

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية
و التسيير و العلوم التجارية

جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان

الموضوع

تجليل الأداء في الخدمات

حالة : مؤسسة بريد - الجزائر (تلمسان)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير
تخصص : اقتصاد الإنتاج

إعداد الطالبة :

بوشعور رضية

لجنة المناقشة :

- | | | | | | | |
|------------|---|--------------|---|----------------------|---|------------------------|
| رئيسا | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | أ.د بونوة شعيب |
| مشرفا | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | أ.د بلمقدم مصطفى |
| مشرف مساعد | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ مكلف بالدروس | - | د. ساهل سيدي محمد |
| ممتحنا | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ التعليم العالي | - | أ.د بن حبيب عبد الرزاق |
| ممتحنا | - | جامعة تلمسان | - | أستاذ محاضر | - | د. طويل أحمد |

السنة الجامعية:

1423هـ - 1424هـ

2002م - 2003م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

تشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ مصطفى بلمقدم لإشرافه على هذه
المذكرة و توجيهه لهذا العمل .

كما أسجل شكري و تقديري إلى الأستاذ ساهل سيدي محمد الذي أحاطني
بتوجيهاته السديدة و نصائحه القيمة لإتمام هذا العمل.

و أتقدم بأصدق الشكر و فائق الاحترام إلى جميع أساتذة و عمال كلية
العلوم الاقتصادية و التسيير و أخص بالذكر الأخ عبد الرزاق معلاش، و إلى
عمال المكتبة.

كما لا أنسى أن أتقدم بشكري إلى الأستاذ قروش عبد القادر و إلى
الصديق عبد الكريم خطاب، بمديرية البريد و المواصلات و إلى عيسى أقابلي
أستاذ بالمدرسة الجهوية للبريد و المواصلات و إلى كل من ساعدني من قريب
و بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

و أخيرا أتقدم بتشكراتي الخالصة لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في
تقييم هذا العمل.

إهداء

كإلى ذكرى ماما رحمة الله عليها

كإلى مرشدي و دليلي في درب الحياة، ابي العزيز

كإلى من تبعث في القوة أثناء الضعف و تجدد آمالي كل حين، أمي الغالية.

كإلى من زودني بالصبر و المثابرة زوجي .

كإلى تاج العمر و أمل المستقبل محمد زياد، وأحمد ياسين أكرم.

كإلى جميع أفراد عائلتي ، و أخص بالذكر أخي شكري .

كإلى جميع الاصدقاء .

الفهرس

01	مقدمة عامة
06	الفصل الأول : اقتصاديات الخدمات
07	مقدمة الفصل الأول
09	I- ماهية الخدمة
09	I-1 التطور التاريخي لمفهوم الخدمة
14	I-2 تعريف الخدمة
16	I-3 هيكل الخدمة
19	I-4 خصائص الخدمة
24	II- النتائج المحققة في قطاع الخدمات و طبيعة المنظمات الخدمية.
24	II-1 الأفكار حول اللاتصنيع و نظرتها لزيادة الخدمات .
28	II-2 أسباب نمو الخدمات و زيادة الطلب عليها
29	II-3 عرض الخدمات و سيطرته على النمو
36	II-4 عناصر منظمة الخدمات
38	II-5 استراتيجية منظمة الخدمات
42	II-6 ما نجمت منظمة الخدمات
46	خاتمة الفصل الأول
47	الفصل الثاني : قياس الإنتاجية و الخدمات
48	مقدمة الفصل الثاني
49	I- قياس الإنتاجية
49	I-1 ماهية الإنتاجية
55	I-2 إنتاجية العمل
59	I-3 قياس إنتاجية العمل

64	II- إنتاجية الخدمات
65	II-1 الاهتمام بالإنتاجية في الخدمات
72	II-2 ابتعاد قياسات الإنتاجية عن حقل الخدمات
79	II-3 الحلول المتخذة لتعديل و ملائمة حساب الإنتاجية في الخدمات .
82	II-4 تصنيفات الخدمات
99	خاتمة الفصل
100	الفصل الثالث : طبيعة و مضمون الأداء
101	مقدمة الفصل
102	I- ماهية الأداء
102	I-1 مفهوم الأداء
107	I-2 إلزامية الأداء
112	I-3 العوامل المؤثرة على الأداء
118	II- خصائص الأداء
119	II-1 الأداء الاستراتيجي
121	II-2 الأداء التنافسي
123	II-3 الأداء السوسيواقتصادي
126	II-4 المردود أو الأداء الاقتصادي و المالي
131	II-5 نسبية الأداء
135	II-6 الأداء مرادف للفعالية و الكفاءة
138	III- تقدير الأداء
138	III-1 إشكالية تقدير الأداء
141	III-2 أدوات و إجراءات التقدير
143	III-3 أهداف تقدير الأداء
146	III-4 تقدير الأداء في المنظمات العمومية
152	III-5 نظام المعلومات وسيلة لتقدير الأداء

165	IV- مراقبة التسيير و الأداء
165	IV- 1 مراقبة التسيير و دورها في المنظمات
170	IV- 2 مراقبة التسيير و بسيكولوجيا المنظمة
177	V- مؤشرات الأداء
177	V- 1 المبادئ الأساسية
178	V- 2 البحث عن المؤشرات
180	V- 3 شكل و تقديم المؤشرات
182	V- 4 المؤشرات الاجتماعية
186	V- 5 الطرق الجديدة لمراقبة التسيير
188	VI- نظام إدارة الأداء
190	VI- 1 وضع توقعات الأداء
194	VI- 2 مراقبة التقدم في الأداء
198	VI- 3 تقويم الأداء الفردي
199	VI- 4 توفير تغذية مرتدة عن الأداء
201	VI- 5 اتخاذ قرارات إدارية
203	VI- 6 وضع خطط التطوير
205	VI- 7 تفويض المسؤولية و السلطة
206	VI- 8 التعامل مع مشكلات الأداء
209	VI- 9 إدارة أداء الجماعة
213	خاتمة الفصل
215	الفصل الرابع: الخدمة البريدية دراسة حالة في مؤسسة بريد الجزائر(تلمسان)
216	مقدمة الفصل
217	I- خدمة البريد
217	I-1- تعريف و مهام الخدمة البريدية
217	I-2- أهمية الخدمة البريدية

مقدمة عامة

منذ أكثر من قرن، كانت الخدمات بعيدة عن حقل الإقتصاد السياسي، لأنها نشاطات غير منتجة و لا تساهم في خلق الثروة، بسبب لامادية منتجاتها. و نظرا لتطور المجتمعات و القفزة القوية التي شهدتها، تطور الطلب على الخدمات، فتمى مفهوم الخدمة و عظم تواجدتها في مختلف المجالات الإقتصادية إلى درجة أنها أصبحت تمثل أهم إتحاف للثروة في المجتمع الحديث.

لتحدي العولة و مواجهة متطلبات القرن الواحد و العشرين وحدة المنافسة، بدا ضروريا الإهتمام أكثر بالنشاطات الخدمية، حيث الطلب المتزايد على هذا النوع من النشاطات. و بهذا لقيت تواجد و قبولا في كل القطاعات (زراعية، صناعية و خدمية)، إذن هو التحول و الإنتقال إلى الإنتاج غير مادي الذي يهدف إلى الوصول بالخدمات إلى بناء قطاع إقتصادي مستقل بذاته، يعتمد عليه في تحقيق النمو، هو القطاع الثالث أو قطاع الخدمات.

تجسد هذا التوجه بتميز معظم الإقتصاديات في الفترة بعد - الصناعي بتطور كبير و نمو هائل للخدمات، فتحوّلت الكثير من إقتصاديات العالم إلى إقتصاديات خدمية مبنية على المعرفة و المعلومات، حيث ساعدت هذه الأخيرة المنظمات الخدمية على تقديم خدمات ذات قيمة أعلى و منتجات ذات نوعية أحسن. و بهذا منح قطاع الخدمات خلال الثلاثين سنة الأخيرة إهتماما أكبر مقارنة مع القطاعات الإقتصادية الأخرى، فأصبح يمثل العمود الفقري للنظام الإقتصادي و الدعامة الأساسية التي تضمن النمو و التطور و المحدد الأساسي لمستوى و مكانة الدولة. لقد ترجم هذا النمو الكبير في شكل معدلات مرتفعة للقيمة المضافة حيث أصبحت تمثل حوالي 3/2 من القيمة المضافة الإجمالية، و بمستويات عالية للتشغيل أي ما يقارب 75% من مناصب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية و 60% في اليابان¹، و هذا ما أكد الإرتباط الوثيق بين نمو الخدمات و معدل النمو المحقق في الدولة. (الذي يقاس بنصيب الفرد من الإنتاج الداخلي الخام).

¹Maclean,D. «productivity growth in the commercial service sector », Revue de la banque du Canada, 1996,

حتى الدول في طريق النمو أبدت إهتمامها الكبير لدور الخدمات في الإقتصاد الحديث الشيء الذي قادها إلى القيام بإصلاحات لتنظيم العمل في قطاع الخدمات.

و في هذا السياق و نتيجة للتحويلات التي شهدتها الجزائر و المتمثلة في التوجه الى اقتصاد السوق و ما يتطلبه هذا التحول من تبني ميكانيزمات جديدة قصد ترشيد الإقتصاد و إنعاشه، إذن بات لازما على المنظمات الخدمية الجزائرية أن تجري تعديلات تتفق مع التحويلات الجديدة التي تعكس متطلبات اقتصاد السوق و حدة المنافسة و الإنفتاح على العالم و أيضا إشباع الطلب المستمر و المتزايد على هذا النوع من النشاطات. و هذا ما يستلزم منها تطبيق المفهوم الحديث لإنتاجية الخدمات و الأداء في قطاع الخدمات.

و نظرا للأهمية التي تعزيتها الخدمات البريدية باعتبارها ضرورية و ذات منفعة عامة، إرتأينا تسليط الضوء على هذا النوع من النشاطات و التركيز عليها، حيث لاحظنا أن مؤسسات البريد تعيش إختناقات عند تسليم خدماتها و تتكرر هذه الإختناقات بصفة دورية كلما تشكل الطلب على المنتجات البريدية مثل : (خدمة التوفير و الاحتياط CNEP، خدمة الصكوك البريدية CCP ، طوابع، حوالات). كما تبين أيضا أن شكل التنظيم الحالي المعتمد من طرف مؤسسات البريد لا يمكن من فك هذه الإختناقات و التي أضحت وضعية معنادة يعيشها مستهلك الخدمات البريدية مما أسفر على عدم رضا المواطنين إزاء هذا النوع من الخدمات.

لذا تعين علينا البحث في الأساليب و الطرق التنظيمية التي تمكن من فك هذه الإختناقات و تقديم الخدمة على أحسن وجه.

و عليه فالإشكالية التي نريد معالجتها تتمثل في :

كيف يتعين على مؤسسة بريد-الجزائر الرفع من مستوى أداءها لمقابلة الطلب المتنامي عليها

في ظل المحيط التنافسي المفروض عليها؟

و للتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية نفترض ما يلي :

1- تزايد الطلب على الخدمات

2 - باعتبار أن الخدمة أداء، كيف يتعين علينا قياسها؟

إن العلاقة المباشرة بين معدلات الأداء في المنظمات الخدمية و معدل النمو الإقتصادي أدت إلى إكساب بحثنا أهمية بالغة و جدارة لدراسته.

* أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث بالدرجة الأولى في إثراء المكتبة الإقتصادية من حيث هذا النوع من المواضيع، حيث أنها تفتقد كثيرا إلى مراجع متعلقة بالخدمات و الأداء، إلى جانب ضرورة الإهتمام أكثر بالنشاطات الخدمية لأنها :

1- تمثل الخدمات السمة الأساسية للمجتمع المعاصر بسبب الإقبال المرتفع و المستمر للمستهلك على المنتجات الخدمية

2- إعتبار الخدمات هي البنية التحتية و الركيزة الأساسية لتحقيق النمو

3- توقع إرتفاع المداخيل (بسبب تزايد دور المنظمات النقابية)، مما ينجم عنه تطور

الحاجات إلى مستويات أعلى و بالتالي الطلب أكبر على سلع و خدمات كمالية و ترفيهية

4- تطور أذواق المستهلكين و اهتمامهم أكثر بنوعية الخدمة المقدمة و إمكانية وصولها

إليهم

5- تنبأ محتمل للزيادة المتوقعة في الطلب على الخدمات و الحاجة الماسة إليها في المستقبل

بسبب التغير الذي سوف يطرأ على التركيبة الديمغرافية.

6- المنافسة الحادة التي تعرفها النشاطات الخدمية بسبب إعتماها على دعائم مادية بسيطة

(رأس مال منخفض مقارنة مع النشاطات الصناعية) و كذلك تحقيقها لأرباح طائلة في فترة نوعا

ما وجيزة، إلى جانب المشاركة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات كوسيلة للتمييز بين نتائج هذه

الخدمات و إثارة و تحفيز المنافسة بينها

7- ظهور الأداء كمصطلح جديد يعوض أو يكمل مصطلحات النوعية، الكفاءة، الفعالية،

الإنتاجية... و محاولة ربطه بإقتصاد القرن الجديد هو اقتصاد الخدمات.

* منهجية البحث :

إعتمدت دراستنا لهذا البحث (اعتمدت) على شق نظري الغرض منه إستخلاص النتائج فيما

يخص تقدير الأداء و رفعه في المنظمات الخدمية. أما الشق الثاني من الدراسة، فكان عبارة عن

بحث ميداني، الهدف منه تحليل الطرق و الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء في الخدمة البريدية بالاعتماد على التجربة المحصلة من ممارسة وظيفة مفتش الشبايك في عدد من مكاتب بريد تلمسان.

