

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء سوق متعاملي

الهاتف النقال في الجزائر

أ. لطرش وليد المركز الجامعي تيبازة د. الهاشمي بن واضح جامعة المسيلة

الملخص: جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، على إبعاد أنها نموذج متكامل يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير مالية التي تستخدم في تتبع نتائج المؤسسة الماضية والمستقبلية على حد سواء، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

على هذا الأساس جاء تساؤل الدراسة على النحو الآتي: كيف يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟، حيث هدف الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وإبراز أهميتها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وكيفية إستخدام المؤشرات المالية وغير المالية في هذه العملية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو تحسن أداء السوق ونموه الدائم طول فترة الدراسة، كما سمحت مؤشرات البطاقة بمقارنة أداء المؤسسات الثلاث (djezzy mobilis, Ooredoo)، العاملة في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر. وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة التشهير بأهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تتبع نتائج المؤسسات الاقتصادية، وإلزام المؤسسات به إن أمكن.

الكلمات الدالة : بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

Abstract: this study came to highlight the importance of balanced scorecard to measure and evaluate the performance of economic institutions, the cost element as an integrated model based on a combination of financial and non-financial indicators used in tracking the results of past and future establishment alike and distributed over four basic dimensions (financial dimension, after customers, after internal processes, learning and growth).

On this basis the question came study as follows: How can I use balanced labour market assessment alaaa card holders Algeria mobile?, where the aim of the study to identify and highlight the importance of balance scorecard in evaluating the performance of economic institutions, and how to use financial and non-financial indicators in the process. The most important outcome of this study is to improve the performance of permanent growth and market the length of study, as I let the card indexes compare the performance of the three institutions (djezzy mobilis, Ooredoo), working in the mobile services market in Algeria. In the latter study recommended the need to publicize the importance of model scorecard to track results of economic institutions, and to require its institutions if possible .

Key words: scorecard, performance evaluation, market of Mobile phone operators in Algeria.

مقدمة:

يعد الأداء مفهوم واسع، يشتمل في مضامينه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي والكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء الاستراتيجي يمثل ذلك النشاط الشمولي والمستمر، والذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها أو إنكماشها، المبني على أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها، وعل ضوء أهدافها طويلة الأمد.

فلعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ومدى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء يقيس النتائج المالية وغير المالية. وقد اقترح كل من "Kaplan and Norton" منهجا يعتمد

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سمي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) "Balanced Scorecard"، وقد وصف البروفيسور Kaplan بأن الاعتماد على النتائج المالية في تقييم الأداء "كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها".

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري جديد، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات. وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة.

1. إشكالية البحث: تتمثل مشكلة الورقة البحثية في عالج الأداء بشكل عام والتوجه الإستراتيجي له بشكل خاص، مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن كنظام إستراتيجي إداري لتوجيه وقياس، والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها. حيث تحتوي هذه البطاقة على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية لتقابل أغراض التنمية المستدامة التي تسعى إليها جميع الدول والحكومات عامتا والمؤسسات الاقتصادية خاصة من خلال إستحداث بعد جديد يعنى بتوجهات البيئية والإجتماعية للمؤسسة بجانب الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتستخدم مؤشرات القياس غير مالية لتحسين الأداء في موقع العمل وعمليات التشغيل الأمامية وعمليات التشغيل الموجهة للزبائن، إل جانب ذال تستخدم مؤشرات القياس المالية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لتخصيص نتائج عمليات التشغيل التي يقوم بها الموظفون في المؤسسة، ولما كانت بطاقة الأداء المتوازن تحاول المحافظة على مؤشرات القياس المالية ولكونها في نفس الوقت تشدد وتركز على قياس الإستثمار والعوداد في مجال المحافظة على رضا الزبائن وتطوير الأصول البشرية بإستخدام المقاييس غير مالية. فلذلك تحاول الورقة البحثية الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفسير النتائج المالية للمؤسسات العاملة في سوق متعاملي الهاتف النقال؟

2. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية، في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمؤسسات الاقتصادية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل إتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع المؤسسات مما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسات على المدى البعيد.

من خلال تحليل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، تستطيع المؤسسة أن تأخذ دليلها من خلال أربعة أبعاد هي: إستمرارية التدفق النقدي، رضا الزبائن، إنسيابية وتناسق العمليات الداخلية، التعليم والنمو. هذه الأبعاد الأربعة مرتبطة ببعضها البعض، بمعنى نجاح البعد الأول، يؤدي لنجاح البعد الثاني وهكذا، ومن هنا تكمن أهمية استخدام هذه البطاقة من خلال النظر في مدى تقدم المؤسسة، وهل المؤسسة تسير وفقا لرؤيتها. كما تكمن أهميتها في كونها تعتبر أداة تقييم تستطيع المؤسسة من خلالها الحكم على تحسين الأرباح أو عدم التحسين. كما تكمن أهميتها كونها تؤدي بالمؤسسة بتطوير إستراتيجياتها وفقا للأبعاد الأربعة. وكونها تعمل على تضييق الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الهدف المستهدف وطريقة القياس، والمبادرات التي يقترحها العاملين. كذلك تعتبر أداة إتصال فعالة بين جميع

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

العاملين في المؤسسة بدءا من المدير حتى الموظف في الإدارة الدنيا. وأخيرا تكمن أهميتها في كونها تعمل على تعريف كل موظف بعمله وبالتالي تعد أداة تحفيزية للعاملين لأداء عملهم بطريقة كفؤة وفعالة.

3. منهجية البحث: تقوم الدراسة على منهجين أساسيين:

- المنهج الأول: وصفي تحليلي، حيث سنقوم بسرد مختلف المفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، والأبعاد والمؤشرات المتعلقة بها.

- المنهج الثاني: تطبيقي، حيث أننا سنحاول إسقاط المفاهيم التي تم التطرق إليها في الدارسة النظرية على سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر باعتباره سوق نامي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد المالي أكبر منه في الأبعاد الأخرى.

المحور الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

ترجع كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة "Tableau de Bord"، والتي إستخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932، إشارة إلى الرقابة الإدارية داخل المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج المعبر عنها بالمصطلحات الإقتصادية (النتيجة الصافية، التوازن المالي، خلق الثروة للمساهمين... الخ)، من خلال قيادة أفراد وتخطيط العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها والتالي توجيه العمليات المستقبلية. (1)

في حين أن كلمة التوازن "Balanced" ترجع إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد. (2)

من خلا دمج الكلمتين، أظهرت بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المتغيرات المترابطة، وذلك من خلال ما نلمسه من تعريف العديد من الباحثين. وعليه سنعرض عددا من هذه التعريفات بغية حصر هذه المتغيرات وإعطاء تصور لمعنى التوازن في بطاقة الأداء.

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، وأبرز هذه التعريفات هو:

1. تعريف كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس

المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية": (3)

- كيف ينظر لنا الزبائن؟ (بعد الزبائن).

- ما الذي يجب أن تتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).

- هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو).

- كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟ (المنظور المالي).

