



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# دور الرقابة الاستراتيجية في اكساب المنظمة ميزة تنافسية

«دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري - تيسمسيلت-»

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ

د. جملط ابراهيم

إعداد الطالبين

لوط موسى

براشمي نصر الدين

### لجنة المناقشة

الدكتور. زهرة مصطفى..... رئيسا

الدكتور. جملط ابراهيم..... مقرر

الدكتورة. سعدي اسيا ..... ممتحنا

السنة الجامعية

2018/2017

# شكر وتقدير

نشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يوفقنا لما يحبه

ويرضاه

ثم نتقدم بخالص الثناء للدكتور جملط ابراهيم الذي قام بالإشراف على

هذا العمل.

كما لا ننسى مدير و جميع عمال مؤسسة النقل الحضري

- تيسمىلت -

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير معهد العلوم الاقتصادية والتسيير

و جميع أساتذة المعهد و الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا طوال حياتنا

نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تموقع الإستراتيجية	04
02	موقع الرقابة الاستراتيجية	06
03	عملية الرقابة التقليدية	07
04	مستويات الرقابة الاستراتيجية	19
05	اشكال الرقابة ضمن عملية الرقابة الاستراتيجية	21
06	دورة حياة الميزة التنافسية	32
07	استراتيجيات الميزة التنافسية	48
08	تحديات الادارة الاستراتيجية	51
09	تدفق المعلومات والبيئة	58
10	مؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت	66
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري	68
13	اداء محاور بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري	91

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء	01
30	تعريف الميزة التنافسية حسب روادها	02
36	أنواع الميزة التنافسية وفقا لما اوردها الباحثين	03
42	متطلبات إستراتيجية التنافس لporter	04
43	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	05
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
74	شبكة الخطوط	07
76	شبكة الخطوط المستغلة	08
83	محاور بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري	09
84	تطور معدل دوران الاصول	10
85	تطور الارباح	11
86	تطور حجم المبيعات	12
86	نسبة زيادة العملاء	13
87	حجم تطور الطاقة الانتاجية	14
88	تطور معدل الركاب اليومي	15
89	معدل التوظيف في المؤسسة	16
89	معدل التاثير داخل المؤسسة	17
90	بطاقة الداء المتوازن المقترحة لمؤسسة النقل الحضري	18



## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في اكساب المنظمة ميزة تنافسية، حيث طبقت هذه الدراسة على مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري تيسمسيلت ،اين تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة من البحوث العلمية التي تناولت الموضوع سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة وكذلك دراسة الحالة بالإضافة الى وثائق المؤسسة ، كما تناولت الدراسة اسهام بطاقة الاداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية :

يوجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية كلما زادت الرقابة زادة قوة الميزة التنافسية للمؤسسة كما انه يوجد تأثير لتقييم الاداء داخل المؤسسة مع الميزة التنافسية.

This study aimed to know how much the strategic control affects the acquisition of the organization a competitive feature .Where it was applied on an urban and semi urban transportation corporation in Tissemsilt , where it was based in gathering information on a group of scientific researches that takes the topic both directly and indirectly. Also , it surveys the case in addition to the corporation's documents. Moreover, it tackles the contribution of the balanced performance card in the activation of the strategic control:

There is a relation between the strategic control and the competitive feature. As the control raises , the strength of this feature raises. There is an effect for the assessment inside the corporation with the competitive feature as well.

تشكرات	.....
الإهداء	.....
ملخص	.....
فهرس المحتويات	.....
قائمة الأشكال	.....
قائمة الجداول	.....
قائمة الملاحق	.....
مقدمة عامة	..... [أ - د]
الفصل الأول: الاطار العام للرقابة الاستراتيجية	.....
تمهيد	..... 2
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الاستراتيجية	..... 3
المطلب الأول: ماهية الرقابة	..... 3
المطلب الثاني: ماهية الرقابة الاستراتيجية	..... 4
المطلب الثالث: أهمية واهداف الرقابة الاستراتيجية	..... 6
المبحث الثاني خطوات ومستويات الرقابة الاستراتيجية	..... 10
المطلب الأول: خطوات الرقابة الاستراتيجية	..... 10
المطلب الثاني: مقاييس الاداء	..... 14
المطلب الثالث: مستويات الرقابة الاستراتيجية	..... 18
المبحث الثالث: اشكال مجالات وشروط الرقابة الاستراتيجية	..... 20
المطلب الأول: اشكال الرقابة الاستراتيجية	..... 20
المطلب الثاني: مجالات الرقابة الاستراتيجية	..... 22
المطلب الثالث: شروط الرقابة الاستراتيجية	..... 24
خلاصة الفصل	..... 26

الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية.

28	تمهيد.....
29	المبحث الأول: الاطار العام للميزة التنافسية.....
29	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
31	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
33	المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية.....
36	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....
41	المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية.....
41	المطلب الأول: تعريف، متطلبات، ومخاطر استراتيجيات التنافس.....
44	المطلب الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة.....
45	المطلب الثالث: استراتيجية التميز.....
47	المطلب الرابع: استراتيجية التركيز.....
50	المبحث الثالث: دور الرقابة في تحقيق الميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: التحديات التنافسية ومواجهتها من خلال الرقابة الاستراتيجية.....
53	المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية للرقابة الاستراتيجية ودورها في اكتساب المزايا التنافسية.....
56	المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية.....
60	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: تطور و نشأة مؤسسة النقل.....
63	المطلب الأول: تطور و نشأة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تيسمسيلت.....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت.....
71	المطلب الثالث: مهام وانجازات واهداف المؤسسة.....
73	المبحث الثاني: تحليل القوى التنافسية للمؤسسة.....
73	المطلب الأول: مهام تسيير مصلحة الاستغلال.....
77	المطلب الثاني: عرض المحيط التنافسي للمؤسسة وزبائنها.....
78	المطلب الثالث: تحليل وضعية المؤسسة.....



80	المبحث الثالث: تقييم الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية.....
80	المطلب الأول: تطبيق الرقابة في مصلحة الاستغلال.....
82	المطلب الثاني: بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري.....
94	خلاصة الفصل.....
95	خاتمة عامة.....
96	المراجع.....
101	الملاحق.....

## فهرس المحتويات

---

يشهد الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين تطورات هامة وانفتاحا كبيرا في الأسواق و التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وتراجع دور الدولة في مجال تطبيق السياسات الحمائية ,تطور تكنولوجيا الاتصال النقل وشدة المنافسة , هذه المتغيرات هي نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محل اقتصاد معتمد على المعلومات والمعرفة وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة.

وفي ضل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة , وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر بتعهداتها مع الشركاء الأجانب كاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و المفاوضات الجارية بشأن الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية , ما سينجم من ذلك من رفع للقيود والرسوم الجمركية وتحرير التجارة و الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ضل هذا السياق سواء كانت عمومية أو خاصة ضرورة التكيف معها محاولة استباقها باستمرار التأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل , لذلك يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية وذلك من خلال تطبيقها لاستراتيجيات تكون قد وضعتها لنفسها تساهم في إشباع حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية بغية ضمان حصة سوقية ومركز تنافسي في السوق.

إن الأمر لاينته بمجرد الحصول على ميزة تنافسية وإنما يتطلب أيضا إدارة إستراتيجية تهدف للحفاظ عليها , ولعل من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية الرقابة والتي تأتي بدورها في المرتبة الرابعة من حيث الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من إن الخطة المرسومة قد نفذت وان الأهداف المرسومة قد حققت على أكمل وجه ويتضح بذلك من إن للرقابة علاقة وطيدة بنتائج العاملين في المشروع كما إن لها صلة بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقد إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة .

فالرقابة إذن من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية التي تسمح للإداريين بمتابعة مشاريعهم والوصول إلى أهدافهم و من هذه الأهداف الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية

## مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه التغييرات فان هذا يتطلب وجود تخطيطا استراتيجيا جيدا في ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة حيث اتجهت المنظمات للاهتمام بالرقابة الاستراتيجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها. استنادا لما ذكر يمكن طرح الإشكالية التالية :

- كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة النقل الحضري تسميلت ؟.  
و معالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي الرقابة الاستراتيجية ؟
- ما هي أهم خطوات مراحل ومجالات الرقابة الإستراتيجية ؟
- ما هي الميزة التنافسية وانواعها ومصادرها ؟
- ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ؟
- ماهي العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية ؟

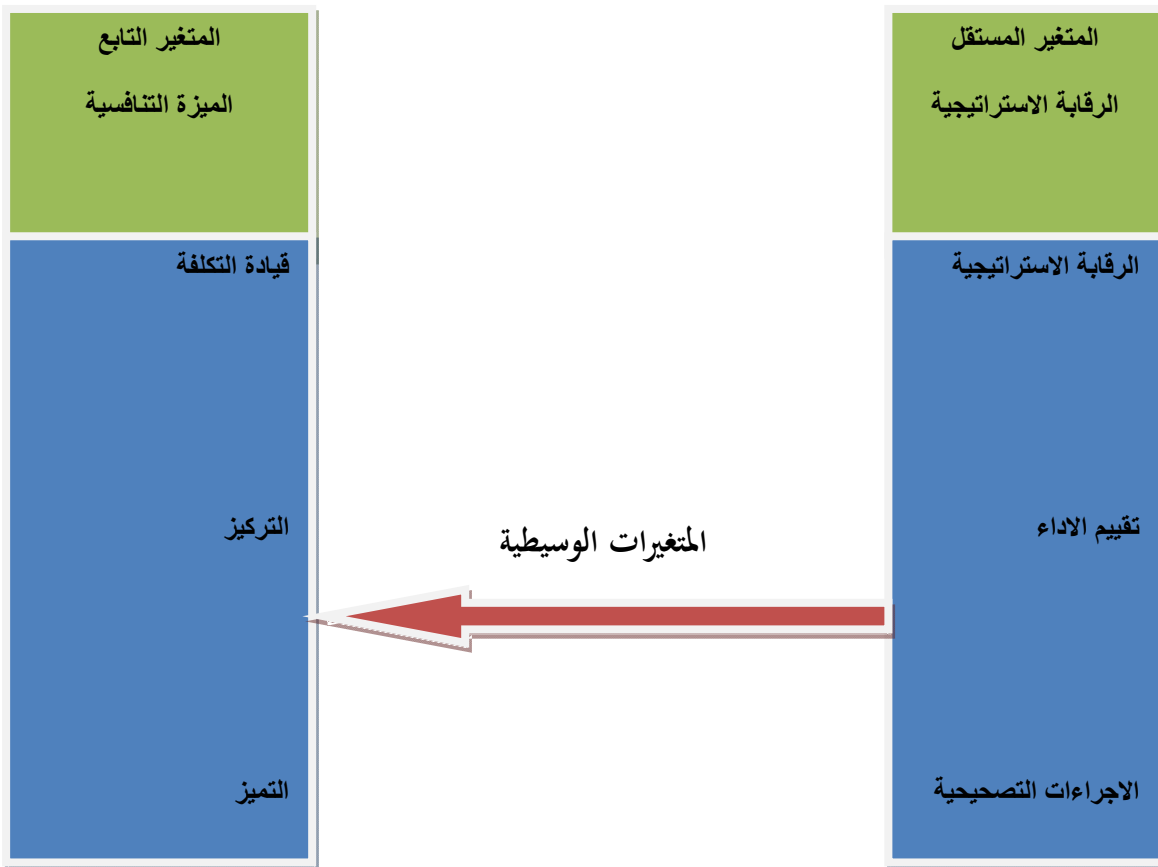
## - فرضيات الدراسة :

- تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية هي : هناك علاقة كلما ازدادت أهمية الرقابة الاستراتيجية كلما تغير الميزة التنافسية في نفس الاتجاه .
- ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي :
- الفرضية الاولى : هناك علاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة واسلوب الرقابة المستخدم
- الفرضية الثانية : تزداد قوة التنافسية للمؤسسة باستخدام اسلوب الرقابة الاستراتيجية
- الفرضية الثالثة : يوجد علاقة بين تقييم الأداء و الميزة التنافسية في المؤسسة.

## 4- نموذج الدراسة :

- لتحقيق الغرض من هذه الدراسة و الوصول الى اهدافها المتمثلة في تحديد الاثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع، قمنا بتصميم و تطوير نموذج خاص بهذه الدراسة استنادا على الدراسات السابقة و الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل أعلاه يمثل نموذج دراستنا والذي يتكون من متغيرين رئيسيين هما : الرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الميزة التنافسية حيث أن : المتغير المستقل:يمثل عناصر الرقابة الإستراتيجية و الذي يقصد به :الرقابة، تقييم الاداء ، الاجراءات التصحيحية .

المتغير التابع يمثل الميزة التنافسية: والذي بدوره ينطوي على ثلاث متغيرات والتي تمثل استراتيجيات الميزة التنافسية و التي تشمل استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز.

#### 5- مبررات اختيار الموضوع :

- كان سبب اختيارنا هذا الموضوع بالدرجة الأولى هو الميل الشخصي لمواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- عدم توفر دراسات سابقة التي تعالج إشكالية الدراسة في جامعتنا .
- رغبتنا في دراسة واقع الرقابة الإستراتيجية و إبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

#### 6- أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية و الميزة التنافسية .
- تشخيص واقع الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على اثر الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

#### 7- اهمية الدراسة :

تنبع اهمية هذه الدراسة بما تقدمه من اضافة على المستويين العلمي و العملي الموضحة في الاتي :

- الاهمية النظرية** : تمكن هذه الدراسة الباحثين من اجراء بحوث جديدة او مكملة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلنا اليه من اقتراحات و امكانية تطبيق دراسات مشابهة على مؤسسات اخرى , وهذا بسبب نقص الدراسات حول الموضوع خاصة في جامعتنا .

- **الاهمية العملية** : تكمن الاهمية العملية لهذه الدراسة في توضيح مدى اهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و اثرها عليها , بالاضافة الى اهمية نتائج الدراسة لوكالة اتصالات الجزائر عن دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ميزتها التنافسية مما يعطي صورة واضحة على الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها .

#### 8- حدود الدراسة :

- وتشمل الحدود المكانية و الزمانية و الحدود المفاهيمية و الحدود البشرية :
- **الحدود المكانية** : تمت الدراسة بمؤسسة النقل الحضري -تيسمسيلت .
- **الحدود الزمانية** : اجريت هذه الدراسة خلال مدة زمنية شهرين ،من شهر مارس الى شهر ماي افريل ، خلال السنة الجامعية 2017-2018.

- الحدود المفاهيمية: و تمثلت في المتغير المستقل ( الرقابة الاستراتيجية ) و المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) .
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العينة مؤسسة النقل الحضري .

### 9- منهج الدراسة :

لمعالجة الاشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي و ذلك للوصول الى نتائج تحقيق اغراض الدراسة , ببالاضافة الى دراسة حالة في الجانب التطبيقي و جمعنا بيانات ذات طابع نوعي من خلال استخدام المقابلة الشفوية كاحدى الادوات البحثية .

### 10- أداة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الوسائل لجمع مادتنا العلمية من بيانات ومعلومات ضرورية للوصول إلى النتائج المنشودة من خلال :المكتبة ، و رسائل الماجستير في الجانب النظري ،أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشفوية وبعض وثائق المؤسسة.

### 10- تقسيمات الدراسة :

قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول من اجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع , حيث قسمنا الفصل الاول الخاص بالمفاهيم الأساسية للرقابة الاستراتيجية الى ثلاثة مباحث ، تطرقنا في المبحث الاول الى ماهية الرقابة الاستراتيجية ، المبحث الثاني خطوات ومستويات الرقابة الاستراتيجية و في المبحث الثالث تناولنا اشكال مجالات وشروط الرقابة الاستراتيجية.

اما الفصل الثاني تناولنا الاطار العام للميزة التنافسية ، تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، و تناولنا في المبحث الاول ماهية الميزة التنافسية اما المبحث الثاني فقد تم التطرق الى استراتيجيات الميزة التنافسية و في الاخير تم تخصيص المبحث لعلاقة الرقابة الاستراتيجية بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

وبالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة مؤسسة النقل الحضري بتيسميسيلت و الذي قسمناه الى مبحثين ، المبحث الاول هو عبارة عن تقديم المؤسسة محل الدراسة اما المبحث الثاني تم التطرق الى تقييم الرقابة الاستراتيجية والبيئة التنافسية وفي المبحث الثالث قمنا بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على المؤسسة كأداة لتفعيل الرقابة الاستراتيجية.

### 11- الدراسات سابقة

قد سبقت دراستنا الحالية دراسات سابقة اهتمت بمعالجة كل من المتغيرين على حدى وفيما يلي سنقوم بعرض هذه الدراسات :

#### الدراسات العربية:

1:دراسة :ليلي ابراهيم درويش، سمر ماهر البطروخ،2012

بعنوان : الرقابة الاستراتيجية واثرها على اداء منظمات المجتمع المدني ، ادارة المجتمع المدني ،معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الاسلامية غزة ، خلال الموسم الجامعي 2012 (دراسة ميدانية على منظمات حقوق الانسان. تهدف هذه الدراسة الى :

-استكشاف طبيعة الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات

-استكشاف الأساليب الرئيسية التي تعيق تطبيق نظام الرقابة في المؤسسات.

-التعرف على مدى تطبيق الرقابة ومدى الاستفادة من مزاياها في منظمات حقوق الإنسان وأساليب عدم تطبيقها.

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الإدارية وتأثيرها على الأفراد في جميع مستويات الإدارة من خلال دراسة وعرض الاديات التي عالجت موضوع البحث وتحليلها بالإضافة إلى استخدام الأساليب إحصائية الآتية: الأسلوب الإحصائي الوصفي ، حساب التكرارات والنسب المئوية التي تم الحصول عليها من مفردات العينة .

خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

-يساهم نضام النقل في المؤسسة بتأثير كبير على الرقابة الاستراتيجية.

-هناك تواصل مستمر بين العاملين والرؤساء ويشارك العاملون الرؤساء في اتخاذ القرار.

-تستخدم المؤسسات تقارير الاداء لتوقيع العقوبات

## 2-دراسة عوينات مسعود 2012 :

بعنوان :اثر بطاقة الاداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الاستراتيجية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الابار **ENSP** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص تدقيق مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، الموسم الجامعي 2013/2012 .

تهدف هذه الدراسة الى :

-إظهار كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في **ENSP** .

-معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن.

-مدى الاعتماد ببطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الاستراتيجية .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين بطاقة الاداء المتوازن والرقابة الاستراتيجية كما استخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية للاستقصاء كيفية تقييم الاستراتيجية ومدى استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود استراتيجية واضحة للشركة الوطنية الآبار **ENSP** والمتمثلة في استراتيجية (2013-2017).

-وجود مقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي .



-أغلب الموظفين لديهم مستوى تعليم عالي وهذا ما يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.  
-المساعدة على إعداد الخبراء والمسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في ميدان الرقابة الاستراتيجية.

### 3-دراسة مُجَّد عواد الزيادات، مروان مُجَّد النصور(2003)

بعنوان الدراسة :تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية وقد توصلت هذه الدراسة إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذا النوع من المتغيرات لتحقيق المنافسة ،وذلك للتغلب على القصور الموجود في الوضع القائم الذي تشهده منظمات الأعمال في تخطيط الموارد البشرية وانعكاس ذلك سلباً على قدراتها التنافسية  
\*أهداف الدراسة:

وقد وضعت الدراسة مجموعة من التساؤلات للمحاولة لحل مشكلة البحث والمتمثلة في:

- 1- ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لتحقيق المقدرة التنافسية في الشركات عينة الدراسة؟
- 2 -ما العلاقة الارتباطية بين متغيري تخطيط الموارد البشرية و المقدرة التنافسية ؟
- 3 -ما درجة تأثير متغير تخطيط الموارد البشرية وأبعاده على المقدرة التنافسية للشركات عينة الدراسة؟

#### نتائج الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1 -إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من قبل الشركات محل البحث بهدف تحقيق المقدرة التنافسية.
- 2 -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاد هو متغير المقدرة التنافسية.

#### وأسفرت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة أن تسعى المنشآت إلى تطوير استراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية.
- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية باستقطاب العاملين ذوي المقدرة والكفاءة والخبرة وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المنشأة بما يزيد من المقدرة التنافسية لها.

#### الدراسات الاجنبية:

### 1دراسة: NORTON AND KAPLAN في 1993

الدراسة بعنوان : putting the balanced scorecard to work

الدراسة كانت عبارة عن مقالة في "Harvard business review" قدم الباحثان فيها نموذج لمؤسستين طبقنا مدخل بطاقة الأداء المتوازن حيث طبقت مؤسسة "ROCK WATER" هذا المدخل استجابة للتغيير في الصناعة ، أين تم ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة ، كما وتم وضع مقاييس التي يمكن ان تكون اداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء .

اما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة "APPEL COMPUTER" التي طبقت هذا المدخل لتعديل "Adjusting" ولتخطيط الاداء طويل الاجل وليس كوسيلة لقيادة التغيرات التشغيلية ، حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء.

– دراسة (2004Kak)

بعنوان :

Flexibility: Learning Strategic Management, Core Competence and Issues for Select Pharmaceutical Organizations

أ- أهداف الدراسة:

قامت هذه الورقة البحثية بتحليل العمليات المؤدية إلى تطوير الجدارات المحورية وخلق الميزة التنافسية المستدامة والربحية والنمو في شركات الأدوية وتم استخدام أداة -Situation-Actor-Process-Learning- (SAP-LAP) Action- Performance أداة أجل وذلك من تحليل الحالات والمسائل المرتبطة بالتعلم وكان الهدف الرئيسي من الدراسة تحديد والمرونة الجدارات المحورية على ممارسات صياغة الاستراتيجية في هذه المنظمات وذلك بمساعدة الرؤية القائمة على واعتمدت الدراسة إجراء المقابلات في مستوى الإدارة الإشرافية في المنظمات محل الدراسة.

ب- نتائج الدراسة : كان من أهم نتائج الدراسة أنها ألفت الضوء على أن المنظمات محل الدراسة تحتاج للتأكيد على ضرورة تغذية الجدارات المحورية التي تشكل أساس للميزة التنافسية وتعتبر الجدارات المحورية الأقل قابلية للمحاكاة من أهم العناصر المسئولة عن نجاح الشركة وهي الأعلى من حيث المردود الاقتصادي. وكلا المنظمتين اللتان تمت دراستهما كان لديها جدارات محورية تهتم بالبحوث والتطوير وأكدت الدراسة أنه بمساعدة الجدارات المحورية فإن المنظمات تكون قادرة على تحقيق أهداف الاستراتيجية وتطبيقها بفعالية كما أكدت الدراسة أن الجدارات المحورية تلعب دوراً هاماً في عملية اكتساب ونشر وتطبيق التكنولوجيا وتعتبر هذه الجدارات أيضاً مسؤولة عن خلق الميزة التنافسية التي تؤدي بدورها إلى نجاح الشركة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تمت هذه الدراسة في وكالة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت حيث هناك اختلاف في البيئة التي تمت فيها الدراسة السابقة و للبيئة اثر ايضا على الدراسة و نتائجها اذ نجد معظمها في الدول الاجنبية ا و اخرى عربية مثل الدراسات التي اجريت في مصر كما ان الدراسة تطرقت لدراسة اهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بصفة خاصة بينما الدراسات الاخرى ربطت الرقابة الاستراتيجية كأحد الوظائف الهامة لدعم الاداء وقياسات منظمات الاعمال بالإضافة الى الاختلاف في الابعاد المستخدمة لقياس المتغيرات .

**12- صعوبات الدراسة :**

- قلة المراجع من الكتب الخاصة بالرقابة الاستراتيجية و الميزة التنافسية .
- صعوبة الدراسة لقلة استخدام الرقابة الاستراتيجية و قلة التنافسية.
- صعوبة ايجاد مؤسسة ملائمة لموضوع الدراسة بالإضافة الى رفض معظم المؤسسات التعامل معنا و قبول موضوع الدراسة .

## تمهيد :

يهتم الفصل الحالي ببيان أساسيات المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية إذ تهدف هذه المرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى التأكد من توافق العمليات السابقة للإدارة الاستراتيجية مع بعضها البعض وبالشكل الذي يضمن على المنظمة صفة النجاح (الكفاءة و الفاعلية) ، وتشير أدبيات إدارة الأعمال إلى وجود العديد من المفاهيم المهمة في عملية الرقابة بإطارها العام (الرقابة التنظيمية ) كالرقابة الاستراتيجية والرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية وعلاقة أي منها بمستويات الإدارة الاستراتيجية وصولاً إلى تحديد الجهة المسؤولة عن القيام بعملية الرقابة على وفق أي من أنواعها السابقة الذكر.