إن السبب في إختيار الخدمة البريدية راجع إلى أن قطاع البريد و المواصلات كان في الآونة الأخيرة موضعاً لإصلاحات جسيمة، الغرض منها تقدير أداء الخدمة البريدية و العمل على تحسينه، و إعطاء الدور الكبير للزبون بإعتبارها خدمة ضرورية ذات منفعة عامة لا يمكن الإستغناء عنها.

* منهج البحث المتبع :

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكل المعطيات لأنه يقدم نظرة شاملة لمفاهيم الإنتاجية و الأداء. و استعملنا أدوات التحليل و المقارنة في الفصل الرابع لغرض تحليل وضعية مؤسسة بريد-الجزائر و تفسير النتائج و المقارنة بين الأسلوب التنظيمي الحالي و الأسلوب المقترح بعد استعمال ظاهرة الإنتظار. كما لجأنا إلى الإستنباط من خلال تقديم الإقتراحات المتعلقة بأساليب التسيير و التنظيم لتحسين مردودية و أداء الخدمة البريدية.

يبقى أن نشير أن موضوع محاولة رفع الأداء الخدمي لا يزال حديث العهد و لا يزال محل نقاش و تجارب ميدانية، و نتائج هذه التجارب و الإقتراحات لم تظهر بعد في الكثير من الدول التي اعنتت به مؤخراً.

* تنظيم البحث :

و من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول :

- **الفصل الأول :** سيخصص هذا الفصل إلى إقتصاديات الخدمات، و من خلاله سنحاول تعريف مفهوم الخدمة و تتبع مراحل التطور التاريخي الذي عرفه هذا المفهوم من كونه مجرد عملية غير منتجة نتيجة ربطه بلا مادية المنتجات حيث كان يعبر عن قطاع ثانوي غير منتج و بعيد عن الإقتصاد، إلى أن إكتسبت النشاطات الخدمية أهمية بالغة من خلال تزايد الطلب عليها و دورها المباشر في خلق الثروة و مشاركتها الكبيرة في النمو.

- **الفصل الثاني :** بإعتبار أن الأسلوب الأول الذي إستعمله الإقتصاديون للتعبير عن أداءات الخدمات، تمثل في تطبيق مؤشر الإنتاجية، و لذا سيشمل هذا الفصل على شقين رئيسيين،

الأول اهتم بمفهوم الإنتاجية، باعتبارها أداة بسيطة، شاملة و سهلة الإستعمال، والثاني سيناقش الفرضية القائمة على مدى ملائمة قياسات الإنتاجية في الخدمات، و إثبات أن إستعمالها صعب و معقد و غير مناسب تماما خاصة في بعض الخدمات غير تجارية، رغم التصنيفات العديدة التي إعتد عليها الإقتصاديون.

- **الفصل الثالث:** و نتيجة التخلي عن مفهوم الإنتاجية و التوجه إلى مفهوم الكفاءة و قياس الأداء الفردي و الجماعي، خصص هذا الفصل لدراسة الأداء في المنظمات الخدمية، و أهمية نظام المعلومات في رفعه، ثم التطرق إلى تقديره و أخيرا سرد مختصر للخطوات الأساسية لنظام إدارة الأداء.

- **الفصل الرابع:** يهتم هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري في شكل دراسة حالة حول طرق و أساليب تحسين أداء الخدمة البريدية، و لذا ارتأينا وضع قاعدة رياضية نركز عليها لتحليل الأداء في المؤسسات البريدية، و هي نظرية صفوف الإنتظار باعتبارها أنسب وسيلة لمناقشة العلاقة بين مقدم الخدمة و الزبون، حيث أنها تركز على وقت الإنتظار حتى تلبى حاجة الزبون و لعل إشباع هذه الإنتظارات و رضى الزبون من خلال تقليص وقت الإنتظار يعكس أداء مكاتب البريد.

= خاتمة : ستشمل على إقتراحات لتسيير الخدمة البريدية.

الفصل الأول

اقتصاديات الخدمات

مقدمة الفصل

أحد نتائج سنوات الثمانين تمثل في الاعتراف بدور قطاع الخدمات في نمو الإقتصاديات من خلال مشاركته في انتاج القيمة المضافة و الشغل و كذلك مساهمته في الحركة القوية لانفتاح الإقتصاديات و عولمتها.

اعتبر مصطلح "الخدمة" منذ زمن بعيد موضوع نقاش و جدل كبيرين، حيث إعتمدت التعريفات التقليدية على المقارنة المباشرة بين إنتاج قطاع الخدمات و إنتاج قطاع السلع. فتبين أن الإنتاج في قطاع الخدمات هو غير ملموس، و يتجه كل من الإنتاج و الإستهلاك إلى الإرتباط بشدة في الخدمات، مما يؤكد أن هذا القطاع لا يراكم مخزونا مثل الواجبات المحضرة في المطاعم يجب أن تستهلك مباشرة، حلق الشعر لا يتم عن بعد، و أيضا الكهربائي عليه أن ينتقل حتى ينجز مهامه، هذه الأمثلة و التعريفات الكثيرة، لم تساعد بعد إلى التوصل إلى تعريف شامل و ملم بجميع جوانب الخدمة، بل تزيده غموضا أكبر.

عانت المنظمات الخدمية لمدة طويلة من عدم الإعتبار مقارنة مع نظيراتها في القطاع الصناعي، لأنها عموما تشمل على وظائف تناسب المعايير التالية¹ :

- تقليديا، وظائف الخدمات تمارس في إطار الإقتصاد الموازي، و بالتالي فهي تنتمي إلى هيكل إجتماعي أقل.

- عموما، تقديم الخدمة لا يتطلب تكوين متقدم و يمكن ممارسته بكل سهولة.

و هكذا مس عدم الإعتبار الخدمة ذاتها و الأشخاص الذين يمارسونها. كمستهلكين غالبا ما ننظر إلى تقديم الخدمة بعدم الإهتمام و اللامبالاة، لكن نشور و نبدي إنزعاجنا و عدم رضانا عندما لا تقدم الخدمة بطريقة جيدة، و لا يتجسد التكافؤ المنتظر بين الخدمة المعروضة و إنتظارات الزبائن غير المشبعة. و هذا يدل على أن النشاطات الخدمية تنفرد بنظام أساسي خاص يميزها عن باقي النشاطات الإقتصادية الأخرى، و يركز على مضمون الخدمة كعملية إجتماعية تهتم بالجانب البشري و عامل النوعية، و مشاركة الزبون في تقديم الخدمة... كل هذا ينعكس على طرق

¹Tocquer J. et Longois N. « Marketing des services, le défis relationnelle » Ed. Gaëtan morin, Paris 1992, p16

ماناجمنت الخدمات و إمكانيات توظيف أشخاص ذوي قدرات و تحفيز في آن واحد، و مدركين لأهمية ثقافة المنظمة في رفع التحديات التي تعيشها المنظمة الخدمية (خاصة العمومية منها) في إطار إقتصاد تنافسي يؤكد كل مرة أن القطاع الخدمي هو المحرك الحقيقي للإقتصاد العالمي و الضروري لموازنة الميزان التجاري للدول و تحقيق فائض معتبر فيه.

I- ماهية الخدمة :

كثيرا ما أهملت النشاطات الخدمية و أبعدت عن الحقل الإقتصادي بسبب ربطها بلا مادية منتجاتها و بمادية الثروات و القيم. و بعد هذا الإهمال غير المقصود، عرف مفهوم الخدمة تطورا مرحليا تماشى مع تاريخ التحليل الإقتصادي و كل مرة كانت الخدمة تربط بالقيمة التي أحدثتها و بدرجة إنتاجيتها حتى تبين أن قطاع الخدمات، قطاع مستقل بذاته، مشارك في النمو بمعدلات متزايدة و حامل للإقتصاد و بهذا خلقت الحاجة والضرورة الماسة إلى الإهتمام و العناية أكثر بهذا القطاع الإستراتيجي، الذي أثبت دوره الكبير من خلال القيم المضافة المحققة، و بعدد مناصب الشغل المنشأة بشكل غير متوقع و كذلك من خلال تكامله مع الصناعة.

و لذا سنتناول في هذا الجزء تعريف الخدمة، بعد التعرض بإختصار إلى مختلف آراء الإقتصاديين الذين ناقشوا مفهوم الخدمة و تطورها التاريخي، ثم الإشارة إلى الخصائص التي تنفرد بها الخدمات و تميزها عن السلع المادية و المشاكل الناجمة عن هذه الخصائص و بعض الحلول المخففة من حدتها.

I-1- التطور التاريخي لمفهوم الخدمة:

شهد مفهوم الخدمة إنتقالا تطوريا مهما إلى أن وصل إلى المفهوم الحديث المتميز بقدر من الدقة و الذي يشير إلى علاقة الخدمة كمفهوم جديد لا غنى عنه في مختلف مراحل الإنتاج بالنسبة للسلع و الخدمات.

I-1-1- الخدمات قطاع مهم:

أهملت النظريات الإقتصادية التقليدية قطاع الخدمات و أبعده عن حقل علم الإقتصاد بإرتكازها على الفكرة الصادرة عن المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بمادية الثروات، حيث أقرت الفائدة و المنفعة التي تنتج عن الخدمات، لكنها أكدت على بقائها غير منتجة، حيث عرفت بمجموع النشاطات التي تختلف عن الزراعة و الصناعة و هي تتصف بالامادية، و الإنتاجية و هذا جعل من المستحيل أن تأسس الخدمات حقلًا للدراسة خاص بها.¹

¹Gadrey J. « Services : la productivité en question », Ed. Desclée de Brouwer, 1996, p169

اعتمد تحليل الخدمات على مقارنة خصائصها مع تلك الخاصة بالسلع المادية و لفت موضوع المادية إهتمام كبار الإقتصاديين الكلاسيك، أمثال A.Smith - D.Ricardo حيث رتبوا الخدمات على أساس درجة المادية، فهي غير ملموسة، لا تحسب و لا تخزن على عكس السلع. إذن مشكل المادية هو المبرر الوحيد لإخراج الخدمات من التحليل الإقتصادي. وبالمثل إعتد الفكر الماركسي على القيمة الإستعمالية و مفهوم العمل المنتج، و هذا ما أدى إلى إقصاء الخدمات من الفضاء الإنتاجي.

إن الحاجز بين الخدمات و السلع إستمر لسنوات طويلة ليست بعيدة، إلى أن جاء التفكير المعاصر القاضي بضرورة التخلي عن فكرة المعارضة بين الخدمات و السلع لأنه، من جهة دعائم بعض الخدمات هي مادية مثلها مثل العديد من السلع و من جهة أخرى، كل من تطور سلع صناعة المعلومة و تزايد أهمية النوعية بالنسبة للسلع و الأخذ في الإعتبار قيم المحيط أدت إلى التشكيك في أهمية المادية كدعامة وحيدة للقيمة و منه للثروة.

I-1-2- آراء الإقتصاديين حول مفهوم الخدمات:

غالبا ما استعمل مفهوم الخدمة دون التدقيق فيه بالقدر الكافي، و هذا ما أدى إلى تعدد آراء الإقتصاديين و المنظرين فيما يخص هذا المفهوم. يمكن شمل هذه الآراء في أربع مجموعات، نرى و تطور من خلالها مفهوم الخدمة، من اعتبارها نشاطات غير منتجة تماما إلى المفهوم المعاصر الذي يعترف بإنتاجية و أهمية الخدمة.

المجموعة الأولى: تعتبر النشاطات الخدمية عديمة الإنتاجية تماما و لا تساهم في خلق الثروة، و نجد ضمن هذه المجموعة عددا من الإقتصاديين من بينهم¹:

* A.Smith (1790-1723) : باعتبار أن الخدمات لا تنتج نتائج ملموسة، فهي إذن غير منتجة، و إقتصرت الخدمات عنده فقط على خدمات الدولة من قضاة ورجال القانون و الأطباء و الخدمات الشخصية و استبعد نشاطات النقل و التجارة بإعتبارها نشاطات غير منتجة.

¹Bensahel L., « Introduction à l'économie de service », Ed. Presses Universitaires de Grenoble, 1997, p22

* H.de Saint.Simon (1760-1825) : يؤكد أن الصناعة هي المصدر الوحيد للثروات والملكيات، لكن أيضا كل من عمل العلماء والفنانين يعد ضروريا.

* K.Marx (1818-1883) : يفرق ماركس بين :

- الخدمات الشخصية المقدمة على أساس طلب فردي أو جماعي و تشمل على الأطباء والمعلمين و موظفي الدولة.

- النقل، التجارة، التأمين و البنوك.

فالفئة الأولى تمثل الخدمات، بينما الفئة الثانية فلا تعبر عن نشاطات خدمية. و يؤكد أن

العمل المنتج هو مرتبط بالسلع المادية فقط.

المجموعة الثانية : تعترف هذه المجموعة من الإقتصاديين بإنتاجية جزئية للنشاطات الخدمية وتضم ما يلي :¹

* P.Lepsant de Boisguilbert (1646-1714) : تشمل الخدمات على مجموعة الأطباء، المحامين و النفقات العسكرية، و بما أنها تشارك في الإستهلاك، و لها وعاء ضريبي مثل النشاطات الأخرى، فهي إذن منتجة للثروات.

