول في المحور الثاني: الإستراتيجية

يبين الجدول رقم (10) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول في المحور الثاني

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	توجد للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الإدارة	0.761	0.000
02	يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بأعداد إستراتيجيتها	0.546	0.000
03	تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنها وتقييم خدماتها	0.408	0.000

04	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	0.344	0.000
05	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر	0.453	0.000
06	تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	0.755	0.000
07	تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	0.530	0.000
08	تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	0.580	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-6 البعد الثاني في المحور الثاني: المردودية والانتاجية

يبين الجدول رقم (11) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني في المحور الثاني

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	0.687	0.000
10	تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	0.581	0.000
11	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	0.483	0.000
12	تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	0.672	0.000
13	تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	0.643	0.000
14	تتمتع المؤسسة في إنتاجها بقصر دورة المخزون	0.654	0.000
15	تملك المؤسسة إطارات ذات كفاءة في التسيير	0.629	0.000

16	تملك المؤسسة حجم أعمال متزايد	0.673	0.000
17	لدى الموظفين استعداد لبدل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	0.534	0.000
18	تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	0.538	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-7 البعد الثالث في المحور الثاني: الجودة

يبين الجدول رقم (12) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05 باستثناء الفقرة الثالثة، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث في المحور الثاني

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	0.432	0.000
20	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	0.490	0.000
21	يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	0.148	0.267
22	تسعى المؤسسة إلى أن تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا وأعلى جودة	0.562	0.000
23	تسعى المؤسسة إلى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	0.443	0.000
24	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والإتقان	0.346	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-8 البعد الرابع في المحور الثاني: خفض التكلفة

يبين الجدول رقم (13) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع في المحور الثاني

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين	0.683	0.000
26	تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	0.670	0.000
27	تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	0.566	0.000
28	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	0.529	0.000
29	تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا	0.565	0.000
30	تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	0.478	0.000
31	تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية	0.581	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-2-9 البعد الخامس في المحور الثاني: التمايز

يبين الجدول رقم (14) أسفله الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس والمحور الثاني، وتظهر معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث إن مستوى المعنوية لكل فقرة جاء أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس في المحور الثاني

ر.س	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
32	تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	0.446	0.000
33	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	0.717	0.000
34	تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	0.494	0.000
35	تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	0.614	0.000
36	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	0.568	0.000
37	تدعم المؤسسة إشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	0.548	0.000
38	تسعى المؤسسة استقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	0.456	0.000
39	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة	0.314	0.016

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

5-3 الصدق البنائي: للتحقق منه انه تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، وتظهر معاملات الارتباط انها كلها دالة عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المحور الأول: إدارة الاداء	28	0.981	0.000
2	المحور الثاني: الميزة التنافسية	39	0.965	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-5 ثبات فقرات الاستبيان: تم قياس ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وهو من أشهر الطرق لقياس الثبات، والجدول الموالي يبين معاملات الثبات الاستبانة

الجدول رقم (16): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وابعاد الاستبانة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
1	المحور الأول: إدارة الأداء	28	0.913	0.955
	البعد 1: تخطيط الاداء	08	0.867	0.931
	البعد 2: قياس وتقييم الاداء	08	0.789	0.888
	البعد 3: التغذية العكسية للأداء	06	0.877	0.936
	البعد 4: تحسين وتطوير الاداء	06	0.822	0.906
2	المحور الثاني: الميزة التنافسية	39	0.901	0.949
	البعد 1: الاستراتيجية	08	0.807	0.898
	البعد 2: المردودية والانتاجية	10	0.866	0.930
	البعد 3: الجودة	06	0.547	0.739
	البعد 4: التكلفة	07	0.809	0.899
	البعد 5: التمايز	08	0.741	0.860

0.984	0.969	67	الاستانة ككل
-------	-------	----	--------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والملاحظ من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه أن معاملات ألفا-كرونباخ جاءت قيمها مرتفعة جداً، وبناءً على ذلك، فإن الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة، وتجعل الباحث مطمئن لتطبيقها.

5-5 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) واختبار شابيرو-ويلك وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو-ويلك		اختبار كولموغوروف-سمرنوف		متغيرات الدراسة
Sig	SW	Sig	KS	
0.640	0.984	0.200	0.076	تخطيط الاداء
0.772	0.987	0.200	0.061	قياس وتقييم الاداء
0.584	0.983	0.200	0.056	التغذية العكسية للأداء
0.987	0.993	0.200	0.069	تحسين وتطوير الاداء
0.763	0.986	0.200	0.081	الإستراتيجية
0.875	0.989	0.200	0.060	المردودية والانتاجية
0.457	0.980	0.200	0.090	الجودة
0.743	0.986	0.200	0.070	التكلفة

0.322	0.977	0.200	0.075	التمييز
-------	-------	-------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الاختبارين يظهر أن القيم الاحتمالية Sig المرافقة لإحصائيات الاختبارين جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بتوزيع البيانات طبيعياً ونرفض الفرضية البديلة، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية أو ما يسمى التحليل البارومتري.

المطلب الثالث: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً.

1- التوزيع حسب الجنس:

لاحظ الباحث أثناء قيامه بالدراسة التطبيقية وعند نزوله لمؤسسة عينة الدراسة أن نسبة الذكور العاملين تفوق بكثير نسبة الإناث وقد جاءت نتائج الاستبيان عاكسة لذلك:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81	47	ذكر
19	11	أنثى
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ذكورا، بحيث بلغت نسبتهم 81%، أما الإناث فبلغ عددهم 11 فرد أي ما نسبته 19%، ويمكن أن نفسر ذلك بالدرجة الأولى لبعدها المسافة، ونظام العمل 4×4 الذي لا يتقبله العديد من العاملين من الذكور فما بالك بالإناث (تحفظ بعض الأسر على عمل المرأة في أماكن نائية بسبب العادات والتقاليد)،

2-التوزيع حسب العمر

لاحظنا أثناء القيام بالزيارة الميدانية إلى مؤسسة الانايبب الحلزونية -عينة الدراسة- أن أغلب الأفراد أعمارهم صغيرة وجاءت نتائج الاستبيان لتؤكد ذلك كما يعكسها الجدول الآتي:

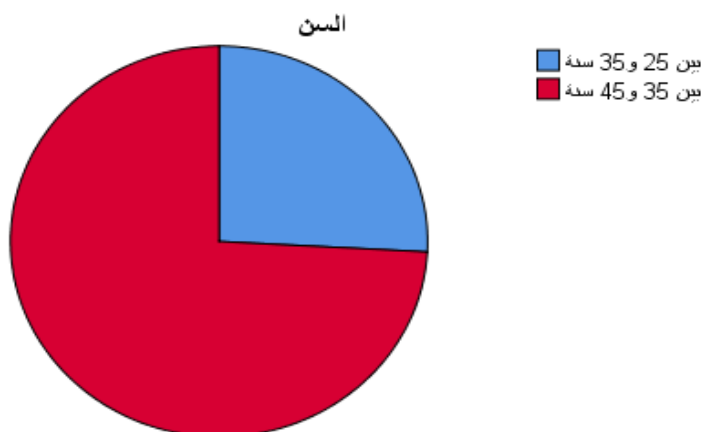
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 إلى أقل من 35 سنة	15	25.9
من 35 إلى أقل من 45 سنة	43	74.1
من 45 سنة فما فوق	0	0
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة شباب بحيث تتراوح أعمارهم بين 35 وأقل من 45 سنة بنسبة 74.1%، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم عن 25 وأقل من 35 سنة فبلغت نسبتهم 25.9%، أما من تزيد أعمارهم عن 45 سنة وما فوق ومن تقل أعمارهم عن 25 سنة فلا وجود لهم، نفسر ذلك بطبيعة نشاط المؤسسة، وهذا ما تعكسه العينة حقيقة وواقع العاملين كما أظهرتها لنا فترة تواجدهم معهم والتي أتت متمثلة أغلبها في شباب، وهذا أمر طبيعي في هذا النوع من المشاريع الصناعية.

الشكل رقم (12): توزيع افراد العينة حسب العمر



3-التوزيع حسب المؤهل العلمي

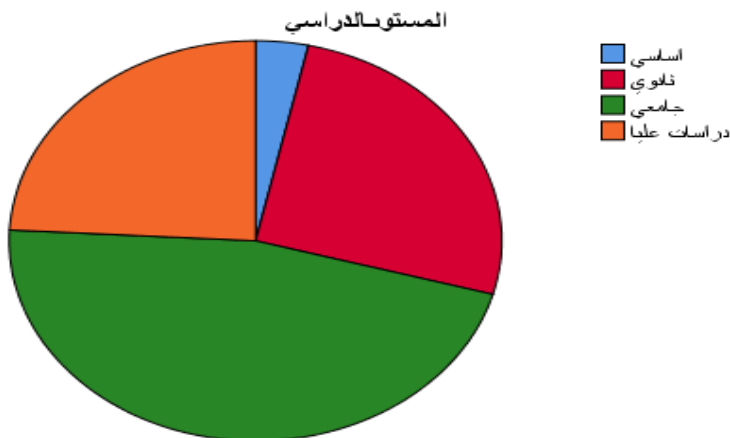
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
اساسي	2	3.4
ثانوي	15	25.9
جامعي	27	46.6
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	14	24.1
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين من ذوي الليسانس او ماستر والدين تم حصرهم في مستوى جامعي وبلغت نسبتهم 46.6%، تليها نسبة الأفراد ذي المستوى الثانوي بنسبة 25.9%، فالدراسات العليا بنسبة 24.1%، وبلغ عدد الأفراد الذين يحملون مستوى أساسي نسبة 3.4%، مما يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة المدروسة، وأغلبهم من حملة المؤهلات الجامعية حيث ان اغلبهم اما حاصل على شهادة جامعية ودراسات عليا (ماجستير ودكتوراه).

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



4-التوزيع حسب الخبرة

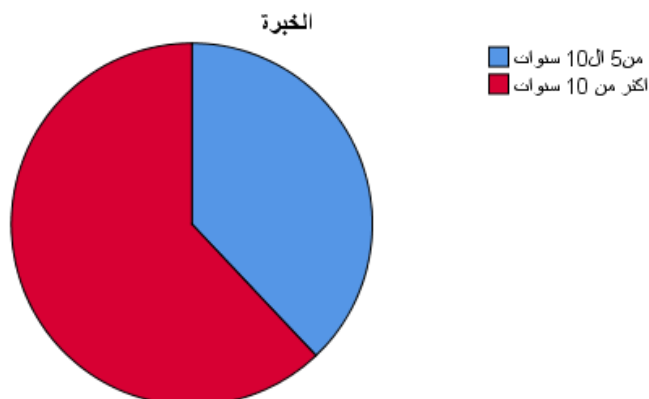
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	0	0
من 05 إلى 10 سنوات	22	37.9
أكثر من 10 سنة	36	62.1
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن عشر سنوات وبلغت نسبتهم 62.1% ليأتي بعدها من تتراوح فترة عملهم بين خمس وعشر سنوات بنسبة 37.9% فيما لا يوجد من يق عمره عن خمس سنوات؛ ويفسر ذلك لطبيعة ومتطلبات العمل التي تتناسب والمدة التي يجب ان يقضيها الموظف في المؤسسة والتي انعكست سابقاً على العمر إضافة الى قدم نشأة المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (14): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



5-التوزيع حسب المسمى الوظيفي

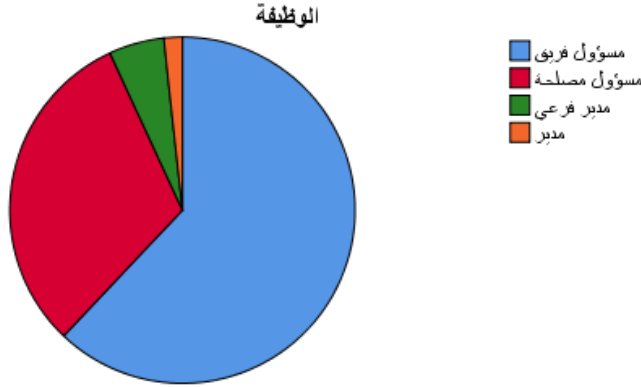
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير	1	1.7
مدير فرعي	3	5.2
مسؤول مصلحة	18	31.0
مسؤول فريق	36	62.1
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن ما نسبته 62.1% شملت فئة التقنيين أي مسؤول فريق، تليها نسبة الإداريين التنفيذيين بنسبة 31.0%، في حين أن ما عدده 3 من أفراد العينة شغلوا منصب مدير فرعي، ومدير واحد للمؤسسة، ويفسر الباحث أن كون النسبة الأكبر للعينة تقنيين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الشركة كونها عبارة عن مصانع واشغال تصنيع للأنابيب الحلزونية اما النسبة الثانية من الترتيب فهي مسؤولي المصالح وهو يعكس كبر حجم المؤسسة وكثرة مصالحها.

الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل متغير من متغيري الدراسة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على كل عبارة وكذا اظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة لنختتمها باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

سيتم هنا وصف متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، لكل من إدارة الاداء، الميزة التنافسية، لذلك تم ترميز المتغيرات كما يظهر في الملحق رقم (03).

1- وصف المتغيرات المستقلة

للتعرف على واقع إدارة الاداء قمنا بحساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من ابعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تخطيط الاداء

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
A1	4.71	0.593	12.60
A2	4.52	0.599	13.25
A3	4.53	0.777	17.15
A4	4.34	0.739	17.02
A5	4.40	0.674	15.32
A6	4.31	0.598	13.87
A7	4.29	0.773	18.01
A8	4.21	0.669	15.90
المتوسط	4.41	0.49	11.11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والثالثة والثانية على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تخطيط الاداء جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.41 وانحراف معياري مساو ل: 0.49 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود تخطيط للأداء في مؤسسة الدراسة، وهذه النتائج يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية ل: 11.11% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد تخطيط الاداء، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 12 و18 بالمئة وهو يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (تخطيط الاداء).

الجدول رقم (24): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد

العينة حول بعد قياس وتقييم الأداء

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
B1	4.55	0.597	13.12
B2	4.41	0.650	14.74
B3	4.41	0.622	14.10
B4	4.21	0.642	15.25
B5	4.36	0.765	17.54
B6	4.22	0.622	14.74
B7	4.36	0.583	13.37
B8	4.26	0.785	18.43
المتوسط	4.35	0.42	09.65

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والثانية والثالثة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات ايضا، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور قياس وتقييم الاداء جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.35 وانحراف معياري مساو ل: 0.42 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود قياس وتقييم للأداء في المؤسسة، وهو ما يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاء قيمته منخفضة ومساوية ل: 09.65% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول قياس وتقييم الاداء، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 13 و 18 بالمئة أيضا وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (قياس وتقييم الاداء).

الجدول رقم (25): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد التغذية العكسية للأداء.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
C1	4.57	0.728	15.92
C2	4.31	0.754	17.50
C3	4.33	0.866	20.00
C4	4.38	0.697	15.91
C5	4.38	0.644	14.70
C6	4.57	0.652	14.26
المتوسط	4.42	0.57	12.94

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والسادسة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور التغذية العكسية جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا لـ: 4.42 وانحراف معياري مساو لـ: 0.57 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود تغذية عكسية للأداء في مؤسسة الدراسة، وهي ما يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ: 12.94% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد التغذية العكسية للأداء، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 14.26 و 20 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (التغذية العكسية للأداء).

الجدول رقم (26): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد تحسين وتطوير الأداء

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
D1	4.41	0.838	19.00
D2	4.36	0.667	15.30
D3	4.26	0.928	21.78
D4	4.31	0.654	15.17
D5	4.38	0.644	14.70
D6	4.33	0.659	15.22
المتوسط	4.34	0.538	12.40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات التي كانت متقاربة جدا، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور تحسين وتطوير الاداء جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.34 وانحراف معياري مساو ل: 0.538 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود تحسين وتطوير للأداء في مؤسسة الدراسة، وهي ما يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاء قيمته منخفضة ومساوية ل: 12.40% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول تحسين وتطوير الاداء، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 14.7 و 21.78 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (تحسين وتطوير الاداء).

2- وصف المتغيرات التابعة

للتعرف على واقع الميزة التنافسية، قمنا بحساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من ابعاده الخمسة المعتمدة في الدراسة كما يوضحها جدول التالي:

الجدول رقم (27): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الاستراتيجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
E1	4.60	0.699	15.20
E2	4.22	0.677	16.04
E3	4.33	0.574	13.25
E4	4.29	0.562	13.10
E5	4.38	0.557	12.71
E6	4.38	0.768	17.53
E7	4.40	0.748	17.00
E8	4.31	0.754	17.50
المتوسط	4.36	0.438	10.04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والسابعة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات والتي كانت متقاربة، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد الاستراتيجية جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.36 وانحراف معياري مساو ل: 0.438 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود استراتيجية في المؤسسة، وهي ما يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاء قيمته منخفضة ومساوية ل: 10.04% لمجموع العوامل مما يدل على

الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد الإستراتيجية، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 12,71 و 17.5 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (الاستراتيجية).

الجدول رقم (28): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد المردودية والانتاجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
F1	4.58	0.680	14.84
F2	4.36	0.583	13.37
F3	4.24	0.540	12.73
F4	4.19	0.606	14.46
F5	4.71	0.530	11.25
F6	4.47	0.706	15.80
F7	4.47	0.627	14.02
F8	4.28	0.643	15.02
F9	4.33	0.574	13.25
F10	4.26	0.548	12.86
المتوسط	4.39	0.410	9.33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الخامسة والأولى على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد المردودية والانتاجية جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا لـ: 4.39 وانحراف معياري مساو لـ: 0.41 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود مردودية و انتاجية للمؤسسة، وهي ما يؤكدها معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ: 9.33% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير

في إجابات أفراد العينة حول بعد المردودية والانتاجية، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 11.25 و15.8 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (المردودية والانتاجية).

الجدول رقم (29): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد الجودة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
G1	4.33	0.574	13.25
G2	4.34	0.664	15.30
G3	4.40	0.493	11.20
G4	4.45	0.567	12.74
G5	4.52	0.569	12.60
G6	4.34	0.515	11.86
المتوسط	4.39	0.313	7.13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الخامسة والرابعة والثالثة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات التي جاءت متقاربة ايضا، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد الجودة جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.39 وانحراف معياري مساو ل: 0.313 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وهي ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية ل: 7.13% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد الجودة، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 11.20 و15.3 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (الجودة).

الجدول رقم (30): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد خفض التكلفة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
H1	4.52	0.843	18.65
H2	4.29	0.676	15.75
H3	4.41	0.650	14.74
H4	4.41	0.563	12.76
H5	4.48	0.599	13.37
H6	4.33	0.574	13.25
H7	4.31	0.598	13.87
المتوسط	4.39	0.443	10.09

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والخامسة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد خفض التكلفة جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا ل: 4.39 وانحراف معياري مساو ل: 0.443 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود خفض للتكلفة في المؤسسة محل الدراسة، وهي ما يؤكدتها معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية ل: 10.09% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد خفض التكلفة، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 12.76 و 18.65 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (خفض التكلفة).

الجدول رقم (31): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول بعد التمايز

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
K1	4.60	0.528	11.47
K2	4.52	0.682	15.08
K3	4.43	0.596	13.45
K4	4.24	0.657	15.50
K5	4.26	0.579	13.60
K6	4.33	0.632	14.60
K7	4.33	0.543	12.54
K8	4.47	0.503	11.25
المتوسط	4.39	0.353	8.04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان العبارات الأولى والثالثة على الترتيب كانت الأعلى من الناحية المتوسط الحسابي لتليها بقية العبارات، حيث أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات بعد التمايز جاءت تفوق الوسط النظري أي أكبر من (3.00)، وكلها تتراوح ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، فجاء المتوسط الإجمالي للفقرات مساويا لـ: 4.39 وانحراف معياري مساو لـ: 0.353 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة ايجابية ومنسجمة، وتتفق حول وجود تمايز في المؤسسة محل الدراسة، وهي ما يؤكدتها معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ: 08.04% لمجموع العوامل مما يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول بعد التمايز، فتراوحت قيمته (معامل الاختلاف) بين 11.25 و 15.50 في المئة وهو ما يبين اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا البعد (التمايز).

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سيتم هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بحساب معاملات الارتباط بين كل من تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، التغذية العكسية للأداء، تحسين وتطوير الأداء، ومن ثمة علاقة متغيراتها الفرعية بالمتغير التابع الإستراتيجية وهذا ما يظهره كل من الجداول:

الجدول رقم (32): جدول يمثل معاملات الارتباط لمختلف ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والمتغير

التابع الإستراتيجية

معامل الارتباط بين	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للأداء	تحسين وتطوير الاداء
الاستراتيجية	**0.791	**0.833	**0.779	**0.765

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة ومرتفعة حيث تفسر العلاقة بعلاقة قوية وطرديّة بين المتغير المستقل تخطيط الأداء والتابع الاستراتيجية بقيمة 79.1%، وبلغت معاملات الارتباط بين قياس وتقييم الأداء والتابع الاستراتيجية 83.3%، والمتغير المستقل التغذية العكسية والتابع الاستراتيجية 77.9% و76.5% بين المتغير المستقل تحسين وتطوير الأداء والتابع الاستراتيجية، وذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

الجدول رقم (33): جدول يمثل معاملات الارتباط لمختلف ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والمتغير

التابع المردودية والانتاجية

معامل الارتباط بين	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للأداء	تحسين وتطوير الاداء
المردودية والانتاجية	**0.576	**0.797	**0.763	**0.684

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة ومرتفعة حيث تفسر العلاقة بعلاقة متوسطة وطرديّة بين المتغير المستقل تخطيط الأداء والتابع المردودية والإنتاجية بقيمة 57.6%، وبلغت معاملات الارتباط بين قياس وتقييم الأداء والتابع المردودية والإنتاجية 79.7%، والمتغير المستقل التغذية العكسية والتابع المردودية والإنتاجية 76.3% و68.4% بين المتغير المستقل تحسين وتطوير الأداء والتابع المردودية والإنتاجية، وذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

الجدول رقم (34): جدول يمثل معاملات الارتباط لمختلف ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والمتغير

التابع الجودة

معامل الارتباط بين	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للأداء	تحسين وتطوير الاداء
الجودة	**0.383	**0.597	**0.587	**0.568

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة ومرتفعة حيث تفسر العلاقة بعلاقة ضعيفة وطرديّة بين المتغير المستقل تخطيط الأداء والتابع الجودة بقيمة 38.3%، وبلغت معاملات الارتباط بين قياس وتقييم الأداء والتابع الجودة 59.7%، والمتغير المستقل التغذية العكسية والتابع الجودة 58.7% و56.8% بين المتغير المستقل تحسين وتطوير الأداء والتابع الجودة، وذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

الجدول رقم (35): جدول يمثل معاملات الارتباط لمختلف ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والمتغير

التابع خفض التكلفة

معامل الارتباط بين	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للأداء	تحسين وتطوير الاداء
خفض التكلفة	**0.537	**0.745	**0.643	**0.691

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة ومرتفعة حيث تفسر العلاقة بعلاقة متوسطة وطرديّة بين المتغير المستقل تخطيط الأداء والتابع خفض التكلفة بقيمة 53.7%، وبلغت معاملات الارتباط بين قياس وتقييم الأداء والتابع خفض التكلفة 74.5%، والمتغير المستقل التغذية العكسية والتابع خفض التكلفة 64.3% و69.1% بين المتغير المستقل تحسين وتطوير الأداء والتابع خفض التكلفة، وذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

الجدول رقم (36): جدول يمثل معاملات الارتباط لمختلف ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والمتغير

التابع التمايز

معامل الارتباط بين التمايز	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للأداء	تحسين وتطوير الاداء
	**0.631	**0.791	**0.738	**0.711

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة ومرتفعة حيث تفسر العلاقة بعلاقة قوية وطرديّة بين المتغير المستقل تخطيط الأداء والتابع التمايز بقيمة 63.1%، وبلغت معاملات الارتباط بين قياس وتقييم الأداء والتابع التمايز 79.1%، والمتغير المستقل التغذية العكسية والتابع التمايز 73.8% و71.1% بين المتغير المستقل تحسين وتطوير الأداء والتابع التمايز، وذات دلالة عند مستوى معنوية 1%.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، باستعمال كل من اختبار **T Test One Sample** لاختبار الفرضية الأولى، و معادلة الانحدار البسيط لاختبار بقية الفرضيات.