وبقدر تعلق الأمر بعملية الرقابة الاستراتيجية فإنها تتعلق بأعلى المستويات التنظيمية ،وهي تجري على وفق مرحلتين مرحلة القياس ومرحلة التقييم ، ففي الوقت الذي تهتم فيه عملية القياس بتحديد المعايير المناسبة لقياس أداء المنظمة أو وحدات أعمالها الاستراتيجية ومن ثم المباشرة بعملية القياس ، يلاحظ أن مرحلة التقييم الاستراتيجي تأخذ على عاتقها مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية . فإذا ما كانت المعايير متوافقة مع الأداء الفعلي فإن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح . أما إذا لم يكن هناك تطابق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية فإن عملية القياس تمتد إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقابة الاستراتيجية

تعتبر الرقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية ومع أنها تبدو كذلك إلى إن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

ولغرض إن تكتمل الممارسة الاستراتيجية بشكل صحيح فان قياس الأداء و تقييمه وفق أسس شمولية ومنتطورة يصبح أمرا ضروريا وملازما للعملية الرقابية .

**المطلب الأول : ماهية الرقابة:** تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الاداري حيث تنطوي على قياس نتائج اعمال المرؤوسين وتصحيح اعمالهم بغرض التأكد من ان الخطط المرسومة قد نفذت وان الاهداف الموضوعة قد حققت على اكمل وجه ويتضح من ذلك بان للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع كما انها لها صلة بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الادارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على احسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقد لوظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الاهداف المنشودة.

ويمكن القول بان هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج الى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية و مقارنتها بالخطط المرسومة ثم باتخاذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الاخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية اكثر ما يمكن من الهدف المطلوب ويجب ان كرر تحذيرنا السابق بان الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الادارية الاخرى حيث ان وظيفة التخطيط نفسها تحتاج الى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة ، وفي نفس الوقت فان وظيفة الرقابة تحتاج الى تخطيط و تنظيم حتى تتم على احسن وجه على ان فصل الرقابة هنا عن باقي الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها . ويعرف الدكتور مُجَّد ماهر عليش على انها ( عملية تهدف الى التأكد من ان الاهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره انها تنفذ بدقة وعناية ) ، كما تعني الرقابة التحقق من ان النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الادارة اما الدكتور صلاح الشوناني فهو يعرف الرقابة بانها ( وظيفة رقابية تنطوي على قياس وتصحيح اعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من الاهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مُجَّد هاني مُجَّد ، الادارة الاستراتيجية الحديثة ، دار المعترف للنشر ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ص 165

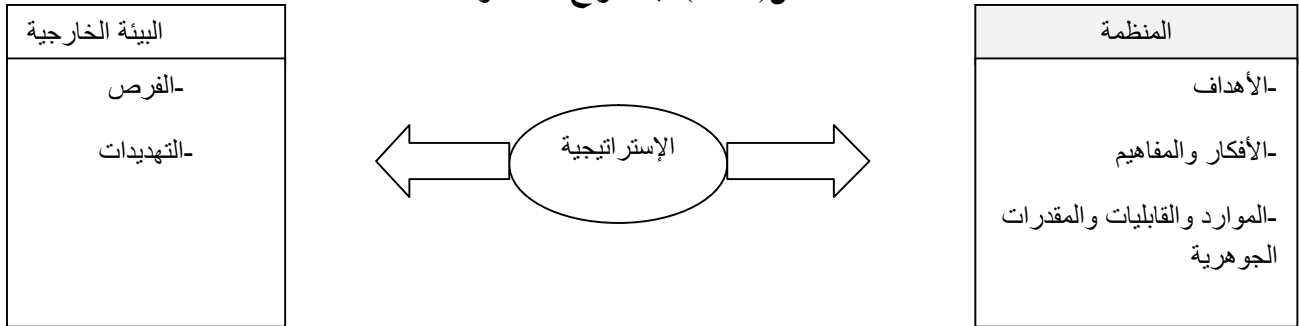
المطلب الثاني: ماهية الرقابة الإستراتيجية:

-اولا ماهية الإستراتيجية:

يمكن القول ان الاستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة من الافكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق اهداف المنظمة وذلك بالاستناد الى الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها ، وفي ضوء الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها .  
والاستراتيجية بهذا الوصف انها تمثل حلقة الوصل بين المنظمة ممثلة بالأهداف والأفكار والمفاهيم والموارد والقابليات والمقدرات من جهة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها ممثلة بالفرص والتهديدات التي تتضمنها وكما في

الشكل

شكل(1-1) بين توقع الاستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد حسان دهش جلاب ص 25

ان الطبيعة الديناميكية التي تتميز بها البيئة الخارجية للمنظمة ، والتفاعل المستمر بين موارد المنظمة وقابليتها ومقدراتها الجوهرية بمرور الوقت تتسبب في انبثاق فرص وتهديدات جديدة واحلال افكار ومفاهيم جديدة بديلا عن الافكار والمفاهيم القديمة يترتب عليها التخلي عن بعض عناصر الاستراتيجية المخططة والمدروسة لصالح انبثاق استراتيجية جديدة اسمها ( MINTZBERG1994) الإستراتيجية الواقعية والتي هي نتيجة عملية معقدة لتفسير المدراء للإستراتيجية وكذلك التكيف للضروف الخارجية المتغيرة.<sup>1</sup>

-ثانيا الرقابة الإستراتيجية:

هي نوع خاص من انواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الاسس السليمة ، هذا يعني ان الرقابة الاستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد منها الادارة العليا من ان الامور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة دون التفاصيل التي يمكن ان تعتمد في الانواع الاخرى للرقابة

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد احسان دهش جلاب ، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع الاردن ، 2008، ص 24 25

،والرقابة الاستراتيجية تنصب اساسا وتتأكد من ان مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الادارة الاستراتيجية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطرة عليها بطريقة تعطي ضمانا للنجاح .

ان الغرض الاساسي للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الادارة العليا لإنجاز اهداف المنظمة الاساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية تبدا بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي و من ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ ، فان الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من كافة المراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة وكفوءة وفعالة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.<sup>1</sup>

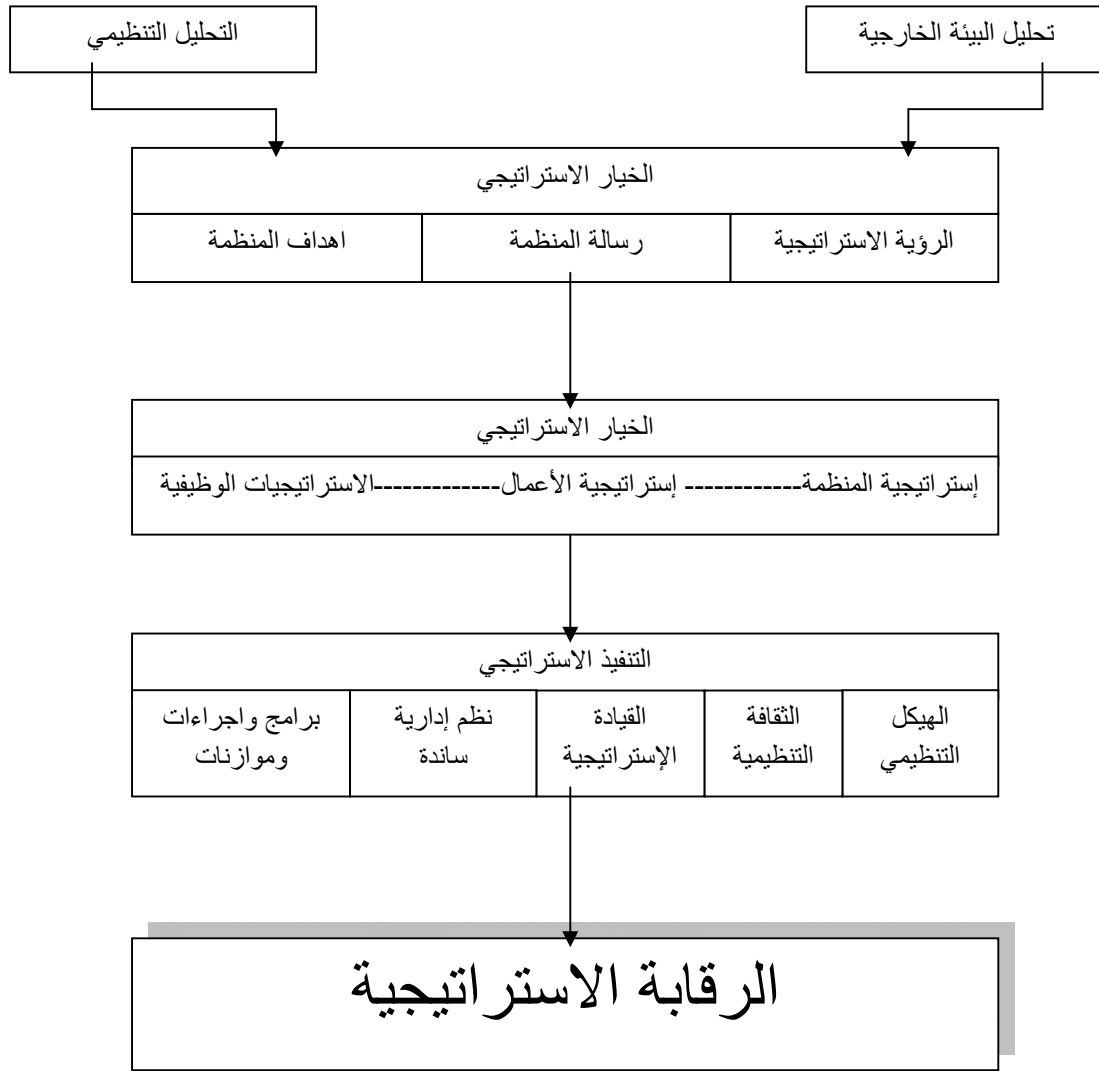
ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية فعلى سبيل المثال :

- عرفها البعض : على انها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة اي مدى نجاحها في الوصول الى اهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على اساس النتائج وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز اهدافها وغاياتها.<sup>2</sup>
- الرقابة الاستراتيجية: هو نوع خاص من انواع الرقابة التنظيمية تركز على الرقابة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من ان هذه العمليات تجري وفق الاسس السليمة
- الرقابة الاستراتيجية : هي الرقابة التي غرضها الاساسي التأكد من ان المنظمة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وانها تتحرك باتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - وائل مُجد ادريس طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات دار وائل للنشر الاردن، 2013 ص171

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2010، ص306

شكل (1-2) يبين موقع الرقابة الإستراتيجية



المصدر: بلال خلف السكارنة ص 306

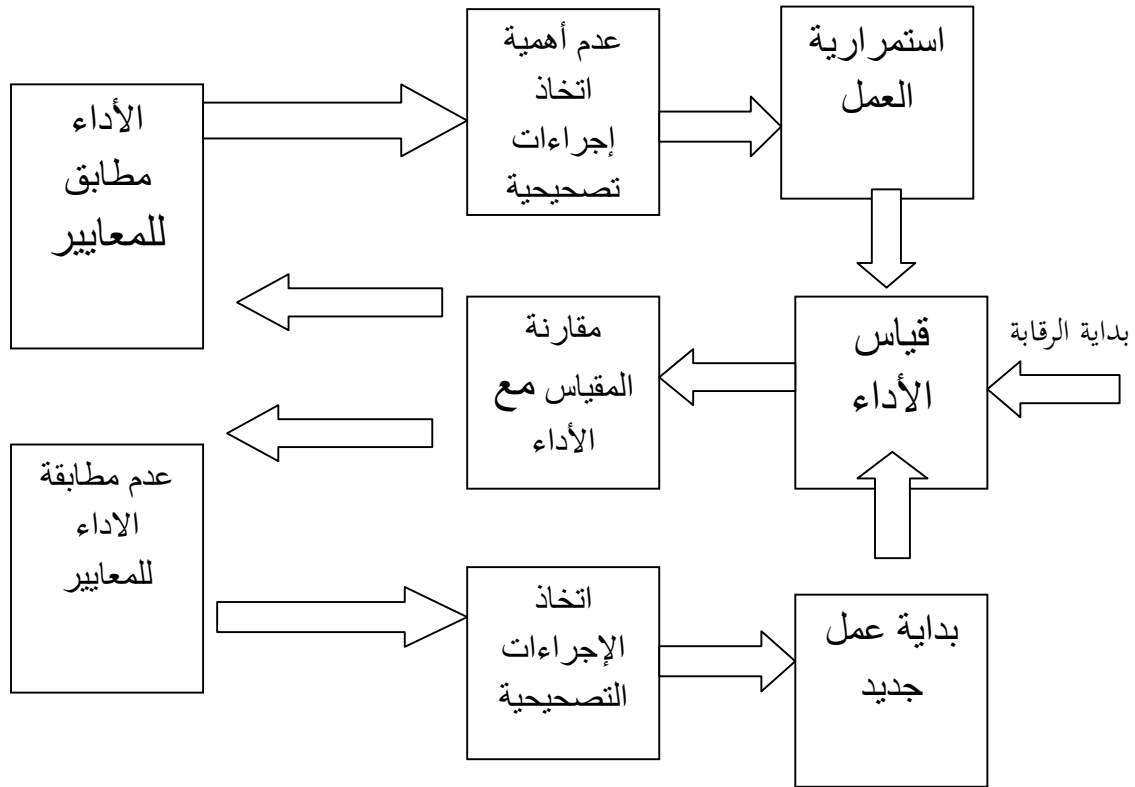
المطلب الثالث: اهمية واهداف الرقابة الاسراتيجية:

أولا اهمية الرقابة الاستراتيجية :

ان المدخل التقليدي للرقابة والذي يمثل نظاما للتغذية العكسية لا يصلح لان يكون مدخلا مناسباً للرقابة الاستراتيجية ، الا انه في اطاره العام حيث وضع معايير الانجاز الفعلي ومقارنة الفعلي بالمعايير الموضوعه وتصحيح الانحرافات ان وجدت يمثل جانبا مهما عمليا للرقابة في المنظمة ، حيث ان هذه الخطوات التي يمكن الشارة لها في الشكل يمكن ان تكون جزء من نظام رقابي مكرسا اساسا للرقابة التشغيلية او رقابة العمليات ، وكما هو موضح



شكل (1-3) عملية الرقابة التقليدية



المصدر: وائل مُجَّد ادريس "مرجع سابق"، ص171

ان هذا النموذج التقليدي للرقابة والذي يمثل اطار لجميع انواع الرقابة الا انه يختلف في اسلوب وفلسفة العمل التقليدية لا تصلح للرقابة الاستراتيجية للأسباب التالية :

1. ان نتائج الاداء الاستراتيجي لا تظهر في الامد القصير ، بل تحتاج الى فترات زمنية طويلة وان انتظار تحقيق النتائج لرقابتها يجعل من اهمية الرقابة قليلة بل ليست فاعلة ، لذلك يتطلب تغير فلسفة و الية عمل النموذج.

2. ان النموذج التقليدي للرقابة غير كافي أو لا يصلح للتعامل مع التعقيد البيئي وعدم التأكد وكذلك متابعة التغيرات التي تصل في مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية.

3. ان نجاح تطبيق الرقابة التقليدية مرتبط بتوفر معايير دقيقة للإنجاز وغالبا ما تكون موضوعية . في حين يتطلب الامر ايجاد معايير اخرى وتفسيرات ذاتية في الرقابة الاستراتيجية . هذا يعني ان الرقابة تعتمد على معايير وتصميم لهذه المعايير وفق اعتبارات طبيعة عمل المنظمة واتجاهات تطورها.

4. ان النموذج التقليدي للرقابة لا يصلح لمراقبة المنافسة المتجددة باستمرار وكذلك الابداع والتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بسبب عدم تالف المنظمة مع مثل هذه الجوانب وعدم وجود معايير دقيقة ومبسقة موضوعة لها.

5. تميل عمليات تطبيق الرقابة التقليدية الى التركيز على معيار واحد او عدد محدود جدا من المعايير الموضوعية . وان هذه المعايير تصلح للأمد القصير وفي احسن الاحوال للأمد المتوسط ، ولكنها لا تصلح بطبيعة الحال للرقابة الاستراتيجية والامد البعيد.

وبشكل عام فانه حتى لو تم اعتماد خطوات الرقابة بشكلها المذكور في النموذج السابق كأساس للمعايير والقياس والرقابة ، بل ان الامر يتطلب تطوير معايير تساعد في التأكد من ان التوجه المستقبلي الوارد في الاستراتيجيات اثناء عملية التنفيذ ومتابعة مثل هذه المعايير بمؤشرات عامة ولكنها صحيحة.<sup>1</sup> وعليه فيمكننا القول ان اهمية ال رقابة الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- مساعدة الادارة العليا في انجاز اهداف المؤسسة الاساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية.
- الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية عكسية للتأكد من ان كافة المراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة كفاءة وفعالة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.
- الرقابة الاستراتيجية تؤكد على ضرورة الاحذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة .
- الرقابة الاستراتيجية تدل على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وعلى ضرورة تعديلها او تغييرها
- الرقابة الاستراتيجية تعمل على اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها
- الرقابة الاستراتيجية تعمل على الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تعيق التنفيذ
- تساهم الرقابة الاستراتيجية في خفض التكاليف من خلال ضبط عمليات الانتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات

<sup>1</sup> - وائل مُجدّ ادريس "مرجع سابق" ،ص171 172 173

- تساهم الرقابة الاستراتيجية في تقليل تراكم الاخطاء فالأخطاء الكبيرة عادة ما تكون بسيطة نحا وصغيرة فاذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي الى خسائر للمنظمة.

**ثانيا اهداف الرقابة الاستراتيجية:** تهدف الرقابة الاستراتيجية لتشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في القيام بأعمالها لذلك يمكن ابراز اهدافها في النقاط التالية:

-تمكين المؤسسة من استغلال مواردها بشكل امثل

-التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بشكل امثل

-اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من نشاطات المؤسسة حيث يساعد ذلك على اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع تكرارها

-تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات

-تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة في تحديد الاستراتيجية او تصحيحها

-خلق نوع من المنافسة بين الادارات والاقسام وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل

- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها

-تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة

-تحقيق معايير الجودة على اساس المواصفات الموضوعية

-المساعدة في اتخاذ القرارات لا سيما الاستراتيجية منها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح بلاسكة،قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012 ص 7

## المبحث الثاني: خطوات ومستويات الرقابة الاستراتيجية :

الرقابة الاستراتيجية تعمل على منع اي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات ، وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تنوير الادارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل والانتاج ، او التعثر ، او الفشل في تنفيذ الاستراتيجية .

الرقابة اذن جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتعميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد اي وجود للانحرافات والاطفاء لاتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الاهداف المشتركة ونجاح هدف نجاح التنفيذ على ارض الواقع، و استمراريته.

## المطلب الاول : خطوات الرقابة الاستراتيجية

وللقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية فان المنظمة تقوم بخمس أنشطة رئيسية وهي:

- 1-تحديد ما يجب قياسه
- 2-وضع معايير القياس التي يجب ان تستخدم في الرقابة
- 3-القيام بقياس الاداء الحالي
- 4-مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في المرحلة الاولى
- 5-اتخاذ الاجراءات التصحيحية

## الخطوة الاولى: تحديد ما يجب قياسه:

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الاداء التي يجب ان تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لاتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة ما يلي :

- 1-ان العناصر التي يتم احكام الرقابة عليها يجب ان تتصف بالقوة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات

2- ان يتم التركيز على العناصر ذات الاهمية الكبرى او العناصر التي تعبر عن مفاصل اساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة" critical success factors. ان عناصر النجاح الحرجة هي تلك الاجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة او فشلها لذلك يجب ان تخضع دائما وعلى مدار القت الى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع اخطاء اثناء تنفيذها كما ان الرقابة واهتماما مشددين يجب ان يوجها الى ما يطلق عليه "المكونات الاستراتيجية للنتائج" strategic components of "results" وهي تلك الجوانب من النشطة التنفيذية التي من المتوقع ان تواجه اكبر قدر ممكن من المصاعب والعراقيل عند تنفيذها.<sup>1</sup>

### الخطوة الثانية: وضع المعايير:

ان الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها يتعلق بالمجالات الوظيفية المختلفة ، والواقع ان هاته العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوفر امام المنظمة عدد من البدائل والتي ينبغي عليها ان تختار من بينها.

### الخطوة الثالثة : القيام بقياس الاداء الحالي :

بعد ان تقوم الإدارة بتحديد المعايير الخاصة بالأداء والتي سوف يكون هناك تركيز عليها في الرقابة الاستراتيجية فان الخطوة الثانية هي قيامها بقياس الاداء الفعلي . ويتطلب القيام بالقياس ان تحدد الادارة متى سوف تتم عملية القياس ، كذلك فان الادارة لا بد وان تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الاداء ، وان تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية (الوصفية).

واخيرا فان على المنظمة ان تقرر مدى استخدامها لنظام المراجعات الاستراتيجية .

1-توقيت القياس: الواقع ان الوقت المناسب للقيام بقياس يتوقف على استخدام المستهدف من وراء القياس وهل هو القيام بالرقابة التوجيهية steering control او الرقابة التي تهدف الى الموافقة على التصرف من عدمه yes or not control او الرقابة التي تهدف الى تقييم النتائج عقب الانتهاء من العمل موضع الرقابة.

<sup>1</sup> -ليلي إبراهيم درويش سمر ماهر البطوخ ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني ، مذكرة لنيل دبلوم مهني ، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ، 2012 ص 37

2-المقاييس الكمية والنوعية: ان الادارة لا تواجه عادة مشاكل في عملية القياس لمعايير الاداء الكمية .اما المقاييس النوعية والمرتبطة بالجودة فهي صعبة القياس لأنها تنطوي احيانا على بعض جوانب الحكم الشخصي ، والتفضيلات الشخصية غير الموضوعية.

3-المراجعة الاستراتيجية: تتمثل المراجعة الاستراتيجية في الاستعانة بمجموعة استشارية والتي تتولى القيام بعمليات التقييم في المجالات التالية:

-درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع

-فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة

-درجة مساهمة الانشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة واهدافها

-ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة ، وما تتصف به من جوانب ضعف وذلك بالمقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعمل في نفس المجال

**الخطوة الرابعة : مقارنة الاداء بالمعايير:** ان الخطوة الرابعة للرقابة الاستراتيجية هي مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الاداء ، وبطبيعة الحال فانه امر غير واقعي ان تتوقع الادارة انه في كل الحالات سوف تتطابق نتائج قياس الاداء الحالي مع المعايير الموضوعية ، ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب من الإدارة أن تحدد ذلك النطاق او المدى الذي يمكن ان يقع فيه الأداء مخالفا للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولا . وعادة ما يطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح . كذلك ينبغي ان تحدد الإدارة موقفها من نتائج الاداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية حيث إن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد يكون كذلك في مواقف أخرى.

**الخطوة الخامسة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن الخطوة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعية ، وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير ، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات ، او عدم القيام بأي تصرف على الإطلاق ، والواقع إن هذه الخطوة تنطوي على مرحلتين وهما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرف الملائم لعلاج هاته الانحرافات .

**1-تحديد أسباب الانحرافات:** وهناك عدد من الأسئلة التي يمكن للإدارة إن تجيب عليها حتى تحدد تلك

الأسباب التي أدت إلى ظهور انحرافات في الاداء عن المعايير الموضوعية وتشمل هذه الأسئلة ما يلي :

- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسبابا داخلية أم خارجية

- هل هذه الأسباب أسباب فجائية أو كان من المفروض التنبؤ بها مقدما ؟

- هل سوف توجد هذه الأسباب بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة ؟

- هل تعد الاستراتيجيات الحالية ملائمة في ضل أسباب الانحرافات الحالية ؟

- هل يوجد لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الانحرافات؟

**2- الإجراءات التصحيحية:** إن تلك الاستراتيجيات التي لا تستطيع ان تحقق المعايير المطلوب الوصول إليها

بواسطة المنظمة التي تؤدي إلى استشارة نوعين من الاجابة . وأكثر أشكال الاستجابة التنظيمية لهذه الحالة هو قيام

المنظمة بتعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة ومثل هذا التعديل قد يتراوح بين زيادة درجة جودة

الاستراتيجية وبين استبدالها كاملا باستراتيجية أخرى . إما التصرف الثاني للمنظمة فهو قيامها بالتعديل في المعايير

المطلوبة . فمن المحتمل جدا عند استخدام استراتيجيات جديدة أن توضع المعايير المرتبطة بها بصورة اكبر بكثير من

قدرات المنظمة أو من قدرات بعض الأفراد في المنظمة.