* H.Storch (1766-1825) : يعتبر أن الخدمات نشاطات منتجة و لذا يجب التفريق بين عمل إنتاج الخدمة و نتيجة هذا العمل، كما يرى أن هناك ضرورة لتعاون المنتج و المستهلك في إنتاج الخدمة.

* J.B.Say (1767-1832) : يعتبر أن نشاطات الخدمات هي منتجة لسلع "غير مادية" و هذه المنتجات هي مفيدة و بالتالي لها قيمة تبادلية، و بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى.

* F.Bastiat (1801-1850) : الخدمة هي المفهوم الأساسي لتمثيل النشاط الإقتصادي و نظرية القيمة للسلع، ما هي إلا حالة خاصة للخدمات، و بهذا فالمجتمع التجاري هو عبارة عن مجموعة من تبادل الخدمات.

* J.S. Mill (1806-1873) : يكون عمل النشاطات الخدمية منتجا مباشرة أو منتجا بطريقة غير مباشرة، على حسب ترتيب النفقات التي تسمح به.

¹Bensahel L., op.cit, p23

* C.Colson (1853-1939) : كل نشاط هو خدمة، و الخدمات هي أفعال الرجال و إستعمال الثروات، فهي تشارك في إشباع الحاجات البشرية، الخدمات هي منتجة و تدخل في نطاق الإنتاج لأن العمل هو الخدمة ذاتها.

المجموعة الثالثة : ترفع هذه المجموعة أكثر فأكثر من نسبة الإنتاجية في الخدمات و تتمتع بنظرة أكثر ايجابية تجاه نشاطات الخدمات و تعترف بوجود قطاع إقتصادي ثالث هو قطاع الخدمات. من بين أنصارها نجد¹ :

* Allan.G.B.Fisher (1935) : حيث يجمع النشاطات الإقتصادية في ثلاث قطاعات هي :

- القطاع الابتدائي : يتكون من النشاطات الزراعية و الإستخراجية

- القطاع الثانوي : يضم الصناعات التحويلية

- قطاع الخدمات : هو قطاع كبير و واسع من النشاطات المخصصة للوزم الخدمات و لاحظ أن الشغل و الإستثمار، لا يتوقف على الإنحدار من القطاع الابتدائي إلى الثانوي ثم يتجه إلى قطاع الخدمات (خاصة في النقل و التجارة). و يشير أيضا إلى أن الخدمات هي من أرفع أشكال الخلق الفني و الفلسفي. و يدافع على الفكرة التي تقوم على أن المشكل الأساسي للإقتصاديات المتطورة مرتبط بصعوبة النمو السريع للهياكل المرتبطة بتطور الخدمات.

* Colin Clack (1941) : هو أيضا يفرق بين النشاطات الإبتدائية، و النشاطات الصناعية و نشاطات الخدمات التي تشتمل على النشاطات التجارية و غير التجارية، و يرى أن نمو الخدمات مرتبط بتحويل الطلب إلى النشاطات الخدمية، و قدم دراسته حول الدخل الوطني و الإنتاج و الإستهلاك النهائي و ربطه بنمو الإنتاجية، مرتكزا على التفرقة بين القطاعات الثلاثة. و عرف النشاطات الخدمية بمجموع النشاطات المتبقية فهي إذن مجموع غريب، غير متجانس معرف سلليا بالنسبة للقطاعات الأخرى.

* J.Fourastié (1949) : يرتب النشاطات في القطاعات الثلاثة، بالنظر إلى معدل التقدم التقني، فهو معدل متوسط في القطاع الابتدائي و مرتفع في القطاع الثانوي، بينما في قطاع الخدمات فهو ضعيف أو منعدم، و هذا المعدل مرتبط بتزايد الطلب على الخدمات و بتحويل الإنتاج أكثر إلى

¹Bensahel L., op.cit, p23

قطاع الخدمات، إذن تبقى الخدمات لا تعبر عن مؤشر كمي للتطور. وضع هذا الإقتصادي أول مرة فهرسا، صنف فيه الخدمات على أساس درجة إنتاجيتها.

المجموعة الرابعة : تضم الإقتصاديين المعاصرين في هذا المجال حيث اعتبر كل من D.Bell و J.Singelman - V.R.Fuchs مؤسسوا الإقتصاد الحديث للخدمات و طوروا الفكرة التي على أساسها مجتمع الخدمات سيحل محل المجتمع الصناعي، لكن لم يقدموا تعريفا خاصا للخدمات إنما وضعوا ببساطة قائمة للخدمات و أكدوا أن خدمات الصحة، التعليم، البحث و الإدارة ستصبح أكثر أهمية في المستقبل. فنجد¹:

* V.R.Fuchs (1968) : هو أول من استعمل عبارة "إقتصاد الخدمات" و أكد على أن الخدمات قطاع مستقل، لا يعمل مثل القطاع الصناعي لأن الخدمات لها مميزات و خصائص خاصة بها.

* D.Bell (1973) : المجتمع بعد الصناعي، هو مجتمع خدمي، إذن الخدمات أصبحت قاعدة للإقتصاد و غيرت من الهيكل الإجتماعي كليا. و إرتكز المجتمع بعد الصناعي على المعرفة و التحكم في المعلومة.

* J.Singelman (1974) : إعتبر أن الخدمات، هي غير متجانسة و لها تصرفات إقتصادية و مميزات إجتماعية مختلفة، و وضع فهرسا للخدمات، حسب الترتيب التالي :

- الخدمات التوزيعية هي : النقل، الإتصال، التجارة
 - منتجو الخدمات و هم : البنوك، التأمينات، العقارات
 - الخدمات الإجتماعية و تشمل على : الصحة، التعليم، البريد و خدمات عمومية
 - الخدمات الشخصية تضم : الفنادق، المطاعم و التسلية
- و بالنسبة للدراسات الإقتصادية الحالية، يوظف مفهوم الخدمة في عدة إستعمالات مختلفة فهو :

- يتناوب مفهوم الخدمة مع القطاع
- يعبر عن نشاطات مجردة عند الترتيب
- يدل على خصائص الشغل و المهن

¹Bensahel L., op.cit, p23

- يعكس تأثيرات الفعل. (و هنا يمكن جمع مفهوم الخدمة المقدمة مع مفهوم قيمة

الإستعمال)

- يعبر عن نتيجة النشاطات

إن التصنيفات الأكثر إستعمالا هي تلك المرتكزة على معايير التحليل الإقتصادي لإنتاج السلع و الإنتاجية، فهي تقوم على بناء أقسام متجانسة ملائمة لمفهوم الإنتاجية و لحقائق المنظمات، و تأخذ في الإعتبار صعوبة تحديد المنتج و عناصره الأساسية في عملية الإنتاج.

I-2- تعريف الخدمة :

ظهر مصطلح الخدمة لأول مرة في كتابات ¹ P.Lepesant de Boisguilbert لتعيين النشاطات المشاركة في إنتاج الثروات و هي في الأصل تكاليف تدخل في تيار الإستهلاك. و عرفت الخدمات عموما بطريقة متبقية أي الجزء المتبقي عن قطاع الزراعة و الصناعة و المميزات الخاصة بالخدمات (عدم اللمس و التنافر) هي التي أدت إلى صعوبة في التعريف.

و يؤكد Theodore Levitt على أن الإختلاف الموجود بين الخدمة و السلعة يكتفي أكثر فأكثر على حساب إرتفاع الإدراك لمفهوم الخدمة، لأن الخدمة تمس جل المنظمات، و لكن بدرجات مختلفة. و يصعب تعريف كلمة الخدمة للأسباب التالية: ²

- من الصعب وصف الخدمة من حيث الطبيعة، لأنها معنوية و مجردة على عكس المنتج، رغم أنها تستعمل عبارة منتج للإشارة إلى الخدمات مثل المنتجات السياحية و المالية.

- كلمة "خدمة" ليست حكر أو إمتياز لقطاع نشاط واحد، حيث أن التصنيف التقليدي لا يناسب المكائنة الكبيرة و المتزايدة للخدمات في الإقتصاد الحديث. و هنا يتحلى من خلال القيمة المضافة التي تحققها الخدمات من خلال صناعة وسائل الإعلام الآلي و السيارات و منتجات أخرى.

- إعتبار الخدمة نشاطا إنساني لأن العامل يقوم بمهمة لصالح شخص آخر، لكن هذا التعريف اليوم هو جد محدود لأنه يغفل جانب الخدمات التي تقوم بها الآلات مثل الموزع الآتوماتيكي في البنوك.

¹Bensahel L., op.cit, p21

²Norman R. « Le management des services », Ed. Inter Edition, Paris, 1994, p21

- كل من الخدمات و السلع تتقاسم نفس الغاية و هي إشباع حاجات المستعملين.
إن الحجم الكبير من التعريفات يؤكد صعوبة تحديد مفهوم دقيق للخدمة، و لذا يمكن
عرض بعض التعاريف الواردة، فالخدمة هي :

- 1- ما يقوم به الشخص لإفادة شخص آخر.¹
 - 2- تقدم الخدمة على شكل أنشطة، أرباح، و الإشباع المحقق لحظة البيع.²
 - 3- الخدمة هي عبارة عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة، تحدث تفاعلا بين شخص أو آلة و المستهلك، و تهدف إلى إشباع هذا الأخير.³
 - 4- الخدمة هي تجربة يعيشها الزبون.⁴
 - 5- الخدمة هي نشاط تعرضه جهة إلى جهة أخرى، غير ملموسة و لا تكون محلا لتحويل الملكية، و إنتاجها يمكن أن يرتبط مع منتج مادي.⁵
 - 6- الخدمة هي في نفس الوقت نشاط، تحقيق و تجربة.⁶
 - 7- تعرف الخدمة بمجموع النشاطات الموجهة لتخفيف الصعوبات التي يواجهها الزبائن و تمثل هذه النشاطات بمجال التعامل بين الزبون و المستخدمين أو دعامة مادية للمنظمة.⁷
- يؤكد⁸ Christopher Lovelock أنه من الصعب الوصول إلى تعريف موحد لكلمة "خدمة" بسبب أنواعها المختلفة، فيجب أن يقرن مفهومها بالإختلاف و التنوع الذي تعرفه. و يقول أن "الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون عند تفاعله مع عمال المنظمة أو دعامة مادية و تقنية لها".

¹ Le petit Larousse illustré - Paris, Larousse, 1992, p907

² American Marketing association - A Glossary of marketing terms, Chicago, 1960

³ Lethinen J. « Customer oriented service firm ESPOO, Finlande, Weiler et Goos, 1983

⁴ Eiglier P. et Langeard E. « La servuction, le marketing des services », Mc Graw - Hill, Paris, 1987

⁵ Kotler P. « Marketing management », 6^{ème} édition, ENGLEWOOD, Cliffs, New Jersey - Prentice Hall, 1989

⁶ Berry L., Dr. Bennet et Brown Cw « Service quality », A profit strategy for financial institution, New York, Dow Jones - Irwin, 1989

⁷ Gronoos C. « Service management and marketing », Lexington Broos, 1990, p27

⁸ Lovlock C. « Classifying services to gain strategy marketing insight », journal of marketing, Chicago, 1983, p11-12

أيضا كلمة "خدمة" هي من أصل العبارة اللاتينية "Servitum" و يقصد بها العبد "Esclave" أي وجود شخص لخدمة شخص آخر أو لتلبية خدمة ما. إستعملت أيضا كمرادف للإستعمال "Usage" لأن الشيء الغير المستعمل لا معنى له، و في هذا الإطار تم الإعتراف بأن تكلفة السلعة، تعتمد على المنفعة التي يجنيها المستعمل، و هكذا أصبحت الخدمة قاعدة لكل تحليل حقيقي للحياة الإقتصادية فتم التحول من مجرد كلمة "خدمة" إلى "مفهوم إقتصادي دقيق".¹ و بالنسبة لـ "Judd" سنة 1964 عرف الخدمة، على أنها عملية منجزة من طرف منظمة ما، يختلف فيها موضوع التبادل عن تحويل ملكية سلعة ملموسة.²

إذا ينطوي تحت مفهوم الخدمات عدد كبير من الأنشطة المختلفة و المتنوعة و يمكن تحديد الخدمة كما يلي : "الخدمة هي عمل أو منفعة غير ملموسة، و لا تؤدي إلى إمتلاك شيء مادي و التي تقدمها جهة إلى جهة أخرى. الخدمات قد تكون متعلقة بسلعة في شكلها المادي أو قد تكون مستقلة. فالخدمة التي يحصل عليها المستهلك قد تكون إستئجار غرفة في فندق، إيدار تقود في بنك، السفر بطائرة، زيارة طبيب، حلاقة، مشاهدة فيلم، تنظيف الملابس أو إستشارة المحامي.³

I-3- هيكال الخدمة :

3-1 الخدمة المركزية و الخدمات المحيطة :