2. عرفها نفس الباحثان سنة 1996 بأنها "نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل

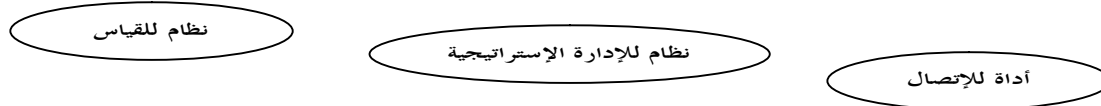
للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والإتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة،

وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة". (4)

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

3. كما عرفها "R. Niven" بأنها " عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من إستراتيجية المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الإتصال بين مستخدمي المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. من خلال هذا التعريف إعتبر "Niven" بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام للقياس، نظام للإدارة الإستراتيجية وأداة للإتصال. وهو ما يوضحه الشكل رقم (01).⁽⁵⁾

الشكل رقم (01): ما هية بطاقة الأداء المتوازن؟



Source: Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P1

4. في حين عرفها "Chuck Hannabarger" ومن معه على أنها "نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو."⁽⁶⁾

في سياق التعريفات السابقة يرى الباحث بأن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يسمح للإدارة العليا للمؤسسة بإعطاء الإطار العام لتطبيق إستراتيجياتها وتبعية تحقيق أهدافها، من خلال تفاعل مجموعة من مؤشرات الأداء المختارة والمخصصة في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

كما أن المتمعن في سطور التعريفات السابقة يدرك أن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لقياس وتتبع أداء المؤسسات وفقا لثلاث جوانب أساسية تتمثل في:⁽⁷⁾

أ. الجانب الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي الأمس، اليوم، وغدا، فما تفعله المؤسسات اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد. وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية سواء كانت مالية أو غير مالية بصورة متواصلة.

ب. الجانب الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

ت. الجانب البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات، ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية التي تهتم بالزبائن والأسواق، والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:⁽⁸⁾

1. البعد المالي: يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة، باستخدام جملة من المؤشرات المالية الدال على ذلك.

المؤكد هنا أن لإستخدام المؤشرات المالية أهمية بالغة للتعبير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، إنطلاقا من تقييمها لفعالية وكفاءة إستخدام المؤسسة لرأس مالها وأصولها المختلفة في خلق القيمة المضافة. كما تزود المؤشرات المالية العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المؤسسة من (مستثمرين، موردين، عملاء، عاملين وإدارة)، بالمعلومات المالية اللازمة

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

لإتخاذ قرارات الإستثمار بالنسبة للمستثمرين، وإبرام صفقات التموين والبيع مع المؤسسة بالنسبة للموردين وعملاء، وأخيرا قرارات المستخدمين وموظفي الإدارة بالبقاء داخل نفس المؤسسة. والجدول رقم (01) يوضح مختلف المؤشرات المالية التي تناسب إستخدام أي إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تسطرها أي مؤسسة إقتصادية والمرحلة التي تصادف وضع المؤسسة.

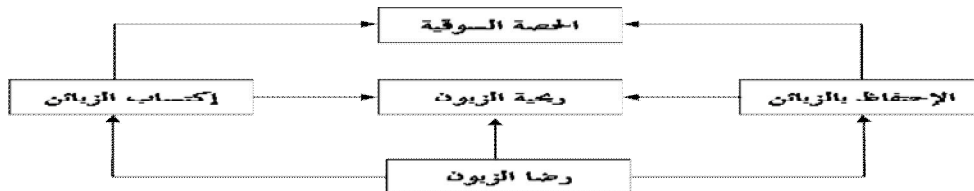
الجدول رقم (01): مقاييس الإستراتيجيات المالية

الإستراتيجية المالية			المراحل
إستراتيجية الإستثمار وإستخدام الأصول	إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	إستراتيجية النمو وتنويع المداخل	
- نسبة الإستثمارات على المبيعات المحققة. - نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة.	- نسبة الإيرادات على عدد العمال	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والزبائن الجدد.	النمو
- معدلات العائد على الأصول. - نسبة إستغلال الأصول.	- التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين. - نسبة تخفيض التكاليف. - نسبة التكاليف غير مباشرة على المبيعات	- حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. - مردودية الزبائن والمنتجات.	الإستقرار
- فترة الأسترداد. - الدورة التشغيلية.	- التكاليف الوحودية (لكل وحدة إنتاج، لكل صفقة)	- مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات. - نسبة الزبائن غير المرجح على إجمالي عدد الزبائن.	النضج

Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 52.

2. بعد الزبائن: يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكاتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق. وتعتبر مقترحات القيمة لدى الزبون بمثابة محركات الأداء لتحقيق الهدف الاستراتيجي لبعده الزبائن، هذا الأخير يعتمد على جملة من المؤشرات التي تعمل على قياس مستوى رضا الزبائن للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. في هذا الشأن حدد (Kaplan And Norton) خمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية موضحة في الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): المقاييس الرئيسية لبعده الزبائن.



Source: Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 68.

فمن خلال الشكل رقم (02) نلاحظ أن رضا الزبائن على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى إكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها وإكتسابها لزبائن جدد من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا الزبائن وإحتفاظ بهم

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

وكسب المزيد منهم من شأنه أن يرفع ربحية المؤسسة جراء تعاملها مع الزبون الواحد، وخلاصة القول أن هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتعكس على بعضها البعض.

3. بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك. ففي إطار بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية المعرفة الدقيقة بواقع عمل المؤسسة الاقتصادية وأساليب الإنتاج والأداء، وكذلك التبصر حول مستقبل العمليات داخل المؤسسة. والضرورة تقتضي التركيز على أهم المؤشرات التي تعطي تصور واضح على القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، والتي تجسد من خلالها إعداد وتقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق. (9) وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء العمليات الداخلية داخل المؤسسة والمخصصة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم(02): مقاييس العمليات الداخلية

العمليات التشغيلية	العمليات للزبائن
- التكلفة المتوسطة لكل صفقة.	- متوسط زمن الانتظار.
- التسليم في الوقت المناسب.	- زمن الرد على طلبات الزبائن.
- معدل دوران المخزونات.	- نسبة العيب المئوية.
- نسبة الطاقة الإنتاجية.	- حجم وقيمة المردودات.
- تحسين وقت الدورة.	- عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون.
- معدل استخدام الفضاء.	- عدد التقارير الإعلامية الإيجابية.
- دقة التخطيط.	- التحسين المستمر.
إدارة العمليات الإبداعية	إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية
- نفقات البحث والتطوير.	- جملة الإشاعات البيئية.
- عدد براءات الاختراع.	- إشراك المجموعات العمالية (مؤشر التمكين)
- متوسط عمر براءات الاختراع.	- عدد إجراءات الضمان.
- نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض.	- تطور حجم النفايات.
- منتجات وخدمات طور الإعداد.	
- معدل العائد الداخلي على المشاريع الجديدة.	
- زمن تقديم المنتجات/ الخدمات الجديدة.	
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة.	

Source: Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P134

ويفيد استخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدى الذي يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية أن تجري تحسينات في عملياتها الداخلية، التي تتضمن حسن الإشراف على العمليات التشغيلية، وسبل التفاعل مع الزبائن، والسعي نحو الأفضل من خلال خلق روح الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وإحاطة كل هذا بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والاجتماعية التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

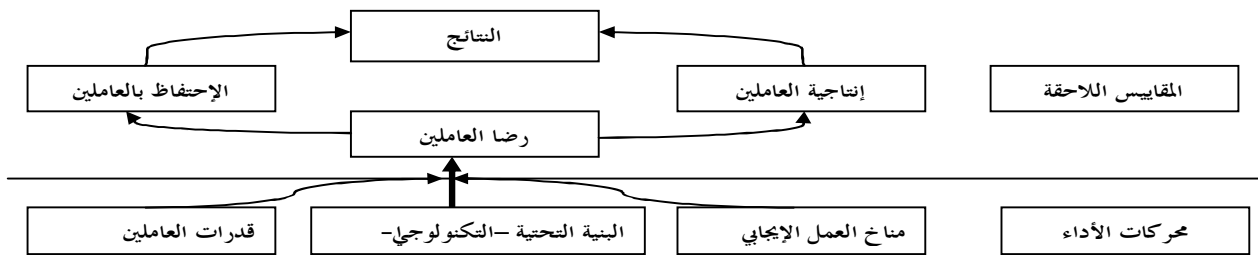
دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا. بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه.

لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال بحيث إشملت على تكوين الرأس مال البشري، الرأس مال المعرفي و الرأس مال التنظيمي، كما تم تحديد كل محركات الأداء التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف، وفيما يلي توضيح لكل محركات الأداء وأسلوب قياس كل أداء.

أ. مقاييس قدرات العاملين: هناك ثلاثة مقاييس جوهرية لقدرات العاملين، يظهرها الشكل رقم (03):

الشكل رقم (03): التعلم والنمو في إطار قدرات العاملين



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 246.

- رضا العاملين: عند قياس هذا البعد يجب الإعتماد على مقاييس مثل: كمية الموارد المنفقة على عمليات التدريب والتعلم، نصيب المبيعات من المنتجات التي طرحت منذ وقت قريب جدا كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير. إضافة إلى عدد كبير من المقاييس التي نوجزها في الآتي: (10)

- | | |
|--|--|
| تكاليف البحوث والتعليم. | عدد المنتجات الجديدة والمطورة. |
| تكاليف البحث والتعليم / التكاليف الكلية. | زمن البحث والتعليم. |
| الإستثمار في التعلم والتدريب. | متوسط عمر المنتجات الجديدة والمطورة. |
| عدد العمال المدربين. | مؤشر التمكين: إقتراحات كل عامل، الإقتراحات المنفذة لكل عامل. |

- | | |
|---|--|
| تكاليف التعليم والتدريب/عدد العاملين. | عدد المنتجات الجديدة /إجمالي منتجات المؤسسة. |
| عدد العمال المنتسبين للإتحادات المهنية. | عدد المتقدمين للعمل. |

- الإحتفاظ بالعاملين: يعد إحتفاظ المؤسسة بالعاملين لمدة طويلة مؤشر لمدى ولائهم للمؤسسة فضلا عن حصول المؤسسة على خبراتهم في مجال تلبية إحتياجات الزبائن، كما أنه من الصعب إستبدال الأشخاص ذوي المهبة والخبرات بأشخاص أقل منهم. (11) على أن يتم قياس مدى إحتفاظ المؤسسة بمستخدميها عن طريق مؤشر معدل دوران العاملين. هذا لا يمنع إستخدام المؤشرات المكملة الآتية: (12)

- | | |
|---------------------|------------------------------------|
| متوسط سنوات الخدمة. | عدد المتقدمين للعمل. |
| متوسط عمر العاملين. | العمال المؤقتين / العمال الدائمون. |

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

- إنتاجية العاملين: تعكس إنتاجية العاملين مهاراتهم وروحهم المعنوية ومدى قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحسين العمليات الداخلية. (13) ويتم ذلك من خلال إستخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية والذي يحسب على أساس الصيغة التالية: (14)

معدل الإنتاجية للعامل = الإنتاجية الكلية للقسم أو المركز / عدد العاملين في القسم أو المركز.

ب. البنية التحتية: أصبح الاعتماد على نظام معلومات الجيدة والتكنولوجيات الحديثة سببا من أسباب بقاء المؤسسة وديمومتها في ظل البيئة التنافسية لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية وإستغلالها والإفادة منها لتلبية متطلبات الزبائن. على هذا الأساس توجد مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تحكم على فعالية هذه النظم والتكنولوجيات في تلبية طلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن، والتي نوجزها في الآتي: (15)

} تكلفة الحصول على التكنولوجيا الحديثة نسبة إلى } عدد العمال المتفرغون الذين يمضون أكثر من (50%) إجمالي الأصول.

من ساعات العمل في المؤسسة دون عمل حقيق.

} نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج. } النسبة المؤوية للعمال المتفرغين الدائمين.

} عدد العمال المؤقتين / عدد العمال الدائمين. } زمن العمليات الحقيقي على الزمن المعياري لتنفيذها.

- بيئة العمل: تركز هذه المقاييس على العمليات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية والتي يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المقاييس الأخرى. وأهم هذه المقاييس موجز في الآتي: (16)

} نسبة الغيابات والتأخرات. } عدد مرات مخالفة اللوائح والتعليمات.

} التسرب الوظيفي. } نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي.

} عدد الشكاوى. } دليل التحويل (عدد المدراء).

} عدد الحوادث. } نسبة نمو المبيعات.

} دليل الحوافز. } تقرير الإتصال الداخلي.

} ترقية الصحة. } إنتهاكات الأخلاق.

من خلال إستعراض بعد التعلم والنمو يتبين أنه يركز على أهمية تنمية القدرات الوظيفية للمستخدمين والحفاظ عليهم وتنظيمهم في هيكل ملائم، وإتاحة كل الإمكانيات المساعدة على العمل في ظروف جيدة وملائمة، نظرا لأهمية هذا البعد في التأثير على الأبعاد الثلاثة الأخرى، وهذا ما يصوره الشكل رقم (04). الذي يعمل على عرض وربط كل محركات الأداء الخاصة بعد التعلم والنمو مع محركات الأداء الخاصة بالأبعاد الثلاثة الأولى، إضافة إلى إضهار الأهداف الأساسية التي تسعى إليها هذه المحركات.

الشكل رقم (04): أهداف بعد التعلم والنمو وعلاقة بالأبعاد الثلاثة لباقية الأداء المتوازن

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص140.

ثالثا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

أ. المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة وملتصقة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. وعملا بطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة. (18)

ب. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقات السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا - عندها" (if- then)، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

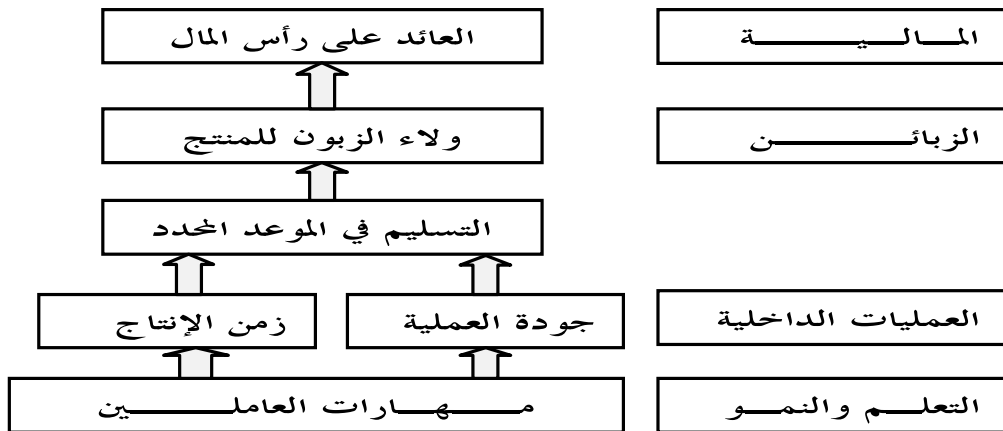
ج. هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة إستخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

د. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقات السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا - عندها" (if- then)، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

هـ. في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهود المبذولة في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. (19)

كنتيجة لذلك فإن كل مقاييس الأداء التشغيلي التي في الحقيقة هي تفاعل ثلاثي الأبعاد الأولى من المثال (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن) هي جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من عوامل ذات التأثير المباشر في تكوين الإستراتيجية وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة (الأداء المستقبلي)، التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية الحالية (الأداء الحالي). والشكل رقم (06) يترجم علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (06): علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة (ورشة عمل غسل الأموال: أساليب وطرق المكافحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 20-24 نوفمبر 2005، ص24.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

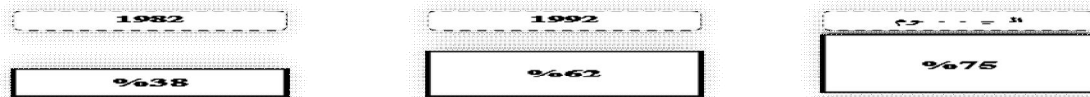
ج. الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كلياً في العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي حصلت في العوامل الأخرى (20)

يشير الطرح أعلاه أن المؤسسات الرائدة التي تنجح في تحسين العوامل غير المالية، تنجح كذلك في تحسين العوامل المالية، لأنها إهتمت بدراسة الأصول المعنوية التي تعمل على: (21)

- إيجاد علاقة قوية وطويلة مع الزبائن.
- تقديم منتجات جديدة ومتطورة وبجودة عالية.
- تقديم منتجات تواكب حاجات ورغبات الزبائن، وبتكلفة قليلة وبفترات إنتاج قصيرة.
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
- التمكن من استخدام الأتمثل للتكنولوجيا ونظم المعلومات.

د. دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات الحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة اقتصادية. بعبارة أخرى فإن 75% من مصادر القيمة داخل المؤسسات الاقتصادية ليست مدروسة أو مدونة في سجلاتهم المحاسبية. حيث أكد "Niven" على أهمية الأصول المعنوية وتعاضم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية، والشكل رقم (07) يظهر القيمة المتزايدة للأصول المعنوية للفترة الممتدة من 1982 إلى غاية يومنا هذا. (22)

الشكل رقم (07): القيمة المتزايدة للأصول المعنوية في المؤسسات الاقتصادية



Source: Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P28.

فالمهتمين بطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية، لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيمي للمؤسسة، سينجم عنه الكثير من المشاكل والأخطار التي قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

المحور الثاني: مفهوم الأداء وتقييم الأداء: يتم الإشارة إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Encyclopedic world dictionary أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز. (23)

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام. حيث يمكن إعطاء تعريف عام وشامل للأداء ينحصر في "انعكاس لقدرة المؤسسة الاقتصادية وقابليتها على تحقيق أهدافها". وأنه "قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه تم وصف الأداء بأنه النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها. (24)

في هذا الشأن تعمل المؤسسة على تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية، المالية والبشرية) المتميزة بالندرة. وغالباً ما كان يعبر عن أدائها بمقاييس الفعالية (عملية تحقيق الأهداف) والكفاءة (عملية الاستعمال العقلاني للموارد). (25) وفيما يلي توضيح لكل مقياس من هذه المقاييس:

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

○ الفعالية: يعرف B.Dervaux, A.Couloud الفعالية بأنها "عبارة عن معيار للرقابة، يمكننا أن نعتبرها بالطريقة التالية: إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف؟" (26) وتظهر فعالية المؤسسة في ثلاثة مستويات تتعلق بـ: (27)

○ الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة بأنه مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام. (28)

تبدو العلاقة بين الكفاءة والفعالية كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فعالة وليست كفوءة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هاذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فعالة وكفوءة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاث قضايا أساسية، وهي الأهداف، ومدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المتحققة، ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الانتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف. (29)

وبخصوص توضيح مفهوم عملية تقييم الأداء التي تلقى إهتمام واسع بالنسبة لجميع المؤسسات والباحثين، ورغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم العملية، والذي ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن الإختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثون في دراستهم وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

" ينظر لعملية تقييم الأداء للمؤسسة على أنها قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"

كما ينظر لعملية تقييم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسة نفسها تحصل على مواردها فتنفع منها بفعالية وكفاءة في سبيل أهدافها. (30)

ويمكن النظر لعملية تقييم الأداء على أنها مقياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل. (31)

المحور الثالث: قواعد إعداد وتطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن.

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد يأخذ في إعتبره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

أولا: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: نميز جملة من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن على الميدان، والمتمثلة في: (32)

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقياس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لإختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح وإختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل قطاع إقتصادي، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

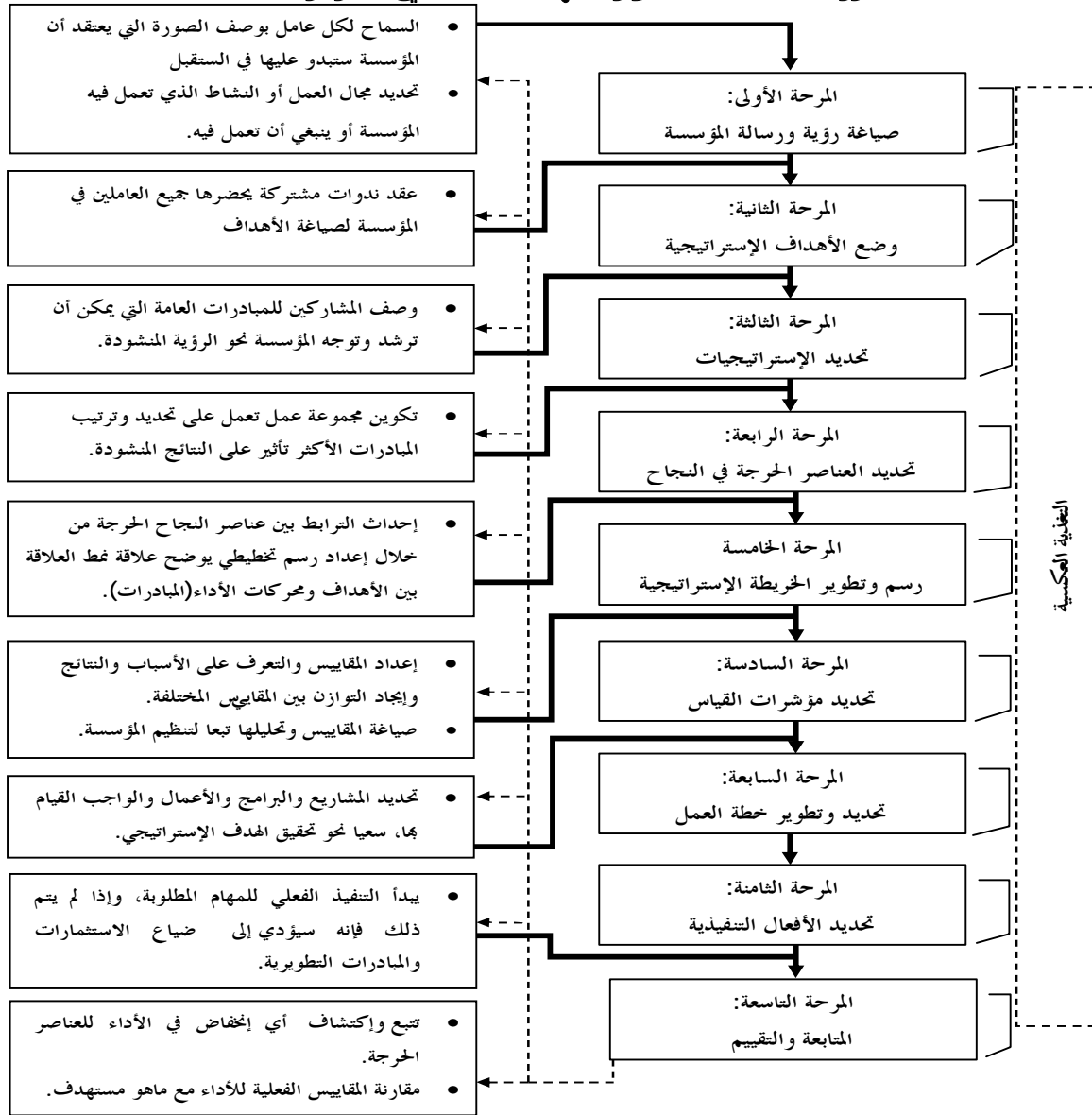
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي يراعى فيها الترتيب الذي يلزم إتخاذها، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده. في هذا الشأن يقدم الباحثان تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية تبدأ بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم.