ولا بد للمنظمة أن تقوم بتقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم بصورة دورية . وعادة ما

تنطوي عملية تقييم هذه العلاقة على الإجابة على سؤال رئيس وهو هل تعمل المعايير المستخدمة في النظام الرقابي

لتحقيق المنظمة لرسالتها ؟.

ومعنى ذلك أن الأداء الحالي قد يتماثل مع المعايير الموضوعية ولكنه لا يسهم في تحقيق رسالة المنظمة . فمن المهم ان

تقوم المنظمة دوريا بالتأكد من أن تحقيق المعايير يعني قدرة المنظمة على انجاز رسالتها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : مقاييس الاداء (بطاقة الاداء المتوازن):**

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، 2012 ص 382-395

أولاً: مقاييس أداء المنظمة: وتتضمن:

- 1- المعايير المالية التقليدية: وتتضمن مجموعة من المعايير التي تعبر عن قدرة المنظم على تحقيق الأرباح وهي:
  - العائد على الاستثمار بالموجودات (ROI)  $\text{return on investment}$  وتحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات (الصيغة الأصلية du Pont).
  - ربحية السهم الواحد (EPS) وتحسب بقيمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات
  - العائد من حق الملكية (ROE) تحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين) يعبر الأخير عن رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح المحتجزة.
- 2- معايير أصحاب المصالح: وتتضمن مجموعة معايير من شأنها ان تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح. والجدول يعبر عن تصنيفات أصحاب المصالح ومعايير القياس في المدين القصير والطويل

جدول (1-1) يوضح أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء



اصحاب المعايير	المعايير في المدى القصير	المعايير في المدى البعيد
- نمو المبيعات - دوران الزبائن - القدرة على السيطرة على الاسعار	- المبيعات (كمية وقيمة) - الزبائن الجدد - حاجات الزبائن التي تمت تلبيتها او التي حاولت المنظمة تلبيتها.	- الزبائن
- معدلات نمو كل من:- - كلفة المواد الاولية - وقت التسليم - المخزون - الافكار الجديدة من الموردين	- كلفة المواد الاولية - وقت التسليم - المخزون - توافر المواد الاولية	- الموردون
- القدرة على اقناع المتعاملين الاساسيين في السوق المالية(البورصة) باستراتيجية نمو - العائد على حق الملكية	- ربحية السهم الواحد - سعر السهم بالسوق - عدد قوائم الشراء - العائد على الملكية	- الممولون
- عدد الترقيات الداخلية - دوران العمل	- عدد الاقتراحات المقدمة - الانتاجية - عدد الشكاوي المقدمة	- الافراد العاملين
- عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في نسبة التعاون أو المنافسة في الصناعة	- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة - العلاقة مع اعضاء المنظمة	- مجلس النواب
- عدد التغييرات الحاصلة في سياسات المنظمة الناتجة عن ضغوطات هذه الجهة - عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن هذه الجهة	- عدد الاجتماعات - عدد أعمال العنف العدائية - عدد الحالات التي تم فيها اللجوء للقانون	- الدافعون عن الزبائن
- عدد النداءات الاستغاثة الصادرة عن هذه الجهة	- عدد الاجتماعات - عدد اعمال العنف العدائية - عدد حالات التحالف - عدد الحالات التي تم فيها اللجوء للقانون	- جماعات حماية البيئة

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، 399

- معيار قيمة حاملي الأسهم: تعرف قيمة حاملي الأسهم shareholder value على أنها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا إليه قيمة المنظمة عند التصفية، ومن أشهر الطرق هذه المعايير EVA) economic value added( في قياس أداء المنظمة أو وحدات أعمالها الاستراتيجية.

القيمة الاقتصادية المضافة=الدخل بعد الضريبة-(الاستثمار في الموجودات X الكلفة الموزونة لراس المال)

4-معايير قياس أداء الوحدات الاستراتيجية: تعتمد المنظمات على العديد من المعايير لقياس اداء وحدات الأعمال الإستراتيجية المكونة لها .

-مراكز المسؤولية: أسلوب يستخدم لعزل وحدة أعمال استراتيجية معينة عن الوحدات الاستراتيجية الأخرى في المنظمة بغية التعرف على مستوى أدائها الخاص. و تتكون من خمس مراكز أساسية هي :

-مراكز الكلفة المعيارية: وتستخدم بشكل خاص في التسهيلات الإنتاجية إذ تحسب . إذ توزع التكاليف المعيارية على عدد الوحدات المنتجة الأمر الذي يسهل من عقد المقارنة بين كلف الانتاج المتوقعة وبين كلفة الإنتاج الفعلية.

- مراكز الإيراد: يقاس الإنتاج عادة بلغة الوحدات المباعة او إيراد المبيعات من دون الانتباه إلى كلفة الموارد؛ كالرواتب مثلا والمركز بهذه الكيفية يعبر عنه من جانب الفاعلية أكثر منها من جانب الكفاءة.

-مراكز الإنفاق: تعد الإدارة وأقسام البحث والتطوير والأقسام الخدمية مراكز إنفاق غير انها بالمقابل تسهم بشكل غير مباشر في خلق الإيرادات ، الامر الذي يجعل من هذه الاقسام مراكز انفاق.

-مراكز الربح: عادة ما يقاس الاداء بالفرق بين الايرادات وكلف الموارد ، والمراكز التي تمتلك السيطرة على مواردها ومنتجاتها يمكن النظر اليها كمراكز ربح.

-مراكز الاستثمار: ويقاس اداء مراكز الاستثمار من خلال الفرق بين موارد المركز وبين المنتجات والخدمات التي يقدمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد احسان دهب جلاب ،مرجع سابق ، ص398-399-400-401

ثانيا: بطاقة الاداء المتوازن:

-تعريف بطاقة الداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الاداء المتوازن هي : اطار متكامل الاداء تساهم صياغة نقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة الى الوحدات و المستويات الادارية المختلفة ، وذلك بترجمة الاستراتيجية الى اهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة ، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة:

وقد سمية بطاقة الاداء المتوازنة لأنها:

-توازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل

-تراعي المؤشرات المالية والغير المالية

-تقيس الاداء الحالي والمستقبلي والماضي

-تقيس الاداء الداخلي والخارجي ، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الاربعة

كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز هي :

العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والاثر بين محاورها الاربعة؛

محددات الاداء: هي مقاييس الاداء المالية وغير المالية

العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الاداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

**مكونات بطاقة الاداء المتوازن:** تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من الأداة الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من اربع جوانب جوهرية:

-البعد المالي : يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية

- بعد العميل او الزبون: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات
- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.
- بعد النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجي ان تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي .<sup>1</sup>

-مدخل البطاقات المتوازنة: يدمج هذا المدخل بين المعايير المالية وبين المعايير غير المالية (المعايير التشغيلية) ومن المناسب القول ان نوع المعيار المالي او غير المالي يحدد حسب طبيعة عمل المنظمة وظروفها البيئية. ففي دراسة شملت 500 منظمة امريكية و300 منظمة كندية اتضح ان اكثر المعايير غير المالية شيوعا هي مدى رضا الزبون ، خدمة الزبون جودة المنتج ، الحصة السوقية ، الإنتاجية ، جودة الخدمة ، المقدرة الجوهرية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : مستويات الرقابة الاستراتيجية:

الى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة تهتم الادارة الاستراتيجية بتقييم الاداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لاداء المنظمة على تحسين الاداء بالاطافة استراتيجية ، وعند كل مستوى من مستويات الادارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، ومن الضروري اعادة طرح الاسئلة النوعية الثلاثة التالية:

اين نحن الان؟ اين نريد ان نصل؟ كيف يجب ان نصل؟<sup>3</sup>

وتجدر الاشارة الى اهمية التفريق في هذه المرحلة بين الرقابة التنظيمية، والرقابة الاستراتيجية ، والرقابة المالية. وي طرح الشماع الرقابة التشغيلية بمعزل عن الرقابة الاستراتيجية ، اذ ينظر الى الاولى على انها من وظائف الادارة العليا في المنظمة حصرا. وبخالفه في الراي الدوري من ان الرقابة التشغيلية تشكل من احدى ثلاثة مستويات من الرقابة الاستراتيجية ، والرقابة الاستراتيجية على وفق هذه الرؤية تتعلق باستراتيجية المنظمة في حين أن الرقابة الإدارية

<sup>1</sup> - صالح بلاسكة ، مرجع سابق،ص23-24

<sup>2</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ،إحسان دهب جلاب؛مرجع سابق ،ص400

<sup>3</sup> -مُجد هاني مُجد، الدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن الطبعة الاولى، 2015 ص163

تتعلق باستراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية أما الرقابة التشغيلية فتتعلق بالاستراتيجيات الوظيفية ، وفي إطار نفس الموضوع فرق بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية من أن الرقابة المالية تركز على محتوى التصرف

الاستراتيجي بدلا من نتائجه داعيا في ذلك إلى ضرورة الموازنة بين هذين النوعين من جانب القائد الاستراتيجي<sup>1</sup>

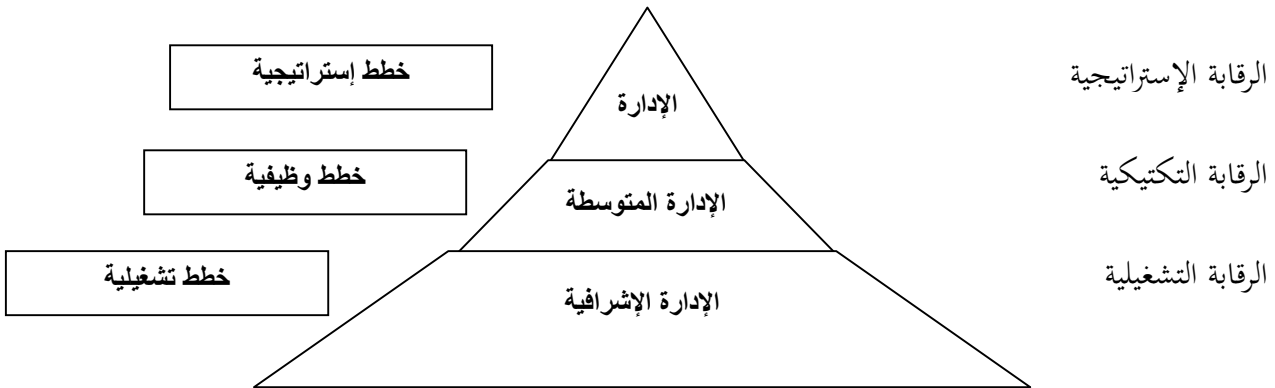
ومنه فان الرقابة الاستراتيجية تهدف الى تقييم اداء المؤسسة واحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية . وتصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاث مستويات :

-**الرقابة على المستوى الاستراتيجي** : يمارس هذا المستوى من قبل الادارة العليا ويهدف الى احكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى الى خدمته .

-**الرقابة على المستوى التكتيكي** : يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الوسطى ، ويهدف الى احكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة . ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من ان الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الاصول وان نتائج الاداء متطابقة مع الاهداف المخطط لها .

-**الرقابة على المستوى التشغيلي** : يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الدنيا في المؤسسة ويهدف الى اكمال النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى ، اي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.<sup>2</sup>

شكل (1-4) يبين مستويات الرقابة الاستراتيجية<sup>3</sup>



<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص392

<sup>2</sup> - ليلي إبراهيم درويش سمر ماهر البطوخ، مرجع سابق ، ص34

<sup>3</sup> - عبد العزيز بن صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة ، عدن اليمن ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص366

## المبحث الثالث: أشكال مجالات وشروط الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي أرقى النظم الرقابية في المنظمة ، والتي تحتوي كل المؤشرات عن الأهداف والبرامج في جميع مراحل عملية التنفيذ فمن ناحية نجد أن هدف الاستراتيجية هو ما ينبغي أن تكون عليه الحال مستقبلا ، وأما الرقابة فان نشاطها ينصب على أعمال الماضي والحاضر وكلاهما (الاستراتيجية + الرقابة) يوفران خططا ومسارات كاشفة للقائد الإداري.

## المطلب الأول: أشكال الرقابة الاستراتيجية:

اولا : الرقابة حسب زمن ممارستها:

توجد ثلاثة أنواع من الرقابة الاستراتيجية أجملها ( Harison and John .1998 ) بالاتي :

**1-رقابة التغذية العكسية feedback control:**وهي الرقابة التي من شأنها ان تزود المدراء بالمعلومات

عن نتائج النشاطات التنظيمية .ويؤدي هذا النوع من الرقابة فوائد عديدة منها:

-ضمان فهم جميع المدراء وفي كافة مستويات المنظمة للخطط والاستراتيجيات التي من شأنها ان تحدد الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات التنظيمية.

-تسهم رقابة التغذية العكسية في تحفيز المدراء على عدم التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية لأنهم بالنتيجة هم المسؤولون عن نتائج تصرفاتهم الإدارية.

-تحدد رقابة التغذية العكسية متى وكيف يتدخل المديرون في العمليات التنظيمية بتحديدهم النشاطات التي ستحتاج إلى عناية مستقبلية.

**2-الرقابة المتزامنة concurrent control:**يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي

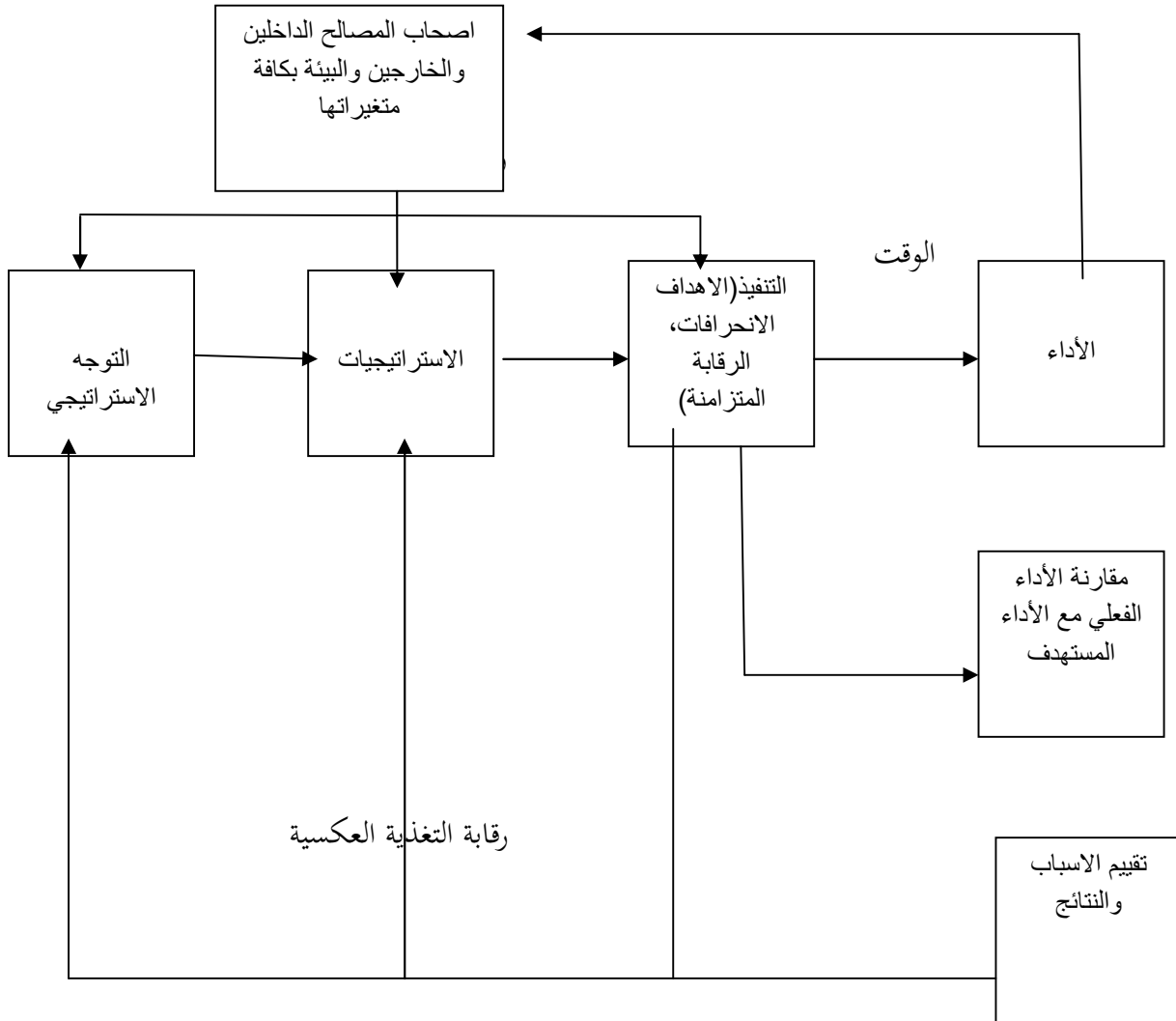
كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية . وهذا النوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال .

**3-رقابة التغذية الأمامية feed for Ward control :** وتتضمن عملية التقييم الدوري للافتراضات

والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق أن تمت على وفقها عملية صياغة الاستراتيجية في كافة مستوياتها . فمن

الواضح والمنطقي القول ان التغيرات البيئية تتطلب بالضرورة استجابات تنظيمية يتمثل أبرزها بالتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بهدف مواكبة رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها واستراتيجياتها للتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية العامة منها والخاص<sup>1</sup>.

شكل(1-5) اشكال الرقابة ضمن اطار عملية الرقابة الاستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد احسان دهش جلاب ، مرجع سابق ،ص394

ثانيا : الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الاساس الى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد احسان دهش جلاب ، مرجع سابق ،ص394 396 397

-الرقابة المباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية او وجها لوجه لتوجيه العمليات او زيارات يقوم بها رؤساء للتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

-الرقابة الغير مباشرة :يستخدم هذا النوع التقارير او اشكال اخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الشهرية التي ترسل الى الرؤساء.

### ثالثا : الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار الى رقابة كمية ورقابة نوعية:

-تهتم الرقابة الكمية بكمية الاداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

-اما النوعية فتهتم بكيفية اداء العمل او الخدمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مجالات الرقابة الاستراتيجية:

بما ان الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها فلا بد ان تتم رقابة اداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى الى تحقيق تلك الرسالة وهي النشطة الانتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية والتي تختلف بالطبع تبعا لنوع المنظمة هل هي انتاجية ام خدمية .....الخ.

وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المحطات فإنها تتعلق بجميع الانشطة التي تمارسها المحطة ومنها:

1-الموازنات: وهي عملية صياغة الخطط لفترة مستقبلية معينة بشكل رقمي والموازنة هي بيان بالنتائج المستقبلية المتوقعة في ميادين عديدة منها المالية (النفقات والايادات) ومنها غير المالية كموازنات ساعات العمل المباشرة ، المواد، المبيعات ، عدد الوحدات المنتجة.

2-النسب المالية: و تتضمن ستة انواع من النسب وهي :

✓ نسبة السيولة: وتتضمن دوران المخزون ، مدة البيع ، مدة التحصيل، دوران راس المال العامل ، دوران الموجودات الثابتة، ودوران مجموع الموجودات.

<sup>1</sup> - ليلي ابراهيم درويش سمر ماهر البطروح، مرجع سابق، ص 49



- ✓ نسب الرافعة او ادارة المديونية: وتتضمن نسبة مجموع المديونية الى مجموع الموجودات ،ومرات اكتساب الفائدة.
  - ✓ نسب الربحية : وتتضمن هامش الربح من المبيعات ، المردود من مجموع الموجودات ، القدرة الايرادية الأساسية ، المردود من حق الملكية ، الارباح للسهم العادي الواحد ، مقسوم الارباح للسهم العادي الواحد.
  - ✓ نسب النمو: وتتضمن نمو المبيعات ، نمو الدخل الصافي نمو الارباح للسهم العادي الواحد ، ونمو مقسوم الارباح للسهم العادي الواحد.
  - ✓ نسب التقييم: وتتضمن مرات سعر السهم الى ارباح السهم العادي الواحد ، ومرات نسب السهم العادي الواحد الى قيمته الدفترية.
  - ✓ ويرى (harrison and john 1998) ان نسب الاداء المالي تستخدم جميعها في التعرف على اداء وحدات الاعمال ذات التنوع غير متجانس . اما وحدات الاعمال ذات التنوع المتجانس فإنها تعتمد على معدل العائد من مجموع الموجودات على وفق الصيغة المعدلة بالمعالجة الضريبية .
- 3-التدقيق: يقيس التدقيق سلوك و نتائج المنظمة مقارنة مع ما سبق الاتفاق عليه ان يكون في هذين الجانبين . ويوجد انواع من التدقيق منها التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد من في المنظمة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ، والتدقيق الاجتماعي الذي يقارن السلوكيات من حيث انطباقها مع الاخلاقيات القبول او عدم انطباقها ، وتدقيق خدمة الزبون الذي يهدف الى الحصول على ردود افعال الزبائن ، وتدقيق الاتصالات الذي يهدف الى تدقيق السياسات الاتصال وشبكات الاتصال المعتمدة في المنظمة لاجل زيادة كفاءة عمليات الاتصال فيها.
- 4-الاهداف والغايات: ويتم التأكيد في هذا الجانب على تكامل الاهداف والغايات بين المستويات التنظيمية وتناغمها مع رؤية المنظمة ورسالتها.
- 5-عملية السيطرة الاحصائية على الجودة اذ يتم التعرف على مستوى اداء العمليات اثناء وقت العمل كما يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بإيقاف الخط الإنتاجي بشكل مباشر.
- 6-الرقابة على مستوى المخزون: والتي تهدف الى التعرف على مستويات التخزين من مادة معينة بغية تحرير طلبه من هذه المادة اذا ما وصل تخزينها الى ما يعرف بالحد الاقصى للتخزين .

7- الرقابة على السلوك: وتهدف الى تشجيع الافراد في المنظمة على الاذعان لمعايير المنظمة واجراءاتها ويوجد نوعين من رقابة السلوك هما:

✓ الرقابة البيروقراطية: وتتضمن القواعد والاجراءات والسياسات التي تحكم سلوك الافراد في المنظمة (القرارات والسلوكيات).

✓ رقابة الزمرة: وتدور حول عملية التطبيع الاجتماعي الهادفة الى دمج الافراد مع القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجية فعالا ، لابد وان تتوفر بعض الشروط الاساسية لذلك ، منها:

1- من المفترض ان يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والاساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها .

2- من الضروري ان تزود الرقابة متحذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحدودة بل في كثير من الاحيان تتداخل الاوقات بحيث تجعل من عملية ايصال المعلومة الى الجهات المعنية مشكلة تحتاج الى ناة خاصة .

3- الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا وكبيرا من المعلومات في حين يحتاج الامر الى ان تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة اعطاء احكام دقيقة حول موقف المراد اتخاذه او الحالة المطلوب تصحيحها.

4- يفترض ان تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير المدى .<sup>2</sup>

5- ان يكون النظام الرقابي قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.

6- ان يكون النظام الرقابي نظاما اقتصاديا ومزودا للإفراد بالمعلومات ونافعا لهم في تصحيح الأداء .

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد احسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص 395، 396، 397

<sup>2</sup> - وائل مُجد إدريس طاهر محسن الغالي ، مرجع سابق ، ص 174

7- ان يكون النظام الرقابي شاملا بحيث يغطي كافة جوانب النشاط الحيوية والهامة للمنظمة.

8- ان يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابة أكثر من اللازم في بعض المجالات و اقل من اللازم في مجالات أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل مجد السيد ، مرجع سابق ، ص385

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم من تفصيل حول موضوع الرقابة باعتباره من المواضيع الأكثر أهمية في المنظمة و الذي يجب إعطاؤه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في السياسات و الاستراتيجيات, من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين و ما يؤثر على دخلهم و مستوى معيشتهم و طموحاتهم وإشباع رغباتهم المادية و المعنوية, التي تختلف من شخص إلى آخر.

أما بالنسبة للمنظمة فإن استخدام نظام الرقابة يتسم بالإنصاف و الفعالية, يساهم في رفع الأداء و زيادة الأرباح و ضمان البقاء و الاستمرارية و تحقيق التميز.

و خلاصة القول، فإن على المنظمة أن لا تنظر إلى الرقابة على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها استراتيجية وسياسة خاصة بها. فالاتجاه الحديث ينظر إلى الرقابة كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمات، ولتحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة الرقابة الفعالة.

## تمهيد :

تحاول أغلب المؤسسات البقاء في الاسواق و المنافسة للحصول على الارباح و بالتالي الاستقرار

و البقاء و النمو في سوق العمل ، و إن هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى اية منظمة تعمل في السوق و لكن الان في ظل المنافسة بين الافراد فقد اصبحت المؤسسات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الاخرى و بطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي لوحده و لكن يجب ان تعمل المؤسسات و بكل طاقاتها و يجب ان تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود .

يجب ان تكون ادارة المؤسسة على علم و اطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم استغلالها و من ناحية اخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع و العمل على إيجاد آليات التخطيط الاستراتيجي , و في هذا الفصل سنتطرق لمدخل الميزة التنافسية و المدرج تحت ثلاثة مباحث الأول منه يتناول تعريف الميزة التنافسية و مصادر الحصول على الميزة التنافسية و انواعها بالإضافة الى محدداتها، أما المبحث الثاني فيتناول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة اما المبحث الثالث و الاخير من هذا الفصل نلخص من خلاله الرقابة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة الى دراسة الرقابة الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية.

## المبحث الاول : الاطار العام للميزة التنافسية

يعتبر عالم المنافسة احد ابرز العوامل الذي يفرض على المؤسسة اعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها , وكذا وضع استراتيجيات تسمح لها من تحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات و هذا يستدعي الاهتمام الكامل بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها بمثابة العامل الاساسي الذي يدفعها الى تحسين ادائها بشكل مستمر ، حيث يمكنها احتلال مرتبة في السوق وتفوق على منافسيها ،ومن هنا بات من الضروري على المؤسسة فهم مختلف العلاقات التي تربطها ببيئتها من اجل كسب ميزة تنافسية .

## المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية:

- تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.
- و يعرفها عبد الستار مُجَّد :على أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج و مثال ذلك قصر فترة التوريد او الجودة العالية للمنتج<sup>1</sup>.
- الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل نقاط القوة و الضعف الداخلية اضافة لغرض تهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق<sup>2</sup>.
- و يشير M.Porter إلى أن الميزة التنافسية: تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>3</sup>
- ويعرفها محسن احمد الحضيري: بأنها ايجاد اوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات : الإنتاج ،التسويق ، التموين ، الكوادر البشرية<sup>4</sup>.
- و تعرف ايضا على انها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتنبع الميزة من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو التمييز في الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار مُجَّد العالبي ، إدارة الإنتاج و العماليات، رابل للطباعة و النشر ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2000 ، ص 403 .

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، 1999 ، ص 17

<sup>3</sup>- M . Porter la ,vantage concurrentiel des nation,Inter Edition ,1993,p48

<sup>4</sup> - محسن احمد الحضيري ، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 104 .

<sup>5</sup> - جمال الدين مُجَّد المرسي و اخرون ، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002 ص 174<sup>5</sup>

- وعرفها علي السلمي l ventage concurrentiel :على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>1</sup>.

وعرفها مصطفى محمود ابو بكر على أنها : الميزة التنافسية تشير الى قدرة المنظمة على صياغة تطبيق

الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط<sup>2</sup>.

ولتوضيح أكثر

### الجدول (2-1) : يمثل تعريف الميزة التنافسية حسب روادها

الباحث	التعريف	التوجه والتركيز
HOFERI 1998	هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها	الانشطة
FAHEY1989	أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها ايجابا من منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
ROPPA PORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVAANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MAC NALLOND TA MPOO2000	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في الميدان منافسيها مع الاخرين	المنافسة

المصدر : ثامر البكري , استراتيجيات التسويق ' الطبعة الرابعة , دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , 2008, ص 195

<sup>1</sup> - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر ، 2001، ص 104

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 13

و يتضح من الجدول بان كل ما يحدث له وجهة نظر مختلفة عن الاخر عن الميزة التنافسية من خلال عدة اوجه , فقد تتحقق قيمة للزبون او استخدام مختلف الوسائل التي تحقق لها التفوق و يكون هذا في مقابل تفوقها على منافسيها<sup>1</sup> .

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهان  
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛  
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ضمن انظمة، واستراتيجيات، وانشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات انطلاقا من بعدين هامين هما:

#### البعد الأول :حجم الميزة التنافسية

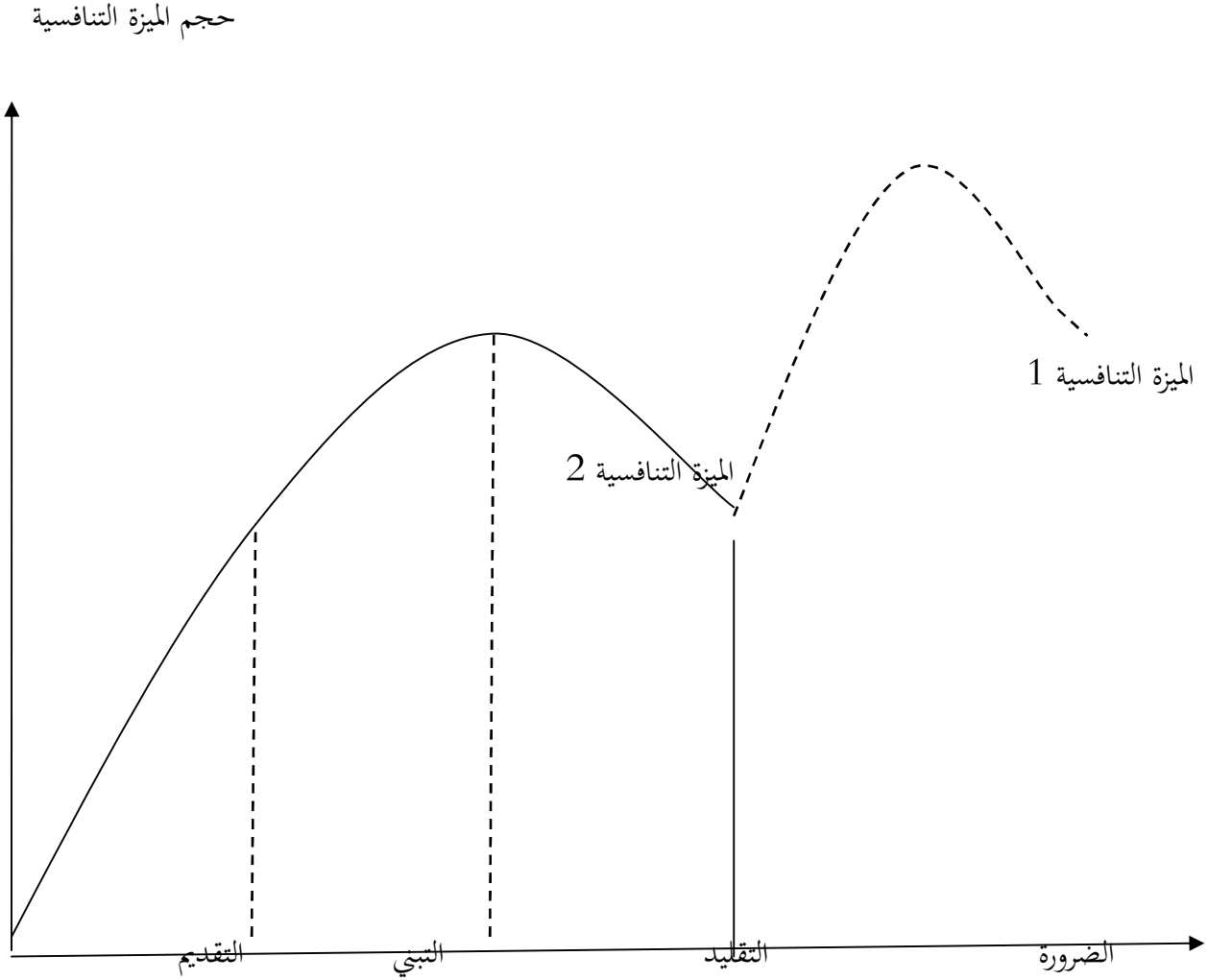
يمكن للمؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية و تحقيق سمة الاستمرارية لها من خلال الاعتماد على إحدى أنواع الميزة التنافسية و بالتالي كلما كانت الميزة أكبر كلما يتطلب على الشركات جهدا كبيرا في التغلب عليها بشكل عام ، حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج حسب الشكل التالي

<sup>1</sup> - صدوقي فاطمة ، دور ادارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة حسينية بن بوعلي ، شلف ، 2013 ، ص 46 .

<sup>2</sup> - طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الاساسيات و تطبيق ، القاهرةالمتحدة للاعلان ، مصر ، الطبعة التاسعة ، مصر،ص 190



الشكل رقم (1=2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري و المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن أكثر فأكثر ، و يعزى ذلك القبول الذي تخص به العدد المتزايد من الزبائن.
- مرحلة التبني: تعرف هنا الميزة التنافسية استقرار نسبيًا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدؤو يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد المنظمة.
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية، و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة على أساس تختلف تمامًا، عن أسس الميزة الحالية، و إن لم تتمكن المنظمة من تحسين الميزة أو الحصول على ميزة جديدة عندها يكون

من الصعب العودة إلى التنافسية من جديد من خلال الشكل نستخلص أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم مرحلة التبيني من قبل المنظمات المنافسة ، ثم مرحلة الركود ، في حالة قيام المنظمة المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و آخرها تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد و تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيم أكبر للمستهلك أو العميل<sup>1</sup>

### البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

**1-القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق.

**2-درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواءا كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي مرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز

**3-البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدولية التي تتنافس فيها المنظمة، و يسمح هذا القطاع من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية .

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في ميزتين رئيسيتين التي تهدف المؤسسة من خلالهما إلى احتلال موقع التمييز في السوق و هذان النوعان هما:

\*التكلفة الأقل (الأدنى).

\*ميزة التمييز .

**1/ :التكلفة الأقل** : تعني ميزة التكلفة الأقل أن تعمل المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتجات

بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر .

و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة فانه يستوجب عليها الفهم الجيد و المعرفة المكتملة

للأنشطة الحرجة في السلسلة القيمة ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف التي تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

1 - مراقبة الحجم :يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع

<sup>1</sup> نبيل مرسي ،خليل مرجع سبق ذكره ص 86

<sup>2</sup> - شارلزهر وجاريت ، الادارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2001 ، ص 307

في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى

2- مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

3- مراقبة الروابط: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرات التنافسية.

4- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5- مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- مراقبة الرزنامة: إن الشركات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل

العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التزيت والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع<sup>1</sup>

2 / ميزة التمييز: يعرفها نبيل مرسي خليل على "أما قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً أو منفرداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).. و من اجل الحيازة على التمييز يجب الاستناد الى عوامل التفرد التالية :

<sup>1</sup> - هلاي وليد ، الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ،

- المقاييس التقديرية المؤسسة الى عدة مقاييس يمكن ان تكون العامل المسيطر و تتمثل فيما يلي :
  - خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة , الخدمات المقدمة , القروض التوزيع , الاصلاحات
  - كثافة النشاط مستوى نفقات الإشهار ( محتوى النشاط) المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات
  - المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط
  - جودة وسائل الانتاج المسخرة للنشاط و المعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط
  - الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط<sup>1</sup>
- \*الروابط : ان خاصية التفرد يمكن ان تنتج من خلال الروابط بين الانشطة او عن طريق الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع و يمكن تفسير هذه الروابط فيمايلي :
- أ - الروابط بين الانشطة : لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الانشطة المرتبطة فيما بينها.
- ب- الروابط مع الموردين : لتلبية حاجيات الزبائن ايضا بشكل جيد لابد من التنسيق الجيد من الموردين اذ انه بالامكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد اذا قبل الموردين تجهيز تجهيزات تصنيع النموذج الجيد , و بهذا تتمكن المؤسسة من تميز منتجاتها
- ج- الروابط مع قنوات التوزيع : و يمكن لهذه الروابط ان تساهم في تفرد المؤسسة اما من خلال التنسيق مع هذه القنوات او من خلال التنسيق مع هذه القنوات
- الرزنامة : يمكن ان ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط , فمثلا نجد ان المؤسسة التي كانت سباقة الى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج
- التموضع : ان حسن اختيار موضع الانشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد , فمثلا يمكن لبنك تجاري ان يحصل على احسن المواقع لوكالته و موزعاته الاتوماتكية الخاصة بالاوراق النقدية
- التعلم : يمكن خاصية التفرد ان تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة اذ الجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها , فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه ان يؤدي الى التميز المتواصل .
- التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة منتجة للقيمة , كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع فهي الفرصة لمراقبة نتائج الانشطة التي بمقدورها ان تكون مصدر للتميز
- وبعد عرض العناصر الاساسية للتميز, لا بد من الاشارة الى ان النقطة الاساسية وهي تكلفة التميز , فاي مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة , فمثلا من اجل تقديم مساعدات

<sup>1</sup> - زيتوني حمزة, مرجع سبق ذكره , ص 40، 41 .

تقنية يجب توظيف مستخدمين متخصصين اضافين من اجل انتاج منتجات اكثر قوة لابد من من استعمال اكبر قدر من المواد الاولية او تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين ، و تكلفة التميز تختلف من مؤسسة لآخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل التطور

-و الجدول التالي يستعرض اهم انواع المزايا التنافسية في منظمات الاعمال :

**الجدول رقم (2-2) انواع المزايا التنافسية وفقا لما اوردها الباحثين**

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
Evaans, 1993	كلفة _ نوعية _ مرونة _ تسليم _ الابداع
Cerlo&Quinn , 1996	كلفة _ نوعية _ مرونة _ اعتمادية
Krejowski&Ritizmind , 1996	كلفة _ نوعية _ مرونة _ وقت
Best , 1997	كلفة - تميز - نوع _ تحالفات
Slack , 1998	تصميم _ نوعية _ مرونة - سهولة الاستعمال _ الابداع
MacnallondTampoo , 2000	كلفة _ تميز _ مرونة _ وقت _ تكنولوجيا

المصدر : وائل مُجد ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 1، 2011، ص، 117.

**المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية**

إن مصادر الميزة التنافسية كمنظمات الأعمال : فإنها بالتأكيد متنوعة ومتعمدة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة كمفهومها الواسع وما نتيجة البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تفوقها فيها وهي :

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل : العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة

والموارد الأولية , قنوات التوزيع ... الخ وغير ما كذلك , قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية

المستخدمة و المطورة , اساليب التنظيم الاداري , طرق التحفيز , مردودات البحث و التطوير , الابداع

و المعرفة .

- المصادر الخارجية : و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما

يؤدي الى ايجاد فرص و ميزات يمكن ان تستغلها المنظمة و تستفيد منها كظروف العرض و الطلب على

المواد الأولية , المالية , الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة التكامل الافقي و العمودي و

التنوع و التحالفات الاستراتيجية و العلاقات مع الاخرين.<sup>1</sup>

بالإضافة الى مصادر اخرى و هي :

الضغط على التكاليف : تقوم المؤسسة بالضغط على التكاليف و ذلك بادلها لوظائفها بكفاءة اكبر من قيمتها  
اضافة الى الابداع التكنولوجي و الخدمات ما بعد البيع

التميز في المنتج او الخدمة المقدمة : يتم التميز هنا في المنتج او الخدمة على اساس الجودة او النوعية هاتان  
الطريقتان تمثلان الإستراتيجية أساسية لمواجهة المنافسة , و تسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة مستمرة و  
دائمة.<sup>2</sup>

حسن تسير الوقت : هو حسن التحكم في النتاج و الانتظام سواء على مستوى الانتاج , البيع , التوزيع , او  
اطلاق منتجات جديدة في السوق و معرفة هذه الابعاد تمكن المؤسسة من تحديد مختلف الاخطار التي تواجه  
قطاع نشاطها .

عدد الميزات التي تملكها المؤسسة : في حالة تعددها فإنها يصعب على المؤسسة في حالة اعتمادها ميزة واحدة  
فانه يمكن للمنافسين التغلب عليها .

- درجة التحسين و التجديد المستمر للميزة : على المؤسسة ان تسير نحو خلق الميزة القائمة حاليا , الذي

يتطلب منها السعي للتغير المزايا القديمة و خلق أخرى جديدة و من مرتبة أعلى .<sup>3</sup>

- و يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تتلخص فيما يلي :

1- الكلفة الأقل و التمايز

2- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين

<sup>1</sup> - طاهر مُجَّد محسن المنصوري ، وائل مُجَّد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى 2007 ص 31.

<sup>2</sup> - عبد السلام ابو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1998 ص 91.

<sup>3</sup> - عبد السلام ابو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

- 3- الموارد الفردية التي تمتلكها الشركة
- 4- الوصول إلى الموارد و الحصول عليها بطريقة أكثر كفاية من المنافسين
- 5- الكفاية و القدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاية من المنافسين.<sup>1</sup>

و هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية , القدرات , الذكاء)

و الموارد المتميزة (كالموارد المالية , الطاقة الإنتاجية ممتازة .... الخ).<sup>2</sup>

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين و استغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية

أ- الكفاءة : تتجسد في استغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج مخرجات محددة باعتبار المنظمة أداء لتحويل المدخلات إلى المخرجات .

ب- الجودة : ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء التنافسية بشكل كبير و ذلك نتيجة التغيرات السريعة , كما أنها أصبحت الاهتمام الأول للزبون و القيمة التي يسعى للحصول عليها .

ج- المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية للاستمرار المنظمة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة أساسا على المعلومات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو في تطوير الهياكل والوظائف.<sup>3</sup>

وقد وضع بورتر مصادر الميزة التنافسية من خلال التقسيم الذي قدمه للنشاطات التي تخلق القيمة وهما نوعان:

1 - نشاطات الرئيسية: وهي التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج حيث تنقسم إلى خمسة نشاطات رئيسية :

أ- الإمداد الداخلي : جميع النشاطات متعلقة بالاستقبال و تخزين أدوات الانتاج الضرورية مثل: النقل التفريغ , التخزين ..... الخ

ب- الإنتاج : جميع النشاطات التي مواد الإنتاج قابل للاستعمال مثل : التغليف ، التجميع ... الخ

<sup>1</sup> - عبد الحكيم عبد الله النصور ، الاداء التنافس ، لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة لنيل درجة دكتوراه

في الاقتصاد و التخطيط ، كلية الاقتصاد ، الاردن 2009 ص 20.

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف ، كيف تسيطر على الاسواق ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، بيروت ص 264

<sup>3</sup> شارلز و جايت جونز، مرجع سبق ذكره ص 196

ج- الإمداد الخارجي : جميع النشاطات المتعلقة بالتجميع ، التوزيع المادي للمنتجات ، الإعلان ، الترويج ... الخ .

د- التسويق والبيع : جميع النشاطات المتعلقة بتسهيل وحث العملاء على الشراء مثل : البيع

الشخصي , الإعلان , الترويج ... الخ

ولا شك أن هذا النشاط له أهمية كبيرة وحيوية متميزة في تحقيق العلاقة مع العميل وخلق قيمة عبر أنشطة التسويق المختلفة مما يعزز من استراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة

و- الخدمات : و هي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم النشاطات الخاصة بالتنمية والحفاظ على قيمة

المنتجات مثل : التصليح والصيانة قطع الغيار ... الخ وهذه الخدمات من شأنها أن تستكمل

متطلبات العمليات كانت إنتاجية أو تسويقية والتي تضيف قوة ومكانة المنظمة في تعاملاتها الخارجية

سواء كان مع المشتري النهائي أو الوسيط.

2 - نشاطات الدعم : وهي النشاطات التي تقدم المدخلات الخاصة بالبيئة الأساسية والتي تسمح

للأنشطة الرئيسية بأداء دورها وهي تتكون من اربعة أنشطة:

أ- التمويل: له علاقة مع عملية الشراء وتمثل في شراء الادوات الخاصة بالإنتاج , التجهيزات.

وان عملية التمويل تلعب دورا معتبرا في خلق الميزة منها السعر المنخفض ولكن هذا الاخير ليس له تأثير

مباشر او غير مباشر وذلك على التكاليف الكلية وللحصول على ذلك يجب تحسين طرق الشراء ( السعر,

الجودة)

ب - التنمية التكنولوجية: تلعب التنمية التكنولوجية دورا معتبرا كمصدر الميزة التنافسية , تقريبا في كل

الصناعات ويتحمل اغلب النشاطات الخالقة للقيمة والتي تستعمل التكنولوجيا , التكنولوجيا الجزئية

وتتوقف بينهما نشاطات متعددة وتقصد بالتنمية التكنولوجية والتي تختلف عن البحث والتنمية الى



هذه الاخيرة مفهوم واسع تشمل جميع النشاطات .

ج \_ لادارة الموارد البشرية من اختيار التنافسية واكبر دور تلعبه كمصدر للميزة الكفاءات والتجهيزات التي

تمتلكها وتعتبر بمثابة العامل المفتاح لخلق الميزة التنافسي<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كريمة محفوظ ، يمينة منهوج ، الاستراتيجية ترويج منتج جديد كدعامة الاميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة متستر في العلوم التجارية , جامعة حسيبة

بن بوعلي ، شلف 2015 ص 58- 59

## المبحث الثاني: الاستراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة

تحقق المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها. بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات على أن الاستراتيجية يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية، فالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين.

## المطلب الأول : متطلبات ومخاطر استراتيجيات التنافس

## 1-تعريف استراتيجيات التنافس :

تعرف استراتيجيات التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة عن المنافسين، وتمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد اعلى من المتوسط وقد سميت العامة نظرا لامكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.<sup>1</sup> وتحقق الميزة التنافسية بإحدى الطريقتين :

- اما من خلال تقديم منتج بسعر اقل (ميزة التكلفة الاقل )

- او باستخدام بعض اساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلك انه يستحق سعر اعلى مقابل (التمييز)أما بالنسبة للسوق المستهلك والمزعم تقديم الميزة له، فقد يكون مجتمع الصناعة ككل أو قطاع سوقي معين، واستنادا لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة، فقد اقترح ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس (Generic stratigies) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشتمل :

## 1-استراتيجية قيادة التكلفة

## 2- استراتيجية التمييز

3- استراتيجية التركيز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نبيل مجد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2007،ص280 .

<sup>2</sup> - نبيل مجد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص231.

2- متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافس :

يجب على الادارة في المؤسسة قبل أن نختار احدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة أن تتبع عدة نقاط ، والتي حددها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد المطلوبة وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها والواجب أن تسترشد بها الادارة والموضحة في الجدول الموالي <sup>1</sup>:

الجدول (2-3):متطلبات استراتيجية التنافس ل porter

المهارات التشغيلية (التنظيمية)	المتطلبات من حيث المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة شديدة على التكلفة</li> <li>- اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة .</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة .</li> <li>- حوافز مبينة على تحقيق الأهداف الكمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأس مالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات</li> <li>- الاشراف المكثف للعمل</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يدوي لسهولة التصنيع</li> <li>- نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة</li> </ul>	قيادة التكلفة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتسويق المنتجات والتسويق</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية</li> <li>- هندسة المنتجات</li> <li>- الاتجاه نحو الابداع</li> <li>- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة</li> <li>- الزيادة في التكنولوجيا</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى</li> <li>- تعارن قوي في قنوات التوزيع</li> </ul>	التميز

<sup>1</sup> - د. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان ط1، 2007، ص42.

التركيز	- مزيج من السياسات موجهة الى قطاع سوقي معين .	- مزيج من السياسات موجهة الى قطاع سوقي معين .
---------	--	--

Source : Porter M.A, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Thefree pezess ,New yourk ,1985,P82

### 3-مخاطر استراتيجيات التنافس :

يرى كل من " ولنر وهنجر " أنه ليس هناك استراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو ضمن النجاح التام ، كون أنها تنطوي على بعض المخاطر التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

#### الجدول (2-4):مخاطر الاستراتيجيات التنافسية .

مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة	مخاطر استراتيجية التمايز	مخاطر استراتيجية التركيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تدوم طويلا بسبب :</li> <li>- التقيد من جانب المنافسين</li> <li>- التغيير التكنولوجي</li> <li>-قواعد ومتغيرات أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تدوم طويلا بسبب :</li> <li>- التقليد من جانب المنافسين</li> <li>- أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشتريين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تقليدها عندما :</li> <li>- تصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاؤل الفرص بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى ، بسبب مميزات التسويق الشامل .</li> <li>- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز مع أجزاء من نفس القطاع السوقي .</li> </ul>

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 280.

## المطلب الثاني : استراتيجية قيادة التكلفة

1- تعريف استراتيجية قيادة التكلفة : تعني أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها وقد يتم تحقيق هذه الميزة من خلال تركيز المؤسسة في اختبارها لمنافذ بيعها ولمواقع مصانعها في مناطق سعر الأرض بها اصلا منخفض . أو ان تفتح مصانع لها في أماكن حيث الأيدي العاملة الرخيصة.<sup>1</sup>

وبالتالي فهناك استراتيجية تهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف انتاج اقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.<sup>2</sup>

2- بعض المشاكل التي تواجه استراتيجية قيادة التكلفة :

قد تجابه المؤسسة العديد من المشكلات ولا بد من احتوائها واهم هذه المشكلات هي :<sup>3</sup>

- ان تركيز الشركة على تخفيض تكاليف الانتاج الى أدنى حد ممكن قد ترفع تكلفة التسويق او التوزيع .