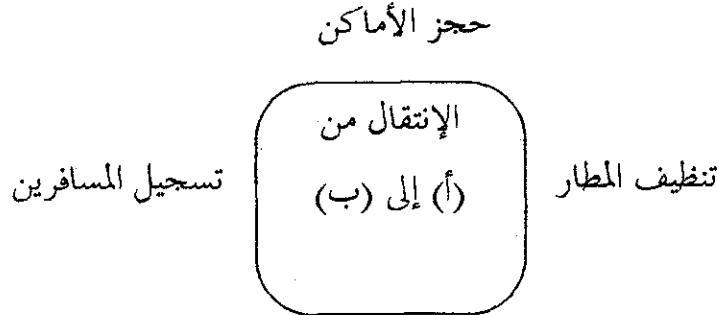
يمكن وصف سلعة مادية من حيث مهامها و مركباتها و القطع الداخلة في تكوينها. لكن بالنسبة للخدمات، من الصعب جدا الحصول على صورة دقيقة لها. و لذا يجب إستعمال الإستعارة و تمثيل هذه الخدمة بسلعة ملموسة، ثم إعداد قائمة دقيقة تضم المزايا المحققة و النتائج المحصلة من تقديم الخدمة، و التعرف على النتيجة المرغوبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. إذن هذه الطريقة تسمح بالوصول إلى وصف الخدمة الإجمالية و التعرف على مجموع العناصر التي تؤسس العرض المقدم للزبون، و من ضمن هذه العناصر العديدة، توجد إحداها مسيطرة على العناصر الأخرى. مثلا في شركة طيران، العنصر المهم هو الانتقال من مكان إلى مكان آخر، بالنظر إلى

¹Gadrey G., op.cit. p27

²Brechrijnac Rouband B.« La marketing des services, du projet au plan marketing » Ed. d'organisation, 1999, p71

³علي الحضر، "التسويق و إدارة المبيعات"، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص357

طريقة الإستقبال في المطار فهي أقل أهمية، لأن هدف الخدمة في الأصل هو الإنتقال. إذن الخدمة الإجمالية "Package" تتكون من خدمة مركزية و خدمات ملحقّة أو محيطيّة. كما يوضحه الشكل (01).¹



الشكل (01) : الخدمة المركزية والخدمات الملحقّة في حالة النقل الجوي

المصدر :

Norman R. « Le management des services », Ed. Inter Edition, Paris, 1994, p70

لكن هذا التفريق بين الخدمة المركزية و الخدمات الملحقّة ليس مطلقا لأن بعض الزبائن قد يركزون على الخدمات الملحقّة أكثر، لأن الزبون في تقديره للخدمة يكون متأثرا بعاداته و بما كان متوقعا حدوثه. فتقبل الخدمة عندما تتم بشكل جيد و في زمن مختصر، بينما إذا حدث العكس، و لم تعكس الخدمة المقدمة إنتظارات الزبون فإنه يتصرف بسرعة لأنه جد حساس للجوانب السلبية و ينسى ما كان من قبل من تجارب إيجابية.

يمكن تمييز نوعية الخدمة على أساس عدد و نوعية الخدمات المحيطية، لكن في المقابل، يجب مواصلة تقديمها و العمل على تحسينها في المستقبل، لأنه من الخطير جدا تعويد الزبون على خدمات معينة، ثم إهمالها و الإمتناع عن تقديمها بسبب سوء التنظيم أو إرتفاع التكلفة. فهذا الأمر يخلق إنتظارات غير مشبعة عند الزبون، مما يؤدي إلى فقد الثقة و المصداقية في المنظمة.

تضم الخدمة الإجمالية عدة عناصر مختلفة، و إقترح كل من Sasser, Wickoff, Olsen

سنة 1978 أن عرض الخدمات يضم ثلاث أنواع من العناصر هي :

- منتجات دعائم : و هي عناصر ملموسة مثل الطعام بالنسبة للمطعم أو معدات الإعلام الألي في منظمة ما.

¹Norman R. op.cit, p70

- العناصر غير الملموسة الواضحة : و هي تمثل المزايا المادية.
- العناصر غير الملموسة الضمنية : و هي تشتمل على المزايا البسيكولوجية مثل طمأنة الزبون و التكفل بإهتماماته.

I-3-2- المركبات المهمة الأربعة للخدمة الإجمالية¹:

تم التوصل إلى تحديد أربع مركبات أساسية تدخل في عرض الخدمات بنسب مختلفة هي :

1- تخصيص القدرات :

يمكن القول أن المنظمة الخدمية هي في صراع يومي و تنافس حاد مع نظيراتها من المنظمات و كذلك مع زبائنها (مثلا: التنافس بين المطعم الخارجي و ربة البيت أو مطعم العمل). و لذا حتى تحقق هذه المنظمات نجاحا و تقتحم الأسواق يجب أن تقدم خدمات بأعلى مستوى نوعية و بتكلفة أقل لتعويض طاقة الزبون. إذن هي مقابل حصولها على تكاليف و أتعاب العمليات، عليها أن تقدم مزايا ربحية أكبر لزبائنها.

2- خلق الإتصال و العلاقات الإجتماعية :

إن خلق الإتصال و بناء العلاقات الإجتماعية يظهر من خلال الإبداع و التجديد في العلاقات بين الزبائن و في مصادر أخرى للقيمة. فيقوم الإبداع بخلق روابط جديدة أو بتحديث و تطوير الروابط الكلاسيكية و تطبيقها في ميادين جديدة. و أفادت التجربة أن المستقبل يحتفظ بفرص كثيرة لذوي الأفكار الجديدة في مجال الخدمات.

3- تحويل المهارة و الخبرة :

يتمثل الدور الأساسي للمنظمات الخدمية في تقديم طاقة أو تقنية، و وجودها يقترن بتوفرها على ميزة نسبية طبيعية تركز بدورها على قدرة أو مهارة خاصة، حيث أن التحكم و السيطرة في القدرات هي المدخل الرئيسي لتنظيم إداري يمتد إلى مدى واسع. و بإعتبار أن الزبون لا يملك هذه المؤهلات (تكنولوجيا) و لا يتوفر على قدرة أو مهارة سابقة، فنجاح هذه المنظمات يتحقق من خلال تقديم خدمات، لا علم و لا دراية للمستهلك عنها مثلا: حققت ألبنوك نجاحا لأن الزبون الصناعي لا يهتم بالإستراتيجية المالية و لا بتسيير الصندوق أو لأنه لا

¹Norman R., op.cit, p76

يتحكم في هذه الأمور، و بنقص المقدرة و الدراية لدى الزبون، يتمكن البنك من بيع خدماته المالية بكل سهولة. و لهذا تعمل بعض البنوك اليوم في إطار تقديم خدمة (تسيير/تكوين)، و هذا بإدخال بعض الدروس النظرية و إمكانيات التكوين.

4- إدارة و تنظيم الخدمة :

اعتمدت العديد من المنظمات الخدمية على أنظمة لتسيير خدماتها، و أساس التطور الذي وصلت إليه قام على مجموعة من المعارف تشكل ما يسمى بالمانجمنت الجيد للأنظمة الخدمية أو "مانجمنت الخدمات" لأن المقدرة على وضع هذه المعارف هي في حد ذاتها منتج تجاري و هذا النمو الناجم عن المعارف التسييرية هو غني بالإمكانيات و الفرص خاصة بالنسبة لخدمات القطاع العام. و قد أثبتت التجارب الدولية على أن الدول ذات إقتصاد ممرکز و التي لا تجدد في أسلوب الخوصصة الحل الجيد لمشاكلها، فيإمكانها الإحتفاظ بمراقبة القطاع العام و خلق منافسة في الخدمات التسييرية فقط. حيث تمارس الإدارة من طرف مؤسسات خاصة، أو تعاون بين القطاع العام و الخاص أو بين مترشحين أجانب و آخرين محليين، من أجل رفع كفاءة و أداء تقديم الخدمة.

جمع هذه العناصر الأربعة يلعب دورا أساسيا في الخدمة الإجمالية المقدمة، إضافة إلى عناصر أخرى مثل سعر الخدمة و نوعيتها.

4-I- خصائص الخدمة :

تختلف خصائص الخدمات عن نظيراتها المرتبطة بالسلع المادية أو تلك المتعلقة بنتائج المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح. فتميز الخدمات بعدد من الخصائص من بينها : عدم اللمس، عدم قابلية التخزين، عدم التجانس، الفناء و التقادم السريع و الإرتباط بين إنتاجها و إستهلاكها. إلا أن معظم الدراسات في مجال الخدمات سمحت بالتوصل إلى أربعة خصائص مهمة هي :

- عدم لمس الخدمات

- إتصال الخدمة (مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة)

- عدم تجانس الخدمة

- وجود علاقة مباشرة بين المنظمة التي تؤدي الخدمة و الزبون

1-4-1- المشاكل المتعلقة بخصائص الخدمة :

يترتب عن الخصائص السابقة المميزة للخدمات عدد من المشاكل، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات، فهناك مشاكل تخص المنظمة التي تؤدي الخدمة، و المستهلك و السياسة العامة أو المجتمع.

والجدول أدناه يوضح هذه المشاكل على كل هذه المستويات¹:

مستوى الخاصية	منظمة الخدمة	المستهلك	المجتمع
1- أنها غير ملموسة	1- عدم إمكانية تخزينها 2- صعوبة الإتصالات أي خلق صورة للخدمة من أجل إجتذاب العملاء.	1- فكرة الثقة 2- عملية البحث التي تسبق الشراء تكون نشطة نظرا لعدم إمكانية تجريب الخدمة مسبقا	1- الرقابة على الخدمات 2- صعوبة قياس إنتاجية الخدمة (مثلا قياس عمل و إنتاج المدرس)
3- تعقيد مشكلة تسعير الخدمة أي حساب تكلفتها الحقيقية	3- صعوبة رسم صورة الخدمة في ذهن المستهلك 4- عدم وجود براءات الإختراع و صعوبة إستحالة منع التقليد في الخدمة	3- صعوبة رسم صورة الخدمة في ذهن المستهلك 4- أهمية الكلمة	3- المشكل التضخمي حيث أن اعتبار الطلب غير مرن على الخدمات نسبيًا، فهو أحد المصادر الرئيسية للإلتجاه التضخمي
2- العلاقة المباشرة بين المنظمة و الزبون	1- تعقد العلاقة و طبيعة التفاعل بين المنظمة و العميل بسبب تعدد أشخاص الإتصال	1- شخصية العلاقة بين العميل و المنظمة، فقد تكون علاقة ألفة في حالة الرضا و حالة	1- التوفيق بين شبكات الخدمة و مبادئ التخطيط الإقليمي

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم "التسويق المعاصر"، منشورات جامعة القاهرة، 1988، ص198

<p>2- الجودة العامة للخدمة</p>	<p>هجومية في حالة عدم رضى العميل 2- سيطرة المنظمة على العميل من ناحية رغبة المستهلكين في تكوين عادات معينة للحصول على الخدمة و من ناحية إستعمال المنظمة طرق تقييد العميل و تجريره على الإستمرار معها</p>	<p>2- بيئة الخدمة أي هيكلها و المتمثل في الخدمة الأساسية و الخدمات الثانوية 3- توزيع الخدمة في نطاق محدود أو إتساعه ليمثل شبكة توزيع و يشمل نطاقا أكبر</p>	
<p>1- درجة تشجيع الإبتكار 2- مساهمة العميل في إدارة الخدمة</p>	<p>1- موقف الإعتمادية حيث أن القواعد التي تفرضها المنظمة على العميل تضعه في موقف يعتمد عليها و تزداد درجة الإعتمادية عند التعامل مع منظمات حكومية 2- إرتباط العميل بالمنظمة و إتتماءه إليها بسبب مشاركته في إنتاج الخدمة</p>	<p>1- إنتاج الخدمة و مساهمة العميل فيها و لذا تبقى الجودة غير ثابتة نتيجة دور العميل في عملية الإنتاج 2- تغيير سلوك مستعمل الخدمة يؤدي إلى صعوبة وضع و تطبيق سياسة خاصة بالإبتكار و التجديد 3- تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج</p>	<p>3- مساهمة المستهلك في إنتاج الخدمة</p>

الجدول (01) : خصائص الخدمات و النتائج المترتبة عليها من وجهة نظر المنظمة و المستهلك

و المجتمع

المصدر : محمد عبد الله عبد الرحيم "التسويق المعاصر"، منشورات جامعة القاهرة، 1988،

ص 198

I-4-2- إجراءات التخفيف من المشاكل المترتبة عن خصائص الخدمات :¹

1- الحلول المتخذة للتخفيف من الصعوبات المرتبطة بعدم لمس الخدمة :

لمواجهة الصعوبات الناتجة عن عدم لمس الخدمات، يجب العمل على تشجيع ثقة الزبون حسب Zollinger و All سنة 1999 عن طريق :

- تطوير اشارات ملموسة مثل تزيين واجهات المحلات و قاعات الانتظار في بنك، مكتب، بريد لاجتذاب الزبائن و منحهم الثقة اللازمة.

- تطوير المصادر الشخصية للمعلومة بالرجوع الى آراء المقربين من أصدقاء، عائلة، لاختيار مقدم جديد للخدمات .

- خلق و تطوير صورة قوية للخدمة فهذا يسمح بتخفيض مستوى الخطر و الشك لدى الزبون و تشجيعه على اقتناء الخدمة.

2- الحلول المتخذة لمواجهة الصعوبات المرتبطة باتصال الخدمة :

للتخفيف من الآثار الناجمة عن عدم انفصال الخدمة يجب :

- تكوين العمال المتصلين بالجمهور : لأن نوعية الخدمة تظهر من خلال عمال الشبائيك و المكلف بالزبائن.

- تكوين و اعلام المستهلك من أجل تحسين مساهمته في عملية تقديم الخدمة و ذلك عن طريق اعلامه بكيفية صياغة و ملاءم الاستمارات و بالتالي الاسراع في خدمته و حصول كلا الطرفين على إشباع أكبر (أي الزبون و مقدم الخدمة).