الشكل رقم (08): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على: هاني عبد الرحمان العمري: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009، ص 26.

المحور الرابع: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: التعريف بمتعاملي سوق الهاتف النقال في الجزائر: يتشكل سوق خدمة الهاتف النقال من ثلاث شركات رئيسية موضحة كآتي:

1. مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) (Djezzy): في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الأولى من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية (djezzy).
(Djezzy) هو الاسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

أصبحت جازي (Djezzy) اليوم شركة الاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من ثمانية مليون مشترك، و هي شركة مساهمة رأسمالها 29.558.750.000,00 دج، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، و لها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس و حيدرة بنفس الولاية، و كذا مديريتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران و قسنطينة. و هي شركة ذات أسهم موزعة بين مجمع أوراسكوم تيليكوم (Groupe ORASCOM TELECOM) وهو المجمع الذي يسند مؤسسة (Djezzy) في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سيفيتال (CEVITAL) الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة الزيوت و مشتقاتها.

2. شركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) - موبيليس - mobilis : تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم إتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها 100% من الأسهم المقدره بـ 10 ملايين دج، ونالت هذه الأخيرة إستقلاليتها في أوت 2003، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي في الطريق الوطني رقم 05 بالحرش. و موبيليس (mobilis) هي التسمية التجارية التي تستخدمها شركة إتصالات الجزائر، مهمتها تقديم مجمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، على إعتبار أنها المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في هذا المجال إلى جانب كل من مؤسسة (Djezzy) ومؤسسة (Ooredoo) الأجنبيتين.

3. المؤسسة الوطنية للإتصالات الجزائر (WTA) (Ooredoo) : الوطنية للاتصالات الجزائر المعروفة بإسم "Ooredoo" و "Nedjma" سابقا، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية تعمل في مجال الاتصالات بالهاتف النقال. تم تأسيس (WTA) في 2 ديسمبر 2003 وتحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة إستغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "Nedjma". بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقه في الجزائر، حيث أدخلت "Ooredoo" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

ثانيا: إستعمال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: حسب تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية للفترة موضع الدراسة (2004 - 2015)، فقد عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر نموا سنة بعد أخرى، وذلك من خلال طرح جملة من المؤشرات الدالة على ذلك والتي نعرضها حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1. البعد المالي: المؤكد أن المؤسسات الإقتصادية الثلاثة (Ooredoo، mobilis، djezzy) تهدف من خلال أنشطتها العادية إلى تحقيق نمو في إيراداتها النقدية وأرباحها سنويا (النتيجة المالية)، مع ضرورة مقارنة هاذين المؤشرين مع ما حققته المؤسسات المنافسة في السوق إن أمكن. والجدول التالي يلخص ما حققته المؤسسات الثلاث مجتمعا من إيرادات إجمالية، وأرباح سنوية قبل الفوائد والضرائب.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (03) تطور رقم أعمال (الإجمالي، المحقق عن كل مشترك) لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015 (مليار دج)

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
340	324,3	299,8	274,54	246,066	222,58	222,08	215,84	191,7	161	119	76	الإيرادات الإجمالية
4,84	8,17	9,20	11,57	10,55	0,22	2,89	12,59	19,06	35,29	56,57	!VR#	معدل النمو (%)
---	151,117	167,030	133,799	126,441	111,356	95,806	101,12	94,81	---	58,50	33,482	النتيجة المالية قبل الفوائد والضرائب
#VR!	-9,522	24,83	5,81	13,54	16,23	-5,26	6,65	#VA	#VR!	!VR#	%37	معدل النمو (%)

من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT : 2004- 2015)

أ. معدل نمو إيرادات السوق: حقق المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقال سنة 2015 رقم أعمال في حدود 340 مليار دج (منها رقم الأعمال لخدمات G3)، حيث عرف نمو وزيادة قدرها 4,84% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2014 بـ 324,3 مليار دج. والجدول رقم (03) يوضح تطور هذه الإيرادات (الإيرادات الإجمالية، الدخل المحقق عن كل مستهلك في الشهر) للفترة الممتدة من 2004 إلى 2015، حيث سجل في سنة 2005 أكبر نمو للإيرادات بنسبة فاقت 56% ليعرف بعدها المعدل إنخفاض متتالي إلى أن سجل أدنى مستوى له في سنة 2010 بمعدل نمو قدره 0,22% وتحقيق إيرادات فاقت 222 مليار دينار للمتعاملين الثلاث، ليعاود معدل نمو الإيرادات في الصعود في سنتي 2011 و 2012 ويفوق سقف 10%، ومع إقتحام المتعاملين الثلاث سوق (G3) إنخفض معدل نمو الإيرادات من 9,20% سنة 2013 إلى 4,84% سنة 2015.

ب. معدل نمو النتيجة المالية قبل الفوائد والضرائب لسوق معاملي الهاتف النقال: عرفت النتيجة المالية قبل الفوائد والضرائب هي الأخرى قفزة نوعية سنة 2004 حيث سجلت أعلى نسبة نمو عند هذه السنة والمقدرة بـ 37%، والتي ترجع إلى إرتفاع إيرادات المتعاملين الثلاث من 335 مليون دولار سنة 2003 إلى 459 مليون دولار (33,48) مليار دج) سنة 2004. لتعرف بعدها النسبة إنخفاض في سنة 2008 و 2009 في حدود (6,65%) و (-5,26%) على التوالي، بسبب تراجع نمو حجم الإيرادات لنفس الفترة، لتعرف بعدها سنوات 2010 إلى غاية 2013 إرتفاع ملحوظ للنسبة، وسجلت أعلى مستوى لها في سنة 2013 بنسبة قدرها (24,83%). لكن هذا التحسن لم يستقر حيث تراجعت النتيجة المالية قبل الفوائد والضرائب للمؤسسات الثلاث (Ooredoo، mobilis، djezzy) من 167,030 مليار دينار إلى 151,117 والذي يفسر بإقتحام المؤسسات الثلاث لسوق (3G) في الجزائر، وما ينجر عن ذلك من إستثمارات وتكاليف إضافية.

2. بعد الزبائن: إن وضع نحو الزبائن في صلب المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، جاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المؤسسة التي تجبر المؤسسة على أن تنظر لأدائها ونتائج تطبيقها لإستراتيجياتها بأعين الزبائن، وهذا ما يمثل صيغة عملية للتفكير مليا لإيجاد آليات عمل وكذلك معايير دقيقة تأخذ بعين الإعتبار إختيارات الزبائن، وتتابع التحولات والتغيرات الحاصلة في رؤية الزبائن لطبيعة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.⁽³³⁾ من خلال هذا الطرح نعرض جهة

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

من المؤشرات التي تخص محور الزبائن، بهدف إعطاء تفسير واضح للتغيرات الخاصة في البعد المالي للمؤسسات الثلاث محل الدراسة.

أ. تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفترة (2004-2015): يعتبر مؤشر الحصة السوقية لكل مؤسسة تعمل على تقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر من المؤشرات المهمة التي تحكم على مدى نجاعة وأهمية الخدمات التي تبتكرها كل مؤسسة بالنسبة لجمهور المشتركين من حيث السعر، والجودة، زمن التسليم، وحجم الثقة في المتعامل، إضافة إلى أهمية العلامة بالنسبة للمشارك. كل هذه العوامل وعوامل أخرى من شأنها أن ترفع أو تخفض من حجم الحصة السوقية لكل مؤسسة من المؤسسات الثلاث. وهذا ما يلخصه الجدول رقم (04) الذي يظهر تطور الحصص السوقية لكل متعامل من سنة 2004 إلى غاية 2015 وذلك لكل في السوق الإجمالية (3G و GSM).