- عدم استيعاب الادارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي

قد يؤدي الى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز .

-عدم استيعاب الادارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي

قد يؤدي الى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز.

-عدم محاولة تخفيض الانتاج الا بالعمليات المستخدمة فعليا دون البحث عن طرق جديدة أو عمليات

جديدة بعيدا عما هو موجود فعلا .

- قد تقع المؤسسة في مشكلة وهي تحاول التقليل من الأنواع المختلفة للمنتج ،سعيًا وراء تخفيض التكاليف ،مما

قد يؤدي الى فقدان تمايز المنتج في السوق الأمر الذي قد يؤدي الى عدم القدرة على المنافسة

3- المزايا المحققة من استراتيجية قيادة التكلفة :

<sup>1</sup> - راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 09.

<sup>2</sup> - أ د علي سلمى ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب القاهرة 2003 ، ص 105.

<sup>3</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات ،عالم الكتب الحديث ،الاردن ،ط2009، 1، ص223.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:<sup>1</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتها على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

#### المطلب الثالث: استراتيجية التميز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة.<sup>2</sup>

#### 1- تعريف استراتيجية التميز :

هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتكوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم ادراكه على انه شيء فريد أو مميز وطرق التميز هنا تختلف حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، فيمكن ان تركز على المنتج أو نظام التوزيع وقد يكون الاسلوب التسويقي هو الميزة مقارنة بالمنافسين، ويمكن لاستراتيجية التميز ان تحقق ارباح اعلى من المعدل المتوسط في السوق في حال توافر عدة شروط نذكر منها .

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفرق في المنتج التي تقدمها المؤسسات المنافسة

- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك

- وجود عدد كبير من المنافسين يؤدي أيضا إلى إستراتيجية التميز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. نبيل مجد المرسي، المرجع السابق، ص 234.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية، ط 1999، ص 160.

<sup>3</sup> - شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال كلية

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة والخدمة وذلك استغلال نشاطات في سلسلة القيمة، وبالتالي فإستراتيجية التمايز تركز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميز أو فريدة عما يقدمه منافسيها على ان يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق الميزة عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الزائدة.

## 2- الأخطاء الممكن وقوعها عند انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التميز :

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والنتيجة حسب "Porte" من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتميز أو تكلفتها، و من بين أهم هذه الأخطاء :

- التفرد أو الوحداية ليس له دوما قيمة :فالحقيقة أن الوصول إلى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، و الوحداية لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون . وأن التمايز الأكثر إقناعا ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار لقيمة التميز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها .

- التمايز المبالغ فيه :في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال فالمؤسسة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل و بسعر أقل.

- ارتفاع فائض السعر :إن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسة المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، وإذا لم تستطع المحافظة على مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

### 3- خطوات التطبيق الناجح لاستراتيجية التميز:

- يمكن اتباع استراتيجيات تميز ناجحة بتحقيق عدد من الأنشطة وهي:<sup>1</sup>
- شراء مواد خام بحيث يؤثر على جودة المنتج النهائي.
  - تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تصميمات وخصائص أفضل.
  - تكثيف جهود البحث والتطوير تكون موجهة نحو عملية الانتاج، بحيث يؤدي الى تحسين الجودة، وطرق الانتاج والشكل الخارجي للمنتج.
  - التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من ناحية الهندسة، صيانة مستمرة ودائمة لمعدات الانتاج .
  - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لاعداد الملفات والأوامر المطلوبة
  - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي الى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، مع الصيانة السريعة وخدمات اصلاح أفضل، معلمات أكبر على كيفية استخدام المنتج، التشغيل السريع لأوامر الطلبات .

### المطلب الرابع: استراتيجية التركيز

#### 1- تعريف استراتيجية التركيز :

تعني تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين يكون لديه القدرة على التنافس بدرجة كبيرة ولكن في ضل الأسواق التنافسية، وفي ظل العولمة الان أصبح ليس كافيا للمؤسسات أن تعتمد فقط على صناعة منتج معقد التقنية لكي تتنافس في الأسواق العالمية لكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات .

فالموارد البشرية الان تعتبر اهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث زاد ادراهم المؤسسات لإمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد على المنافسة على أساس السرعة، الاستجابة للسوق جودة المنتج، الخدمة المنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية.<sup>2</sup>

وتأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العلمي نوعين من التركيز.<sup>3</sup>

أ- التركيز مع خفض التكلفة :

<sup>1</sup> - ثابت ادريس عبد الرحمن واخرون، مرجع سبق ذكره، ص258.

<sup>2</sup> - د.راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 9،10.

<sup>3</sup> - عبد الحكيم الحزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص302.



هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فان المؤسسة تسعى الى تخفيض ميزة في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على تكلفة منخفضة ب- التركيز مع التمايز: هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج والموجة الى قطاع محدود ومستهدف من السوق وليس السوق ككل أو الى مجموعة من المشترين دون غيرهم وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة أو وحدة الأعمال تسمى بميزة تنافسية وخلق الولاء لعمالة تلك المنتجات.

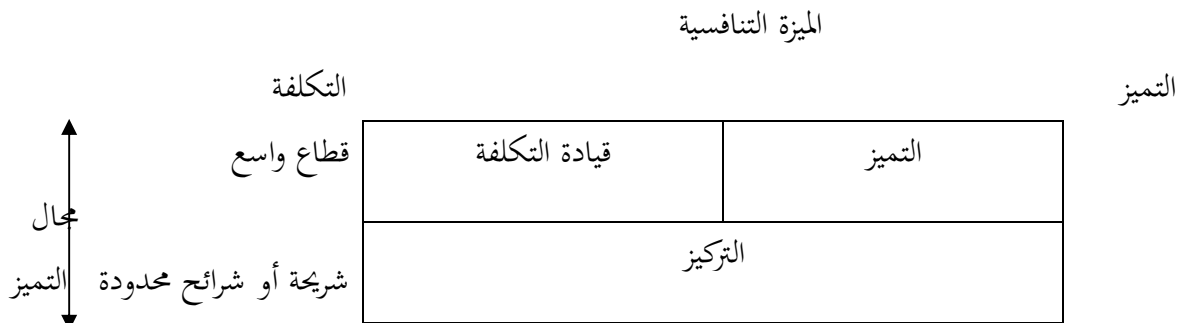
### 2- أشكال التركيز: تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي: 3

- تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة أو على المستوى العالمي.

- تنمية المنتج: تهتم المؤسسة بإجراء تعديلات، على منتجاتها وخدماتها بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة

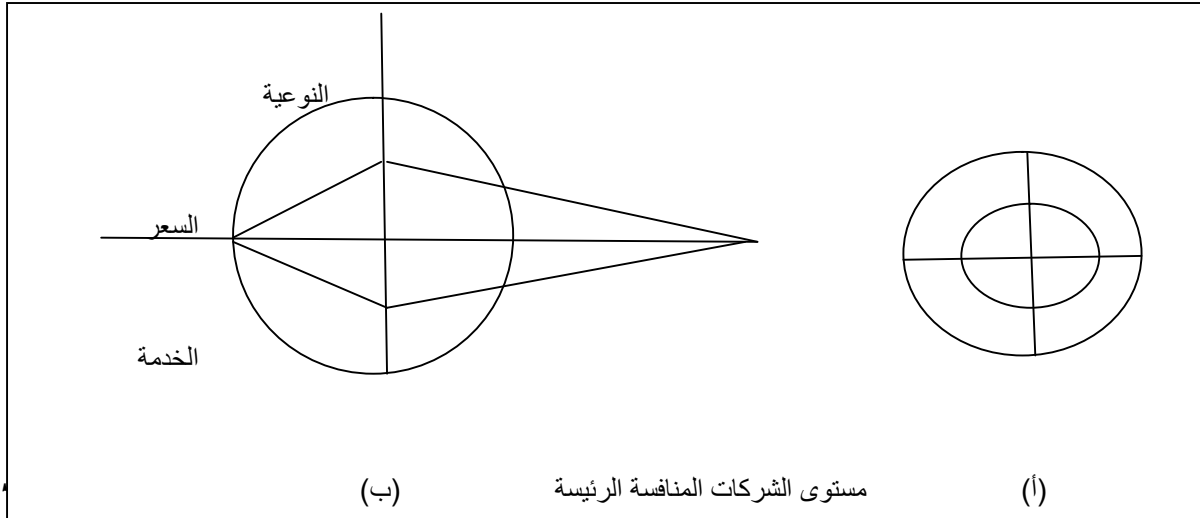
- التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديد بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق

### الشكل (2-2) يوضح استراتيجيات الميزة التنافسية .



Source: Porter ME , Op Cit, P12.

أما الشكل (II-3) :يمثل نموذج تحليل استراتيجية المنافسة



*Economica, 1986, P04.*

في الجزء (أ) من الشكل نجد أن المؤسسة تسعى الى تحقيق تفوق واضح مع معظم عناصر التنافس الأساسية مثل (النوعية، السعر، التسليم، الخدمة) في حين أن المنشأة التي تنتهج استراتيجية التركيز الواضحة في الجزء (ب) من الشكل تعني أولوية لتعزيز موقعها التنافسي في عناصر تنافس مختارة فقط والمتمثلة في عنصر التسليم (على سبيل المثال لا الحصر) وذلك لكي تميز نفسها بوضوح المؤسسات المنافسة الأخرى، وفي سبيل ضمان تحقيق تميز واضح في عنصر أو أكثر من عناصر التنافس الأساسية (كالتسليم) تكون المؤسسة مستعدة للتخلف عن المؤسسات المنافسة في العناصر الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د نعيم ابراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص236.

## المبحث الثالث: دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تعرض المنظمات المختلفة في الدول المتقدمة والنامية للمنافسة الشديدة نتيجة التحولات العالمية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وتزداد حدة هذه المنافسة في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة، ولما كان بقاء ونمو هذه المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على التميز الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في مجال نشاطها، فإن ذلك يتطلب دراسة التحديات المعاصرة ومعرفة طبيعتها والآثار التي ستفرزها على المنظمة والبحث عن الأساليب والآليات التي تمكنها من تخفيف حدة هذه التأثيرات.

وإذا كان التميز في الأداء يعتمد على الرقابة الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب قيام الإدارة بالاهتمام الكافي بالرقابة الإستراتيجية وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين:

## المطلب الأول: التحديات التنافسية ومواجهتها من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية

تواجه المؤسسات بصفة عامة والرقابة الاستراتيجية بصفة خاصة العديد من التحديات التي قد تؤثر على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تتطلب التغير السريع للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، فعلى الإدارة أن تواكب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

1- التحديات التنافسية :

1-1- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديات عالمية

- تحديات الجودة

-التحديات الاجتماعية

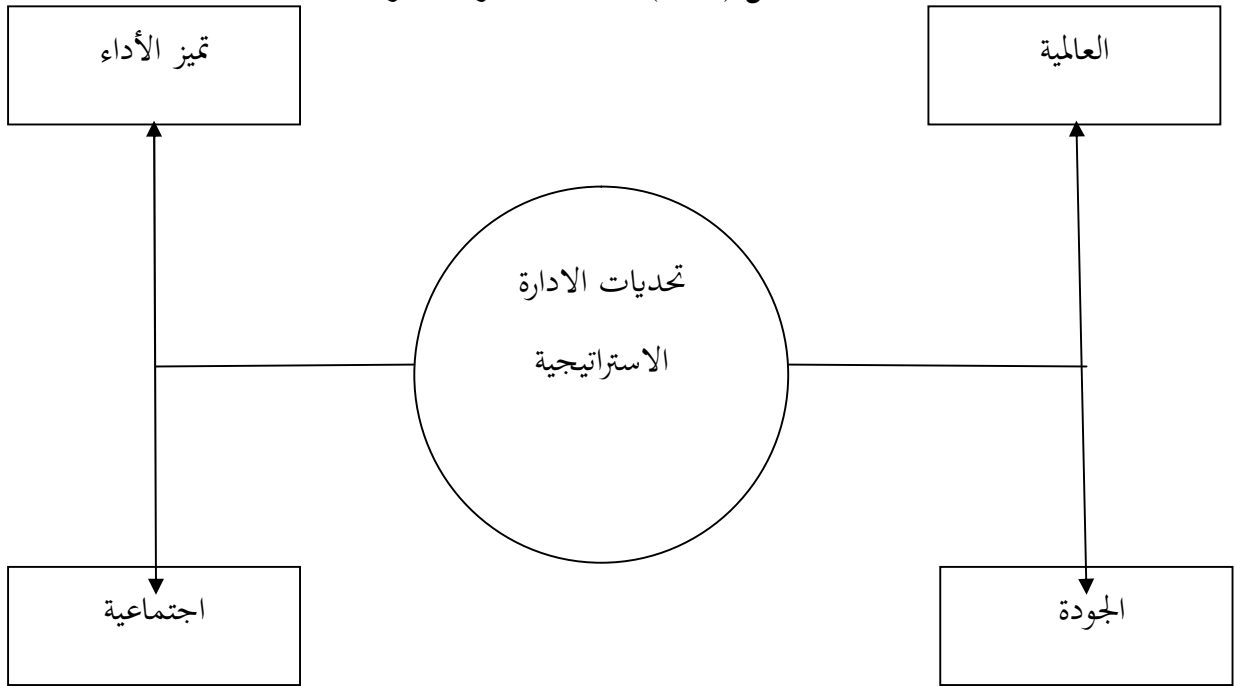
- تحديات تميز الأداء

حيث تضع هذه التحديات الإدارة أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب مباشرة في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة .

<sup>1</sup> - د. راوية حسن، المرجع السابق 139.

<sup>2</sup> - د. عادل محمد زايد، الموارد البشرية رؤية استراتيجية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003،ص 32-39.

شكل (2-4): تحديات الادارة الاستراتيجية



المصدر : اعداد الباحثين

1-2-2- التحديات التي تواجه المؤسسات :

تنقسم هذه التحديات الى تحديات داخلية وأخرى خارجية تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

1-2-1:التحديات الداخلية

والمتمثلة في :

- انخفاض رضا الأفراد على الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل .
- زيادة درجة التنوع في العمالة.
- تغير توقعات العمالة .

<sup>1</sup> - عبد الرحمن المغربي ،الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية القاهرة ،ط1،ص 1،ص 202،201.

## 1-2- التحديات الخارجية وتتمثل فيما يلي :

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المؤسسات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية.
- إعادة تنظيم المؤسسات .
- البطء في نمو الأسواق .
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

## 2- دور ممارسات الرقابة الاستراتيجية في مواجهة التحديات التنافسية :

\* الرقابة الاستراتيجية ركيزة اساسية في مواجهة التحديات التقنية :

الرقابة الاستراتيجية هي اداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار وعلى النحو الذي يمكن من بلوغ رسالة المنظمة . والرقابة الاستراتيجية بهذه الكيفية انما هي وظيفة متممة لعملية التخطيط الاستراتيجي تساعد في اجراء تقييم ورقابة لمسيرة المنظمة باتجاه الاهداف الواضحة والمحددة . ووصفها (الخفاجي، 2004) بالعملية التي تركز على الكيفية التي تكون فيها المنظمة فاعلة في تحقيق اهدافها من خلال الاتي:

-تقييم بيئة المؤسسة باعتماد التحليل الاستراتيجي .

-تأسيس تصور منظمي ورسالة ومن ثم تأسيس توجه منظمي .

-تطوير طرائق للتعامل مع المنافسين بغية الوصول للأهداف وتحقيق رسالة المنظمة.

-وضع الخطة الاستراتيجية وترجمتها الى فعل منظمي داخلي.<sup>1</sup>

ويجب ايضا على المؤسسة وضع معايير للرقابة الاستراتيجية من اجل الظفر بميزة تنافسية تتماشى و ما تقتضيه رسالة المنظمة، وكذلك من اجل مواجهة التحديات التنافسية، وحيث ان المعايير التنظيمية تطورت لتعكس الاهداف التنظيمية ، وتمثل مقياس معياري يضع اداء المنظمة في ادراك ممكن . لهذا فان المعايير المحددة والخاصة تختلف من منظمة لأخرى . وهي كقاعدة او مسطرة يفترض ان يطور المديرين هذه المعايير في جميع المجالات التي تم تكوين اهداف تنظيمية لها.

لقد طورت شركة (general electric) المعايير التالية كأساس يمكن ان تستخدمها العديد في المنظمات اليوم وهي :

<sup>1</sup>-صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهب جلاب ،مرجع سبق ذكره، ص391

- المعايير الربحية ، وتعطي مقدار الارباح التي ترغبها المؤسسة في فترة زمنية محددة.
- معايير الموقف السوقي وهي مؤشرات تعطي نسبة سوق المنتج للمنظمة والتي كسبتها من منافسيها .
- معايير الانتاجية ، وهذه المعايير توجه الانتاج وتعطي مؤشرات ابداع وتطوير وتعطي قدرة المنظمة للنجاح في الامد الطويل.
- معايير تطوير العاملين ، تطوير اعضاء المنظمة في مختلف المجالات ، وهذه ضرورية لاستمرار تقدم ونجاح المنظمة.
- معايير المسؤولية العامة ، وهذه تمثل التزامات المنظمة للمجتمع بشكل عام ولمختلف الفئات فيه وتعكسها جوانب المسؤولية الاجتماعية المختلفة.
- معايير الموازنة بين الاهداف قصيرة الامد والاهداف طويلة الامد وهذه ضرورية لإدامة صحة المنظمة وعدم التركيز على مدى واحد دون الاخر .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الرقابة الاستراتيجية في اكتساب الميزة التنافسية

لقد ذهب بعض المنظرين الى ابراز أهمية الرقابة الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق المزايا لتنافسية على اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الأبعاد يمكن تطبيقها في تطبيق الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال.

#### 1- طرق تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية

يمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الإستراتيجية والرقابة وتعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة ، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والاهداف الاستراتيجية ، وتم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الاستراتيجية اهمها المدخل الناقد او نظام التغذية الامامية، ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية.

#### أ- السيطرة على المقدمات المنطقية الاستراتيجية :

تصمم كل استراتيجية للاعمال على مقدمات وافتراضات او تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية.

زمن المقدمات المنطقية للاستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

- العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية .
- العوامل الخاصة بقطاع الصناعة(منافسين ، منتجات بديلة ، درجة او قوة المساومة في السوق).
- ومن المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على استراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup> -وائل مُجّد ادريس ، طاهر محسن الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 186-187

### ب- الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الاحداث والعوامل ذات الاهمية الحيوية للمنظمة ، والتي لم تأخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية ، وفي هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة الاعمال .

### ج- الاشراف الاستراتيجي :

وهو ذو طبيعة عامة وغير محدودة لا يختص بنشاط معين او مرحلة في حياة الاستراتيجية ، وهو يمثل منظور رقابي عام او أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما او اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة الاعمال.<sup>1</sup>

### 2- الوظائف الرئيسة للرقابة الاستراتيجية ودورها في اكتساب المزايا التنافسية:

ستتطرق لكل وظيفة من وظائف الرقابة الاستراتيجية ودورها في اكتساب الميزة التنافسية كما يأتي

#### اولا :تحديد ما يجب قياسه:

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة ما يجب قياسه، فمن المعروف ان الاداري لا يستطيع ان يفهم او يحلل الاكمية محدودة من المعلومات عند قيامه بالرقابة الاستراتيجية . ومن هنا فان نظام المعلومات بالاستثناء يعد عنصرا هاما في النظام الرقابي . فالمعلومات التي تخدم القرارات ينبغي ان تقتصر على تلك المعلومات التي تعبر عن ضوء احمر في بعض مجالات الاداء والذي يعني وجود بعض المشاكل في اداء هذه المجالات.<sup>2</sup>

#### -نظام المعلومات:

هو أداة ادارة يتم من خلالها تجميع البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للإدارة في مجال عمل معين لاتخاذ قرارات خاصة بالموارد البشرية المتلائمة مع استراتيجية الأعمال.<sup>3</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات يعبر عنها بالأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية و اللاسلكية و غزارة البيانات وأي تكنولوجيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات ، إن هذه التكنولوجيا تسمح للمديرين و لجميع العاملين في مختلف أنحاء البنك بالحصول على المعلومات بطرق لم تكن ممكنة من قبل ، حيث يساعد توفير المعلومات لمختلف المديرين والعاملين في مختلف المستويات والمناصب على تحقيق الكفاءة و الفاعلية في صناعة القرارات المتعلقة بنجاح تنفيذ الإستراتيجية المتبعة .<sup>4</sup>

ولعل من ابرز المناطق الحساسة التي يجب قياسها ولها دور في اكساب المنظمة ميزة تنافسية:

<sup>1</sup> -مُجّد هاني مُجّد ، مرجع سبق ذكره ، ص165-166

<sup>2</sup> -إسماعيل مُجّد السيد، مرجع سبق ذكره، ص368

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شوايش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ،دارالشروق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،1996،ص 143.

<sup>4</sup> - علي ناصر الزامكي ادارة نظام المعلومات ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر 2009،ص71.

## 1-الميزانية الرأسمالية للمؤسسة:

فهذه الميزانية هي التي تحدد خطط الإنتاج والعمليات وجدولة العملية الإنتاجية ، والميزانيات الخاصة بالوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة ، وعدم توافر الموارد اللازمة -مالية او غير مالية - قد تؤدي الى التأخير في انجاز الاستراتيجية والذي يؤدي بدوره الى اعطاء فرص للمنافسين كي يحصلوا على سبق في الاسواق من خلال تقديم بعض المنتجات القوية والحصول على حصة اكبر في السوق ( HERMANSON EDWARDS AND SALMONSON )

## 2-الميزانيات الخاصة بالمبيعات :

تعد من المجالات الهامة في الرقابة الإستراتيجية فهذه الميزانيات هي التي تمثل المصدر التمويلي الاساس للمنظمة ، وهي التي توضع خطط الانفاق بناءا عليها وتلعب هذه الميزانية دورا رئيسيا في توجيه نظر الادارة الى الحاجة الى الاموال عندما تنخفض المبيعات بشدة ، او الحاجة الى استثمار فائض الاموال عندما تنخفض المبيعات بشدة ، او الى الحاجة الى استثمار فائض الاموال عندما تزداد المبيعات بمعدل اكبر من المعدل المتوقع، والى جوار ذلك فان ميزانية المبيعات تخدم عملية وضع خطط وجداول الانتاج والمخزون ، وميزانيات المبيعات هي نتاج لكل من الخبرة السابقة ، والتوقعات المستقبلية لطلب المستهلك على منتجات المنظمة ، وردود افعال المنافسين ، وبعض العوامل البيئية الاخرى.<sup>1</sup>

## ثانيا:تأسيس معايير الإنجاز:

تعتبر المعايير من اهم الوظائف التي يمكن للمنظمة ان تستغلها في اكتساب مزايا تنافسية فهي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي ، وتصميم المعايير هي الخطوط الاولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الانتاج ، والمعايير قد تكون كمية او إحصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة ، مثل الوقت والكلفة ، حجم النتاج ، مستوى الهدر والتلف وخصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، وفي هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

## ثالثا:قياس الانجاز الفعلي :

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الافراد العاملين باستخدام ادوات كمية ونوعية ويأتي كل هذا من اجل معرفة مستوى الاداء في المنظمة ومدى تطبيق الاستراتيجية التي تنطوي تحتها اكتساب مزايا تنافسية.

<sup>1</sup>-إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص386-387



#### رابعا: مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

تكتسب في هذه المرحلة ميزة تنافسية عن طريق التوصيف الدقيق للانحراف او الاخطاء التي حصلت في عملية الانتاج اذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز ، اما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للادارة .  
ويوجد ايضا نوع اخر من المقارنة وهو مهم جدا في اكتساب مزايا تنافسية وهو:<sup>1</sup>

#### -المقارنة المرجعية:

تعني المقارنة المرجعية عملية مستمرة لقياس المنتجات ، الخدمات ، والممارسات الخاصة بمنظمة ما عبر مقارنتها مع المنافسين من ذوي المكانة التنافسية المرموقة او مع القادة في مجال الصناعة ، والمقارنة المرجعية عملية من شأنها الحصول على افضل النتائج في المنظمات التي تدار بطريقة جيدة . والمقارنة المرجعية اذا ما استخدمت من قبل وحدات الاعمال فان ذلك يعود بالفوائد الاتية على المنظمة كما بينت ذلك احدى الدراسات :-

-تخفيض التكاليف

-زيادة المبيعات

-تحسين عملية وضع الاهداف

-زيادة دافعية الافراد العاملين<sup>2</sup>

#### خامسا: تصحيح الاخطاء وتعديل الانحرافات :

تكتسب المنظمة الميزة التنافسية في هذه المرحلة عن طريق معرفة اسباب ومكان الخلل في اي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي ، من المهم التاكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والاططاء مرة ثانية .