1- اختبار صحة الفرضية الأولى

H₀: ليس هناك تطبيق لإدارة الأداء بجميع أبعاده في مؤسسة الدراسة

H₁: هناك تطبيق لإدارة الأداء بجميع أبعاده في مؤسسة الدراسة

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T Test One Sample** للعينة الواحدة عند مستوى دلالة 0.05، والتي تم تقسيمها لفرضيات جزئية كالتالي:

- هناك تطبيق لتخطيط الأداء في مؤسسة الدراسة
- هناك تطبيق لقياس وتقييم الأداء في مؤسسة الدراسة
- هناك تطبيق للتغذية العكسية للأداء في مؤسسة الدراسة
- هناك تحسين وتطوير الأداء في مؤسسة الدراسة

والجدول الموالي يلخص ما سبق من فرضيات ونتائج اختبارها كالتالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار **T Test One Sample** للفرضية الأولى

مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضيات
0.00	21.96	0.49	4.41	الفرضية الجزئية الأولى: هناك تطبيق لتخطيط الأداء في مؤسسة الدراسة
0.00	24.42	0.42	4.39	الفرضية الجزئية الثانية: هناك تطبيق لقياس وتقييم الأداء في مؤسسة الدراسة
0.00	18.92	0.57	4.42	الفرضية الجزئية الثالثة: هناك تطبيق للتغذية العكسية للأداء في مؤسسة الدراسة
0.00	18.98	0.53	4.34	الفرضية الجزئية الرابعة: هناك تحسين وتطوير الأداء في مؤسسة الدراسة

0.00	23.22	0.45	4.78	الفرضية الرئيسية الأولى هناك تطبيق لإدارة الأداء بجميع أبعاده في مؤسسة الدراسة
------	-------	------	------	--------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الذي يتضمن نتائج اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الأولى "هناك تطبيق لإدارة الأداء بجميع أبعاده في مؤسسة الدراسة"، عند مستوى ثقة 0.05 بمتوسط حسابي لدرجة الموافقة 4.78 وبانحراف معياري قدرة 0.45 وبفارق ذو دلالة إحصائية عند القيمة المعتمدة للاختبار (3) بهدف قبول أو نفي الفرضية لصالح درجة موافقة العينة، انه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغت T عند هذا المستوى من الفرق 23.22 وهي أكبر من القيمة الجدولية المساوية لـ 1.682، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بوجود تطبيق لإدارة الأداء بجميع أبعاده في مؤسسة الدراسة.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المستجوبة.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى المعنوية	إحصائية F	معامل التحديد	معامل الارتباط	t ستودنت	معلمة الانحدار	البيان
Sig	R ²	R	B			
0.000	52.885	0.486	0.697	7.272	2.292	هناك اثر لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية في

						المؤسسة
--	--	--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (38) أعلاه، أن قيمة F المحسوبة بلغت 52.88 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=000.0$ وهي دالة إحصائية؛ وان معامل التحديد بلغ $R = 0.486$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل ممثل بـ **تخطيط الأداء** قادر على تفسير مانسبته 48.6% من التباين في الميزة التنافسية. كما تشير المعطيات الإحصائية أيضا إلى معنوية معلمة الأثر B وذلك حسب إحصائية t ستودنت المحسوبة والتي فاقت قيمتها الجدولية 1.96، وتدلل إشارتها الموجبة بوجود علاقة طردية ما بين المتغير المفسر والمتغير التابع، وعليه وبناء على ما سبق من نتائج فإنه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من وجهة نظر المستجيبين.

وتكون معادلة الانحدار لهذا البعد على التنافسية من الشكل

الميزة التنافسية = Y

تخطيط الاداء = X

$$Y = 2.292 + 0.475X$$

وتفسر معادلة الانحدار البسيط السابقة بان ما نسبته 47.5% من التغيرات الحاصلة في التنافسية بالنسبة لمؤسسة الدراسة وهي مؤسسة الانايبب الحلزونية راجع سببه لأثر بعد تخطيط الأداء والتغيرات التي تحصل به تحت فرضية بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة

قياس وتقييم الأداء يحسن من الميزة التنافسية في المؤسسة

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المستجوبة

الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	معلمة الانحدار B	t ستودنت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصائية F	مستوى المعنوية Sig
هناك اثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة	1.311	14.711	0.891	0.794	216.42	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (39) أعلاه، أن قيمة F المحسوبة بلغت 216.42 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=000.0$ وهي دالة إحصائيا؛ وان معامل التحديد بلغ $R = 0.794$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل ممثل بـ قياس وتقييم الاداء قادر على تفسير مانسبته 79.4% من التباين في الميزة التنافسية. كما تشير المعطيات الإحصائية أيضا إلى معنوية معلمة الأثر B وذلك حسب إحصائية t ستودنت المحسوبة والتي فاقت قيمتها الجدولية 1.96، وتدلل إشارتها الموجبة بوجود علاقة طردية ما بين المتغير المفسر والمتغير التابع، وعليه وبناءا على ما سبق من نتائج فانه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من وجهة نظر المستجوبين.

وتكون معادلة الانحدار لهذا البعد على التنافسية من الشكل

Y= الميزة التنافسية

X= قياس وتقييم الاداء

$$Y= 1.311 + 0.707X$$

وتفسر معادلة الانحدار البسيط السابقة بان ما نسبته 70.7% من التغيرات الحاصلة في التنافسية بالنسبة لمؤسسة الدراسة وهي مؤسسة الانابيب الحلزونية راجع سببه لأثر بعد قياس وتقييم الأداء والتغيرات التي تحصل به تحت فرضية بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

4- اختبار الفرضية الرابعة

التغذية العكسية كبعد لإدارة الأداء يحسن من تنافسية المؤسسة

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغذية العكسية على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتغذية العكسية على الميزة التنافسية في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المستجوبة

الجدول رقم (40) : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

البيان	معلمة الانحدار B	t ستودنت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	إحصائية F	مستوى المعنوية Sig
هناك اثر للتغذية العكسية كبعد لإدارة الأداء على تنافسية المؤسسة	2.250	11.087	0.829	0.687	122.915	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (40) أعلاه، أن قيمة F المحسوبة بلغت 122.915 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.000$ وهي دالة إحصائية؛ وان معامل التحديد بلغ $R = 0.687$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل ممثل ب التغذية العكسية للاداء قادر على تفسير ما نسبته 68.7% من التباين في الميزة التنافسية. كما تشير المعطيات الإحصائية أيضا إلى معنوية معلمة الأثر B وذلك حسب إحصائية t ستودنت المحسوبة والتي فاقت قيمتها الجدولية 1.96، وتدلل إشارتها الموجبة بوجود علاقة طردية

ما بين المتغير المفسر والمتغير التابع، وعليه وبناء على ما سبق من نتائج فإنه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر للتغذية العكسية على الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من وجهة نظر المستجيبين.

وتكون معادلة الانحدار لهذا البعد على التنافسية من الشكل

الميزة التنافسية = Y

التغذية العكسية للأداء = X

$$Y = 2.250 + 0.483X$$

وتفسر معادلة الانحدار البسيط السابقة بان ما نسبته 48.3% من التغيرات الحاصلة في التنافسية بالنسبة لمؤسسة الدراسة وهي مؤسسة الانايبب الحلزونية راجع سببه لأثر بعد التغذية العكسية للأداء والتغيرات التي تحصل به تحت فرضية بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

5- اختبار الفرضية الخامسة

تحسين وتطوير الأداء كبعد من أبعاد إدارة الأداء يحسن الميزة التنافسية

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتحسين وتطوير الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتحسين وتطوير الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المستجوبة

الجدول رقم (41): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

البيان	معلمة الانحدار B	t ستودنت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصائية F	مستوى المعنوية Sig
هناك اثر لتحسين وتطوير	2.209	10.306	0.809	0.655	106.203	0.000

						الأداء كبعد من أبعاد إدارة الأداء على الميزة التنافسية
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (41) أعلاه، أن قيمة F المحسوبة بلغت 106.203 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=000.0$ وهي دالة إحصائياً؛ وان معامل التحديد بلغ $R = 0.655$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل ممثل بـ تحسين وتطوير الاداء قادر على تفسير مانسبته 65.5 % من التباين في الميزة التنافسية. كما تشير المعطيات الإحصائية أيضاً إلى معنوية معلمة الأثر B وذلك حسب إحصائية t ستودنت المحسوبة والتي فاقت قيمتها الجدولية 1.96، وتدلل إشارتها الموجبة بوجود علاقة طردية ما بين المتغير المفسر والمتغير التابع، وعليه وبناء على ما سبق من نتائج فإنه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر لتحسين وتطوير الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من وجهة نظر المستجيبين.

وتكون معادلة الانحدار لهذا البعد على التنافسية من الشكل

Y = الميزة التنافسية

X = تحسين وتطوير الاداء

$$Y = 2.209 + 0.502X$$

وتفسر معادلة الانحدار البسيط السابقة بان ما نسبته 50.2% من التغيرات الحاصلة في التنافسية بالنسبة لمؤسسة الدراسة وهي مؤسسة الانابيب الحلزونية راجع سببه لأثر بعد تحسين وتطوير الأداء والتغيرات التي تحصل به تحت فرضية بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

والملاحظ هنا ان التأثير كان متوسط على العموم وليس كبقية الأبعاد السابقة وهو ناتج عن عدم الاستفادة من المعلومات والتغذية الراجعة للأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة نتيجة المشاكل بين المسؤولين وتضارب الأهداف والآراء.

6- اختبار الفرضية السادسة

هناك تأثير لإدارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لقياس وتقييم الأداء على الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة المستجوبة

الجدول رقم(42): نتائج اختبار الفرضية السادسة

البيان	معلمة الانحدار B	t ستودنت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصائية F	مستوى المعنوية Sig
هناك تأثير لأبعاد إدارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة	1.490	15.222	0.897	0.805	231.711	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (42) أعلاه، أن قيمة F المحسوبة بلغت 231.711 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.000$ وهي دالة إحصائية؛ وان معامل التحديد بلغ $R = 0.805$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل ممثل ب إدارة الاداء قادر على تفسير مانسبته 80.5 % من التباين في الميزة التنافسية. كما تشير المعطيات الإحصائية أيضا إلى معنوية معلمة الأثر B وذلك حسب إحصائية t ستودنت المحسوبة والتي فاقت قيمتها الجدولية 1.96، وتدلل إشارتها الموجبة بوجود علاقة طردية مابين المتغير المفسر والمتغير التابع، وعليه وبناء على ما سبق من نتائج فانه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر لإدارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من وجهة نظر المستجوبين.