الجدول رقم (04): تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال للفترة الممتدة من 2004-2015 (%)

				
	5,89	24,10	70,01	2004
	10,81	35,93	53,27	2005
	14,24	35,60	50,15	2006
	16,28	35,17	48,55	2007
	19,31	28,50	52,19	2008
	24,54	30,80	44,66	2009
	25,16	28,82	46,03	2010
	23,88	29,53	46,59	2011
	24,14	28,31	47,55	2012
	23,99	31,64	44,37	2013
	26,94	30,08	42,99	2014
	28,45	33,12	38,43	2015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
Rapport Annuel 2, Rapport Annuel de l'ARPT 2010 (Rapport Annuel de l'ARPT www.ARPT.dz
5de l'ARPT 201

تعد مؤسسة (djezzy) أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، الأمر الذي أكسبها صفة الريادة والأسبقية في إكتساح سوق متعاملي النقال في الجزائر، إلى أن هذه الريادة لم تدم طويلا مع دخول كل (mobilis) و(Ooredoo) السوق ومنافسة مؤسسة (djezzy)، حيث تراجعت الحصة السوقية لهذه الأخيرة من 70% سنة 2004 إلى ما دون 50% في السنوات التي تلي سنة 2008. والتي تفسر بإشتداد حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث في كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال ما يتم عرضه من منتجات وخدمات تلي كافة شرائح المجتمع.

ب. تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال لمتعاملي الهاتف النقال: حسب التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية، يواصل سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر نموه من سنة إلى أخرى. فمن سنة 2004 إلى سنة 2015 إرتفع عدد المشتركين من 4,88 مليون إلى أكثر من 43 مليون مشترك بكتافة هاتفية قدرها 15,26% في سنة 2004 إلى 107% في سنة 2015. والجدول رقم (05) يعطي تصور عام لتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من سنة 2004 إلى 2015، والتي يمكن أن تفسر تطور الحصة السوقية لكل متعامل خلال نفس الفترة.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (05): تطور تعداد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاثة (Ooredoo، mobilis، djezzy)

السنة	Ooredoo		mobilis		Djezzy		العديد الإجمالي للمشاركين	
	التطور (%)	إجمالي المشاركين	التطور (%)	إجمالي المشاركين	التطور (%)	إجمالي المشاركين	التطور (%)	إجمالي المشاركين
2004	----	287 562	----	1 176 485	----	3 418 367	----	4 882 414
2005	413,47	1 476 561	317,17	4 907 960	112,87	7 276 834	179,8	13 661 355
2006	102,56	2 991 024	52,32	7 476 104	44,71	10 530 826	53,70	20 997 954
2007	50,03	4 487 706	29,64	9 692 762	27,07	13 382 253	31,26	27 562 721
2008	16,29	5 218 926	-20,52	7 703 689	5,42	14 108 857	-1,92	27 031 472
2009	53,91	8 032 682	30,83	10 079 500	3,60	14 617 642	21,08	32 729 824
2010	2,65	8 245 998	-6,27	9 446 774	3,21	15 087 393	0,15	32 780 165
2011	3,13	8 504 779	11,31	10 515 914	9,99	16 595 233	8,65	35 615 926
2012	6,51	9 059 150	1,01	10 622 884	7,53	17 845 669	5,36	37 527 703
2013	4,7	9 491 423	17,21	12 451 373	-1,52	17 574 249	5,3	39 517 045
2014	22,88	11 663 731	4,58	13 022 295	5,90	18 612 148	9,56	43 298 174
2015	5,44	12 298 360	9,95	14 318 169	-10,75	16 611 115	-0,16	43 227 643

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2010, Rapport Annuel de l'ARPT 2013, Rapport Annuel de l'ARPT 2015)

ت. السعر المباشر: يعتبر السعر معيار للزبائن لتقييم أهمية عرض أو خدمة عن باقي العروض أو الخدمات الأخرى المقدمة والمطروحة في السوق، ولعلم المتعاملين الثلاث بأهمية السعر في إكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن، سعت كل مؤسسة إلى تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المكالمات من متوسط جملة عروضها المطروحة في السوق، حيث تعطي مؤسسة (djezzy) أحسن سعر للوحدة الواحدة (دقيقة من المكالمات) والتي لم تفق سقف 1,5 دج للدقيقة في سنة 2009 لتعرف بعدها إنخفاض متتالي إلى أن وصلت إلى 0,96 دج للدقيقة في موسم 2015/2014، ومع دخول (djezzy) سوق (3G) إرتفعت تسعيرة الدقيقة الواحدة بنسبة 14,58%. في المقابل إستقرت تسعيرة كل من (mobilis, Ooredoo) عند 3,50 دج للدقيقة الواحدة في موسم 2009/2010، لتعرف التسعيرة بعدها إنخفاض متتالي من موسم إلى آخر، لتصل إلى 2,20 دج للدقيقة في موسم 2015/2014، لعرف موسم 2016/2015 إنخفاض تسعيرة المتعامل (mobilis) بنسبة 13,63% في المقابل إنخفضت تسعيرة المتعامل (Ooredoo) بنسبة 18,18%، الأمر الذي يفسر بإشتداد المنافسة لكسب أكبر عدد ممكن من المشتركين مع دخول المتعاملين الثلاث معترك سوق (3G). ولتفاصيل أكثر يعرض الجدول رقم (06) تطور تسعيرة إنهاء المكالمات لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم (06): تطور تسعيرة إنهاء المكالمات لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (DA HT / دقيقة)

السنة	Ooredoo		mobilis		Djezzy	
	التطور (%)	السعر	التطور (%)	السعر	التطور (%)	السعر
2009/2010	--	3,50		3,50	--	1,50
2010/2011	-7,14	3,25	-7,14	3,25	-16,67	1,25
2011/2012	-13,84	2,80	-13,84	2,80	-4	1,20
2012/2013	-1,78	2,75	-1,78	2,75	-16,667	1,00
2013/2014	-1,81	2,70	-1,81	2,70	-4	0,96

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

-18,51	2,20	-18,51	2,20	0	0,96	2014/2015
-18,18	1,80	-13,63	1,90	14,58	1,10	2015/2016



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
www.ARPT.dz (Rapport Annuel de l'ARPT 2010, Annuel de l'ARPT 2012, Annuel de l'ARPT 2014, Annuel de l'ARPT 2015, Annuel de l'ARPT : Dimanche 10 avril 2015)

3. بعد العمليات الداخلية: لقياس هذا البعد في سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، نطلق من جملة من العمليات الإدارية التي من شأنها تخلق قيمة لزبائن وتحقق الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية. وهذه الأعمال يتم قياسها بجملة من المؤشرات نوجزها في الآتي:

أ. مقياس العروض المقدمة: يختصر الجدول رقم (07) تعداد العروض الترقية لكل متعامل للأربع السنوات الأخيرة من الدراسة، وعمرها الإجمالي بالأيام ومتوسط عمر كل عرض ترقوي بالأيام كذلك، والبارز في الجدول أن تعداد العروض الترقية إنخفض من 30 عرض سنة 2012 إلى 26 عرض في سنة 2013، بالمقابل معه إرتفع معها العمر الإجمالي لمجمل هذه العروض، حيث إرتفع متوسط عمر كل عرض من 19 يوم إلى 23 يوم بين سنتي 2012 و2013، ومع إرتفاع عدد العرض في سنة 2014 إرتفع معه متوسط عمر كل عرض إلى 25 يوم، والمعزز بإرتفاع عمر العروض من 603 يوم إلى 2387 يوم، الأمر الذي يؤكد نجاح هذه العروض وأهميتها بالنسبة للزبون، لتعرف سنة 2015 إنخفاض في عدد العروض الترقية المقدمة من قبل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، إلى أن هذا لم يمنع بإرتفاع متوسط عمر كل عرض من 25 يوم إلى 27 يوم.