- مضاعفة المواقع (Sites) : يعمل هذا الحل على تقليص وقت وصول الزبائن إلى الخدمة المعروضة و تأقلم جيد للخدمة مع متطلبات مختلف أقسام السوق.

3- الحلول المتخذة لتخفيف آثار عدم التجانس في الخدمات :

من أجل تحقيق ذلك حسب Zollinger (1999) تم اقتراح أسلوبيين هما :

¹Hassaine A., « Tentative d'évaluation du système d'information marketing au niveau des banques publiques Algérienne » Mémoire de Magister, Tlemcen, 2002, dans M. Zollinger et E. Lamarque, "Marketing et stratégie de labanque », Ed Dunod 3^{ème} Ed. Paris, 1999 , p11

- تقييم الاختلافات : حيث يستعمل تفاعل مقدم الخدمة-زبون لتحسين معرفة الحاجات الخاصة بكل زبون و تقديم خدمة متناسبة مع الحاجات المنتظرة.

- تقديم خدمات معيارية : و هذا ما يتطلب تكوين مكثف للعمال و خاصة عمال الاتصال و بهذا يضيف العامل البشري بعض التغيير في النتيجة المقدمة.

تهدف المعيارية الى تخفيض السعر بالنسبة للمستهلك، تجانس تقديم الخدمات و سرعة تحقيقها.

4- الحلول المتخذة للتخلص من مشاكل عدم امكانية الاحتفاظ بالخدمة :

لمواجهة هذه الصعوبات، يمكن التأثير على جانب الطلب أو بتهيئة العرض. يتم التأثير على الطلب بعدة طرق منها، تطوير استراتيجية جديدة للأسعار مثل خفض السعر في الفترات المتميزة بطلب منخفض و رفعها في فترات الطلب الكبير أو باتباع أسلوب الحجز المستعمل في النقل الجوي.

أما التأثير على العرض فيتحقق من خلال تأقلم العمال مع فترات الطلب المرتفع و التعود عليها أو بأستعمال عمال إضافيين لمدة معينة أو أيضا بزيادة مشاركة المستهلك في تحقيق الخدمة.

II-1-1- عدم الاعتراف بالخدمات كقطاع حامل للاقتصاد :

شهدت فترة اللاتصنيع ارتفاعا هائلا للخدمات تسبب في بعض المشاكل واجهتها معظم الاقتصاديات و تتعلق بالتوازن الخارجي و المنافسة و تميز اللاتصنيع بانخفاض مستمر لحصة الشغل و للقيمة المضافة الصناعية، بالنظر إلى حصة الشغل و القيمة المضافة الاجمالية، لكن هذا يبقى سببا غير كافي لأن الانخفاضات في أغلب الحالات هي نسبية.

إذن مفهوم اللاتصنيع لا يجد معناه إلا إنطلاقا من المرور إلى إقتصاد ينمو حول قطاع الخدمات و مصحوب بخسائر مهمة في مجال المنافسة سواء على المستوى الداخلي أو الدولي. و بعبارة أخرى، اللاتصنيع هو ناتج عن عدم قدرة الإقتصاد على اطلاق القيود الداخلية و الخارجية، و ضمان توازن المبادلات على مستوى يسمح بتنمية إقتصادية مستمرة. إذن هذه الوضعية تناسب إقتصاد يفقد صفاته، " للتخصص الجيد"، و لم يتمكن بعد من تجديد هذه الصفات في قطاعات جديدة حاملة للاقتصاد.¹

حسب كل من (A. Singh 1977 و J. Mistral 1986)، هذه القطاعات الحاملة للاقتصاد

لا يمكن أن تتجسد في قطاع الخدمات لعدة أسباب نذكر منها :

1- يرتكز السبب الأول على ما جاء به Kaldor (1986) و Verdoorn (1980) بحيث أن

الاتجاهات السابقة للتنمية الاقتصادية أكدت أن معدل نمو الاقتصاديات هو دائما تابع بشدة لمعدل نمو الصناعة، و خصوصا الصناعة المانيفاكتورية .

و من هنا تنشأ فكرة أن الاقتصاديات المعتمدة على قطاع الخدمات هي أقل ديناميكية

و تتميز بتنمية بطيئة و مكاسب انتاجية ضعيفة، مقارنة بالاقتصاديات المعتمدة على الصناعة، فهي تشكل قوة اقتصادية عالمية مثل ألمانيا.²

2- الدليل الثاني : يرجع الى مفهوم "قواعد المنافسة" الذي قدمه S. Cohen (1983) ثم

J. Syman (1987). يتلخص هذا المفهوم في أن التحكم في الخدمات (خاصة الخدمات

¹ Coriat B. « Une revue des thèses relatives à la désindustrialisation », 1989, Internet

² ترجع جذور هذا الموضوع إلى تحليلات ماركس و سميت التي تعتبر قطاع الخدمات قطاع غير منتج ثم وجدت شكلها الحديث عند W. Baumol 1985، و لا زال هذا الموضوع حتى اليوم يحاط بكثير من الجدل.

حيث ما يميز المرور إلى اقتصاد الخدمات، ليس فقط نمو حجم هذه النشاطات في التشغيل
الاجمالي، و لكن أيضا دورها الجديد في مراحل انتاج الثروة.¹

M. Gibbs(1991) يوضح أن النمو و التطور الحالي للمنظمات يرتكز على مجموعة من
الخدمات التي تؤسس "البنية التحتية الاجمالية للخدمات" و هو مفهوم يتعارض مع "خدمات البنية
التيهية". الهدف هو دائما التأكيد على أن الخدمات لا تتدخل كملين مرن بين نشاطات أو وظائف
الصناعة، لكن مجموعها هو الذي يساهم في منافسة المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها.
ميزة عدم التجانس و الاختلاف الكبير الذي نسميه "الخدمات" تؤدي الى البحث الدقيق عن
تأثيرها على منافسة الاقتصاد بهيكله هذا المجموع الى فئات كبيرة .

و لهذه الهيكله الجديدة، تم الاعتماد على أسلوبين : الأول مرتبط بطبيعة العلاقة - الحد
المشترك بين الخدمات و الانتاج و الأسلوب الثاني يفرق الخدمات على أساس وظائفها و يحدد هذه
الوظائف .

و تبعا لأعمال J. Bhagwati(1987) يمكن تقسيم الخدمات إلى مجموعتين كبيرتين : الأولى مرتبطة
بانتاج السلع و تساهم مباشرة في آداءات النشاط الإنتاجي و الثانية لا تقيم أية علاقة مع النشاط
المانيفاكتوري.

و على مستوى المجموعة الأولى، يمكن التفرقة بين الخدمات الملحقه مباشرة للمؤسسات
الصناعية (auxiliaire) (و تمثل في وظائف الهندسة، الصيانة، التوزيع، الخدمات المالية ...)
و الخدمات التي لا ترتبط بصفة مباشرة مع النشاطات المانيفاكتورية أي أن منتجاتها تمثل مداخلات
أساسية للمنظمات الصناعية، حتى و إن لم تظهر مباشرة في استهلاكاتها الوسيطة (مثل نشاطات
التكوين و البحث) و هذا ما يؤكد على دور المعارف و العلوم في الانتاج .

و بالنسبة للخدمات التي لا تقيم أية علاقة مع انتاج السلع، فقد يكون الأمر مختلفا، و تظهر
فيه الخدمات كمنتجات بديلة للسلع و الموارد المخصصة لانتاج هذه الخدمات، لا يمكنها بأي طريقة
أن تزيد أو تحسن انتاج السلع و بالتالي فإن عطاؤها سيكون تابعا لميزاتها الخاصة في اكتساب
السوق و القدرة على المنافسة ثم التصدير.

¹Bressand A., Distler C., Nicolaidis K.« NETWORKS attire heart of the service economy », 1989, Internet

أهم فوائد هذا التصنيف هو الإشارة إلى أن التكامل بين السلع والخدمات لا يفرض بأن تكون الخدمات مستهلكة بطريقة وسيطة، وهذا ما يسمح بتجاوز التقسيم التقليدي بين فئات الخدمات التجارية وغير تجارية، أو خدمات موجهة أساساً للمنظمات و أخرى مخصصة للاستهلاك العائلي، عند تقدير مشاركة الخدمات في المنافسة الإجمالية .

اتجاه آخر لتحليل التكامل بين الخدمات والصناعة يرتكز على امتحان وظائفها. فبصفة عامة، تضمن الخدمات وظائف الوساطة أي وظائف ضرورية في اعداد علاقات التبادل والتعاون بين مختلف الفاعلين.

(1994) P. Petit استعمل نموذجية جديدة، استعملها من قبل Alcantara (1986) يصنف فيها الوظائف الكبيرة التي تقوم بها الخدمات وهي ثلاثة¹:

- وظيفة الدخول إلى الأسواق : من أجل إقامة العلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين : تتمثل في خدمات التجارة ، النقل، الاتصالات و النشاطات البنكية.

- وظيفة تنظيم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية : تشمل على الخدمات القانونية، النصح و الارشاد و المراقبة

- وظيفة التأسيس : تأسيس رأس المال المتعلق بمعرفة و مهارة مختلف الفاعلين، و تضم خدمات التسويق، الدراسات الاستراتيجية التي تساهم في صياغة و تكييف الأسواق

- نمو الأسواق كان دائما مرتبطا بنمو الأنظمة التي لها أداء في مختلف ميادين الوساطة و الذي يقود الى الاعتراف بدور الخدمات في الحركة العالمية الحالية.

II-2- أسباب نمو الخدمات و زيادة الطلب عليها :

يعتبر قطاع الخدمات في الوقت الحالي المحرك الجديد للاقتصاد العالمي، و هذا يظهر من خلال أن الجامعات و مدارس التجارة أدركت أهمية الخدمات لاعطاء دروس في تسويق الخدمات و في تسيير النشاطات المرتبطة بها. يفسر النمو الكبير و الهائل لقطاع الخدمات بتزايد طلب المستهلكين و المؤسسات على النشاطات الخدمية، حيث هناك عوامل عديدة حفزت طلب الجمهور، منها: زيادة وقت الفراغ، ارتفاع مدة الحياة، ارتفاع نسبة النساء ضمن اليد العاملة النشيطة و التعقيد

¹Petit P. « Formes de services et modes d'internationalisation », 1994, Internet

الكبير للمنتجات و لطبيعة العيش. أما بالنسبة للطلب المتزايد للمؤسسات ف جاء نتيجة للتعقيد المتزايد للمنتجات، التقنيات الجديدة، الأهمية الاستراتيجية للمعلومة و المنافسة الدولية.

شهدت سنوات التسعينيات، خمس اتجاهات كبيرة أثرت على استراتيجية منظمات الخدمات و ركزت على ضرورة الاعتراف بدور الزبون، تتمثل في :

* النمو المحدود للأسواق و تغير العامل الديموغرافي

* ظهور أنماط جديدة لمعيشة المستهلكين

* عدم تنظيم الأسواق

* وضع تقنيات جديدة

* الحد من الاستثمار في التسويق

في مجتمع يسوده التنافس أصبحت نوعية الخدمات بمثابة " سلاح " موجه لحماية الزبائن

و لضمان مردودية المنظمة في المدى الطويل.

II-3- عرض الخدمات و سيطرته على النمو :

خلال أكثر من ثلاث عشرات، معدل نمو العرض في قطاع الخدمات، كان منخفضا باستمرار بالنسبة لقطاع السلع، و أحيانا كانت النتائج المحققة في بعض فروع القطاع متباينة بشدة مع الوضعية العامة للقطاع، فكانت تشير هذه الفروع الخدمية إلى معدل نمو مرتفع مقارنة مع الفروع الصناعية. حيث ساهمت بعض العوامل مثل : التقدم التقني و عدم التنظيم و تكثيف المنافسة في تحسين الإنتاج و رفع العرض في قطاع الخدمات. و قد ترجع مشاكل قياس الإنتاج في بعض فروع قطاع الخدمات إلى تقدير الإنتاج بأقل من القيمة الحقيقية و هذا عند استعمال الخدمات كمدخلات و سيطرة في إنتاج السلع أو إلى تقدير أكبر من القيمة الحقيقية.

و عرف قطاع الخدمات الذي يضم نشاطات تجارية و نشاطات المنظمات العمومية نموا هائلا في معظم الدول الصناعية. حيث تشارك الخدمات اليوم في كندا بنسبة 4/3 الرقم الكلي للشغل و أكثر من 3/2 من الإنتاج الإجمالي.