والجدول الخاص بتحليل التباين في الملحق رقم (11)، يظهر أن النموذج ذو دلالة إحصائية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة البالغة (231.711) وعند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة نسبياً وفقاً لقيمة (R^2) البالغة (0.805)، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير حوالي (80.5%)، وهو ما يؤدي بنا للقول بأن أبعاد إدارة الأداء تساهم في تحسين التنافسية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة من نسبة كبيرة ويجب الاعتناء بهذه الحثية للوصول بالمؤسسات الوطنية إلى المنافسة الدولية كون لها تأثير معتبر، لاسيما في ظل العلاقة الطردية التي نستخلصها من قيمة (Beta) في الجدول أعلاه والتي قدرة بقيمة (0.809)، مما يفيد أن كل تغيير في المتغير المستقل (إدارة الأداء) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بـ (0.809) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا مؤشر إيجابي .

وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذا المحور على التنافسية من الشكل

الميزة التنافسية = Y

ادارة الاداء = X

$$Y = 1.490 + 0.661X$$

وتفسر معادلة الانحدار البسيط السابقة وهي تجميع للابعاد السابقة قياس اثرها الكلي على التنافسية بان ما نسبته 66.1% من التغيرات الحاصلة في التنافسية بالنسبة لمؤسسة الانايبب الحلزونية راجع سببه لأثر ادارة الأداء والتغيرات التي تحصل به تحت فرضية بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وهو الامر الذي يوضح بشكل جلي مقدار الأثر المعتبر في التنافسية وتحسينها الذي يحدثه تطبيق نظام إدارة الأداء في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة الانابيب الحلزونية وحدة غرداية، بتحليل محاور وابعاد الإستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الاحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، وكذا الوقوف على مدى تطبيق ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة وربطه بتحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

وقد خلصنا إلى إثبات وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى تسجيل نسبة 80% كدرجة تأثير معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع،

كما أظهرت نتائج تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع المعتمد في الدراسة، باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي لإدارة الاداء في مستوى المتغير التابع تنافسية المؤسسة، وكان لكل من المتغير الثاني والثالث والرابع الأثر في ذلك، وكان مقدار تأثيرهم على التوالي 79.4% ، 68.7% ، 65.6% والأول بدرجة أقل بنسبة 48.6% وبذلك تم قبول كل من الفرضيات البديلة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.



الخاتمة

توطئة:

بظهور عصر العولمة والاقتصاد المبني على المعرفة تطورت المفاهيم الإدارية والاقتصادية وكذا تطور معها فهم تأثيراتها على المؤسسات الاقتصادية القائمة ومركزها التنافسي في السوق، وبذلك زاد الاهتمام بإدارة الأداء البشري كونه الركيزة الداعمة للتنافسية المؤسسات الحديثة المبنية على اقتصاد المعرفة، إذ هو عملية متكاملة واستراتيجية تساعد على تحقيق التميز والنجاح المنظمي من خلال تحسين ومتابعة أداء العاملين فيها.

من هذا المنطلق فقد توصلنا من خلال الدراسة والبحث في موضوع إدارة الأداء والميزة التنافسية سواء من الجانبين النظري او التطبيقي ان تطبيق ابعاد إدارة الاداء في المؤسسات الاقتصادية يساهم بشكل كبير في تحسين تنافسية المؤسسات والمحافظة على الميزة التنافسية المكتسبة سواء في جانب الاستراتيجية او الانتاجية والمردودية او الجودة وكذا خفض التكاليف والتمايز وهو قد اثبت في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معاملات الارتباط والانحدار المتوصل اليها ودلالاتها الإحصائية والاقتصادية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج التي بنينا عليها مجموعة من التوصيات والاقتراحات ونُجمل كل ذلك فيما يأتي:

1-النتائج:

توصلت هذه الدراسة الى ان الموارد الغير مادية في المؤسسة محل الدراسة لها الدور الأهم والبالغ في نجاحها وتنافسياتها، أيضا توصلنا الى ان مؤسسة الدراسة تطبق ابعاد إدارة الأداء في تسيير مواردها الغير مادية، وكذا ابراز أي الابعاد كان لها الأثر الأقوى فقد جاء بعد قياس وتقييم الأداء كأعلى بعد تأثرا على التنافسية تلاه بعد التغذية العكسية للأداء ثم بعد تحسين وتطوير الأداء ليأتي بعد تخطيط الأداء كآخر بعد تأثيرا على التنافسية في المؤسسة غير أن تأثر جميع الابعاد كان معتبرا وهو ما توضحه النتائج اللاحقة بالتفصيل.

كما أظهرت نتائج تطبيق الدراسة على الواقع العملي في مؤسسة اقتصادية وطنية النتائج التالية:

- تطبيق ووجود ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة وقد كان بنسبي متفاوتة لكل بعد من ابعادها
- وجود ارتباط معتبر وقوي في بعضها بين ابعاد إدارة الأداء وابعاد التنافسية في المؤسسة من خلال معاملات الارتباط والتي جاءت كلها إيجابية وبمعدل اما متوسط او قوي نسبيا
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ابعاد إدارة الأداء وبعد الاستراتيجية فكانت كالتالي:

- علاقة موجبة قوية بين تخطيط الأداء والاستراتيجية بلغت 79.1%، وبين قياس وتقييم الأداء والاستراتيجية 83.3%، ، والتغذية العكسية والاستراتيجية 77.9% و 76.5% بين تحسين وتطوير الأداء والاستراتيجية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 1% . وهو ما يوضح تأثير التنافسية من خلال بعدها الاستراتيجية بشكل معتبر وقوي من قبل ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة
- علاقة موجبة متوسطة بين تخطيط الأداء والمردودية والإنتاجية بقيمة 57.6%، وقوية بين قياس وتقييم الأداء والمردودية والإنتاجية 79.7%، والمتغير التغذية العكسية والمردودية والإنتاجية 76.3% و 68.4% بين المتغير تحسين وتطوير الأداء والمردودية والإنتاجية، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 1% . وهو ما يوضح تأثير التنافسية من خلال بعدها المردودية والإنتاجية بشكل معتبر وقوي من قبل ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة
- علاقة موجبة لكن ضعيفة نسبيا بين تخطيط الأداء والجودة بقيمة 38.3%، و كانت متوسطة بين قياس وتقييم الأداء والجودة 59.7%، والمتغير التغذية العكسية والجودة 58.7% و 56.8% بين المتغير تحسين وتطوير الأداء والجودة، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 1% . وهو ما يوضح تأثير التنافسية من خلال بعدها الجودة بشكل معتبر ومتوسط من قبل ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة
- علاقة موجبة لكن متوسطة نسبيا بين تخطيط الأداء وخفض التكلفة بقيمة 53.7%، وقوية بين قياس وتقييم الأداء وخفض التكلفة بلغت 74.5%، والمتغير التغذية العكسية وخفض التكلفة 64.3% و 69.1% بين المتغير تحسين وتطوير الأداء وخفض التكلفة، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 1% . وهو ما يوضح تأثير التنافسية من خلال بعدها خفض التكلفة بشكل معتبر ومتوسط من قبل ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة
- علاقة موجبة وقوية بين تخطيط الأداء والتمايز بقيمة 63.1%، وبلغت بين قياس وتقييم الأداء والتمايز 79.1% وهي نسبة معتبرة، وبين المتغير التغذية العكسية والتمايز 73.8% و 71.1% بين المتغير تحسين وتطوير الأداء والتمايز، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 1% .

وهو ما يوضح تأثير التنافسية من خلال بعدها التمايز بشكل معتبر وقوي من قبل ابعاد إدارة الأداء في مؤسسة الدراسة

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية مجتمعة وكانت النتائج كالتالي:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتخطيط الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة ويقدر بـ 48.6%.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لقياس وتقييم الاداء على الميزة التنافسية في المؤسسة ويقدر بـ 79.4%.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتغذية العكسية للاداء على الميزة التنافسية في المؤسسة ويقدر بـ 68.7%.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لتحسين وتطوير الاداء على الميزة التنافسية في المؤسسة ويقدر بـ 65.5%.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لادارة الأداء على الميزة التنافسية في المؤسسة ويقدر بـ 80.5%.

مما يدل على قدرة نظام إدارة الأداء على تحسين والرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية وله التأثير المعتبر والمحسوس، لذا لا بد من تدعيم تطبيقه في المؤسسات الوطنية ورسكلة وتكوين القائمين على تطبيقه، لان لا يقعوا في الأخطاء الناجمة عن عدم الفهم ولهذا النظام بجميع ابعاده او تغليب بعد على حساب آخر.

2-الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث على المؤسسة المبحوثة، وغيرها من المؤسسات بما يلي:


- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري في المؤسسة ومحاوله رسكلته وتطويره دوريا خاصة ما تعلق بالمهارات؛
- القيام بدورات أو ارسال مدراء المؤسسة الى دورات تدريبية تعنى بإدارة الأداء في المؤسسات؛
- زيادة تكثيف ثقافة الأداء بكل ابعاده في مسيري المؤسسات الوطنية؛
- الاهتمام أكثر بالاستراتيجيات التنافسية خاصة ما تعلق بتلك المقرونة بالجودة والتميز؛
- توظيف قدرات إدارية متخصصة في المجال الإداري ولها اضطلاع بالجوانب التسويقية؛

- تكريس الفكر الإبداعي والتطويري لدى الموظفين في المؤسسات الوطنية بتشجيعهم من خلال مكافآت مالية او معنوية؛
- محاولة زرع الثقة والتعاون بين موظفي المؤسسة بما يخدم اهداف المؤسسة.
- التركيز على المزايا التنافسية الموجودة ومحاولة تطويرها والاستفادة منها والمحافظة عليها.

3-افاق مستقبلية للبحث:

يرى الباحث أنه بالرغم من معالجة العديد من الجوانب المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، إلا أن الدراسة لا تزال حقلًا خصبا للمزيد من البحوث، لذا يرى الباحث بأن تتمحور دراسات الباحثين مستقبلا حول الموضوعات التالية والتي نرى انها تنفيذ بالإلمام وسبر الموضوع بشكل أوسع:

- دور ابعاد إدارة الأداء في تحسين جودة منتجات المؤسسة الاقتصادية؛
- دور إدارة الأداء في تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية؛
- دور ابعاد إدارة الأداء في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور ابعاد إدارة الأداء في التحسين من إنتاجية ومردودية المؤسسات الاقتصادية؛
- مدى التزام المؤسسات الجزائرية الوطنية بتطبيق نظام إدارة الأداء؛

A large, light green decorative shape that resembles a stylized letter 'L' or a corner bracket, positioned on the right side of the page. It has a diagonal cut on its top-left and bottom-right corners.