#### المطلب الثالث : الرقابة الاستراتيجية كمصدر للحصول على الميزة التنافسية

الرقابة الاستراتيجية، هي البوصلة الفاحصة لقياس وتقييم وكفاءة الادارة الاستراتيجية نحو بلوغ الاهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة كما تعد جزءا مهما لعملية الادارة الاستراتيجية ، فإدارة المنظمة لا تستطيع استنباط نظام رقابي كوظيفة مستقلة ، بل وهي وظيفة متممة لأعمال التخطيط الاستراتيجي تساعد على تقييم ورقابة مسيرة المنظمة باتجاه الأهداف الواضحة ، ويبدأ عمل الرقابة فعليا بمجرد الشروع بصياغة واختيار البديل الاستراتيجي ومن الطبيعي ان يتبلور دورها فعليا بمجرد الشروع بصياغة واختيار البديل الاستراتيجي ومن الطبيعي ان يتبلور دورها فعليا بعد ان يتم اختيار وتنفيذ البديل الاستراتيجي لهذا اقول : ان التخطيط والرقابة الاستراتيجية في المنظمة يتيح للإدارة العليا تأمين وضمان مطابقة النتائج الفعلية مع النتائج المحققة عن الاختيار الاستراتيجي المختار ، ولكي يتأكد القائد الاداري من قدرات الادارة الاستراتيجية اتجاه التنفيذ، وكما مخطط له فان الامر يستدعي جهاز

<sup>1</sup> -محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 164-165

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 402

معلومات قادرا على ضخ المعلومات الضرورية للإدارة عن كل ما يحصل ، وخاصة القضايا الاستراتيجية الاساسية الحيوية فالرقابة هنا هي ارقى النظم الرقابية في المنظمة ، والتي تحتوي على كل المؤشرات عن الاهداف والبرامج . اذن العملية مترابطة وجهان لعملة واحدة ، وفي جميع مراحل عملية التنفيذ ، فمن ناحية نجد ان هدف الاستراتيجية هو ما ينبغي ان تكون عليه الحال مستقبلا ، اما الرقابة فان نشاطها ينصب على اعمال الماضي والحاضر وكلاهما(الاستراتيجية + الرقابة) يوفران خططا ومسارات للقائد الاداري ، متخذ القرارات وتظهر هذه العلاقة المترابطة في حلقات الاشغال الرئيسية وتبرز من خلال ضخ المعلومات الى مراكز الصياغة والاختيار والتنفيذ الاستراتيجي والى التغذية العكسية التي تسعى :

الى تزويد ادارة المنظمة بالمعلومات التي تعكس دور العمل ومن هذا وتعاقب الاحداث التي تفرق وتجزء عمال صياغة واختيار وتنفيذ الاستراتيجية نلاحظ عن الانشطة الاشرافية الادارية اللاحقة وفق التسلسل الهرمي للرقابة كما يلي :

-تعتمد المعلومات الواردة من البيئة الخارجية لتحديد مطابقة التخطيط لرسالة المنظمة واهدافها  
-تعتمد الاهداف التنظيمية كأساس الصياغة الاستراتيجية البديلة .

-يتم اختيار وتنفيذ الاستراتيجية في ضوء نظام الرقابة الاستراتيجية ، وهي قمة هرم الرقابة

-ان تنفيذ الرقابة لا يتم الا عبر مواصفات ومقاييس مستقلة منها تصاميم الاهداف الخاصة بالمنظمة ، وبالخطوة الاستراتيجية .

-ان تنفيذ الرقابة الاستراتيجية يسمح بزيادة الاشراف والتي من خلاله يستفاد من التكنولوجيا المتوفرة لتحويل المدخلات الى مخرجات .

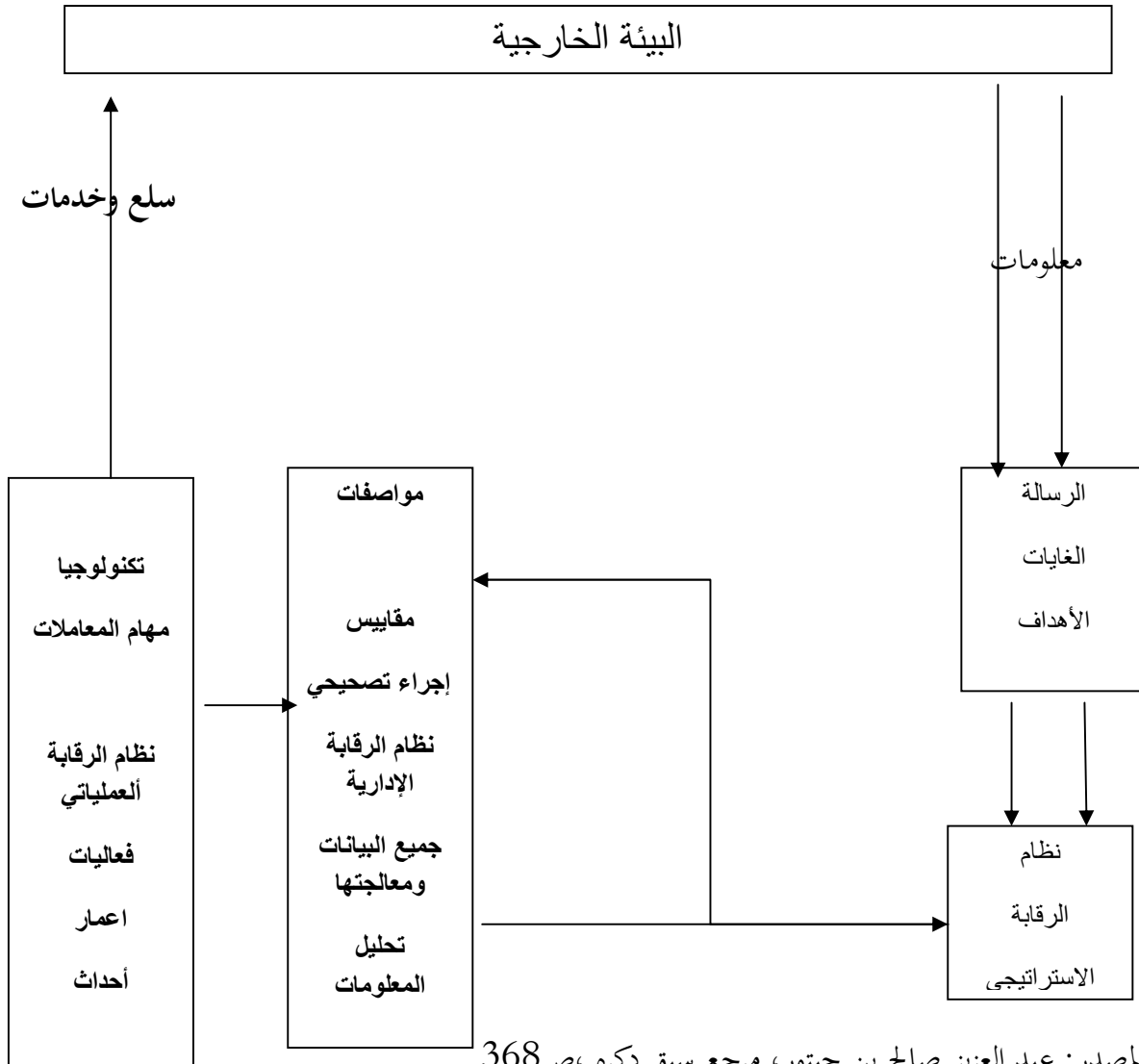
-ان تدفق المعلومات يأخذ محورين :

1- عن طريق التغذية العكسية التي تعكس ما يدور في البيئة الخارجية والتي توضح مدى التوافق بين المعالجات في البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية .

2-يعكس لنا تدفق المعلومات داخليا ويؤكد بان التعديلات جاءت لتأمين ادارة العمليات في نظام الرقابة الادارية ، وان هذا التدفق للمعلومات جاء متعاقبا (من والى ) بين المنظمة والبيئة المحيطة فلننظر الى الاحداث كما يصورها الشكل ، على هذا السياق <sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سبق ذكره ص368

شكل تدفق المعلومات والبيئة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص368

ويمكن القول بان الرقابة الإستراتيجية مصدر للميزة التنافسية في منظمات الأعمال من كونها:

- 1- تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ، خاصة وان البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة ، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون ظهور إشكالات معينة ، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة .
- 2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها ، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فاذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي الى مواقف حرجة للمنظمة.
- 3- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي ، حيث ان التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها ، لذلك فان النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن للادارة التعامل معه.

4-يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف ، وحيث ان فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الادنى ، من خلال ضبط عمليات الانتاج ووضع معايير دقيقة للاداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات .

ان مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل منظمات الاعمال في البيئة التنافسية الحالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وائل مُجّد ادريس طاهر محسن الغالي ، ملرجع سبق ذكره ، ص 170

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا العرض المختصر لبعض المفاهيم حول الميزة التنافسية كأحد مقومات النجاح والتفوق الاستراتيجي يمكن سرد النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا من خلال دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة، وكذا التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض وتبادل المعلومات .

- الميزة التنافسية التي أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية والمطلقة للموارد الخام هي المقياس الأول للتقدم .

- يرى بورتر أن استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة يعتبر من الركائز التي ينبغي عدم إهمالها كونها تكشف المؤسسة نقاط قوتها وضعفها وتعلمها كيفية التعامل مع التهديدات واغتنام الفرص المتاحة .

## تمهيد:

تعد المدينة مركزا لتجمع السكان وخليط من استعمالات الارض المختلفة والتي لا يمكن ان تؤدي وظائفها دون حركة الناس والبضائع فتشكلت داخل المدينة شبكة من الشوارع تدور حركة الحياة فيها وخارجها بفعل عامل النقل مما جعل الطلب عليه من الضروريات التي تتزايد بشكل مستمر الامر الذي دفع الى البحث عن وسائل تشريعية وتنظيمية لفرض النظام وتحسين وضعية القطاع بإعداد محطات النقل وتطوير الوسائل ، فظهرت المؤسسات العمومية للنقل الحضري كوسيلة نقل داخل المحيط الحضري تحقيقا لهذه الغاية وهي توفير الخدمة العمومية.

وحتى لا تبقى دراستنا منحصرة في الجانب النظري, ارتأينا إلى تدعيم دراستنا بالجانب التطبيقي, الذي نحاول من خلاله إسقاط مختلف جوانب القسم النظري على الواقع العملي لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت ومدى تطبيق الرقابة الإستراتيجية ودورها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية, حيث تتمحور دراستنا خلال هذا الفصل على:

- ❖ تقديم عام لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت.
- ❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري.
- ❖ تحليل القوى التنافسية للمؤسسة.
- ❖ مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية واثرها على الميزة التنافسية لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت.

## المبحث الاول: تطور و نشأة مؤسسة النقل

ان التطور الكبير الذي شهدته مدينة تيسمسيلت من ناحية التوسع العمراني والزيادة الكبيرة في نسبة الكثافة السكانية في الآونة الاخيرة ، أصبح الطلب على النقل الحضري ضرورة ملحة مما أدى الى إنشاء مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تيسمسيلت وذلك بغية ربط مختلف مناطق المدينة بشبكة حضرية تسهل وتمنح حرية التنقل للسكان.

**المطلب الاول: تطور و نشأة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تيسمسيلت.**

## أولا نشأة المؤسسة:

نظرا للوضعية التي آل إليها النقل الجماعي الحضري بعد التوسعات العمرانية التي شهدتها مدينة تيسمسيلت ، أصبح من الضروري إعادة الاعتبار للنقل العمومي الحضري و شبه الحضري عن طريق إنشاء مؤسسة تقدم خدماتها للمواطنين فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق ل 14 مارس سنة 2010 و الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة و المرسوم التنفيذي رقم 10-92 الذي يتضمن إنشاء العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة تيسمسيلت.

و التي تعتبر عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي

انطلقت في نشاطها في سبتمبر عام 2011 بعشرة 10 حافلات مستغلة في خمسة خطوط مع منافسة ضعيفة من قبل الخواص ، فهي تتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة سواء كانت سياسية ، اقتصادية أو غيرها أي ما يعرف بمتغيرات المحيط لذا فنحن نهتم بالنظام المفتوح الذي يأخذ بعين الاعتبار وسط العمل المتواجدة به.

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

ثانيا:المقر الإداري:

بناء على القرار الوزاري رقم 236 المؤرخ في 12/أكتوبر 2011 الصادر عن وزارة المالية والذي يتضمن تخصيص جزء من ملك عقاري تابع لمؤسسة الانجاز SORETI لفائدة وزارة النقل و بناء على مراسلة والى ولاية تيسمسيلت رقم 121 أ.ع/م.ت/2011 المؤرخة في 2011/01/10 تم تخصيص عقار واقع بمنطقة النشاطات طريق بوقاره مساحته 25012 م 2 ليكون مقرا للمؤسسة

ثالثا مجلس إدارة المؤسسة:

يتكون مجلس إدارة الذي يتأسسه السيد مدير النقل لولاية عين الدفلى من:

- ممثل وزير الداخلية و الجماعات المحلية.
- ممثل وزير المالية
- ممثل وزير التجارة.
- ممثل وزير التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية
- ممثل وزير السكن و العمران.
- مدير النقل لولاية تيسمسيلت
- ممثلة المجلس الشعبي الولائي السابق لولاية تيسمسيلت
- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية
- ممثل الوالي
-



على الرغم من أن نشأة المؤسسة العمومية و بداية نشاطها الخدماتي داخل المحيط الحضري لمدينة تيسمسيلت كان نهاية سنة 2011 , إلا أن استكمال هياكل التسيير ممثلة في مجلس إدارة المؤسسة لم يتم إصدار قرار تعيين أعضاء مجلس الإدارة إلا في 2013/05/08 , تحت رقم 412/14 والذي عقد جلسته الأولى بتاريخ 2013/06/19 , و في 2014/06/11 كانت الثانية , أما آخر جلسة فكانت بتاريخ 2015/04/26 و تم تجديد قرار تعيين أعضاء مجلس الإدارة خلال سنة 2017 , بتاريخ 12 فيفري 2017

#### 5. محافظ الحسابات:

تم مراقبة حسابات والمصادقة عليها محافظ الحسابات وخبير محاسبي والذي تمتد عهده لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد .

شكل (1-3) مؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت

 <b>المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيسمسيلت</b> 	
معلومات	
النوع	شركة عمومية
تاريخ التأسيس	<u>2011</u>
المؤسس	وزارة النقل
الجنسية	 <u>جزائرية</u>
المالك	<u>الدولة الجزائرية</u>
المقر الرئيسي	 تيسمسيلت المنطقة الصناعية
الشركة الأم	مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري ETUSA
عدد الفروع	48
مناطق الخدمة	 <u>الجزائر</u>
النشاط	النقل
المنتجات	النقل الحضري النقل شبه الحضري

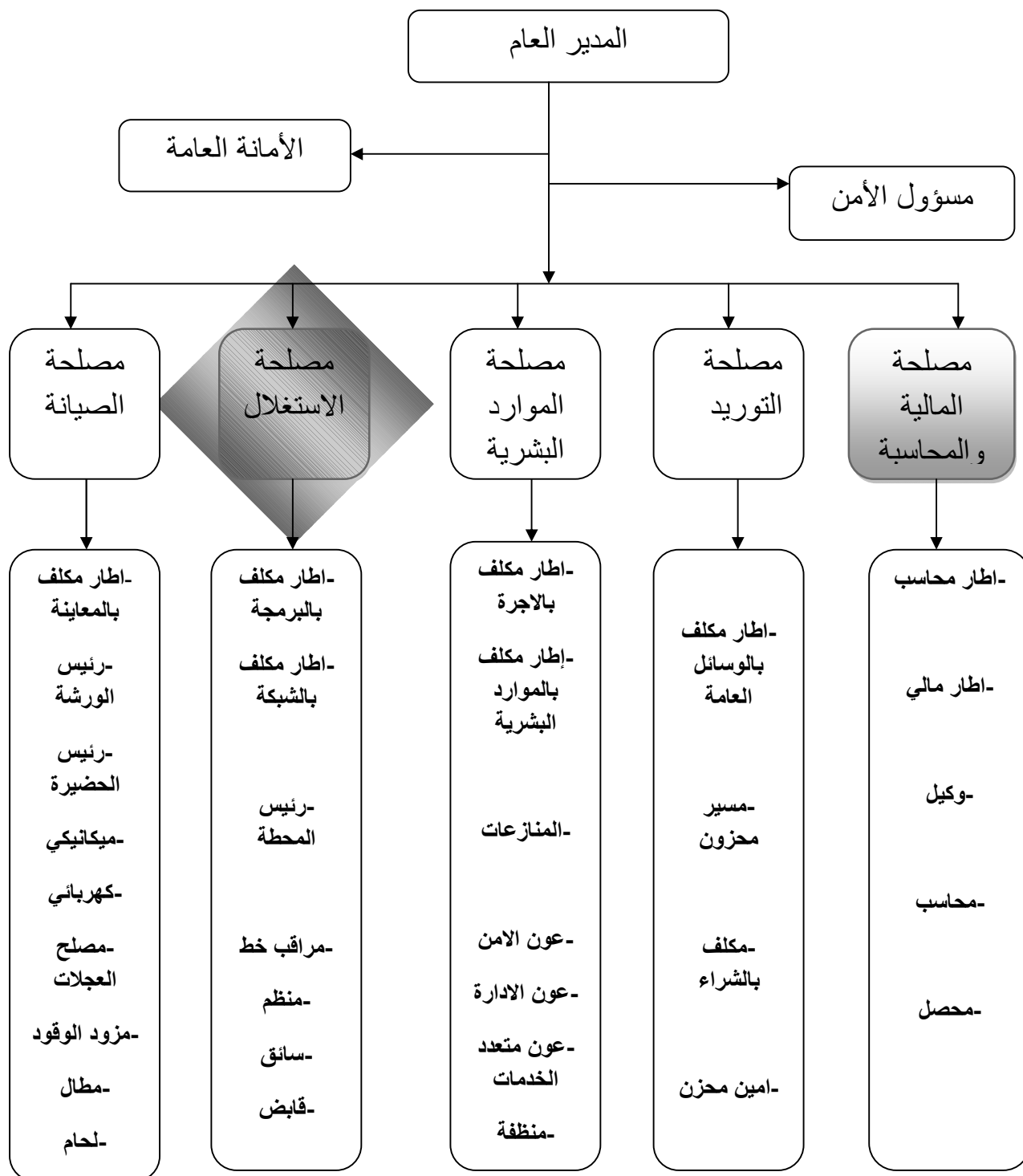
## ثانيا:مراحل تطور المؤسسة:

المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة تيسمسيلت بدأت نشاطها أواخر سنة 2011 بتعداد بشري مكون من سائقين و قابضين مع وجود محاسبة ومحصل اموال و ثمانية اعوان أمن (08) بمجموع كلي 37 عاملا .  
 اما الحظيرة فكانت بتعداد (10) حافلات كمرحلة اولى و التي أضيفت لها خمس حافلات في السداسي الأول لسنة 2013 من مجموع 30 حافلة متفق عليها فيما عرفت المرحلة الثانية تحسنا لظروف العمل خاصة مع بداية استغلال حظيرة المؤسسة المتواجدة بالمنطقة الصناعية طريق بوقارة في السداسي الثاني من سنة 2013 و التي لم تكن الأشغال الجارية بداخلها قد اكتملت بنسبة كبيرة و عرفت هذه المرحلة عمليات توظيف جديدة و بنسب مختلفة لمختلف المصالح حيث انصب أكبر الاهتمام الى جانب الاستغلال ،الصيانة ،الأمن ومن جانب اخر تزويد المؤسسة بوسائل العمل الضرورية لعتاد الورشة خاصة .

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت :

بالنظر الى المؤسسات العمومية المتواجدة في الساحة و التي تتعدد بما المصالح و المهام فإن مؤسسة النقل الحضري لتيسمسيلت و نظرا للظروف التي مرت بها في المرحلة الأولى و انعكاس تلك الظروف على نشاطها ارتأينا أن نواجه تلك الظروف بسياسة تقشف . فركزنا على فئة السائقين و القابضين و عمال الصيانة بدرجة أولى كما تمت الاستعانة ببعض العناصر من الفئات المذكورة في المهام الإدارية بغية تقليل الأعباء المالية و بالتدرج عملنا على القيام بتوظيفات نوعية حسب الحاجة و الضرورة من حاملي شهادة الليسانس محاسبة ،علوم اقتصادية و مهندس دولة بالهندسة الميكانيكية و استغينا مؤقتا عن التوظيفات في مناصب أخرى

الشكل (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى غاية 2017/12/31 وفقا للجدول (1-3) التالي :

العدد	الاستغلال			المهنة
	CTA	CDD	CDI	
28	00	01	27	السائقين
26	00	4	22	القابضين
04	00	00	04	المراقبين
02	00	00	02	المنضمين
60	المجموع			
	الصيانة			
	CTA	CDD	CDI	
02	00	01	01	عون متعدد الخدمات
03	01	00	02	ميكانيكي
01	00	00	01	كهروميكانيكي
02	00	01	01	عون غسيل
08	المجموع			
	الامن			
	CTA	CDD	CDI	
01	00	00	01	رئيس فوج الأمن
01	00	00	00	مساعد الأمن الداخلي
09	00	00	09	أعوان الأمن
10	المجموع			
	الإدارة			
	CTA	CDD	CDI	
02	00	00	02	رؤساء المصالح
08	01	02	05	الإطارات
01	00	00	01	كاتبة مديرية

01	00	00	01	منظفة
12	المجموع			
90	المجموع الكلي			

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

مدير المؤسسة: يسير المؤسسة السيد مجاهد إبراهيم استلم مهامه كمدير عام بالنيابة بناء على القرار الوزاري رقم

267 و المؤرخ في 2013/03/14 , له خبرة مهنية في قطاع النقل بصفته متصرف رئيسي .

باعتباره المسئول الأول في المؤسسة فهو يعتبر كوصي عليها وكهمزة وصل بينها وبين المحيط الخارجي فهو يقوم بما يلي:

✓ يسهر على حسن تسيير أعمالها من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها.

✓ يعمل على التنسيق الجيد بين نشاطات المؤسسة في جميع المجالات.

✓ يعمل على التنسيق الجيد بين نشاطات المؤسسة في جميع المجالات.

✓ يمارس مهمة التوجيه والرقابة العامة و يطبق كل القوانين على مستوى المؤسسة.

✓ يمضي على كل العقود والوثائق التابعة للمؤسسة.

**مصلحة الصيانة:** تعتبر مصلحة الصيانة من اهم مصالح المؤسسة كونها الركيزة الأساسية في الحفاظ على امن وسلامة عتاد المؤسسة وذلك بقيامها بالمراقبة الدورية للحافلات وصيانتها في حال وجود اعطاب بغية توفير أفضل الضر وف للعمال والركاب على حد سواء.

جميع أعمال الصيانة (تفريغ، تشحيم، تصليح الهياكل، الأعمال الكهربائية) تتم على مستوى مقر المؤسسة.

- عملية تزويد الوقود تتم على مستوى محطة وقود خاصة وفق وضعيات الاستهلاك تسجل يوميا .

- لا تعاني المؤسسة من الاعطاب الطويلة المدى للحافلات ، ما عدا البعض التي اقصها 17 يوم.

**مصلحة الاستغلال:** يتمحور دور مصلحة الاستغلال في ايجاد افضل طرق العمل واستغلال راس المال البشري والمادي للمؤسسة بغية الوصول الى اقصى منفعة.

**مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر مصلحة الموارد البشرية اهم المصالح في المؤسسة من خلال متابعتها للعمال وسهرها على تطبيق القوانين ومنع التجاوزات ودراسة ملفات المستخدمين .

**مصلحة التوريد:** تقوم مصلحة التوريد بتوفير كل ما يخص المؤسسة من احتياجات خاصة بالحافلات كقطع الغيار ، الوقود، زيوت شحوم... الخ ، بالضافة الى توفير ما تحتاجه المؤسسة كتجهيزات مكتبية ، او خدمات التي تحتاجها (هاتف ، انترنت، غاز )

**مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بجميع العمليات المالية والمحاسبية كالميزانيات وعرض للنتائج المالية ، ميزانيات المصالح ، متابعة عمليات الشراء ، وتسيير المخزون، بالإضافة الى عملية التحصيل التي تتم بشكل يومي من طرف المحصل وايداع الحصيلة في حساب بنكي .