II-3-1- النمو الجديد لعرض الخدمات :

يتعرض قياس حجم الخدمات في النشاط الاقتصادي إلى مشكلتين، الأولى تتعلق بتحديد حقل النشاطات الخدمية، فهي غالبا تعبر عن النشاطات المبتقية من النظام الإنتاجي بعد النشاطات

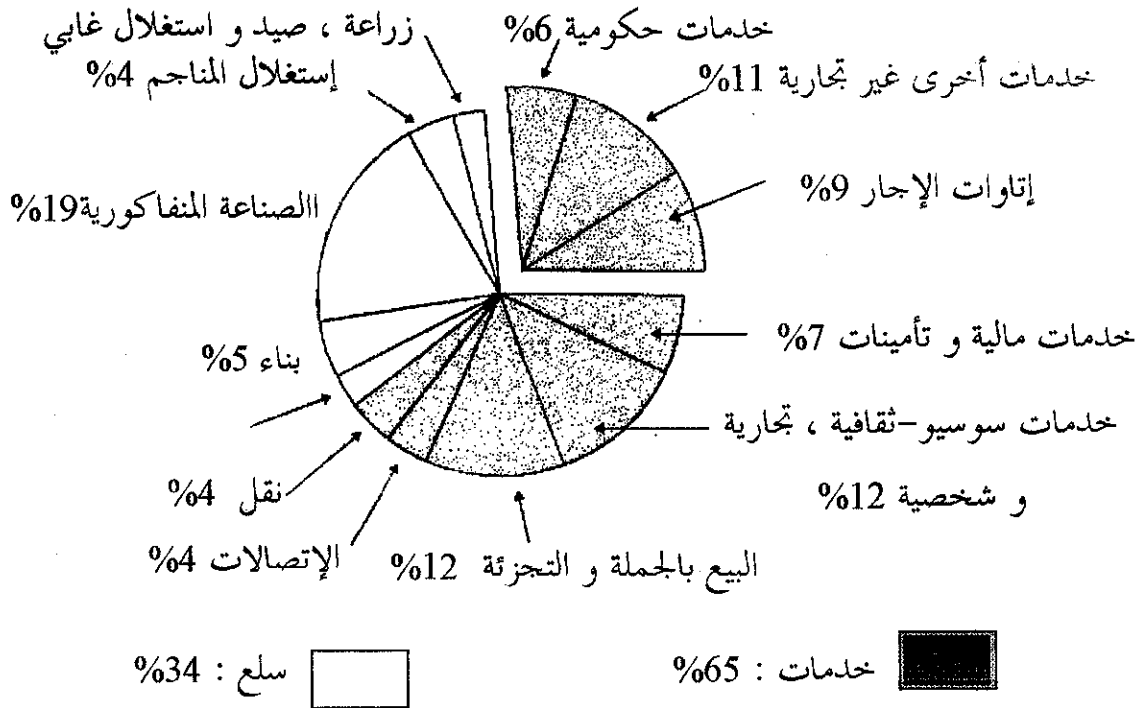
الإبتدائية (الزراعة و النشاطات الملحقة بها) و بعد النشاطات الثانوية (الصناعات المنفاكتورية، الهندسة...)، كذلك قطاع الخدمات يعكس إختلافا كبيرا فيفصل بين خدمات التجارة و النقل و الإتصال، الخدمات للعائلات أو للمنظمات، الخدمات البنكية، العقارية، التأمين، و أخيرا الخدمات غير تجارية، فيحصل إختلافات أساسية بين النشاطات الخدمية من حيث طريقة إنتاجها و من ناحية أسواقها.

المشكلة الثانية : تتمثل في فرق التحليل الإقتصادي المبني على أساس المنتج أو على أساس القطاعات، لأن حصة مهمة من إنتاج الخدمات تتحقق خارج المنظمات الخدمية و يناسب هذا إنتاج خدمات للحساب الخاص لمنظمات من قطاعات أخرى و يدل على التكامل الكبير بين السلع و الخدمات، التي تمثل غالبا منتجات متصلة، لا تنفصل على مستوى إنتاجها و لا على مستوى توزيعها.

منذ بداية التسعينات، أصبح قطاع الخدمات مصدرا لأكثر من نصف القيمة المضافة المحققة، و ضمن هذا المجموع الكبير نجد أن نشاطات الوساطة الكلاسيكية مثل التجارة، النقل ينخفض حجمها و ركود في قطاع المواصلات، و على العكس بالنسبة للخدمات التجارية فهي تزيد بشدة، و هي مجموعة من النشاطات غير المتجانسة سواء على مستوى وظيفتها الإقتصادية أو على مستوى تنظيمها، و تعرف الخدمات المقدمة للمؤسسات و الخدمات العملية (مثل التنظيف و الصيانة) نموا معتبرا، بالإضافة إلى الخدمات المعقدة و المعلوماتية (مثل معالجة المعطيات)، حيث ما يميز إقتصاد الخدمات هي الحاجة المتزايدة لمعلومات الوساطة.

إن إرتفاع طلب المستهلكين على الخدمات، من خلال إرتفاع الدخل و نمو الأذواق من جهة و إرتفاع الطلب على الخدمات المستعملة كمدخلات في إنتاج السلع (عمثابة سلع و سيطرة) دعم نمو و تطور الخدمات حيث أن حتى خدمات القطاع العمومي نمت و تطورت. كذلك عامل التقدم التقني، حول عدد من الخدمات مثل الخدمات البنكية و البحث الطبي و آثار نمو خدمات جديدة تستعمل تكنولوجيايات الإعلام الآلي. و هكذا العرض في صناعات الخدمات فاق بكثير صناعات السلع.

و يمثل الشكل (02) حصص صناعة السلع والخدمات ضمن الإنتاج الحقيقي، و تمثل الخدمات نسبة 66% من الإنتاج الإجمالي في كندا سنة 1995.¹



شكل (02) : حصص الإنتاج الحقيقي حسب فروع النشاط

ملاحظة : المجموع يختلف عن 100% لأن النسب تقريبية
المصدر :

Maclean D. « Productivity growth in the commercial service sector » , Bank of Canada Review Autumn 1996, P5

1- العوامل التي ساعدت على نمو الخدمات و الإنتاجية في القطاع الخدمي :

Baumol (1985) يعرف قطاع الخدمات على أنه يتميز بنمو ضعيف في الإنتاجية بسبب طبيعته الأساسية المتمثلة في إستعمال نسبة كبيرة من اليد العاملة، و لا يمكن التخلي عن هذه النسبة المرتفعة، و هذا يعني أنه يحقق معدلات نمو منخفضة أو معدومة، لكن تصبح هذه الفكرة خاطئة

¹ Maclean D., Productivity growth in the commercial service sector, Bank of Canada Review Autumn 1996, P5

بالنسبة للجزء الأكبر من قطاع الخدمات لأن النمو المحقق في بعض فروع القطاع يدل على إرتفاع مستمر لإنتاجية الخدمات.

فما هي العوامل التي ساعدت على رفع و نمو العرض في قطاع الخدمات و بالتالي إتجاه إنتاجيته إلى أعلى خلال الثلاث عشريات الأخيرة. و ما هي العوامل التي تعمل على تحسينها و تكييفها أكثر في المستقبل؟¹

أ- التقدم التقني :

أثر النمو التكنولوجي على قطاع الخدمات بقدر معتبر، حيث ساهم من جهة في خفض النسبة الكبيرة من اليد العاملة الضرورية لإنتاج الخدمات، و شارك من جهة أخرى في خلق نشاطات جديدة، مثلا في فرع المواصلات، حيث أدت التحسينات التكنولوجية إنطلاقا من الأقمار الصناعية إلى الشبكات الهاتفية المحولة إلى تحسين كبير في تقديم الخدمة الموجودة و إلى ظهور نشاطات جديدة مثل صناعة الهاتف الخليوي (Téléphone cellulaire) و سمحت المعلوماتية بتحسينات كبيرة في مجال المالية حيث مكنت المؤسسات المالية من عرض مجموعة كبيرة من المنتجات و حصول الزبائن على مزايا كبيرة فيما يخص الإستفادة من الشبايك الأوتوماتيكية، بطاقات الحسم، الخدمات البنكية في المنزل، و غيرها من وسائل التحسين التكنولوجية، ساهمت بشدة في رفع العرض و الإنتاجية الخدمية. إذن هناك علاقة موجبة بين التقدم التقني و نمو الإنتاجية في الخدمات. لكن في المقابل لا يجب إغفال الحجم الضخم من الإستثمارات المخصصة للتكنولوجيات الجديدة و مقارنته بما يحققه من إنتاجية في الفترات التي تلي الإستثمار. قد لا يتناسب حجم الإستثمار في التكنولوجيات الجديدة مع نتائجه و هذا راجع إلى طول فترة التمهين و الإنتشار البطيء للتكنولوجيا و عدم التأقلم معها بسرعة لكن قد تتضاعف نتائج الإستثمار و تساهم في تحقيق نمو سريع و كبير في المستقبل (على المدى الطويل).

¹ Maclean D. opcit, P11

ب- عدم التنظيم :

قد يؤدي التنظيم في العديد من الحالات إلى الحد من المنافسة بين المنظمات و عرقلة نشاطها، فينجم عنه خطر انخفاض الإنتاج و الإنتاجية. لقد خضع قطاع الخدمات لسنوات ليست بعيدة لتنظيم صارم مقارنة بقطاع السلع و تسبب هذا في انخفاض الإنتاج الخدمي، لكن في السنوات الأخيرة، سجل عدم التنظيم أو بالأحرى عدم التقييد نتائج مهمة خاصة في ميادين النقل و المواصلات.

ج- تعزيز و تكثيف المنافسة :

لقد أصبحت الخدمات جد حساسة للمنافسة و منه لنمو المبادلات الدولية. و تمثل المبادلات في مجال الخدمات مركبة أساسية للتجارة العالمية، تتمتع بمعدل نمو مرتفع و مكانة مرموقة منحت لها بعد المفاوضات الأخيرة لمنظمة التجارة الدولية. في الماضي إعتبرت الخدمات قطاعا بعيدا عن التبادل الدولي لأن الإنتاج و الإستهلاك يتم في نفس المكان (مثل الخدمات الطبية، حلاقة،...) لكن اليوم، الكثير من الخدمات (مثل معالجة المعطيات، الإشهار، الخدمات القانونية،...) يمكن تقديمها عن بعد (أي يمكن تصديرها). كذلك إستعملت الخدمات كمدخلات لصناعات موجهة للتصدير.

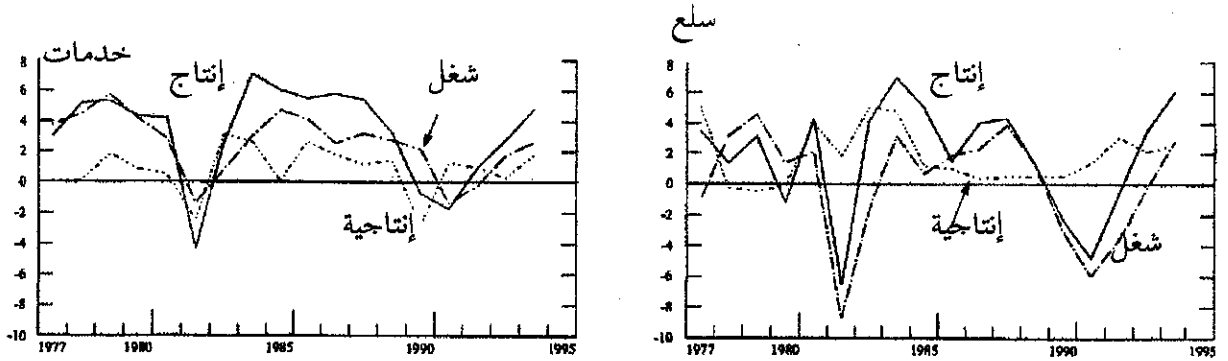
من خلال تحليل لجلول المدخلات و المخرجات لسنة 1981 قام به Cox و Harrus (1990) فوجد أن كل دولار للتصدير يشمل على 39 ستيتم من الإنتاج ناتج عن قطاع الخدمات، إذن الضغوطات الممارسة على المنافسة في الصناعات المصدرة للسلع سوف ترتد على صناعة الخدمات التي تشارك في صناعة السلع.

II-3-2- الخدمات و النمو الإقتصادي :

في نهاية القرن أصبحت الخدمات تمثل الإبتجاه الرئيسي للثروة في المجتمعات المعاصرة، و ترجمت هذه الأهمية بخلق حوالي $3/2$ من القيمة المضافة الإجمالية $4/3$ من الرقم الإجمالي للشغل. حيث في سنة 1906 شغل قطاع الخدمات في فرنسا فقط نسبة 28% من مناصب الشغل، بينما اليوم يمثل أكثر من $3/2$. و بين 1980 و 1992 تمكنت دول المجموعة الإقتصادية الأوروبية (CEE)

من خلق حوالي 1,3 مليون منصب جديد في السنة في قطاع الخدمات، أي ما يمثل مرتين متوسط الاقتصاد في مجموعه.¹

إن النمو المحقق في قطاع الخدمات يظهر جليا من خلال نمو الإنتاج و الشغل، بحيث أن الإنخفاضات المسجلة في إنتاجية قطاع الخدمات خلال فترة التراجع الاقتصادي تشير إلى إستقرار أكبر في معدلات الشغل داخل قطاع الخدمات، و هذه الخاصية تتلائم مع المعطيات التي تدل على أن الأجور في قطاع الخدمات تتعرض إلى تحولات و تغيرات كبيرة و في هذه الحالة، بإمكان المنظمات أن تخفض التكاليف المتعلقة بالأجور بخفض الدخل عوض خفض عدد العمال. يمثل الشكل (03) منحنيات الشغل و الإنتاج و الإنتاجية في كل من قطاعات السلع و الخدمات في كندا.²



الشكل (03) : نمو الإنتاج و الشغل و الإنتاجية

المصدر : Maclean D. op.cit. P8

أما بالنسبة للمبادلات الدولية في الخدمات فهي تمثل حوالي 4/1 من مجموع المبادلات في الدول الصناعية، في كل من خدمات النقل (بمختلف أنواعه)، الإتصالات، البنوك، التأمينات، الخدمات المعلوماتية، التجارة و الخدمات إلى المؤسسات. رغم أنه لفترة قريبة كانت الخدمات تصدر و تستورد بصعوبة بسبب قيود حمائية.

¹Bensahel L., op.cit, p08.