المصادر والمراجع

1-المراجع باللغة العربية:

أ.الكتب:

1. ادريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009
2. ادريس وائل محمد والغالي وائل محسن، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009
3. ادريس وائل محمد والغالي وائل محسن، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009
4. احسان عبد الامير عزيز الابراهيمي، ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، كلية الآداب، جامعة الكوفة، دار المنظومة للنشر والتوزيع، ع39، 2019
5. الحسين فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية مفاهيم مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2006
6. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006
7. امين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء، مصر، 2001
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2014
9. جلال محمد علي البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993
10. ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995
11. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2018
12. سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011
13. شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008
14. صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007

15. صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
16. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989
17. عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001
18. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984
19. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة، عمان، ج1، 2001
21. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 201، الجزائر، 2007
22. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
23. فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار ازمنا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
24. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2014
25. محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2009
26. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011
27. محمد فرحي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007
28. محمد صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001
29. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
30. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998
31. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- ب. المقالات:**
32. البياتي غازي ويوسف احمد، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج6، ع14، 2011،

33. الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الحماسي لبورتر للتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع15، جامعة المسيلة، 2016
34. بدر عوض لزوم الرشيدى، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج30، ع120، 2019
35. جودة محفوظ احمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة المنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008
36. دودين احمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، م9، ع2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009
37. زعرور نعيمة، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، مج1، ع1، 2017
38. فاضل حمد سلمان القيسي، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع92، م22، جامعة بغداد، 2016
- ب. الاطروحات والملتقيات:
39. أبو جزر حمد احمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
40. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجيات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2006
41. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999
42. حسني محمد حسني، اثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الزقاء، الاردن، 2018
43. حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مطبوعة جامعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016
44. زيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 افريل 2003، جامعة الجزائر

45. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008
46. شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005
47. عبد الرحمن درويش عميرة، الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الاردنية وأثرها على فاعلية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، 2015
48. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002
49. عوجة ازهار مراد، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010
50. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006
51. فيصل الدحلة، اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006
52. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية، مقال في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، 2007
53. ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، مصر، 5-9 اوت، 2007
54. نحاسية رتيبة، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، ع17، 2008
55. وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، ماجستير إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006

2-المراجع باللغة الأجنبية:

- 56.A.HAMDOUCHE, **Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD**, These de doctorat, Alger, FSESG, 1993
- 57.Annie Bartoli: **Le Management dans les organisations publiques**, édition Dunod, Paris
- 58.Chompuknm Pachsiry, **performance managment effectiveness in thai banking industry**, site web www.aadri.comjournal international business and cultural studies 04/01/2020 23.00
- 59.Dictionnaire Larousse Bordas, 1997,
- 60.Dimitri weiss, **Les Ressources Humaines**, Les éditions d'organisation, Paris, 2001
- 61.Gary b brumback, thomas s Mcfee, **from MBO to MBR, public administration review**, vol 42, No 4, jul-Aug1982
- 62.H.BOISLANDELLE, **Dictionnaire de gestion, edeconomica**, Paris, 1998
- 63.H.OUACHRINE, **Gestion de la force de vente et performance de la fansion commerciale**,These de magistere, INC,Alger, 2003
- 64.-http://eliqtisadia.blogspot.com/2009/10/blog-post_22.html شوهذ يوم 11:30 على الساعة 2011/09/11
- 65.-<http://webetab.acbordeaux.fr/Etablissement/sudMedoc/ses/1999/comp-00.htm> اطلع يوم 12:13 على 2011/09/11
- 66.<http://xxi.ac-veims.fr/roosevelt/compet/competit.htm> اطلع عليه يوم 12:07 على الساعة 2011/09/11
- 67.J.Y.SAULQUIN, **Gestion des ressourceshumaines et performances des services**, Revue de GRH,N36,Juin,Paris,2000
- 68.joseph wholey, **performance-based managment responding to the challenges**, public productivity& managment review, vol22, N03, mars1999
- 69.Judith Hale, **Performance-Based Management _What Every Manager Should do to get Results**, Pfeiffer, 2004
- 70.L'conomie , encyclopédia de mond actuel, edition charles-henri favard ,1976
- 71.-La grand encyclopédié 2000
- 72.M.GODET, **Les dangers de la seul reactivite**, Revue de gestion,N:16,Paris,1990

- 73.M.Porter , **le choix stratigique et la concurrence** , édition economica , paris , France , 1982
- 74.M.Porter ,**l'avantage concurrentiel des nations** , inter_éditions , 1993
- 75.M.Porter, **Competitive advantage-creating and sustaining superior performance**, the Free Press, New york, 1958
- 76.Macmillan hug, tampoe, maher, **stratégic managment**, oxford university press inc, 2000
- 77.Michel GARVAIS, **Contrôle de gestion**, ed Economica, Paris, 1994
- 78.Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7eme édition, 2000
- 79.Microsoft encarta , encyclopédié 2003
- 80.P. BESCOS, C. MENDOZA, **Le management de performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94
- 81.Papaefthymiou, Haesen Edwin and sach thobias, **Power system flexibility tracker indicators to track to flexibility progress towards high-RES systems**, renewable energy, 2018
- 82.Philippe Lorino:**Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences**, Les éditions d'organisations, Paris, 2001
- 84.Robert Le Duff:**Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, 1999
- 85.Rodolphe Durand:**Analyse par les ressources de la performance des entreprises Françaises**, In, Bertrand Chuélin et Jean Luc Arrègle: **le management stratégiques des compétences**, édition Ellipses, Paris, 2000
- 86.sevensteps, **to performance-based services acquisition**, citweb: html//acqnet.gov/library/ofpp /bestpractices /pbsc/01/01/2020, 21.00
- 87.Thomas Durand, **La perspective basée sur les ressources**, in, Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, édition EMS, Paris, 2000
- 88.W.Ben Ahmed, **Polysémie du terme valeur au conflit d'intérêts Une analyse atrarers les disciptines**, Diplôme d'études approfondies an Génie des systemes industriels, cahier d'études, France, 2001
- 89.Wikipédia free ,encyclopédia 11:30 الساعة 2011/09/20 شوهذ يوم



الملاحق

الملحق رقم 2: الاستبيان

جامعة غرداية

استمارة استبيان

السادة المدراء ومساعدتهم ومسؤولي الفرق (المؤسسة الوطنية للنانابيب الحلزونية ALFAPIP غرداية)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم من خلال هذه الاستمارة بإعداد بحث علمي في مجال الإدارة والاقتصاد الموسوم بعنوان
دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية

والاشكالية المطروحة: إلى اي مدى تساهم ادارة الاداء في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية؟

وتهدف الدراسة لمعرفة مدى الامكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ومسيريها من خلال إدارة اداءها بهدف تحسين تنافسيته، وعليه
قسمت أسئلة الاستمارة الى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الاول: ادارة الأداء وقسم للابعاد التالية

○ البعد الاول: تخطيط الأداء

○ البعد الثاني قياس وتقييم الأداء

○ البعد الثالث: التغذية العكسية للاداء

○ البعد الرابع: تحسين وتطوير الاداء

المحور الثاني: التنافسية وبدوره للابعاد التالية

○ البعد الاول: الاستراتيجية والميزة التنافسية

○ البعد الثاني: الانتاجية والمردودية

○ البعد الثالث: الجودة

○ البعد الرابع: التكلفة

○ البعد الخامس: التمايز

نأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تضمنها الاستبيان بدقة وصراحة، ونؤكد لكم ان هذه الدراسة تتم
لأغراض البحث العلمي فقط، وكافة البيانات تكون سرية وتعامل بحرص شديد.

شكرا علي حسن تعاونكم معنا

ملاحظة: توضع علامة الضرب على الإجابة الصحيحة

المعلومات الشخصية:

مسؤول فريق

مسؤول مصلحة

مدير فرعي

المسمى الوظيفي: مدير

السن: اقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة بين 35 و 45 سنة أكثر من 45 سنة

الجنس: ذكر انثى

الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المستوى الدراسي: أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا

محاور الاستبيان:

أسئلة خاصة بالمحور الاول: إدارة الأداء

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
أولا البعد الاول: تخطيط الاداء						
01	تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط					
02	تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية					
03	تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها					
04	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها					
05	الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة					
06	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الاداء					
07	تشجع الادرة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة					
08	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية					
ثانيا البعد الثاني: قياس وتقييم الاداء						
01	تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم ادائها					
02	تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها					
03	يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء					
04	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة					
05	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنتظم					
06	تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم ادائها					

					تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم اداءها	07
					المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداءها	08
ثالثا البعد الثالث: التغذية العكسية للاداء						
					تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	01
					يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	02
					يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	03
					آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	04
					تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات	05
					تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهدافهم	06
رابعا البعد الرابع: تحسين وتطوير الاداء						
					تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها وتاخذ بنتائجه المفيدة	01
					توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء	02
					في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	03
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة لتحسين اداء العاملين	04
					ترغب المؤسسة في تطوير اداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية	05
					تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم على تحسين اداءهم وتطويره	06

أسئلة خاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا البعد الاول: الاستراتيجية						

					توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الادارة	01
					يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتيجيتها	02
					تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنهم وتقييم خدماتها	03
					يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	04
					تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	05
					تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	06
					تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	07
					تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	08
ثانيا البعد الثاني: المرودية والانتاجية						
					يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	01
					تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	02
					تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	03
					تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	04
					تمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	05
					تمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	06
					تملك المؤسسة اطرار ذات كفاءة في التسيير	07
					تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد	08
					لدى الموظفين استعداد لبدل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	09
					تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	10
ثالثا الجودة						
					تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفؤة ذات المهارات العالية	01
					تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	02
					يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	03
					تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	04
					تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	05
					لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	06
رابعا خفض التكلفة						

					01	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين
					02	تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين
					03	تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات
					04	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة
					05	تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا
					06	تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا
					07	تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية
خامسا التمايز						
					01	تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج
					02	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء
					03	تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي
					04	تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة
					05	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها
					06	تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام
					07	تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية
					08	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة

في الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الملحق رقم 3: ترميز أسئلة الاستبيان

أسئلة خاصة بالمحور الاول: إدارة الأداء

الرقم	الفقرة	الرمز
أولا		
البعد الاول: تخطيط الاداء		
01	تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط	A1
02	تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	A2
03	تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها	A3
04	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	A4

A5	الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	05
A6	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الاداء	06
A7	تشجع الادرة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	07
A8	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	08
ثانيا البعد الثاني: قياس وتقييم الاداء		
B1	تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها	01
B2	تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها	02
B3	يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	03
B4	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	04
B5	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنتظم	05
B6	تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم اداءها	06
B7	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم اداءها	07
B8	المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداءها	08
ثالثا البعد الثالث: التغذية العكسية للاداء		
C1	تتمتع المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	01
C2	يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	02
C3	يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	03
C4	آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	04
C5	تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات	05
C6	تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهدافهم	06
رابعا البعد الرابع: تحسين وتطوير الاداء		
D1	تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها وتأخذ بنتائج المفيدة	01
D2	توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء	02
D3	في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	03
D4	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة لتحسين اداء العاملين	04
D5	ترغب المؤسسة في تطوير اداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية	05

D6	تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم على تحسين اداءهم وتطويره	06
----	---------------------------------------------------------------------------------------------	----

أسئلة خاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	الرمز
أولا		
البعد الاول: الاستراتيجية		
01	توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الادارة	E1
02	يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتيجيتها	E2
03	تعمل المؤسسة للتعرف على اراء زبائنها وتقييم خدماتها	E3
04	يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	E4
05	تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	E5
06	تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	E6
07	تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	E7
08	تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	E8
ثانيا		
البعد الثاني: المرودية والانتاجية		
01	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	F1
02	تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	F2
03	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	F3
04	تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	F4
05	تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	F5
06	تتمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	F6
07	تملك المؤسسة اطارات ذات كفاءة في التسيير	F7
08	تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد	F8
09	لدى الموظفين استعداد لبدل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	F9
10	تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	F10
ثالثا		
الجودة		
01	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفؤة ذات المهارات العالية	G1
02	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	G2
03	يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	G3
04	تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	G4

G5	تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	05
G6	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	06
رابعا خفض التكلفة		
H1	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين	01
H2	تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	02
H3	تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	03
H4	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	04
H5	تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا	05
H6	تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	06
H7	تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية	07
خامسا التمايز		
K1	تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	01
K2	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	02
K3	تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	03
K4	تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	04
K5	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	05
K6	تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	06
K7	تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	07
K8	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة	08

الملحق رقم 4: قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة
01	بلعور سليمان	أستاذ
02	شنيني حسين	أستاذ محاضر أ
03	دحو سليمان	أستاذ محاضر أ
04	صفرائي عائشة	أستاذ محاضر أ
05	بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر ب

الملحق رقم 5: البيانات المتعلقة بخصائص العينة

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	47	81,0	81,0	81,0
	انثى	11	19,0	19,0	100,0
Total		58	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	بين 25 و 35 سنة	15	25,9	25,9	25,9
	بين 35 و 45 سنة	43	74,1	74,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