في هذا المجال تحتل مؤسسة (Ooredoo) المركز الأول في تعداد عروضها المقدمة سنويا، والمركز الثاني في متوسط عمر كل عرض في السوق، أي أن (Ooredoo) تقدم عروض أكبر بنجاعة أقل. في المقابل تحتل مؤسسة (djezzy) المركز الثاني من حيث تعداد عروضها والمركز الأول لمتوسط عمر كل عرض، الأمر الذي يفسر بمجازية عروض مؤسسة (djezzy) لجمهور المتعاملين وقدرتها الكبيرة على الإبداع. وأخيرا تحتل مؤسسة (mobilis) المركز الثالث من حيث تعداد عروضها ومتوسط عمرها في السوق، فثلاث سنوات الأخيرة لم يتعدى عدد عروضها الخمسين عرضا، ولم يفق متوسط عمر كل عرض من عروضها 26 يوم.

الجدول رقم (07): تطور عدد العروض الترقية المقدمة من متعاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (GSM)

مجموع العروض الترقية							mobilis						
2015	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	
61	94	26	30	34	14	8	27	05	13	33	07	09	عدد العروض الترقية في السنة
1632	2387	603	510	900	300	192	538	130	137	949	173	181	عدد الأيام في السنة
27	25	23	19	26	21	24	20	26	11	29	25	20	عدد الأيام / عدد عروض الترقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

ب. تطور عروض (G2, G3): يظهر الجدول رقم (08) تطور عروض (G2, G3) للسنتين الأخيرتين من الدراسة، حيث تم تعداد 17 عرض في سوق (G2) لسنة 2014، وإرتفعت بعدها إلى 64 عرض في سنة 2015، مجزئ إلى 22 عرض ترقوي و 42 عرض دائم، كما تعتبر غالبية هذه عروض (G2) مدفوعة مسبقا بنسبة تفوق 46%. وبالنسبة لسوق الجيل

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

الثالث (G3)، تم فحص 106 عروض لجميع متعاملي شبكات الهاتف النقال الثالث، بما في ذلك 67 عروض دائمة و 39 الترويجية. وتعتبر غالبية عروض الجيل الثالث (G3) المدفوعة مسبقا بنسبة 59%. نشير هنا أن تعداد عروض (G3) عرف إنخفاض من 138 عرض في سنة 2014 إلى 106 عرض في سنة 2015، والتي تنحصر في إنخفاض تعداد العروض الدائمة المقدمة من المتعاملين الثالث.

الجدول رقم (08): تطور عدد العروض الترقية المقدمة من متعاملي الهاتف النقال لجمهور المشتركين (G2, G3)

المجموع	G3		G2		نوع العروض		
	G3	G2	العروض الدائمة	العروض الترقية			العروض الدائمة
138	17	103	35	09	08	المجموع	من 2013/12/4 إلى 2014/12/27
		24	15	03	05	الدفعة المسبق	
		42	15	02	02	الدفعة المؤجل	
		37	05	04	01	مختلط	
106	64	67	39	42	22	المجموع	من 2015/01/01 إلى 2015/12/31
		31	22	19	11	الدفعة المسبق	
		15	12	06	06	الدفعة المسبق	
		21	05	17	05	مختلط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

(Rapport Annuel de l'ARPT 2014, Annuel de l'ARPT 2013, Annuel de l'ARPT 2015) www.ARPT.dz

ت. تطور معدات التغطية الهاتفية: يختصر الجدول رقم (09) هو الآخر بمجمل الأجهزة التي تستخدم في تغطية شبكات (GSM) في الجزائر، حيث عرفت قفزة نوعية خلال 11 سنة الأخيرة.

فالمحطات القاعدية (BTS) التي تضمن التغطية اللاسلكية الكهربائية لخلية من شبكة (GSM) تضاعفت أكثر من 3 مرات، في المقابل إرتفع تعداد مراقب المحطة القاعدية (BSC) الذي يستخدم في تسيير محطة أو عدة محطات قاعدية من 261 جهاز إلى 455 جهاز، كما إرتفع معهما تعداد المحولات (MSC) التي تستخدم في توصيل وربط شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية الخلوية من نوع (GSM) من 33 جهاز إلى 53 جهاز خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2015.

الجدول رقم (09): تطور الأجهزة الهاتفية لمتعاملي الهاتف النقال

الأجهزة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المحطات القاعدية (BTS)	6233	9599	12102	13968	15092	15685	16334	17630	18055	18840	20041
مراقب المحطة القاعدية (BSC)	261	345	397	447	468	471	476	479	473	472	455
مركز تحويل النقال (MSC)	33	38	45	45	57	64	65	64	65	61	53

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

(Rapport Annuel de l'ARPT 2009, Annuel de l'ARPT 2010, Annuel de l'ARPT 2011, www.ARPT.dz Annuel de l'ARPT 2012, Annuel de l'ARPT 2013, Annuel de l'ARPT 2014, Annuel de l'ARPT 2015)




إلتزام المتعاملين الثالث بتقديم خدماتها بجودة عالية فضلا عن جهودهم في التوسيع شبكة من خلال زيادة عدد مواقع المحطات القاعدية الخاصة بشبكة (GSM)، يعكس جهود المؤسسات الثالث في تحسين العمليات الداخلية.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

ث. تطور عدد المستخدمين: البارز في الجدول رقم (10) أن تعداد المستخدمين في المؤسسات الثلاث المقدمة لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، تضاعف أكثر من 4 مرات خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2010 وإستقطبوا أكثر من 9400 عامل مع نهاية 2010، وتوزع هذه العمالة حسب المتعاملين كما يلي:

- يتصدر المتعامل (mobilis) اللائحة من حيث تعداد المستخدمين بـ 4036 عامل مع نهاية سنة 2010، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب في سنة 2006، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 52%، وسجلت أقل نسبة إستقطاب في سنة 2010 حيث وظف المتعامل 40 عامل فقط في هذه السنة.
- في المقابل يحتل المتعامل (djezzy) المركز الثاني في عدد المستخدمين بـ 3540 عامل في نهاية 2010، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب في سنة 2005، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 59%، وسجلت أقل نسبة إستقطاب في سنة 2009 تخلى فيها المتعامل على 29 عامل من مستخدميه مع نهاية هذه السنة.
- أما المتعامل (Ooredoo) فقد بلغ تعداد المستخدمين فيه 1867 عامل في نهاية سنة 2010، وسجلت أعلى نسبة إستقطاب له في سنة 2005، حيث إرتفع عدد المستخدمين بنسبة فاقت 23%، وسجلت أقل نسبة إستقطاب في سنة 2010 حيث وظف المتعامل 54 عامل فقط في هذه السنة.

جدول رقم (10): تطور عدد المستخدمين حسب متعاملي الهاتف النقال خلال الفترة من 2003 - 2010

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003		
3540	3471	3500	3187	3035	2589	1623	1253	العدد	
1,98	0,82-	9,82	5,00	17,22	59,51	29,52		التطور (%)	
4036	3996	3650	3005	2662	1743	1372	1000	العدد	
1,00	9,47	21,46	12,88	52,726	27,04	37,2		التطور (%)	
1867	1813	1549	1319	1256	1077	875	000	العدد	
2,97	17,04	17,43	5,01	16,62	23,08	!DV/		التطور (%)	
9444	9280	8699	7511	6953	5409	3870	2253	العدد	المجموع
1,76	6,678	15,81	8,02	28,54	39,76	71,772		التطور (%)	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية

(Rapport Annuel de l'ARPT 2006, Annuel de l'ARPT 2010) www.ARPT.dz

4. بعد التعلم والنمو: نظرا لغياب البيانات حول برامج التدريب وحجمها نكتفي بعرض البنية التحتية لكل مؤسسة من خلال عرض الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، وتحديد عدد المديرين والأقسام فيها. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لكل من (mobilis, Ooredoo djezzy.)