²Maclean D. op.cit. P8

إن نمو قطاع الخدمات على حساب قطاع صناعة السلع يمثل عنصرا لتثبيت و إستقرار الشغل في الإقتصاد. و بالنسبة للقيمة المضافة فهي ترتفع بسرعة مقارنة مع النشاطات الأخرى، لكن دائما تبقى حساسة لأداء باقي الإقتصاد.

حيث من الصعب تصور نموها منفصلة عن باقي النشاطات المنتجة (بالرغم من أن نسبة كبيرة من النمو ترجع إلى قطاع الخدمات).

يظهر هذا النمو من خلال الجدول (02) في شكل قيمة مضافة و شغل بنسب مئوية لبعض

الدول الأوروبية لسنة 1994.¹

الدول	القيمة المضافة	الشغل
أروبا	66,4	63,9 (9)
فرنسا	69,9	67,9 (7)
دانمارك	69,3	68,4 (5)
بلجيكا	69,0	68,2 (6)
هولندا	68,0	72,7 (1)
ألمانيا	64,7	59,7 (12)
لوكسمبرغ	67,5	69,9 (4)
إنجلترا	67,4	70,1 (3)
إيطاليا	65,1	60,2 (10)
إسبانيا	63,0	60,0 (11)
فنلندا	62,1	67,9 (7)
البرتغال	61,3	55,8 (15)
اليونان	60,5	55,6 (16)
النمسا	58,7	57,7 (14)
إيرلندا	58,2	59,7 (12)
السويد	58,1	71,6 (2)

جدول (2) : الشغل و القيمة المضافة في الخدمات

المصدر : Eurostat, 1996 dans Bensahel L. op.cit, p07

¹ Bensahel L., op cit , p7

هكذا إجتاحت الخدمات كل القطاعات دون تمييز، و المظهر غير المادي هو الذي يستلم المشعل بحيث أن إنتظارات كبيرة يعد بتحقيقها إقتصاد الخدمات، و آمال مصيرية هي معلقة على نمو و تطور القطاع الخدمي، بسبب إرتفاع الطلب المستقبلي عليها من جهة و نفاذ الطاقة و الإنتقال إلى المعلومة بإعتبارها المصدر الأول للثروة و أصل النمو الإقتصادي، و التي هي قاعدة متينة للإقتصاد الخدمي.

II-4- عناصر منظمة الخدمات :

يأعتبر منظمات الخدمات كنظام، توصل كل من Eiglier و Langeard إلى تحديد خمس

عناصر تؤثر على مردود الخدمات هي :

- نظام التنظيم الداخلي

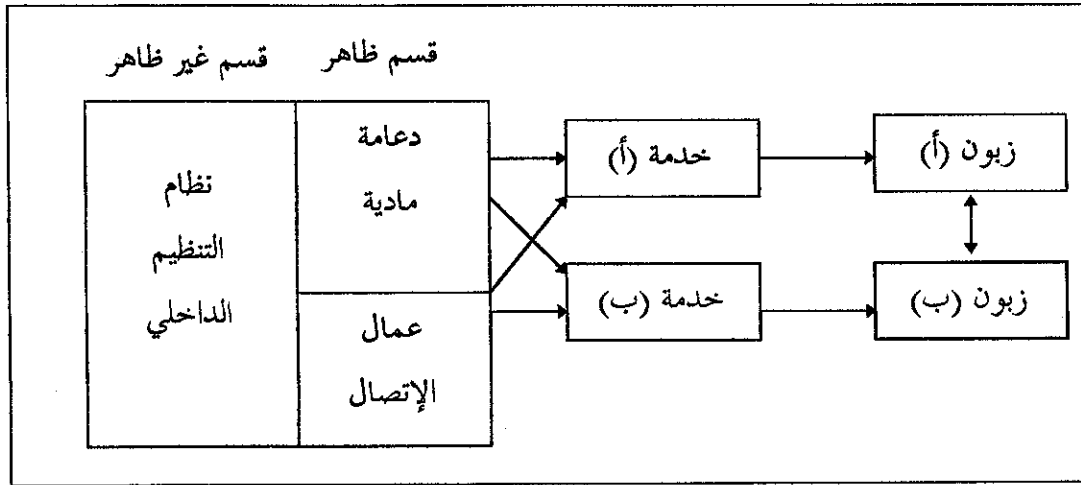
- عمال الإتصال

- الدعامة المادية

- الزبون

- عرض الخدمات

تتضح هذه العناصر الخمسة المكونة لمنظمة الخدمات من خلال الشكل (04) أدناه :



الشكل (04) : عناصر منظمة الخدمات

المصدر :

Eiglier et Langeard « La servuction », dans Norman R. « Le management des services », op.cit, p26

II-4-1- نظام التنظيم الداخلي :

يتعلق نظام التنظيم الداخلي بمديرية المنظمة و يضم مختلف المصالح، من تسويق، مستخدمين و الوظائف الأخرى مثل التموين، الإمدادات،... فهو يعبر عن القاعدة الخفية، الغير ظاهرة من المنظمة، بحيث لا يمكن للزبون رؤيته، لكن يمارس تأثيرا مباشرا على نوعية الخدمة المقدمة لعدة أسباب.

نظام التنظيم الداخلي هو في الأصل عبارة عن قرارات تتعلق ب :

- عرض الخدمات
- إختيار الدعامة المادية
- توظيف و تسيير عمال الإتصال
- الإتصالات بين المنظمة و المستهلكين.

II-4-2- عمال الإتصال :

يقصد بعمال الإتصال، عمال المنظمة الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن، مثل عمال الشباك في البنك، يقوم عمال الإتصال بدور مهم في عملية تقديم الخدمة، لأنهم يعكسون صورة المنظمة في نظر الزبون، و دورهم في آن واحد تقني و تجاري.

يجب أن تتوفر في عمال الإتصال بعض الشروط من بينها القدرة و المهارة الكافية في مجال الإتصال و الحوار مع الزبائن للتمكن من الشرح المفصل و الدقيق بخصوص منتجات المنظمة و الثقة بالنفس و النضج لغرض إقناع الزبائن و التأثير عليهم و كذلك المعرفة الجيدة للمنظمة و لأهدافها المرجوة للعمل بكل جدية من أجل تحقيقها و على الأخص معرفة فئة الزبائن المتعامل معهم، للسهر على إشباع إنتظاراتهم. و بهذا فإن عمال الإتصال ملزمون على إحداث التكامل بين فوائد المنظمة و منفعة الزبائن.

II-4-3- الدعامة المادية :

تقديم الخدمات يعتمد على دعامة مادية تشمل الأدوات و الأجهزة و الأثاث و تهيئة المحلات فكلها متطلبات ضرورية تؤثر على عمال الإتصال و على الزبائن معا.

أن عددا غير كافي من الشباب في بنك أو في مكتب بريد، يترجم بطابور للإنتظار فيزعج الزبائن و يؤثر على قرارهم المتعلق بإقتناء الخدمة من المنظمة المعنية و في نفس الوقت يؤثر على عمل عمال الإتصال و يفقدهم الرغبة في العمل و الإبداع.

II-4-4-4- الزبون :

يلعب الزبون دورا مزدوجا في منظمات الخدمات فهو في نفس الوقت مستهلك و فاعل (Opérateur) في سلسلة الإنتاج. و لذا يجب على المنظمة الخدمية أن تعتني به و تحيط إنتظاراته بإهتمام كافي و تقديم عرض ملائم لهذه الإنتظارات. لكن في نفس الوقت، المنظمة لا يمكنها مواجهة إنتظارات متنافرة و غير متجانسة و هذا يجبرها على إعتبار الزبون كجزء من مستخدميها لحظة تفاعله معها و و تعتني بتكوينه للمشاركة في إنتاج الخدمة، حيث يعتبر هذا التكوين ضروريا لأن الزبون يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة. كذلك يجب الأخذ في الإعتبار العلاقات بين الزبائن فيما بينهم، حيث عند دخول منظمة خدمية تتجه الأنظار إلى الزبائن الموجودين من قبل لأنه قد تكون لهم فكرة مسبقة على نوعية الخدمة و طريقة تقديمها.

II-4-4-5- عرض الخدمات :

يأعتبر منظمة الخدمات كنظام، فإن الخدمات تعبر عن النتيجة أو منتج النظام، و يستهلك عرض الخدمة، عندما يكون الزبون في علاقة مع الدعامة المادية أو مع عمال الإتصال. و عموما تنقسم هذه الخدمة إلى خدمة أساسية موجهة لإشباع الحاجة الأساسية للزبون و الخدمات المحيطة التي تشكل قيمة مضافة للخدمة الأولى.

مثلا : طريقة الدفع التي تعرضها بطاقة الإئتمان لحاملها، تمثل الخدمة الأساسية، كما تعرض خدمات إضافية مثل تأمين السفر، ضمان قانوني، حجز التذاكر. تنجم الخدمة الأساسية و الخدمات المحيطة عن إستراتيجية التسويق في المنظمة، و يجب أن تسد إنتظارات الزبائن و تحترم قيمهم.

II-5- إستراتيجية منظمة الخدمات :

تحليل خصائص الخدمات يقود إلى التفكير في نتائج هذه الخصائص على إستراتيجية منظمة الخدمات. إن إختيار مجال للنشاطات الإستراتيجية يحدد عموما نوع الحاجات المرغوب إشباعها

و نوع الزبائن المتعامل معهم. إذن هو بمثابة إطار مرجعي لمنظر التسويق (Mercaticien) و تتضمن مهمته تحديد أقسام السوق من الداخل و الإحاطة بإنتظارات الزبائن، و تحليل المنافسة و وضع برامج تسويقية. نجاح المنظمة الخدمية مرتبط بإختيار ميزة تنافسية، تكون قرارية، فتحجب المنظمة عن منافسيها و تعتبر مهمة بالنسبة للزبائن. من الأفضل الإحتفاظ بها لمدة طويلة دون إطلاع المنافسين عليها، كما لا يجب إعادة مناقشتها في الفترة القصيرة و المتوسطة بسبب شروط السوق و نمو التقنيات.

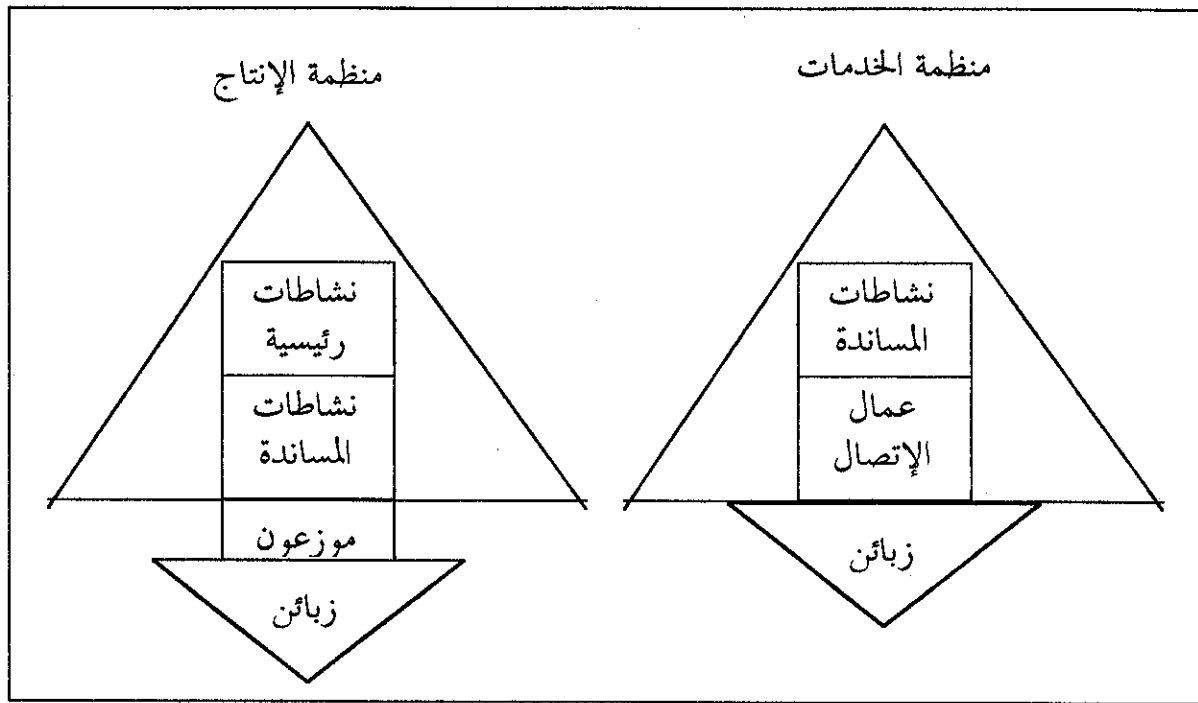
II -5-1- طبيعة الميزة التنافسية في الخدمات :

إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية عن باقي منافسيها، يمكنها من النجاح، خاصة و ان عرض الخدمات يقلد بسرعة من طرف المنافسين.

إن إدراك الخصائص المتعلقة بالخدمات (تزامن الإنتاج و الإستهلاك، و مشاركة الزبون في الإنتاج) يدل بوضوح على أن البعد العلائقي يشغل مكانة أولى في تمييز الزبائن، فالميزة التنافسية في منظمات الخدمات تمثل القناة التي تعبر من خلالها الخدمات و ليست الخدمات نفسها. إذن يجب تسيير نوعية العلاقة مع الزبائن على طول عملية تقديم الخدمة، و نجاحها يرتكز على قدرة المسيرين على تقسيم العلاقات القائمة بين المنظمة و الزبائن، و هنا تكمن الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات الخدمات.