		المستوى الدراسي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	اساسي	2	3,4	3,4	3,4
	ثانوي	15	25,9	25,9	29,3
	جامعي	27	46,6	46,6	75,9
	دراسات عليا	14	24,1	24,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

		الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	22	37,9	37,9	37,9
	أكثر من 10 سنوات	36	62,1	62,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

		الوظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	مسؤول فريق	36	62,1	62,1	62,1
	مسؤول مصلحة	18	31,0	31,0	93,1

مدير فرعي	3	5,2	5,2	98,3
مدير	1	1,7	1,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

الملحق رقم 6: متوسطات وانحرافات أسئلة الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط	58	4,71	,593
تتضمن الخطة الموضوعة تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	58	4,52	,599
تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها	58	4,53	,777
تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	58	4,34	,739
الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	58	4,40	,674
للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الاداء	58	4,31	,598
تشجع الادرة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	58	4,29	,773
تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	58	4,21	,669
تخطيط الاداء	58	4,4138	,49015
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها	58	4,55	,597
تتحقق استراتيجيية المؤسسة من خلال أداء مواردها	58	4,41	,650
يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	58	4,41	,622
يهدف تقييم الاداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	58	4,21	,642
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الاداء بشكل مستمر ومنتظم	58	4,36	,765
تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم ادائها	58	4,22	,622

تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل	58	4,36	,583
فعال يساعد على تقييم اداءها			
المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء	58	4,26	,785
المتوازن في تقييم اداءها			
قياس وتقييم الاداء	58	4,3491	,42066
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون	58	4,57	,728
التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف			
يتم توصيل الافكار والمقترحات من	58	4,31	,754
الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة			
بشكل مباشر			
يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع	58	4,33	,866
الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم			
آليات التغذية العكسية المستخدمة في	58	4,38	,697
المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط			
الضعف لديهم			
تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من	58	4,38	,644
ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في			
اداء العاملين لمنع الانحرافات			
تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية	58	4,57	,652
كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق			
اهدافهم			
التغذية العكسية للاداء	58	4,4224	,57245
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث	58	4,41	,838
ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها			
وتأخذ بنتائج المفيدة			
توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة	58	4,36	,667
وتطوير آليات نظام الاداء			
في المؤسسة قسم خاص بالبحوث	58	4,26	,928
والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير			
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة	58	4,31	,654
لتحسين اداء العاملين			

ترغب المؤسسة في تطوير اداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية	58	4,38	,644
تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم على تحسين اداءهم وتطويره	58	4,33	,659
تحسين وتطوير الاداء	58	4,3420	,53841
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الادارة	58	4,60	,699
يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتيجية	58	4,22	,677
تعمل المؤسسة للتعرف على اراء زبائنها وتقييم خدماتها	58	4,33	,574
يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	58	4,29	,562
تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	58	4,38	,557
تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	58	4,38	,768
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	58	4,40	,748
تقف المؤسسة على الفرص والتحديات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	58	4,31	,754
الاستراتيجية	58	4,3642	,43885
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد ضبط للاداء المالي في المؤسسة	58	4,57	,678
تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	58	4,36	,583
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	58	4,24	,540
تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	58	4,19	,606
تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	58	4,71	,530

تتمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	58	4,47	,706
تملك المؤسسة اطارات ذات كفاءة في التسيير	58	4,47	,627
تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد	58	4,28	,643
لدى الموظفين استعداد لبدل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	58	4,33	,574
تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	58	4,26	,548
المردودية والانتاجية	58	4,3862	,40844
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	58	4,33	,574
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	58	4,34	,664
يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	58	4,40	,493
تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	58	4,45	,567
تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	58	4,52	,569
لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتوجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	58	4,34	,515
الجودة	58	4,3966	,31348
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين	58	4,52	,843
تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	58	4,29	,676
تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	58	4,41	,650
تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	58	4,41	,563
تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا	58	4,48	,599

تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	58	4,33	,574
تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية	58	4,31	,598
خفض التكلفة	58	4,3941	,44320
N valide (liste)	58		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	58	4,60	,528
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	58	4,52	,682
تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	58	4,43	,596
تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	58	4,24	,657
تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	58	4,26	,579
تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	58	4,33	,632
تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	58	4,33	,543
تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والماناة	58	4,47	,503
التمايز	58	4,3966	,35366
N valide (liste)	58		

الملحق رقم 7: العلاقة بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		الاستراتيجية	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للاداء
الاستراتيجية	Corrélacion de Pearson	1	,791**	,833**	,779**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58
تخطيط الاداء	Corrélacion de Pearson	,791**	1	,727**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000

	N	58	58	58	58
قياس وتقييم الاداء	Corrélacion de Pearson	,833**	,727**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
التغذية العكسية للاداء	Corrélacion de Pearson	,779**	,645**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58
تحسين وتطوير الاداء	Corrélacion de Pearson	,765**	,700**	,797**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58

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

Corrélations

		المردودية والانتاجية	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للاداء
المردودية والانتاجية	Corrélacion de Pearson	1	,576**	,797**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58
تخطيط الاداء	Corrélacion de Pearson	,576**	1	,727**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58
قياس وتقييم الاداء	Corrélacion de Pearson	,797**	,727**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
التغذية العكسية للاداء	Corrélacion de Pearson	,763**	,645**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58
تحسين وتطوير الاداء	Corrélacion de Pearson	,684**	,700**	,797**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58

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

Corrélations

		الجودة	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للاداء
الجودة	Corrélacion de Pearson	1	,383**	,597**	,587**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000
	N	58	58	58	58
تخطيط الاداء	Corrélacion de Pearson	,383**	1	,727**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000

	N	58	58	58	58
قياس وتقييم الاداء	Corrélacion de Pearson	,597**	,727**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
التغذية العكسية للاداء	Corrélacion de Pearson	,587**	,645**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58
تحسين وتطوير الاداء	Corrélacion de Pearson	,568**	,700**	,797**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58

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

Corrélacions

		خفض التكلفة	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للاداء
خفض التكلفة	Corrélacion de Pearson	1	,537**	,745**	,643**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58
تخطيط الاداء	Corrélacion de Pearson	,537**	1	,727**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58
قياس وتقييم الاداء	Corrélacion de Pearson	,745**	,727**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
التغذية العكسية للاداء	Corrélacion de Pearson	,643**	,645**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58
تحسين وتطوير الاداء	Corrélacion de Pearson	,691**	,700**	,797**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58

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

Corrélacions

		التمايز	تخطيط الاداء	قياس وتقييم الاداء	التغذية العكسية للاداء
التمايز	Corrélacion de Pearson	1	,631**	,791**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58
تخطيط الاداء	Corrélacion de Pearson	,631**	1	,727**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000

	N	58	58	58	58
قياس وتقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,791**	,727**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
التغذية العكسية للاداء	Corrélation de Pearson	,738**	,645**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58
تحسين وتطوير الاداء	Corrélation de Pearson	,711**	,700**	,797**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58

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

الملحق رقم 8: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تخطيط الاداء	,076	58	,200*	,984	58	,640
قياس وتقييم الاداء	,061	58	,200*	,987	58	,772
التغذية العكسية للاداء	,056	58	,200*	,983	58	,584
تحسين وتطوير الاداء	,069	58	,200*	,993	58	,987
الاستراتيجية	,081	58	,200*	,986	58	,763
المردودية والانتاجية	,060	58	,200*	,989	58	,875
الجودة	,090	58	,200*	,980	58	,457
خفض التكلفة	,070	58	,200*	,986	58	,743
التمايز	,075	58	,200*	,977	58	,322

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 9: اختبار T test

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تخطيط الاداء	21,967	57	,000	1,41379	1,2849	1,5427
قياس وتقييم الاداء	24,426	57	,000	1,34914	1,2385	1,4597
التغذية العكسية للاداء	18,924	57	,000	1,42241	1,2719	1,5729
تحسين وتطوير الاداء	18,982	57	,000	1,34195	1,2004	1,4835
إدارة الأداء	23,223	57	,000	1,38182	1,2627	1,5010

الملحق رقم 10: الانحدار بين ابعاد ومتغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 ^a	,486	,477	,24157

a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط الاداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,086	1	3,086	52,885	,000 ^b
	de Student	3,268	56	,058		
	Total	6,354	57			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تخطيط الاداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,292	,290		7,908	,000
	تخطيط الأداء	,475	,065	,697	7,272	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,891 ^a	,794	,791	,15272

a. Prédicteurs : (Constante), قياس وتقييم الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,048	1	5,048	216,419	,000 ^b
	de Student	1,306	56	,023		
	Total	6,354	57			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), قياس وتقييم الأداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,311	,210		6,239	,000
	قياس وتقييم الأداء	,707	,048	,891	14,711	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,687	,681	,18845

a. Prédicteurs : (Constante), التغذية العكسية للاداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,365	1	4,365	122,915	,000 ^b
	de Student	1,989	56	,036		
	Total	6,354	57			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التغذية العكسية للاداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,250	,194		11,571	,000
	التغذية العكسية للاداء	,483	,044	,829	11,087	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 ^a	,655	,649	,19792

a. Prédicteurs : (Constante), تحسين وتطوير الاداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,160	1	4,160	106,203	,000 ^b
	de Student	2,194	56	,039		

Total	6,354	57			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تحسين وتطوير الاداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,209	,213		10,370	,000
	تحسين وتطوير الاداء	,502	,049	,809	10,306	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم 11: الانحدار بين محاور الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,897 ^a	,805	,802	,14861

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,117	1	5,117	231,711	,000 ^b
	de Student	1,237	56	,022		
	Total	6,354	57			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الأداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,490	,191		7,789	,000
	إدارة الأداء	,661	,043	,897	15,222	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم 12: الاتساق الداخلي بين ابعاد واسئلة الابعاد

Corrélations

	تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من أجل وضع وتطوير عملية التخطيط	تتضمن الخطة الموضوعة تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها
تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من أجل وضع وتطوير عملية التخطيط	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,533** 58	,689** ,000 58
تتضمن الخطة الموضوعة تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,533** ,000 58	1 ,601** 58
تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,689** ,000 58	,601** ,000 58
تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,556** ,000 58	,581** ,000 58
الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,296* ,024 58	,352** ,007 58
للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,212 ,111 58	,327* ,012 58
تشجع الادرة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,612** ,000 58	,311* ,018 58
تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,554** ,000 58	,472** ,000 58
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,764** ,000 58	,606** ,000 58

Corrélations

		تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الاداء
تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من أجل وضع وتطوير عملية التخطيط	Corrélation de Pearson	,556**	,296*	,212
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,111
	N	58	58	58
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	Corrélation de Pearson	,581**	,352**	,327*
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,012
	N	58	58	58
تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها	Corrélation de Pearson	,773**	,560**	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	Corrélation de Pearson	1	,320*	,309*
	Sig. (bilatérale)		,014	,018
	N	58	58	58
الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,320*	1	,386**
	Sig. (bilatérale)	,014		,003
	N	58	58	58
للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الاداء	Corrélation de Pearson	,309*	,386**	1
	Sig. (bilatérale)	,018	,003	
	N	58	58	58
تشجع الادارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	Corrélation de Pearson	,312*	,346**	,217
	Sig. (bilatérale)	,017	,008	,101
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	Corrélation de Pearson	,563**	,321*	,275*
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,037
	N	58	58	58
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,601**	,440**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001
	N	58	58	58

Corrélations

تشجع الادارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العامة	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	إدارة الأداء