#### المطلب الثالث: مهام وانجازات واهداف المؤسسة :

لقد عرفت المؤسسة تغيرا كبيرا منذ انطلاقتها الى غاية اليوم وذلك تماشيا وما تقتضيه الحاجة في ضل التطورات التي شهدتها على المستويين الداخلي والخارجي :

**مهام المؤسسة :** تقتصر وظيفة المؤسسة على النقل الحضري والشبه الحضري داخل الولاية ومع اعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي عمومي الى انها تميل الى الطابع العمومي وذلك بتوفير النقل وفك العزلة بين المناطق الحضرية وشبه الحضرية أي انها تقدم خدمة عمومية بمقابل في اطار عمل منظم .

**انجازات المؤسسة :** لقد عرفت المؤسسة عدة انجازات أهمها :

-الزيادة في عددا لحافلات حيث بدأت بخمس حافلات سنة 2011 لتزيد حصتها من الحافلات الى خمسة عشر حافلة سنة 2013 وذلك لتعزيز حظيرتها وتدعيم خطوطها وانشاء خطوط اكبر

-زيادة عدد العمال وتطور الهيكل التنظيمي منذ نشأتها .

-إنشاء حظيرة على مستوى المنطقة الصناعية تتوفر على جزء مغطى بالإضافة إلى ورشة الصيانة ، ومقر الإدارة . بعدما كانت تشتغل بدون حظيرة.

-زيادة عدد العمال بالمؤسسة وذلك وفق ما تقتضيه الحاجة والسياسة التوسعية.

-زيادة في عدد الخطوط وتغطية معظم اطراف المدينة بشبكة نقل حضرية.

-زيادة سنوية معتبرة في عدد المقاعد الموفرة أي الخدمة الموفرة تقابلها زيادة في عدد الركاب .

-انشاء خطوط حضرية جديدة تتوافق والتوسعة العمرانية للمدينة.

**اهداف المؤسسة:** تسطر المؤسسة لنفسها عدة أهداف اقتصادية واجتماعية على حد سواء كونها مؤسسة اقتصادية

عمومية ولعل ابرز هذه الأهداف :

-زيادة عدد الحافلات بالمؤسسة

-زيادة الخطوط وتغطية اكبر قدر ممكن من الكثافة السكانية

-زيادة عدد المقاعد الموفرة وتقديم خدمة أفضل

-تحسين نوعية الخدمة

-اتباع سياسة توسعية في مجال الخطوط الشبه الحضرية

-تحسين اداء المنظمة بصفة عامة

-البحث عن خدمات اخرى تزيد من مداخيل المؤسسة في اطار النقل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة



## المبحث الثاني: تحليل القوى التنافسية للمؤسسة.

تعتبر مصلحة الاستغلال المصلحة المسؤولة عن النشاط الذي تقدمه المؤسسة وهي المسؤولة عن التحديات التنافسية وذلك بقيام بالإجراءات اللازمة لذلك ولها عدة مهام داخل وخارج المؤسسة وتعتبر من أكبر المصالح من حيث التعداد البشري.

## المطلب الأول: مهام تسيير مصلحة الاستغلال

تلعب مصلحة الاستغلال دورا مهما في عملية تسيير الخطوط الحضرية وأهم أهدافها و مهامها:

- التنظيم التقني للشبكة الحضرية
  - تسيير مواقيت عمل السائقين و القابضين و المنظمين و المراقبين
  - تسيير الخطيرة من خلال جداول لتنظيم مواقيت خروج و عودة الحافلات
  - تنظيم تقديم الخدمة بما يسمح بإرضاء المتنقل سواء من ناحية التوقيت أو الراحة
  - وضع تصاميم لاماكن تقديم الخدمة ما يجعل هذه الخطوط ذات مردود مالي و تجاري
- . يتم الاستغلال وفق نظام تقسيم عمال الاستغلال إلى فرقتين (أ) و (ب) ويتم التناوب بين هاتين الفرقتين يوميا.

## اولا: تحليل الخطوط المستغلة:

تمتلك المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة تيسمسيلت 15 حافلة موزعة على ستة خطوط

حضرية و هي :

جدول (2-3) يوضح شبكة الخطوط

الخط	الانطلاق	الاتجاه	طول الخط كلم	عدد الحافلات
الخط الأول	حي تامن عبد القادر	حي 18 فيفري	10 كلم	3
الخط الثاني	حي عين الكرمة	حي بني مايدة	07 كلم	2
الخط الثالث	حي المرجة المحطة البرية دندان عبد القادر	حي 18 فيفري	05 كلم	2
الخط الرابع	المحطة البرية دندان عبد القادر حي بني مايدة	حي المرجة	07 كلم	3
الخط الخامس	المحطة البرية دندان عبد القادر	حي 18 فيفري	10 كلم	1
الخط السادس	حي بوزيان الشريف عثمان الزاوية	حي الوثام	08 كلم	2
المجموع			57 كلم	13

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

ثانيا: كيفية العمل: تعمل فرقتين بالمناوبة على النحو التالي

- اليوم الأول:

الفرقة أ: الفترة الصباحية

الفرقة ب: الفترة المسائية

- اليوم الثاني :

الفرقة ب : الفترة الصباحية

الفرقة أ : الفترة المسائية

ثالثا: توقيت العمل :

نظرا لقلة التنقلات خلال الفترة الشتوية لاسيما خلال الفترة المسائية إبتداء من الساعة السادسة فقد تم إعادة النظر

في توقيت العمل وفق ما يلي:

الفترة الشتوية : تقليص مدة العمل خلال الفترة المسائية مدة ساعة واحدة .

الفترة الصيفية : تمديد عمل الحافلات خلال الفترة المسائية مدة ساعة واحد

رابعا: شبكة الاستغلال :

- خلال سنة 2015 قامت مصالح المؤسسة بإعادة النظر في شبكة استغلال المؤسسة مراعين في ذلك تطور

الطلب والتغيرات التي حدثت بمخطط النقل والمرور بالمحيط الحضري لمدينة تيسمسيلت حيث أصبحت شبكة

استغلال المؤسسة تتضمن 06 خطوط وفق ما يلي :

جدول رقم (3-3) يوضح شبكة الخطوط

شبكة خطوط الحافلات /الحضيرة الكلية المخصصة :15 حافلة							
رقم الخط	رقم الخط	نوع الخط (حضرية و شبه حضرية )	انطلاق	اتجاه	طول الخط (كلم)	عدد محطات التوقف	معدة من طرف
01	11	حضري	حي تامن ع/القادر	حي 18 فيفري	10 كلم	23	مؤسسة العمومية للنقل الحضري
02	12	شبه حضر	عين الكرمة	بني مائدة	07 كلم	14	مؤسسة العمومية للنقل الحضري
03	13	حضري	حي المرجة	حي 18 فيفري	05 كلم	16	مؤسسة العمومية للنقل الحضري
04	14	شبه حضري	بني مائدة	حي المرجة	07 كلم	17	مؤسسة العمومية للنقل الحضري
05	15	حضري	المحطة البرية دندان ع/القادر	حي 18 فيفري	10 كلم	18	مقترحة من طرف مدير النقل
06	16	حضري	الزاوية	الوثام	08 كلم	09	مقترحة من طرف والي ولاية تيسمسيلت
المجموع						97	47 كلم

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: عرض المحيط التنافسي للمؤسسة وزبائنها

تتميز خدمة النقل في المجال الحضري في مدينة تيسمسيلت بقلة المنافسة وتعتبر المدينة حديثة العهد بالنقل الحضري إذ تعتبر المؤسسة من السباقين الأوائل في هذا المجال خاصة في مجال الحافلات حيث كان النشاط يقتصر على بعض الحافلات شبه الحضرية و اكتساح تام لسيارات الاجرة لهذه الخدمة بحيث عرف سكان المدينة صعوبات كثيرة في التنقل وزيادة في مصاريف النقل ، ومع تطور هذا القطاع لاحظنا زيادة في عدد الحافلات للخواص وانشاء عدة شركات مصغرة في مجال سيارات الاجرة الحضرية.

اولا المنافسون: ينقسم المنافسون الى :

**الحافلات:** تمثل الحافلات الصغيرة وهي حافلات للخواص المنافس الاول للمؤسسة وهي تركز على بعض الخطوط والتي توجد بها حركة اكبر ومردودية اكبر وتتمثل هذه الخطوط في:

-الخط رقم 12: تشتغل به حوالي اربع حافلات للخواص بحيث لا تكمل مسارها على طول الخط بل يقتصر عملها ما بين عين الكرمة ووسط المدينة .

-الخط رقم 13 :تشتغل به حوالي ثلاث حافلات للخواص تشتغل على الخط الرابط بين المحطة البرية وحي 500سكن

-الخط رقم 14:وتعتبر المنافسة في هذا الخط اكبر منافسة للمؤسسة بحيث تشتغل به حوالي 14 حافلة للخواص تعمل بين الخط الرابط بين المحطة البرية و بني مايدة .

**سيارات الاجرة:** يعرف تعداد سيارات الاجرة في المدينة تزايدا مستمرا في ضل التطور الذي يعرفه قطاع النقل الحضري وتشكل منافسة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ولكن عرفت المنافسة بعض التراجع وجاء ذلك بعد الرفع من تسعيرة الاجرة مما ولد بعض الاستياء لدى الزبائن نظرا لعدم اتساع المحيط الحضري للمدينة ولكن بقي الاقبال على هذا النوع من النقل ، وقد عرفت المدينة مؤخرا افتتاح عدة مؤسسات لسيارات الاجرة ، مما ادى الى مضاعفة عددها تقريبا ، وقد بينت إحصائيات لدى مديرية النقل ان عدد سيارات الاجرة الاجمالي قد فاق 600 سيارة<sup>1</sup>.

-حافلات نقل الطلبة : تتوفر على حاضرة مكونة من 16 حافلة متوزعة على محيط المدينة وتصب كلها في المركز الجامعي وهي خاصة بالطلبة لا تشكل منافسة كبيرة للمؤسسة .<sup>1</sup>

ثانيا : الزبائن :من خلال بعض الدراسات التي قامت بها المؤسسة لاحظت المؤسسة ان زبائنها من مختلف الاعمار والشرائح ، وقد قامت المؤسسة بتوفير خدمة الاشتراك بالنسبة لتلاميذ المدارس ، وقامت ايضا بعقد اتفاقية مع مديرية التضامن تسمح بالتنقل المجاني لجميع ذوي الاحتياجات الخاصة .

-بطاقة النقل المدرسي: تسمح لتلاميذ المدارس بالتنقل في جميع خطوط المؤسسة بشكل يومي ما عدا ايام العطل ويتضمن ملف المكون للبطاقة تصريح ابوي للتلميذ ، بالسماح له بالركوب في الحافلات وذلك لصغر سن بعض التلاميذ.

بطاقة النقل المجاني : تمنح البطاقة لجميع ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى الولاية المسجلين على مستوى مديرية التضامن الاجتماعي.

### المطلب الثالث: تحليل وضعية المؤسسة :

بما أن المؤسسة ذات طابع عمومي فهي ملزمة بتقديم الخدمة أكثر منه بالنسبة لتحقيق الربح وهو الأمر الذي من شأنه إن يجد من تنافسية المؤسسة خاصة في ظل تواجد المنافسة والتي تأتي بشكل مباشر من المتعاملين الخواص ،

لذلك فان المؤسسة بالرغم من مكانتها القوية في مجال عملها الا انها تعاني من بعض نقاط الضعف على المستوى الداخلي والخارجي بالنسبة لمحيطها:

نقاط القوة :تمكنت المؤسسة من تحقيق عدة اهداف وذلك بالعمل على نقاط قوتها وتعزيزها لهاته النقاط ولعل من اهم نقاط قوة المؤسسة:

-تنظيم العمل والعمل بنظام النصف مما يعطي العامل راحة اكبر وتقديم أحسن خدمة ممكنة.

-العمل وفق برامج ومناهج مدروسة من طرف مصلحة الاستغلال .

<sup>1</sup>وثائق خاصة بالمؤسسة .

- إمكانية التصليح بالنسبة للاعطاب في وقت قصير لاحتوائها على ورشة صيانة ومخزن للقطع الغيار و كفاءة كل من مصلحة التوريد ومصلحة الصيانة.

- العمل وفق أوقات محددة تتماشى وأوقات العمل والدراسة .

- وجود حافلات كبيرة تسمح بحمولة تقدر ب102 شخص.

- العمل وفق إطار مصرح وقانوني .

- مكان تواجد الحظيرة الذي يعتبر داخل المحيط الحضري والذي بدوره يحد من استهلاك أوقات العمل في حالة وجود الاعطاب

- وجود مرونة في التعامل مع تغيرات الطريق والانسدادات التي تحدث جراء الأشغال

**نقاط الضعف:** بالنسبة لنقاط الضعف فهناك نقاط متعلقة بالمؤسسة يمكن معالجتها وهناك نقاط خارج نطاق المؤسسة ولا يمكنها معالجتها :

- كثرة الغيابات في بعض فترات السنة عن غيرها مما يترك فراغا في الخطوط لا يمكن تعويضه .

- وجود اعطاب بالحافلات تستلزم تحويل بعض الأجزاء إلى مدن أخرى من اجل تصليحها.

- نقص في الموردين على مستوى الولاية خاصة في قطع الغيار

- عدم تواجد محطات توقف مرصمه من السلطات المحلية مما يضع العمال في حرج مع الزبائن

- نقص المسالك والطرق التي تسمح لحافلات المؤسسة بالسير مما يعذر عل المؤسسة تغطية جميع الأحياء والوصول إلى أقصى نقطة

- صعوبة المسالك ووعورتها مما يؤدي إلى اهتلاك الحافلات

- حادثة المدينة بالنقل الحضري وعدم تعود الساكنة عليها

المبحث الثالث: تقييم الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية:



لقد تبين لنا من خلال المقابلة مع كل من مسيري مصلحة الاستغلال ومصلحة المالية عن طريقة الرقابة داخل المؤسسة وعن قوة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ولذلك وجب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمعرفة الأداء داخل المؤسسة واتخاذها كمدخل للرقابة الإستراتيجية

**المطلب الأول : تطبيق الرقابة في مصلحة الاستغلال :** يتم تطبيق الرقابة داخل المصلحة عن طريق ورقة رسمية تسمى ورقة الطريق (feuille de rout) حيث تملأ في هذه الورقة جميع البيانات المتعلقة بعمل الحافلة وتقسّم الى جزئين في الواجهة الامامية تخص الفترة الصباحية والمسائية وتملا بها جميع ما يخص التذاكر عدد التذاكر الذي يقابله عدد الركاب وكذلك الرقم التسلسلي لكناش التذاكر .

أما خلفية الورقة تتعلق أساسا بالوقت وأوقات التوقف بالإضافة إلى ملاحظات مراقبي الخطوط بالضافة الى عدد الركاب المشتركين

- دور المراقبين : يتمحور دور المراقبين في كشف الركاب المتحايين وذلك بتفقد جميع الركاب بالاضافة الى التأكد من توزيع القابض للتذاكر على جميع الركاب وبهذا يكون دور المراقب دورا مزدوجا اي مراقبة الركاب والقابضين على حد سواء

- دور رؤساء المحطات : يتركز دور رؤساء المحطات في تنظيم العمل وتوزيع الحافلات على الخطوط بالاضافة الى تنظيم الوقت والحرص على مرور الحافلات عبر النقاط المحددة في اوقاته المبرمجة من طرف المصلحة.

دور المصلحة : تقوم المصلحة بحساب نتائج ورقة الطريق بشكل يومي وهي تعطي نتائج يومية تبرز مايلي :

- عدد التذاكر المباعة بالنسبة لكل قابض ، سائق ، وحافلة

- عدد الدورات التي انجزت من طرف كل حافلة .

- عدد الاماكن الموفرة من طرف كل حافلة

- نسبة امتلاء الحافلات و الخطوط

وتوضع كل هذه البيانات في وثيقة واحدة على مستوى مصلحة الاستغلال والتي بدورها تعطي معلومات عن كل عمال الشبكة وقياس ادائهم ومعرفة الخطوط الاكثر مردودية ، والتي تعطي نتيجة نهائية يومية توضع في جدول شهري يفصل عدد الركاب ، مداخيل التذاكر ، عدد الدورات ، عدد المقاعد الموفرة ، نسبة امتلاء الحافلات ، لتعطي حصيلة شهرية ، تمكن من مطابقة نتائج مصلحة الاستغلال مع نتائج مصلحة المالية والمحاسبة .

**كيفية المطابقة :** يقوم الوكيل او ما يعرف بالمحصل الرئيسي بتحويل الحصيلة اليومية المتأتية من طرف القابضين الى رصيد بنكي ويقوم بتوثيق محصلة كل قابض يقابلها الرقم التسلسلي للكناشات، الا ان الحصيلة اليومية لدى المحصل تختلف مع حصيلة مصلحة الاستغلال ، بحيث انتهائه الاخيرة تقوم بحساب عدد التذاكر وحصيلة المالية تعتمد على عدد الكناشات فيكون هناك اختلاف بسيط يمكن حسابه خلال نهاية الشهر وذلك عن طريق عملية الجرد الكلي للمحصلة ومن ثم المقارنة.

#### المطلب الثاني: بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري:

تتمثل رؤية المؤسسة في ان تحقق المؤسسة ربح باقل تكلفة، ويمكن تجسيد رسالتها فيما يلي :

-الاستقرار والاستمرارية بالحفاظ على الزبائن.

-توسيع نطاق الخدمة بانشاء خطوط جديدة

-الحفاظ على جودة الخدمة.

اما بالنسبة للاهداف الاستراتيجية فيمكن توضيحها فيما يلي:

-زيادة الحافلات وعدد الركاب .

-العمل على تحسين جودة الخدمة

-المساعدة في تخفيض التكلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد عياد هادي مكلف بشبكة الاستغلال يوم 24\04\2028

الجدول رقم (3-4): محاور بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري تيسمسيلت .

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	تخفيض سعر تكلفة الخدمة تحقيق اعلى عائد للتعاونية التقليل من التكاليف	معدل دوران الاصول	غلق المنافذ امام المضاربين تخفيض التكاليف
العملاء	ارضاء العملاء كسب عملاء جدد المحافظة على العملاء الحاليين	مؤشر الحصة السوقية نسبة زيادة العملاء	العمل على ارضاء العملاء تلبية الطلبات في الوقت المحدد
العمليات	توسيع نطاق الخدمة تقديم المساعدة لتسهيل عملية الخدمة	طاقة المؤسسة معدل الخدمة اليومي	صيانة الخطوط الحفاظ على جودة المنتج
التعلم والنمو	تكوين العمال وضع نظام محفز للعمال	معدل التوظيف معدل التاخير	ترقية الكفاءات تشجيع وتحفيز العمال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن :

اولا: تقييم المحور المالي: سنركز في هذا المحور على اهم مؤشرات الاداء المالي في المؤسسة محل الدراسة:

معدل دوران الاصول: يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الاصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات ، ويشير الى ان المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية :

**معدل دوران الاصول = صافي المبيعات / اجمالي الاصول**

ويتم تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة:

الجدول رقم (3-5) يبين تطور معدل دوران الاصول (الوحدة دج)

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	14011111.04	18286020.51	24092834.37	64653840.62
إجمالي الأصول	310242596	301875415	233412350	241693608
معدل الدوران	%4.51	%6.05	%10.32	%26.75

المصدر: ميزانيات ، جدول حسابات النتائج (2014.2015.2016.2017) مصلحة المالية والمحاسبة الملحق رقم

(1، 2)

التعليق: نلاحظ ان معدل دوران الاصول في نمو مستمر حيث كان في سنة 2014 %4.51 ليصل في سنة 2017 الى نسبة %26.75 ويعود ذلك الى:

-تحسين نوعية الخدمة.

زيادة الطلب على النقل الحضري.

ثانيا: مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الخدمة:

يتم تحديد تحديد هذا المؤشر من خلا نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة لآخرى وبحسب بالطريقة التالية:

$$\text{الربح الصافي} = \frac{\text{الربح السنة } n + 1 - \text{الربح السنة } n}{\text{الربح السنة } n} * 100$$

الجدول رقم (3-6) يبين تطور الارباح

السنة	2014	2015	2016	2017
الارباح	-82143204	-83871706	-68799188	8208458
التغير	-%2.1	%17.97	%111.93	%33.81

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2014 2015 2016 2017) مصلحة المالية والمحاسبة الملحق رقم 01

الارباح المتوقعة لسنة 2018 هي 10984285

نلاحظ ان نسبة الارباح حققت ادنى مستوى لها سنة 2014 حيث بلغت نسبة 2.1% لتصل في سنة 2016 الى نسبة 111.93% في سنة 2016 لتعود وتتناقص في سنة 2017 لتصل الى 33.81% .

ويعود ذلك الى :

-الاتراتيجية التي تعمل بها المؤسسة

-تحسين نوعية الخدمة

-تدعيم الخطوط ذات المردودية المرتفعة

تقييم محور العملاء:

سنركز في هذا المحور على اهم المؤشرات بالمؤسسة وهي كما يلي

مؤشر الحصة السوقية: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات وبالتالي الزيادة في الحصة السوقية، ويمكن التعبير عنه من خلا معدل نمو السنوي للمبيعات ، يحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة } n+1 - \text{مبيعات السنة } n}{\text{مبيعات السنة } n} * 100$$

الجدول رقم (3-7) يبين تطور حجم المبيعات

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	14011111.04	18286020.51	24092834.37	64653840.62
معدل المبيعات	%30.51	%31.75	%168.35	%-44.65

المصدر: جدول حساب النتائج (2014 2015 2016 2017) مصلحة المالية والمحاسبة الملحق رقم 02

المبيعات المتوقعة سنة 2018 هي 35782651.55

**التعليق:** نلاحظ ان نسبة النمو كانت تقريبا كانت ثابتة في العامين 2014 2015 الى انما عرفت قفزة هائلة في سنة 2016 لتصل لنسبة 168.35% ثم عادت وانخفضت في سنة 2017 لتسجل تراجعاً بنسبة -44.65%

وتعود هذه الاسباب الى :

-تحسين الخدمة

-زيادة الاقبال لدى السكان على النقل الحضري

نسبة زيادة العملاء: يقيس هذا المؤشر نسبة زيادة العملاء من سنة إلى أخرى

الجدول رقم (3-8) يبين نسبة زيادة العملاء

السنة	2014	2015	2016	2017
نسبة زيادة العملاء	%76.65	%44.70	%17.08	%14.14

المصدر: من اعداد الطلبة من خلال مقابلة مع المكلف بالاستغلال

**التعليق:** نلاحظ ان نسبة العملاء في انخفاض مستمر من سنة لأخرى وذلك حسب مصلحة الاستغلال يعود لعدم الاستغلال في خطوط اخرى نظرا للمشاكل البنوية للمدينة التي لا تسمح باشاء خطوط اخرى ،

فقد لاحظنا ان نسبة الزيادة في سنة 2014 وصلت 76.65% وبدأت في الانخفاض لتصل الى نسبة 14.14% سنة 2017

ثالثا : تقييم محور العمليات :

من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة مايلي :

مؤشر الطاقة الإنتاجية : ويقاس هذا المؤشر الطاقة الإنتاجية المتمثلة في عدد المقاعد الموفرة او المتاحة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (3-9) يبين حجم تطور الطاقة الإنتاجية (المقاعد الموفرة)

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد المقاعد الموفرة	7322800	8981200	9266400	8718600
معدل الطاقة الإنتاجية	43.34%	22.64%	3.17%	-5.91%

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال مقابلة مع المكلف بالاستغلال

التعليق: نلاحظ ان معدل النمو في سنة 2014 بلغ نسبة 43.34% ومن ثم بدا في الانخفاض ليصل سنة 2017 الى نسبة -5.91% ويعود ذلك لسير المؤسسة وفق مسار واحد بالنسبة لعدد الخطوط وتغيير طفيف بالنسبة لعدد الحافلات على مستوى الخطوط

معدل المبيعات اليومي: يحسب هذا المؤشر عدد الوحدات المباعة ويحدد بالعلاقة التالية :

معدل المبيعات اليومي = عدد الوحدات المباعة / عدد ايام السنة

الجدول رقم (3-10) يبين تطور معدل الركاب اليومي للمؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الوحدات المباعة	14011111.0	18286020.	24092834.37	27568727.8
عدد ايام السنة	4	51	365	6
	365	365		365
معدل الركاب اليومي	%383.86	% 500.98	% 660.07	%755.30

المصدر: جدول حسابات النتائج للمؤسسة (2017 2016 2015 2014) الملحق 02

التعليق.: نلاحظ من خلال الجدول التصاعد في نسبة الركاب اليومية حيث مثلت نسبة %38386.60 سنة 2014 لترتقي في كل سنة وتصل الى نسبة %75530.76 ، أي انها فيتصاعد مستمر ويدل على الاقبال على النقل الحضري ، ويعود ذلك الى :