أ. البنية التحتية: يعد الهيكل التنظيمي من البنى التحتية التي تضعها وتصممها المؤسسات الاقتصادية لضمان التحكم في السير الحسن وتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل إدارة أو هيئة في المؤسسة، وكذلك توضيح درجة الرسمية والمركزية، ونطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

ب. التكنولوجيا المستخدمة: يستخدم متعاملي الهاتف النقال في أعمالهم جملة من المعدات التكنولوجية اللازمة لتحريك العمليات الداخلية، وأهم هذه المعدات التكنولوجية ما يلي: (أجهزة الإعلام الآلي التي تستخدم بشكل واسع في مراكز الخدمة لكل متعامل من متعاملي الهاتف النقال، مجموعة متكاملة من البرمجيات والمعدات التي تستخدم في الولوج إلى

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

شبكات (GSM) والأترنت ولعلى أهمها: (WAP , EDGE , UMTS ,GPRS). والتي تستخدم في نقل الصور والأصوات والمعلومات.

الخاتمة:

في ظل المتغيرات البيئية التي تتعرض لها المؤسسات سواء الخاصة بالزبائن أو المنافسين أو المتغيرات البيئية الأخرى أصبح على الإدارة تغيير الطرق والأساليب التي تعتمد عليها في تقييم الأداء، وذلك باستخدام أساليب حديثة تجمع بين القياس مالي وغير مالي بحيث تغطي كافة جوانب الأداء وتعتمد على الاستفادة من أداء المؤسسات المتميزة من أجل تحديد الأساليب الواجب إستخدامها لتحسين الأداء، وذلك إستجابة مع البيئة الجديدة للأعمال بما تمتاز به من عدم التأكد وعدم الإستقرار وضعف القدرة على التنبؤ بالمتغيرات.

حيث خلصت الدراسة على ضرورة وضع مؤشرات للأداء تتناسب مع المتغيرات البيئية وتكون هذه المؤشرات مالية وغير مالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في هذا الشأن تضمن بطاقة الأداء المتوازن وضع مقاييس مالية وغير مالية تغطي كافة جوانب الأداء وتساعد على مراقبة المؤشرات السابقة ومقارنتها بالمؤشرات المعيارية أو مؤشرات المؤسسات المنافسة وتحديد الأساليب الواجب إستخدامها لتحسين الأداء (المبادرات). حيث لم يعد هناك خلاف على أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز في مجال الصناعة.

وقد أوردت الدراسة أهم المقاييس المالية وغير المالية التي يمكن إستخدامها في تقييم سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر والموزعة على أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وأسفرت الدراسة على تحسن الدائم للمؤشرات البعد المالي (نمو الإيرادات، نمو صافي النتيجة المالية قبل الفوائد والضرائب)، والذي يعتبر نتيجة لتحسن عدة مؤشرات غير مالية أولها ما يتعلق بمؤشرات بعد الزبائن (الحصة السوقية، عدد المشتركين، تسعيرة وحدة المكالمات)، التي تحسنت باستمرار على طول فترة الدراسة، وهذا لم يكن نتيجة الصدفة بل كان نتيجة عمل جاد لخصه بعد العمليات الداخلية في أربعة مؤشرات (جودة الخدمة، نسبة التغطية، تعداد العروض المقدمة، معدات التغطية الهاتفية، عدد المستخدمين)، المدعومة بجملة من البرامج التعليمية والتدريبية، وإستعمال تكنولوجيا الإعلام ونظم الإتصال والترابط الداخلي بين الوظائف وتحديد الواجبات والمسؤوليات، التي عمد بعد التعلم والنمو على تلخيصها في مؤشرين هما (التدريب الهيكل التنظيمي).

وفي سياق ما تقدم، فأن الشكل رقم (16) يلخص نتائج عملية تقييم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2015. حيث إن استعمال هذه البطاقة، ساهم في تقويم الأداء وفق أطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بالشكل الذي مكن من توفير معلومات عن حقيقة أداء متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الشكل رقم (16): تقويم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2004-2015 إستخدام

بطاقة الأداء المتوازن

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المعطيات الواردة في الجداول من (3-10)

- الاقتراحات: على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات و التوصيات نوجزها فيما يلي:
1. ضرورة التشهير بأهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تتبع نتائج المؤسسات الاقتصادية، وإلزام المؤسسات به إن أمكن.
 2. تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتوسيع دورها في تقييم الأداء من خلال إضافة بعد خامس يتعلق بقياس الأداء الاجتماعي إلى أبعادها الأربعة لأهمية هذا البعد في تقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لأي مؤسسة.
 3. يعيش اليوم سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مرحلة النمو، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الثلاث الاستمرار في تدعيم جهودهم المالية والمادية والبشرية بهدف النمو وتعزيز مكانتهم في السوق.
 4. إستمرار متعاملي الهاتف النقال في الجزائر في تحسين عملياتهم الداخلية من خلال إقتناء أحدث التقنيات الخاصة بأنظمة الاتصالات المتنقلة لمواكبة التطورات في صناعة الاتصالات بهدف التنوع في تقديم الخدمات مع تحسن جودة الخدمة المقدمة وبما يساهم في تحقيق رضا الزبون.
 5. يولي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر أهمية بالغة لتطوير قدرات المستخدمين لديهم من خلال إقامة الدورات التدريبية بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

قائمة الهوامش

- (1) عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال - لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة-، دار اليازوري، عمان، 2015، ص179.
- (2) Mustapha Henni : Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001, P315.
- (3) Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72.
- (4) Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P19.
- (5) Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002, P12.
- (6) Chuck Hannabarger and Other: Balanced Scorecard Strategy For Dummies , Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007, P10.
- (7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص193.
- (8) Chuck Hannabarger and Other: Op.cit, P31.
- (9) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-، مرجع سابق، ص146.
- (10) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص263.
- (11) علي خلف سلمان الركابي و جلييلة عيدان الذهب: إستعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول "واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد، 16-17 أبريل 2014، ص10.
- (12) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص263.
- (13) علي خلف سلمان الركابي و جلييلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص10.
- (14) وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص350.
- (15) أنظر إلى:
- علي خلف سلمان الركابي و جلييلة عيدان الذهب: مرجع سابق، ص24.
 - وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص350.
 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص263.
- (16) Paul R. Niven: BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), Op.cit, P 140.
- (17) هشام فاروق الأبياري: نحو إطار لتكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما الحالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية-، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد2، 2011، مصر، ص186.
- (18) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص202.
- (19) حسين قاضي وآخرون: أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف - دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 4، سوريا، 2007، ص240.
- (20) Juan Solano and Other: System Quality Management Using Balanced Scorecard, Managing the Corporate IS Organization in the 21st Century, Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, Venezuela, 2029.
- (21) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية: مرجع سابق، ص203.
- (22) Paul R. Niven: Op.cit, P40.

دور بطاقة الأداء المتوازن الهاتف النقال في الجزائر

- (23) السعيد بريش، نعيمة بجاوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012، ص 28.
- (24) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 476.
- (25) مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 67.
- (26) B. Dervaux, A. Couloud : Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 2e éd, 1990, P 78.
- (27) Alfred Zeyl, Armand Dayan : Force de vente:Direction,organisation,gestion, édition d'organisation, Paris,2ème édition, 2000 ,P 20.
- (28) عبدالحاميد بوخاري وعلي بن ساحة: التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، في مطبوعات الملتقى الدولي الثاني، حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 / 23 نوفمبر 2011، ص 134.
- (29) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص 47.
- (30) حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل - مؤسسة الوراق، 2000، ص 82.
- (31) زهير ثابت : كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 15 .
- (32) ماهر موسي درغام ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 17 ، العدد 2 ، ص 752. ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/>
- (35) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 182.