تستخدم المؤسسة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط	Corrélation de Pearson	,612**	,554**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	Corrélation de Pearson	,311*	,472**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,018	,000	,000
	N	58	58	58
تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خطتها	Corrélation de Pearson	,523**	,627**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	Corrélation de Pearson	,312*	,563**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000
	N	58	58	58
الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة تتلاءم مع الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,346**	,321*	,440**
	Sig. (bilatérale)	,008	,014	,001
	N	58	58	58
للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء	Corrélation de Pearson	,217	,275*	,435**
	Sig. (bilatérale)	,101	,037	,001
	N	58	58	58
تشجع الادارة العليا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة	Corrélation de Pearson	1	,526**	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	Corrélation de Pearson	,526**	1	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	58	58	58
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,697**	,606**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	58	58	58

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

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

Corrélations

إدارة الأداء	تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها	تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها	
		إدارة الأداء	تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	1	,418**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	58	58

تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,418**	1	,396**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002
	N	58	58	58
تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها	Corrélation de Pearson	,489**	,396**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	
	N	58	58	58
يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,683**	,319*	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,001
	N	58	58	58
يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,501**	,383**	,254
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,055
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنظم	Corrélation de Pearson	,680**	,093	,258
	Sig. (bilatérale)	,000	,489	,051
	N	58	58	58
تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,617**	,086	,114
	Sig. (bilatérale)	,000	,520	,396
	N	58	58	58
تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,476**	,222	,246
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,063
	N	58	58	58
المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,753**	,214	,234
	Sig. (bilatérale)	,000	,106	,078
	N	58	58	58

Corrélations

		يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنظم
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,683**	,501**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,319*	,383**	,093
	Sig. (bilatérale)	,015	,003	,489
	N	58	58	58
تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء	Corrélation de Pearson	,437**	,254	,258

مواردها	Sig. (bilatérale)	,001	,055	,051
	N	58	58	58
يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	Corrélation de Pearson	1	,309*	,343**
	Sig. (bilatérale)		,018	,008
	N	58	58	58
يهدف تقييم الاداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,309*	1	,273*
	Sig. (bilatérale)	,018		,038
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الاداء بشكل مستمر ومنتظم	Corrélation de Pearson	,343**	,273*	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,038	
	N	58	58	58
تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم ادائها	Corrélation de Pearson	,300*	,409**	,489**
	Sig. (bilatérale)	,022	,001	,000
	N	58	58	58
تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم ادائها	Corrélation de Pearson	,305*	,218	,251
	Sig. (bilatérale)	,020	,100	,057
	N	58	58	58
المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها	Corrélation de Pearson	,460**	,414**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	58	58	58

Corrélations

		تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم ادائها	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم ادائها	المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها
إدارة الاداء	Corrélation de Pearson	,617**	,476**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تعتبر المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم ادائها	Corrélation de Pearson	,086	,222	,214
	Sig. (bilatérale)	,520	,094	,106
	N	58	58	58
تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها	Corrélation de Pearson	,114	,246	,234
	Sig. (bilatérale)	,396	,063	,078
	N	58	58	58
يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,300*	,305*	,460**
	Sig. (bilatérale)	,022	,020	,000
	N	58	58	58

يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,409**	,218	,414**
	Sig. (bilatérale)	,001	,100	,001
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر ومنتظم	Corrélation de Pearson	,489**	,251	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,000
	N	58	58	58
تعمل كل إدارة في المؤسسة على تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	1	,449**	,526**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,449**	1	,367**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005
	N	58	58	58
المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداءها	Corrélation de Pearson	,526**	,367**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	
	N	58	58	58

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

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

Corrélations

	إدارة الأداء	تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	1	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	Corrélation de Pearson	,814**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	Corrélation de Pearson	,627**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	Corrélation de Pearson	,808**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
أليات التغذية العكسية المستخدمة في	Corrélation de Pearson	,712**	,674**

المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات	Corrélation de Pearson	,621**	,542**	,295*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,025
	N	58	58	58
تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهدافهم	Corrélation de Pearson	,681**	,489**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58

Corrélations

		يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,808**	,712**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	Corrélation de Pearson	,728**	,674**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	Corrélation de Pearson	,567**	,540**	,295*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,025
	N	58	58	58
يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	Corrélation de Pearson	1	,663**	,528**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	Corrélation de Pearson	,663**	1	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001
	N	58	58	58
تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات	Corrélation de Pearson	,528**	,417**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	58	58	58
تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهدافهم	Corrélation de Pearson	,534**	,521**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58

Corrélations

تستخدم المؤسسة معلومات
التغذية العكسية كمدخل
رئيسي لتحفيز العاملين نحو
تحقيق اهدافهم

إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
تهتم المؤسسة بايجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف	Corrélation de Pearson	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين الى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	Corrélation de Pearson	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم اداءهم	Corrélation de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	Corrélation de Pearson	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
تمكن التغذية العكسية ادارة المؤسسة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في اداء العاملين لمنع الانحرافات	Corrélation de Pearson	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	58
تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهدافهم	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	58

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

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

Corrélations

إدارة الأداء	إدارة الأداء	1	تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها وتأخذ بنتائج المفيدة	توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء
	Corrélation de Pearson	,745**	,630**	

	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث	Corrélation de Pearson	,745**	1	,511**
ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها	Sig. (bilatérale)	,000		,000
وتأخذ بنتائج المفيدة	N	58	58	58
توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة	Corrélation de Pearson	,630**	,511**	1
وتطوير آليات نظام الاداء	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	58	58	58
في المؤسسة قسم خاص بالبحوث	Corrélation de Pearson	,815**	,694**	,611**
والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة	Corrélation de Pearson	,579**	,401**	,341**
لتحسين اداء العاملين	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,009
	N	58	58	58
ترغب المؤسسة في تطوير اداء العاملين	Corrélation de Pearson	,533**	,321*	,246
لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,062
والمستقبلية	N	58	58	58
تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة	Corrélation de Pearson	,650**	,290*	,204
للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم على	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,124
تحسين اداءهم وتطويره	N	58	58	58

Corrélations

		في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة لتحسين اداء العاملين	ترغب المؤسسة في تطوير اداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية
إدارة الأداء	Corrélation de Pearson	,815**	,579**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث	Corrélation de Pearson	,694**	,401**	,321*
ودراسات تتعلق بتحسين الاداء لعاملها	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,014
وتأخذ بنتائج المفيدة	N	58	58	58
توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة	Corrélation de Pearson	,611**	,341**	,246
وتطوير آليات نظام الاداء	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,062
	N	58	58	58

في المؤسسة قسم خاص بالبحوث	Corrélation de Pearson	1	,559**	,508**
والدراسات يقوم بعمليات البحث والتطوير	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة	Corrélation de Pearson	,559**	1	,548**
لتحسين أداء العاملين	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	58	58	58
ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,508**	,548**	1
لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
والمستقبلية	N	58	58	58
تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة	Corrélation de Pearson	,375**	,411**	,446**
للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم على	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,000
تحسين اداءهم وتطويره	N	58	58	58

Corrélations

تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة
للعاملين عن اداءهم بهدف مساعدتهم
على تحسين اداءهم وتطويره

إدارة الأداء	Corrélation de Pearson		,650**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		58
تسعى المؤسسة الى تشجيع اعداد البحوث ودراسات تتعلق	Corrélation de Pearson		,290*
بتحسين الاداء لعاملها وتأخذ بنتائج المفيدة	Sig. (bilatérale)		,027
	N		58
توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء	Corrélation de Pearson		,204
	Sig. (bilatérale)		,124
	N		58
في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات	Corrélation de Pearson		,375**
البحث والتطوير	Sig. (bilatérale)		,004
	N		58
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين	Corrélation de Pearson		,411**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N		58
ترغب المؤسسة في تطوير أداء العاملين لغرض مقابلة متطلبات	Corrélation de Pearson		,446**
العمل الحالية والمستقبلية	Sig. (bilatérale)		,000
	N		58
تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن اداءهم بهدف	Corrélation de Pearson		1
مساعدتهم على تحسين اداءهم وتطويره	Sig. (bilatérale)		
	N		58

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

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

Corrélations

		الميزة التنافسية	توجد للمؤسسة استرات يجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبلا لادارة	يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتييتها	تعمل المؤسسة للتعرف على اراء زبانها وتقييم خدماتها
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	1	,761**	,546**	,408**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001
	N	58	58	58	58
توجد للمؤسسة استراتيية واضحة المعالم ومعتمدة من قبلا لادارة	Corrélacion de Pearson	,761**	1	,451**	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004
	N	58	58	58	58
يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتييتها	Corrélacion de Pearson	,546**	,451**	1	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
تعمل المؤسسة للتعرف على اراء زبانها وتقييم خدماتها	Corrélacion de Pearson	,408**	,373**	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,000	
	N	58	58	58	58
يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	Corrélacion de Pearson	,344**	,122	,378**	,295*
	Sig. (bilatérale)	,008	,360	,003	,024
	N	58	58	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	Corrélacion de Pearson	,453**	,303*	,143	,208
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,284	,117
	N	58	58	58	58
تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	Corrélacion de Pearson	,755**	,448**	,306*	,151
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,258
	N	58	58	58	58
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	Corrélacion de Pearson	,530**	,373**	,272*	,264*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,039	,045
	N	58	58	58	58
تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتييات	Corrélacion de Pearson	,580**	,537**	,308*	,288*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,028
	N	58	58	58	58

Corrélations

		يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,344**	,453**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000
	N	58	58	58
توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الادارة	Corrélation de Pearson	,122	,303*	,448**
	Sig. (bilatérale)	,360	,021	,000
	N	58	58	58
يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتيجيتها	Corrélation de Pearson	,378**	,143	,306*
	Sig. (bilatérale)	,003	,284	,019
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة للتعرف على اراء زبائنها وتقييم خدماتها	Corrélation de Pearson	,295*	,208	,151
	Sig. (bilatérale)	,024	,117	,258
	N	58	58	58
يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	1	,143	,307*
	Sig. (bilatérale)		,284	,019
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,143	1	,437**
	Sig. (bilatérale)	,284		,001
	N	58	58	58
تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	Corrélation de Pearson	,307*	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,019	,001	
	N	58	58	58
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	Corrélation de Pearson	,345**	,433**	,314*
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,016
	N	58	58	58
تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	Corrélation de Pearson	,237	,467**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,073	,000	,000
	N	58	58	58

Corrélations

	تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	

الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,530**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة المعالم ومعتمدة من قبل الادارة	Corrélation de Pearson	,373**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	58	58
يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف باعداد استراتيجيتها	Corrélation de Pearson	,272*	,308*
	Sig. (bilatérale)	,039	,019
	N	58	58
تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنها وتقييم خدماتها	Corrélation de Pearson	,264*	,288*
	Sig. (bilatérale)	,045	,028
	N	58	58
يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	Corrélation de Pearson	,345**	,237
	Sig. (bilatérale)	,008	,073
	N	58	58
تعمل المؤسسة على تطوير اساليب تقييم الاداء بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,433**	,467**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	58	58
تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها	Corrélation de Pearson	,314*	,459**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000
	N	58	58
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقويم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	Corrélation de Pearson	1	,525**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	Corrélation de Pearson	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

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

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

Corrélations

		تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة
الميزة التنافسية	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة			

الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,687**	,581**	,483**	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58
يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,687**	1	,490**	,337**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,010	,000
	N	58	58	58	58	58
تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	Corrélation de Pearson	,581**	,490**	1	,330*	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,011	,000
	N	58	58	58	58	58
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	Corrélation de Pearson	,483**	,337**	,330*	1	,287*
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,011		,029
	N	58	58	58	58	58
تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	Corrélation de Pearson	,672**	,459**	,497**	,287*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,029	
	N	58	58	58	58	58
تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	Corrélation de Pearson	,643**	,472**	,292*	,313*	,285*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,026	,017	,030
	N	58	58	58	58	58
تتمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	Corrélation de Pearson	,654**	,426**	,478**	,160	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,230	,000
	N	58	58	58	58	58
تملك المؤسسة اطرادات ذات كفاءة في التسيير	Corrélation de Pearson	,629**	,562**	,394**	,388**	,364**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,003	,005
	N	58	58	58	58	58
تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد	Corrélation de Pearson	,673**	,478**	,384**	,259*	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,049	,000
	N	58	58	58	58	58
لدى الموظفين استعداد لبذل جهد إضافي في سبيل مصلحة	Corrélation de Pearson	,534**	,414**	,426**	,476**	,424**

المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,001
	N	58	58	58	58	58
تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	Corrélacion de Pearson	,538**	,352**	,415**	,141	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,001	,291	,000
	N	58	58	58	58	58

Corrélations

		تمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	تمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	تملك المؤسسة اطارات ذات كفاءة في التسيير	تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,643**	,654**	,629**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58
يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,472**	,426**	,562**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	58	58	58	58
تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	Corrélacion de Pearson	,292*	,478**	,394**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,002	,003
	N	58	58	58	58
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	Corrélacion de Pearson	,313*	,160	,388**	,259*
	Sig. (bilatérale)	,017	,230	,003	,049
	N	58	58	58	58
تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	Corrélacion de Pearson	,285*	,487**	,364**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,030	,000	,005	,000
	N	58	58	58	58
تمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	Corrélacion de Pearson	1	,418**	,365**	,293*
	Sig. (bilatérale)		,001	,005	,026
	N	58	58	58	58
تمتع المؤسسة في انتاجها بقصر دورة المخزون	Corrélacion de Pearson	,418**	1	,571**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	58	58	58	58
تملك المؤسسة اطارات ذات كفاءة في التسيير	Corrélacion de Pearson	,365**	,571**	1	,502**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000		,000
	N	58	58	58	58
تملك المؤسسة حجم اعمال متزايد	Corrélacion de Pearson	,293*	,562**	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000	
	N	58	58	58	58

لدى الموظفين استعداد لبذل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	Corrélation de Pearson	,206	,266*	,349**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,121	,043	,007	,000
	N	58	58	58	58
تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	Corrélation de Pearson	,145	,363**	,103	,441**
	Sig. (bilatérale)	,278	,005	,442	,001
	N	58	58	58	58

Corrélations

		لدى الموظفين استعداد لبذل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,534**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,414**	,352**
	Sig. (bilatérale)	,001	,007
	N	58	58
تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	Corrélation de Pearson	,426**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001
	N	58	58
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	Corrélation de Pearson	,476**	,141
	Sig. (bilatérale)	,000	,291
	N	58	58
تحقق المؤسسة إيرادات سنوية متزايدة	Corrélation de Pearson	,424**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	58	58
تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	Corrélation de Pearson	,206	,145
	Sig. (bilatérale)	,121	,278
	N	58	58
تتمتع المؤسسة في إنتاجها بقصر دورة المخزون	Corrélation de Pearson	,266*	,363**
	Sig. (bilatérale)	,043	,005
	N	58	58
تملك المؤسسة اطرادات ذات كفاءة في التشغيل	Corrélation de Pearson	,349**	,103
	Sig. (bilatérale)	,007	,442
	N	58	58
تملك المؤسسة حجم أعمال متزايد	Corrélation de Pearson	,606**	,441**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	58	58

لدى الموظفين استعداد لبذل جهد إضافي في سبيل مصلحة المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,451**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	Corrélation de Pearson	,451**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	58	58

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

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

Corrélations

		الميزة التنافسية	تعلم المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,432**	,490**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	Corrélation de Pearson	,432**	1	,251
	Sig. (bilatérale)	,001		,057
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	Corrélation de Pearson	,490**	,251	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	
	N	58	58	58
يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	Corrélation de Pearson	,148	-,033	-,211
	Sig. (bilatérale)	,267	,805	,113
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	Corrélation de Pearson	,562**	,242	,374**
	Sig. (bilatérale)	,000	,068	,004
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	Corrélation de Pearson	,443**	,224	,170
	Sig. (bilatérale)	,000	,091	,203
	N	58	58	58
لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	Corrélation de Pearson	,346**	,027	,262*
	Sig. (bilatérale)	,008	,843	,047
	N	58	58	58

Corrélations

		يتم تحسين جودة المنتجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,148	,562**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,267	,000	,000
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	Corrélation de Pearson	-,033	,242	,224
	Sig. (bilatérale)	,805	,068	,091
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	Corrélation de Pearson	-,211	,374**	,170
	Sig. (bilatérale)	,113	,004	,203
	N	58	58	58
يتم تحسين جودة المنتجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	Corrélation de Pearson	1	,294*	,256
	Sig. (bilatérale)		,025	,052
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	Corrélation de Pearson	,294*	1	,247
	Sig. (bilatérale)	,025		,061
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	Corrélation de Pearson	,256	,247	1
	Sig. (bilatérale)	,052	,061	
	N	58	58	58
لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	Corrélation de Pearson	-,064	,182	,219
	Sig. (bilatérale)	,632	,171	,099
	N	58	58	58

Corrélations

لدى المؤسسة القدرة على تقديم
منتجها بدرجة عالية من الدقة
والاتقان

الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,346**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	58
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ العناصر الكفوة ذات المهارات العالية	Corrélation de Pearson	,027
	Sig. (bilatérale)	,843
	N	58
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	Corrélation de Pearson	,262*
	Sig. (bilatérale)	,047
	N	58

يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	Corrélation de Pearson	-,064
	Sig. (bilatérale)	,632
	N	58
تسعى المؤسسة الى ان تكون منتوجاتها اقل المنافسين سعرا واعلى جودة	Corrélation de Pearson	,182
	Sig. (bilatérale)	,171
	N	58
تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الشهادات الدولية في الجودة	Corrélation de Pearson	,219
	Sig. (bilatérale)	,099
	N	58
لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجها بدرجة عالية من الدقة والاتقان	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	58

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

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

Corrélations

	الميزة التنافسية	تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	58	58
تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين	Corrélation de Pearson	,683**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	Corrélation de Pearson	,670**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	Corrélation de Pearson	,566**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	Corrélation de Pearson	,529**	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006
	N	58	58
تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة	Corrélation de Pearson	,565**	,435**
	Sig. (bilatérale)		,251
	N		

على تكاليف التخزين بكلف دنيا	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,057
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور	Corrélation de Pearson	,478**	,369**	,200
للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,131
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار	Corrélation de Pearson	,581**	,372**	,248
السوق الحقيقية	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,060
	N	58	58	58

Corrélations

		تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,566**	,529**	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف اقل من المنافسين	Corrélation de Pearson	,595**	,354**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,001
	N	58	58	58
تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	Corrélation de Pearson	,558**	,598**	,251
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,057
	N	58	58	58
تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	Corrélation de Pearson	1	,387**	,379**
	Sig. (bilatérale)		,003	,003
	N	58	58	58
تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	Corrélation de Pearson	,387**	1	,385**
	Sig. (bilatérale)	,003		,003
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا	Corrélation de Pearson	,379**	,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	Corrélation de Pearson	,289*	,333*	,348**
	Sig. (bilatérale)	,028	,011	,007
	N	58	58	58
تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية	Corrélation de Pearson	,250	,133	,553**
	Sig. (bilatérale)	,058	,320	,000
	N	58	58	58

Corrélations

		تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,478**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	58	58
تحصل المؤسسة على المواد الأولية بكلف أقل من المنافسين	Corrélation de Pearson	,369**	,372**
	Sig. (bilatérale)	,004	,004
	N	58	58
تملك المؤسسة القدرة على تخفيض التكاليف بتقليص التلف في التخزين	Corrélation de Pearson	,200	,248
	Sig. (bilatérale)	,131	,060
	N	58	58
تتحكم المؤسسة في الرقابة على تكاليف المشتريات من لجان المشتريات	Corrélation de Pearson	,289*	,250
	Sig. (bilatérale)	,028	,058
	N	58	58
تركز المؤسسة على تخفيض تكاليفها غير المباشرة دون المساس بالمباشرة	Corrélation de Pearson	,333*	,133
	Sig. (bilatérale)	,011	,320
	N	58	58
تعتمد المؤسسة نظم محاسبية للسيطرة على تكاليف التخزين بكلف دنيا	Corrélation de Pearson	,348**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000
	N	58	58
تعتمد المؤسسة على نظام حوسبة متطور للسيطرة على التخزين بالكمية الدنيا	Corrélation de Pearson	1	,261*
	Sig. (bilatérale)		,048
	N	58	58
تعتمد المؤسسة حساب تكلفتها بأسعار السوق الحقيقية	Corrélation de Pearson	,261*	1
	Sig. (bilatérale)	,048	
	N	58	58

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

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

Corrélations

		الميزة التنافسية	تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,446**	,717**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	Corrélation de Pearson	,446**	1	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003
	N	58	58	58
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	Corrélation de Pearson	,717**	,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	Corrélation de Pearson	,494**	,386**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000
	N	58	58	58
تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	Corrélation de Pearson	,614**	,078	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,558	,000
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	Corrélation de Pearson	,568**	,227	,277*
	Sig. (bilatérale)	,000	,087	,035
	N	58	58	58
تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	Corrélation de Pearson	,548**	,291*	,292*
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,026
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	Corrélation de Pearson	,456**	,155	,245
	Sig. (bilatérale)	,000	,244	,063
	N	58	58	58
تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة	Corrélation de Pearson	,314*	,113	,309*
	Sig. (bilatérale)	,016	,399	,018
	N	58	58	58

Corrélations

		تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,494**	,614**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	Corrélation de Pearson	,386**	,078	,227
	Sig. (bilatérale)	,003	,558	,087
	N	58	58	58

تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	Corrélation de Pearson	,478**	,500**	,277*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,035
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	Corrélation de Pearson	1	,357**	,332*
	Sig. (bilatérale)		,006	,011
	N	58	58	58
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	Corrélation de Pearson	,357**	1	,432**
	Sig. (bilatérale)	,006		,001
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	Corrélation de Pearson	,332*	,432**	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,001	
	N	58	58	58
تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	Corrélation de Pearson	,271*	,355**	,387**
	Sig. (bilatérale)	,040	,006	,003
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	Corrélation de Pearson	,044	,266*	,284*
	Sig. (bilatérale)	,743	,043	,031
	N	58	58	58
تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة	Corrélation de Pearson	,080	,185	,061
	Sig. (bilatérale)	,552	,165	,648
	N	58	58	58

Corrélations

		تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها بالثقة والمتانة
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,548**	,456**	,314*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة الى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	Corrélation de Pearson	,291*	,155	,113
	Sig. (bilatérale)	,027	,244	,399
	N	58	58	58
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والطرق الجديدة في الأداء	Corrélation de Pearson	,292*	,245	,309*
	Sig. (bilatérale)	,026	,063	,018
	N	58	58	58
تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من منشأها الأصلي	Corrélation de Pearson	,271*	,044	,080
	Sig. (bilatérale)	,040	,743	,552

	N	58	58	58
تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا للإعلان	Corrélation de Pearson	,355**	,266*	,185
والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	Sig. (bilatérale)	,006	,043	,165
	N	58	58	58
تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع	Corrélation de Pearson	,387**	,284*	,061
واسعة لمنتجاتها	Sig. (bilatérale)	,003	,031	,648
	N	58	58	58
تدعم المؤسسة اشباع الحاجات	Corrélation de Pearson	1	,193	,229
السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	Sig. (bilatérale)		,146	,084
	N	58	58	58
تسعى المؤسسة استقطاب الافراد ذوي	Corrélation de Pearson	,193	1	-,119
المهارات الفنية والعلمية العالية	Sig. (bilatérale)	,146		,375
	N	58	58	58
تحرص المؤسسة على تمييز منتجاتها	Corrélation de Pearson	,229	-,119	1
بالثقة والماناة	Sig. (bilatérale)	,084	,375	
	N	58	58	58

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

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