-الاستمرارية في العمل بنفس الوتيرة لمدة طويلة

-تحسين نوعية الخدمة

رابعا : محور التعلم والنمو :

من بين اهم المؤشرات التي تقيم محور التعلم والنمو :

معدل التوظيف : يقيس هذا المؤشر نسبة التوظيف من سنة لأخرى ، وتحدد هذه النسبة بالعلاقة الآتية :

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد العمال للسنة } n+1 - \text{عدد العمال للسنة } n}{\text{عدد العمال للسنة } n} * 100$$



جدول رقم (3-11) بين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	79	84	90	89
معدل التوظيف	%6.32	%7.14	%1.11-	%2.24

المصدر: من اعداد الطالبين مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة النمو متذبذبة داخل المؤسسة اما بالنسبة الى التعداد فهو مستقر نسبيا وذلك يعود الى :

-حصر التوظيف في الاستغلال

-اتباع سياسة متقشفة في التوظيف

معدل التاطير :

يحدد هذا المعدل نسبة الاطارات داخل المؤسسة بالنسبة للتعداد الكلي ويعبر عليه بالعلاقة :

$$\text{معدل التاطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{العدد الإجمالي للعمال}) * 100$$

جدول رقم (3-12) يبين معدل التاطير داخل المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	79	84	90	89
عدد ااطارات	12	12	12	10
معدل التاطير	%15.18	%14.28	%13.33	%11.23

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

التعليق: نلاحظ من الجدول ان معدل التأخير في المؤسسة تقريبا ثابت حيث وصل اعلى معدل له سنة 2014 بنسبة 15.18% ووصل ادنى مستوى له سنة 2017 بنسبة 11.23% وذلك لحفاظ المؤسسة على جميع اطاراتها تقريبا دون الحاجة الى الزيادة في توظيف الاطارات ، وهذا ما يتوافق وسياسة المؤسسة

$$\text{النتيجة} = (\text{الوزن} * \text{المنجز فعلا}) / \text{الهدف}$$

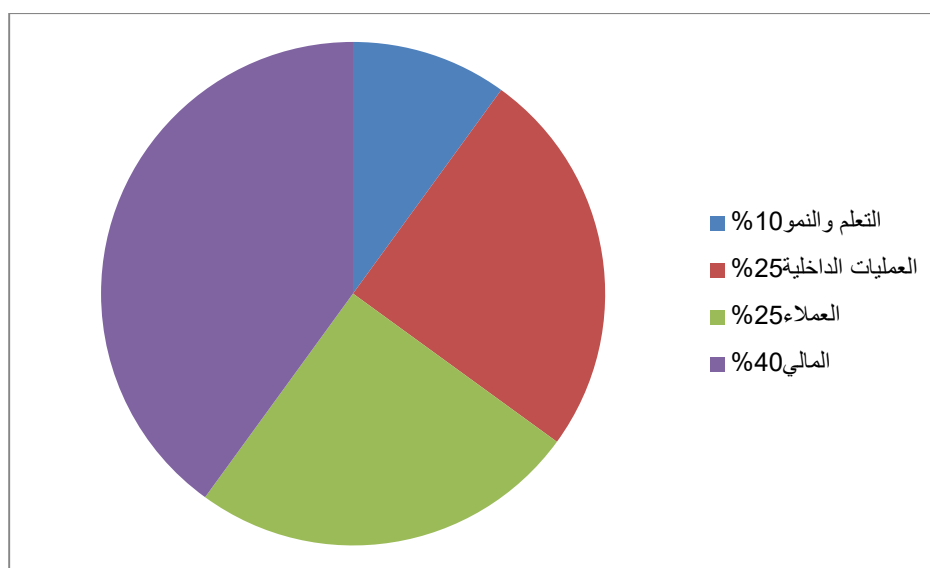
الجدول رقم (3-13): بطاقة الاداء المتوازن المقترحة لمؤسسة النقل الحضري

المحور	المؤشرات	الوزن ن %	الهدف %	النتيجة المنجزة فعلا%			
				2017	2016	2015	2014
المالي	-معدل دوران الاصول	20	50	10.7	4.12	2.42	1.80
	-تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	20	60	11.27	37.31	5.99	0.7-
01	اداء المحور الاول	40		21.97	41.43	8.41	1.1
العملاء	-الحصة السوقية	15	40	16.74-	63.13	11.90	11.44
	-نسبة زيادة العملاء	10	80	2.13	2.13	5.58	9.58
02	اداء المحور الثاني	25		14.61-	65.26	17.48	21.02
العمليات الداخلية	-الطاقة الانتاجية	10	60	0.98-	0.52	3.77	7.22
	-معدل البيوع اليومي	15	50	226.59	198.0 2	150.2 9	115.1 5
03	اداء المحور الثالث	25		226.61	198.5 4	154.6 9	122.3 7
التعلم	معدل التوظيف	05	20	0.56 2.80	0.27 3.33	1.78 3.57	1.57 3.79
							2.24 11.23
							1.11 13.33
							7.14 14.28
							6.32 15.18

								20	05	معدل التعلم	والنمو
3.36	3.6	5.35	5.36						10	اداء المحور الرابع	04

المصدر : من اعداد الطالبين

الشكل رقم (3-3): اداء محاور بطاقة الداء المتوازن لمؤسسة النقل الحضري



المصدر : من اعداد الطالبين

**التعليق:** نلاحظ من الشكل أن المؤسسة تعتمد في أداءها على المحور المالي بنسبة 40% ثم يأتي محور العملاء ومحور العمليات الداخلية بنسبة 25% ، ويأتي محور التعلم والنمو اخيرا بنسبة 10% وذلك كون معظم عمال المؤسسة يعملون على مستوى الشبكة والتي لا تتطلب مستويات عالية من التعلم.

#### تحليل النتائج:

**1- المحور المالي:** نلاحظ ان نتائج المحور المالي بدلت قليلة بنسبة 1.1% سنة 2014 لترتفع وتصل الى نسبة 41.43% سنة 2016 ثم تنخفض بتصل سنة 2017 الى نسبة 21.97% فلاحظ ان سنة 2016 كانت افضل سنة بالنسبة للمحور المالي وذلك :

- دور شبكة الاستغلال في العوائد المادية

- الاقتراب من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في هذه السنة

اما الانخفاض في سنة 2017 يعود الى مجموع التغييرات التي وقعت داخل المحيط الحضري كانشاء محطة جديدة للنقل البري ، وكذلك التغير في مخطط السير والذي يعتبر خارج نطاق المؤسسة.

**2- محور العملاء:** نلاحظ أن اداء محور العملاء في نمو الى غاية سنة 2016 حيث بلغت نسبة 65.21% ثم عادت وانخفضت بشدة في سنة 2017 لتصل الى -14.61% ويعود ذلك الى نفس الاسباب التي ذكرناها بالنسبة للمحور المالي.

**3- محور العمليات الداخلية:** يلاحظ من الجدول ان اداء هذا المحور في مجرى تصاعدي حيث بدا بنسبة 122.37% سنة 2014 ليصل الى 226.61% سنة 2017 ويعود ذلك الى عدة اسباب اهمها:

- اتباع استراتيجية مكثفة في الانتاج وهي توفير اكبر قدر ممكن من المقاعد واكبر قدر ممكن من الدورات والذي بدوره يعطي المزيد من عدد الركاب والتحصيل المالي

**4- محور التعلم والنمو:** نلاحظ ان نسب اداء المحور الرابع متقاربة وذلك لاكتفاء المؤسسة من العمال وكذلك الاطارات فهي تتبع سياسة تقشفية فيما يخص التوظيف.

**المطلب الثالث: دور الرقابة الإستراتيجية في إكساب مؤسسة النقل الحضري ميزة تنافسية**

الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسة هي الرقابة المطبقة ولكن بمفاهيم اخرى ومقاييس اخرى للاداء تتبعها المؤسسة ولعل من اهم ما تقيسه المؤسسة في مختلف المصالح مايلي :

**مصلحة الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة بقياس الاداء الخاص بالموارد البشري وتتبع ما يخص الغيابات والتاخرات ومدى التزام العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة والحجم الساعي المخصص لهم وتكون في شكل تقارير شهرية ويومية .

**مصلحة الاستغلال:** تقوم مصلحة الاستغلال بقياس الأداء لكل فرد من أفراد الشبكة بالإضافة إلى الرقابة التي تفرضها وذلك وقف ما قلناه سابقا ووضع وتوثيق الاعمال اليومية ، التي تصبح تقارير بنهاية كل شهر تسلّم الى المدير العام وكذا مصلحة المالية والمحاسبة.

**مصلحة الصيانة:** تقوم مصلحة الصيانة بالمراقبة التقنية لعتاد المؤسسة وكذا تقوم بحساب كمية الوقود المستهلكة من طرف الحافلات وعدد الاعطاب بالنسبة لكل الحافلة ، ليتم من خلال ذلك كشف الاعطاب المتكررة وايجاد طريقة للحد منها.

ومنه فان جميع الطرق الرقابة التي تعمل وفقها المؤسسة تصب ن اجل الحفاظ على ميزتها التنافسية او خلق الميزة ولكن ضعف المنافسة وحدائة هذا المجال في المنطقة اعطى للمؤسسة دفعة قوية الى الامام وذلك بكونها السباقة في العمل به وفرض نفسها قبل بروز اي منافسين.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط مفاهيم الرقابة الإستراتيجية على مؤسسة النقل الحضري بتيسمسيلت، حيث قدمت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات المتمثلة في عناصر الرقابة الإستراتيجية و مدى إكسابها للمنظمة ميزة تنافسية التحفيز المعنوي , حيث تم اختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة.

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجدنا أنها محققة أي أن مؤسسة النقل الحضري بتيسمسيلت تتبنى استخدام مفهوم الرقابة الإستراتيجية إلا أننا لاحظنا وجود نقص في استخدام البعض منها و خاصة فيما يخص وضع المعايير، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وعدم فهم معظم العمال لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، أما بخصوص الفرضية الثانية قد ثبت صحتها أي أنه يوجد علاقة طردية بن الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية فكلما زادت نسبة تطبيق الرقابة زادة قوة الميزة التنافسية للمؤسسة وفيما يخص الفرضية الثالثة فوجدنا أنه يوجد تأثير لتقييم الأداء داخل المؤسسة مع الميزة التنافسية ، كون تقييم الأداء يعتبر الركيزة الأساسية للرقابة الإستراتيجية ومدى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- مُجّد هاني مُجّد ،الادارة الاستراتيجية الحديثة ،دار المعتر للنشر ، عمان الاردن ،الطبعة الاولى
- 2- صالح عبد الرضا رشيد احسان دهش جلاب ،الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع الاردن ، 2008
- 3- وائل مُجّد ادريس طاهر محسن الغالي ،الادارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات دار وائل للنشر الاردن، 2013
- 4 - بلال خلف السكارنة ،التخطيط الاستراتيجي دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2010
- 5 -إسماعيل مُجّد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى ،الاسكندرية ، 2012
- 6 \_عبد الستار مُجّد العالي ، إدارة الإنتاج و العمليات، رابل للطباعة و النشر ، الاردن ، الطبعة الاولى
- 7\_عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى
- 8\_محسن احمد الخضيرى ، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة
- 9\_جمال الدين مُجّد المرسي و اخرون ، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 10\_علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر
- 11\_مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية
- 12\_طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الاساسيات و تطبيق ، القاهرة المتحدة للاعلان ، مصر ، الطبعة التاسعة ، مصر
- 13\_شارلزهر وجارث ، الادارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض
- 14\_طاهر مُجّد محسن المنصوري ، وائل مُجّد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى
- 15\_عبد السلام ابو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 16\_عبد الحكيم عبد الله النسور ، الاداء التنافس ، لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة لنيل درجة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط ،كلية الاقتصاد ، الاردن
- 17\_نبيل مُجّد المرسي ،التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية،الدار الجامعية ،الاسكندرية
- 18\_طاهر محسن منصور الغالي وأخرون ،الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل ،دار وائل ،عمان ط 1
- 19\_راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الاسكندرية
- 20\_علي سلمى ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب القاهرة 2003
- 21\_ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري العلمية
- 22\_عادل مُجّد زايد ،الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2003
- 23\_مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن

24\_علي ناصر الزامكي ادارة نظام المعلومات ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر 2009

**ب المدكرات :**

- 01-صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة فرحات عباس، سطيف 2012
- 02-ليلي إبراهيم درويش سمر ماهر البطروخ ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني ، مذكرة  
لنيل دبلوم مهني ، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين ،2012
- 03 صدوقي فاطمة ، دور ادارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة حسيبة بن  
بوعلي ، شلف
- 04هلاللي وليد ، الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر ،  
جامعة محمد بوضياف
- 05\_كريمة محفوظ ، يمينة منهوج ، استراتيجية ترويج منتج جديد كدعامة للميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة  
متستر في العلوم التجارية , جامعة حسيبة بن بوعلي ،شلف



# الملحق

الملحق رقم 01: ميزانيات المؤسسة لسنة (2014 2015 2016 2017)

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 0 0 0
Désignation de l'entreprise:	E T U T TRANSPORT DE VOYAGEURS	
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS	
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT	
Exercice clos le		31/12/14

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2014			2013
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	143 000	141 041	1 958	49 148
Immobilisations corporelles				
Terreins	50 024 000		50 024 000	50 024 000
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	237 098 746	129 812 205	107 284 541	151 807 439
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>267 263 746</b>	<b>129 953 246</b>	<b>157 310 499</b>	<b>201 880 587</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	36 203 308		36 203 308	42 423 369
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	48 748 319		48 748 319	43 082 773
Impôts et assimilés	379 602		379 602	
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	67 540 807		67 540 807	66 772 977
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>152 932 096</b>		<b>152 932 096</b>	<b>167 279 120</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>440 195 843</b>	<b>129 953 246</b>	<b>310 242 596</b>	<b>359 159 707</b>

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0
Désignation de l'entreprise:	E T U T TRANSPORT DE VOYAGEURS	
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS	
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT	
Exercice clos le		31/12/14

## BILAN (PASSIF)

	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		40 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-82 143 204)	(-90 447 105)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-47 309 517)	(-35 293 922)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-129 452 721)</b>	<b>(-85 741 029)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	319 664 971	319 664 971
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	118 286 320	121 969 000
<b>TOTAL II</b>	<b>437 951 291</b>	<b>441 633 971</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	673 410	802 516
Impôts	411 084	325 467
Autres dettes	659 531	2 138 681
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>1 744 026</b>	<b>3 266 765</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>310 242 596</b>	<b>359 159 707</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

# الملاحق

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 0 0
Designation de l'entreprise:	E T U T TRANSPORT DE VOYAGEURS
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT
	Exercice clos le 31/12/15

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2015		2014
		Amortissements	Provisions et pertes de valeurs	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	143 000	141 041	1 958	
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	50 024 000		50 024 000	
Bâtiments	2 489 399		2 489 399	
Autres immobilisations corporelles	237 220 946	177 217 945	60 003 001	
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>289 877 346</b>	<b>177 358 987</b>	<b>112 518 358</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	38 777 302		38 777 302	
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients				
Autres débiteurs	47 142 781		47 142 781	
Impôts et assimilés	379 602		379 602	
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	103 057 371		103 057 371	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>189 357 056</b>		<b>189 357 056</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>479 234 402</b>	<b>177 358 987</b>	<b>301 875 415</b>	

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0
---	-------------------------------------

Designation de l'entreprise:	E T U T TRANSPORT DE VOYAGEURS
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

Exercice clos le 31/12/15

## BILAN (PASSIF)

	2015	2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-83 871 706)	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-106 335 136)	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-190 206 842)</b>	
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	328 368 114	
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	162 346 934	
<b>TOTAL II</b>	<b>490 715 048</b>	
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	315 770	
Impôts	270 066	
Autres dettes	781 372	
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>1 367 209</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>301 875 415</b>	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

# الملاحق

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION** N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0

Désignation de l'entreprise: E T U T  
 ACTIVITE: TRANSPORT DE VOYAGEURS  
 Adresse: TRANSPORT DE VOYAGEURS  
 ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

Exercice clos le 31/12/16

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2016		2015	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	513 000	184 208	328 791	319 791
Immobilisations corporelles				
Terrains	50 024 000		50 024 000	50 024 000
Bâtiments	2 489 399		2 489 399	4 210 549
Autres immobilisations corporelles	237 508 248	218 045 070	20 563 168	4 336 578
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>290 534 645</b>	<b>217 129 288</b>	<b>73 405 357</b>	<b>58 920 919</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	37 290 115		37 290 115	34 041 788
Créances et emplois assimilés				
Clients	235 599		235 599	385 999
Autres débiteurs	44 523 747		44 523 747	41 932 856
Impôts et assimilés	379 602		379 602	379 602
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	77 577 927		77 577 927	106 032 443
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>160 006 992</b>		<b>160 006 992</b>	<b>182 772 589</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>450 541 636</b>	<b>217 129 288</b>	<b>233 412 350</b>	<b>241 693 608</b>

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION** N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0

Désignation de l'entreprise: E T U T  
 ACTIVITE: TRANSPORT DE VOYAGEURS  
 Adresse: TRANSPORT DE VOYAGEURS  
 ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

Exercice clos le 31/12/16

## BILAN (PASSIF)

	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-68 799 188)	8 208 458
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-190 206 842)	(-259 006 031)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-259 006 031)</b>	<b>(-250 797 573)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	328 368 114	328 368 114
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	162 346 934	162 346 934
<b>TOTAL II</b>	<b>490 715 048</b>	<b>490 715 048</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	412 594	639 488
Impôts	347 418	302 691
Autres dettes	943 320	833 953
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>1 703 332</b>	<b>1 776 133</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>233 412 350</b>	<b>241 693 608</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

# الملاحق

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0
Désignation de l'entreprise:	ETUT TRANSPORT DE VOYAGEURS
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT
Exercice clos le 31/12/17	

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	578 000	258 208	319 791	328 791
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	50 024 000		50 024 000	50 024 000
Bâtiments	4 240 549		4 240 549	2 489 399
Autres immobilisations corporelles	237 915 780	233 579 201	4 336 578	20 563 166
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>292 758 329</b>	<b>233 837 410</b>	<b>58 920 919</b>	<b>73 405 357</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	34 041 788		34 041 788	37 290 115
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	385 999		385 999	235 599
Autres débiteurs	41 932 855		41 932 855	44 523 747
Impôts et assimilés	379 602		379 602	379 602
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	106 032 443		106 032 443	77 577 927
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>182 772 689</b>		<b>182 772 689</b>	<b>160 006 992</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>475 531 018</b>	<b>233 837 410</b>	<b>241 693 608</b>	<b>233 412 350</b>

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 0 0 1 1 3 8 0 7 0 2 4 2 6 6 0
---	-------------------------------------

Désignation de l'entreprise:	ETUT TRANSPORT DE VOYAGEURS
Activité:	TRANSPORT DE VOYAGEURS
Adresse:	ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

Exercice clos le 31/12/17

## BILAN (PASSIF)

	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	8 208 458	(-68 799 188)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-259 006 031)	(-190 206 842)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-250 797 573)</b>	<b>(-259 006 031)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	328 368 114	328 368 114
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	162 346 934	162 346 934
<b>TOTAL II</b>	<b>490 715 048</b>	<b>490 715 048</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	639 488	412 594
Impôts	302 691	347 418
Autres dettes	833 953	943 320
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>1 776 133</b>	<b>1 703 332</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>241 693 608</b>	<b>233 412 350</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

# الملاحق

## الملحق رقم 02 : جدول حساب النتائج (2014 2015 2016 2017)

ETUT

ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

N° D'IDENTIFICATION:001138070242660

EDITION\_DU:16/05/2018 9:49

EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		14 011 111,04	7 525 620,80
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>14 011 111,04</b>	<b>7 525 620,80</b>
Achats consommés		-13 299 501,28	-5 769 654,94
Services extérieurs et autres consommations		-4 955 881,68	-6 499 004,13
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-18 255 382,96</b>	<b>-12 268 659,07</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>-4 244 271,92</b>	<b>-4 743 038,27</b>
Charges de personnel		-31 285 980,63	-17 998 681,37
Impôts, taxes et versements assimilés		-616 597,60	-314 366,90
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-36 146 850,15</b>	<b>-23 056 086,54</b>
Autres produits opérationnels		1 189 990,05	
Autres charges opérationnelles		-73 561,83	-275 854,32
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-47 172 937,28	-67 329 521,77
Reprise sur pertes de valeur et provisions		70 154,84	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-82 133 204,37</b>	<b>-90 661 462,63</b>
Produits financiers			
Charges financières			-8 678,04
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			<b>-8 678,04</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-82 133 204,37</b>	<b>-90 670 140,67</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000,00	
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>15 271 255,93</b>	<b>7 525 620,80</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-97 414 460,30</b>	<b>-98 195 761,47</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-82 143 204,37</b>	<b>-90 670 140,67</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			223 033,77
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			<b>223 033,77</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-82 143 204,37</b>	<b>-90 447 106,90</b>

ETUT

ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT

N° D'IDENTIFICATION:001138070242660

EDITION\_DU:16/05/2018 9:49

EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		18 286 020,51	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>18 286 020,51</b>	
Achats consommés		-11 583 905,25	
Services extérieurs et autres consommations		-4 629 746,35	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-16 213 651,60</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 072 368,91</b>	
Charges de personnel		-37 913 014,91	
Impôts, taxes et versements assimilés		-590 152,56	
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-36 430 798,56</b>	
Autres produits opérationnels		32,23	
Autres charges opérationnelles		-35 200,00	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-47 405 740,20	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-83 871 706,53</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-83 871 706,53</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>18 286 052,74</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-102 157 759,27</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-83 871 706,53</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-83 871 706,53</b>	

# الملاحق

ETUT

ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT  
N° D'IDENTIFICATION:001138070242660

EDITION\_DU:16/05/2018 9:50  
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		24 092 834,37	27 568 727,86
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			37 085 112,76
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>24 092 834,37</b>	<b>64 653 840,62</b>
Achats consommés		-8 978 482,41	-13 758 596,46
Services extérieurs et autres consommations		-2 071 182,71	-2 793 761,61
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-11 049 665,12</b>	<b>-16 552 358,07</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>13 043 169,25</b>	<b>48 101 482,55</b>
Charges de personnel		-41 086 517,34	-41 637 583,82
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 039 541,50	-1 550 796,77
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-29 082 889,59</b>	<b>4 913 101,96</b>
Autres produits opérationnels		71 702,24	25 314 318,11
Autres charges opérationnelles		-17 700,00	-5 299 973,77
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-39 770 301,37	-16 708 988,21
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-68 799 188,72</b>	<b>8 218 458,09</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-68 799 188,72</b>	<b>8 218 458,09</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-10 000,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>24 164 536,61</b>	<b>89 968 158,73</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-92 963 725,33</b>	<b>-81 759 700,64</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-68 799 188,72</b>	<b>8 208 458,09</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-68 799 188,72</b>	<b>8 208 458,09</b>

ETUT

ROUTE DE BOUGARA TISSEMSILT  
N° D'IDENTIFICATION:001138070242660

EDITION\_DU:16/05/2018 9:50  
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		27 568 727,86	24 092 834,37
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		37 085 112,76	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>64 653 840,62</b>	<b>24 092 834,37</b>
Achats consommés		-13 758 596,46	-8 978 482,41
Services extérieurs et autres consommations		-2 793 761,61	-2 071 182,71
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-16 552 358,07</b>	<b>-11 049 665,12</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>48 101 482,55</b>	<b>13 043 169,25</b>
Charges de personnel		-41 637 583,82	-41 086 517,34
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 550 796,77	-1 039 541,50
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>4 913 101,96</b>	<b>-29 082 889,59</b>
Autres produits opérationnels		25 314 318,11	71 702,24
Autres charges opérationnelles		-5 299 973,77	-17 700,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-16 708 988,21	-39 770 301,37
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>8 218 458,09</b>	<b>-68 799 188,72</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>8 218 458,09</b>	<b>-68 799 188,72</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000,00	
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>89 968 158,73</b>	<b>24 164 536,61</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-81 759 700,64</b>	<b>-92 963 725,33</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 208 458,09</b>	<b>-68 799 188,72</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>8 208 458,09</b>	<b>-68 799 188,72</b>

## الملاحق

مقابلة

التوقيت و التاريخ	السيد رئيس مصلحة المالية
20 افريل 2018 13:15	رابح شمس الدين

## الملاحق

---



## الملاحق

---

# الفصل الأول

## الاطار العام للرقابة الاستراتيجية

## الفصل الثالث

### دراسة حالة امؤسسة النقل الحضري

#### تسميات

## الفصل الثاني

### الاطار العام للميزة التنافسية

# المراجع والمصادر

# الملاحق

# المقدمة

قائمة الجداول

والاشكال و الملاحق



# فهرس المحتويات

# المراجع