تختلف الميزة التنافسية في منظمة الخدمات عن الميزة التنافسية لمنظمة الإنتاج فتمثل في الأولى بمراحل أفقية و تتم في الوقت الفعلي، أما في الثانية فتتبع مراحل عمودية (كما يوضحه الشكل(05)).¹ يمكن أن تكون الميزة التنافسية دائمة، متجانسة و تدرك قبل إستهلاك المنتج، كما يمكن أن تكون غير متجانسة و سريعة الزوال.

¹Norman R. , op.cit, p31



الشكل (05) : سلسلة القيم في منظمات الإنتاج و الخدمات

المصدر : R. Norman, op.cit, p31

II-5-2- النتائج المترتبة عن الإستراتيجية التنافسية في منظمات الخدمات :

يقترح Michael Porter ثلاث إستراتيجيات أساسية لتحقيق نتائج أعلى في قطاع ما هي:¹

* السيطرة بالتكاليف (Domination)

* التركيز (Concentration)

* التمييز (Differentiation)

يبدو أن هذه المزايا التنافسية الثلاثة ليست دائمة في منظمات الخدمات. حيث يمكن لمنظمة تستعمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أن تفقد ميزاتها بمجرد أن تعرض منظمة أخرى منتجاتها بنفس الأسعار. و لهذا فإن إستراتيجية التكاليف، لا يمكنها أن تقيم علاقات على الفترة الطويلة. و نفس التفكير يطبق على إستراتيجيات التركيز و التمييز لأن صفتا عدم اللمس و عدم الحماية يجعل منها سهلة التقليد. و الإستراتيجية الأكثر حكمة في منظمات الخدمات هي تلك التي تدمج في العلاقة الزبائن و التكاليف مهما كان الهدف، حيث تتكون التكلفة من قيمة موضوعية و قيمة ذاتية مرتبطة بإدراك الزبون للتكلفة .

¹Porter M., « L'avantage concurrentiel ». Paris Inter Edition, 1986

II-5-3- النتائج المترتبة عن التنظيم في منظمات الخدمات :

لتحقيق الميزة التنافسية في الوقت الحقيقي، أي لحظة إتصال الزبون مع المستخدمين، يجب أن يتفق جيدا كل من إستراتيجية المنظمة و الوظائف الأساسية الثلاثة المتمثلة في : التسويق، الموارد البشرية و الإستغلال. و لا يجب أن يتحقق هذا الإتفاق على مستوى المديرية العليا فقط، إنما أيضا في أماكن المعاملة (مكان تقديم الخدمة).

تبدو القدرات التنظيمية (مثل القدرة على الإجابة، التدقيق، المساعدة، و القدرة على التعلم و الإدراك...) تتفوق على القدرات المهنية في إعداد الميزة التنافسية. و في الحقيقة الإندماج بين هذه الوظائف الثلاثة إستراتيجية المنظمة ناذرا ما يتجسد لأن المنظمة هي مجزأة و كل مصلحة فيها تتحرك عند المساس بشؤونها لغرض حماية سيطرتها. و بالنسبة للمصالح الوظيفية غالبا ما تغفل الدور الكبير الذي يلعبه عمال الإتصال و المتمثل في خلق إشباع الزبائن، بحيث أن نقص الإندماج الوظيفي هو عامل للإشباع .

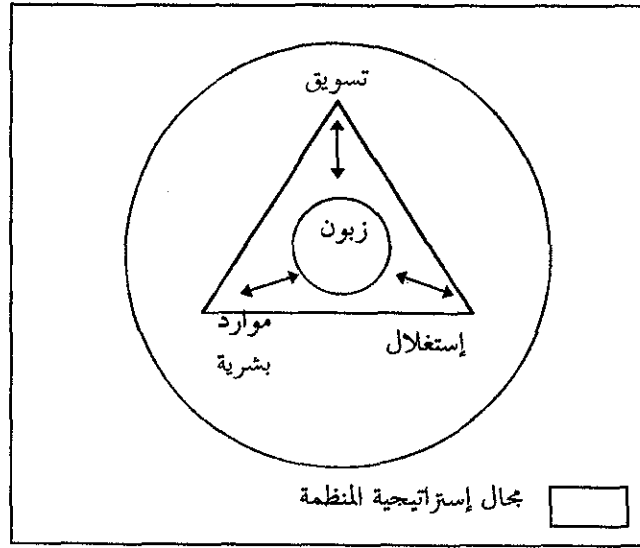
أکید أن كل من مصالح التسويق، الموارد البشرية و الإستغلال تقوم بمهامها، لكن قد لا يكون تنسيق فيما بينهم، و هذا ما يؤدي إلى نتائج متدنية تتجسد في عدم رضا الزبون و عدم إشباع إنتظاراته و في تدهور المناخ الداخلي للمنظمة.

هذه الصعوبات تظهر على مستوى المقر الإجتماعي للمنظمة و في نقاط البيع، و لذا يجب على مدير الفرع أن يلعب دور الحكم.

إن تمييز أهمية الخدمة على مستوى المنظمة هو مرتبط مباشرة بعدد العمال المؤدين للخدمة و بعلاقة القوة التي تبرز من جانب الإستغلال، لأنه رغم أن لكل من التسويق و الموارد البشرية أهمية بالغة على مستوى المنظمة، إلا أن مصلحة التسويق قد تقتصر على عدد قليل من العمال و تكون ضعيفة الإعتبار، و كذلك مصلحة الموارد البشرية لا يمكنها أن تتعارض مع مصلحة الإستغلال.

نوضح العلاقة بين المصالح الثلاث و تأثيرها على الزبون في الشكل (06).¹

¹Norman R., op.cit, p34



الشكل (06) : إستراتيجية منظمة الخدمات. العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و الوظائف

الأساسية الثلاثة : التسويق، الموارد البشرية و الإستغلال

المصدر : Norman R., op.cit, p34

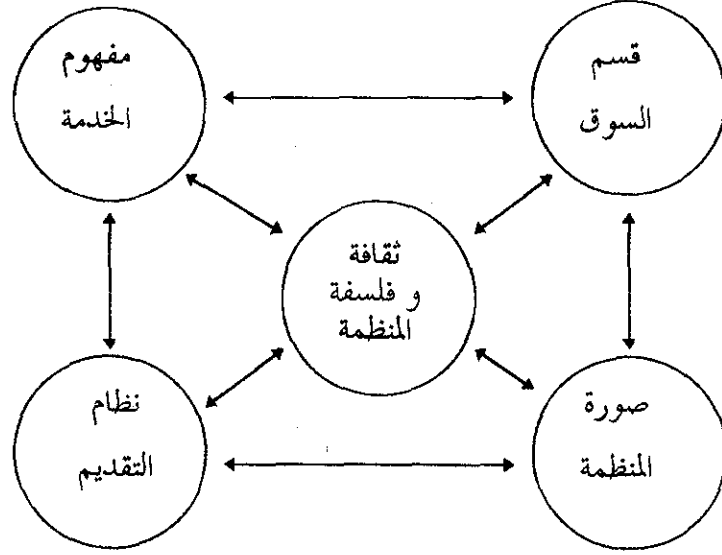
II-6-6- ما نجمت منظمة الخدمات :

الخدمة هي عملية إجتماعية، و إدارتها تستدعي معرفة للتحكم في مثل هذه العملية. فالخصائص المميزة لمنظمات الخدمات عن باقي المنظمات الأخرى تؤكد أن نوعية المناجمنت فيها هي نقطة حساسة جدا. و الإدارة الجيدة تتضمن التعرف على العوامل الأساسية التي تسمح لعملية تقديم الخدمة بالتشغيل و الحصول على الوسائل و التطبيقات الكفأة لضمان المراقبة الدائمة. حيث لا يكون لأي مشروع فرصة النجاح إذا لم يتبع التنظيم فيه خطوات مفصلة و دقيقة. و بإعتبار أن الخدمة تنجم عن عملية إجتماعية، فتقديمها لا يمكن أن يتم بدون تحفيز و بإستقلالية النشاط الفردي على مستوى المنظمة (هذا يرجع إلى إهتمامات المديرية). إنطلاقا من هذه المتطلبات المتناقضة، إدارة و تنظيم خدمة لها أداء يستدعي توفر بعض الصفات الخاصة.

II-6-6-1- نظام ما نجمت الخدمة :

فيما سبق تم التركيز على تبني أسلوب إجمالي لإدراك و دراسة تنظيم الخدمات، فهناك عدة عوامل أساسية تضمن نجاح المنظمات الخدمية تستعمل في ما نجمت و ثقافة المنظمة من أجل إنتاج نظام كفي يحتفظ به لمدة طويلة. و لدراسة هيكلية منظمات الخدمات توجد مفاهيم تشكل ما

يسمى بنظام ما نجمت الخدمة. و يظهر الشكل (07) أن نظام ما نجمت الخدمة يتكون من خمس عناصر. يمكن التطرق إليها باختصار.¹



الشكل (07) : نظام ما نجمت الخدمة

المصدر : Norman R., op.cit, p34

1- قسم السوق :

هو يمثل الأنواع الخاصة من الزبائن المقدم لهم الخدمة.

2- مفهوم الخدمة :

يمثل المزايا المعروضة للزبون و يتكون من مجموع معقد من قيم صعبة التحليل. تكون هذه المزايا من طبيعة مادية، بسيكولوجية أو عاطفية، بعضها، يعبر عن أهمية أكبر، تسمى بالخدمات المركزية و البعض الآخر المتبقى تسمى بالخدمات المحيطة. و قد يكون من السهل جدا تحديد بعض خصائص الخدمة بوضوح، في حين الخصائص الأخرى، يستحيل تحديدها الحقيقي، مهما كانت ذات أهمية كبيرة.

¹ Norman R., op.cit, p66

3- نظام تقديم الخدمات :

هو يعادل أنظمة الإنتاج و التوزيع في المنظمة الصناعية رغم أنه يأخذ عادة شكلا مختلفا. يجب إحاطة نظام التقديم بإهتمام خاص لأنه غالبا يتوفر على الإبداعات الأكثر نجاحا لمنظمات الخدمات، و يتكون من ثلاث عناصر هي :

* المستخدمون : معظم المنظمات الخدمية تهتم بجانب الشخصية، و حسنت هذه المنظمات من آدائها بإستعمال وسائل لها كفاءة عالية لإكتشاف و تطوير و توجيه الموارد البشرية

* الزبون : خصائص منظمات الخدمات تعكس التعقيد الكبير الذي يلعبه الزبون، فهو لا يكتفي بإستهلاك الخدمة، إنما يتدخل حتى في إنتاجها و لذا يجب على منظمات الخدمات إختيار و تسيير زبائها بعناية تفوق إهتمامها بمستخدميها

* التكنولوجيا و الدعامة المادية : إذا كانت الخدمات بحاجة كبيرة إلى الشخصية، فهي كذلك تحتاج إلى رؤوس الأموال و إلى تجهيزات مهمة. حيث تبني منظمات الخدمات لتكنولوجيا جديدة مثل : الإعلام الآلي يؤدي إلى تحقيق نتائج معتبرة. لكن بعد التحليل الدقيق لخصائص الخدمات يتبين أن وجود التكنولوجيا و العناصر المادية لا يكفي وحده، إنما يجب أن يحدث تفاعل بين التكنولوجيا و الجانب الإجتماعي. و هذا التفاعل أساسي لتشغيل نظام ماأنجمنت الخدمة.

4- الصورة :

تكون الصورة بمثابة أداة للإعلام تستعملها المديرية للتأثير على المستخدمين و الزبائن أو المتدخلين الآخرين في النشاطات، و كذلك لتميز المنظمة.

تمثل هذه الصورة عوامل مهمة لوضعية المنظمة و لكيفية التحكم في التكاليف في المدى الطويل، فتعكس التقديم الحقيقي للخدمة و لطبيعة الزبائن. بينما في الفترة القصيرة، قد تبعد هذه الصورة عن الحقيقة و تخلق حقائق أخرى.

5- الثقافة و الفلسفة :

تغطي المبادئ العامة التي تحكم مراقبة، صيانة و تطوير العملية الإجتماعية التي تقود إلى تقديم الخدمة. عندما تتمكن منظمة الخدمات من خلق نظام تقديم ذو الجودة و مفهوم خدمة يناسب السوق، يوجد عنصر حيوي و حيد يضمن كفاءة المنظمة على المدى الطويل هو ثقافتها

و فلسفتها، حيث هما عنصران محركان لقيم القاعدة في منظمة الخدمات و لإختيارات السلوك التي تؤسس الدافع و المحرك لإنتعاشها.

إجتماع العناصر الخمسة، يؤسس نظام تقديم الخدمة الذي شهد تطور كبير. منذ إعتبار الخدمة مجرد نشاط غير منتج إلى غاية الإعتراف بدورها الحيوي في نمو الإقتصاد.

خاتمة الفصل

شهدت سنوات السبعينات، العهد ما بعد الصناعي و ولادة عهد جديدهو إقتصاد الخدمات حيث عرف قطاع الخدمات نمو سريع مقارنة مع قطاع الصناعة السلعية، ترجم بحوالي 3/2 من الإنتاج الإجمالي و معدلات مرتفعة من الشغل (70% في الولايات المتحدة الأمريكية و 66% في فرنسا).

- أكد R. Zemke (1980) أن المنظمات التي تستمر في الإستغلال لمدة طويلة، هي المنظمات الخدمية.¹ كما أشار Peter Druker (1988) إلى أن الأولوية في المستقبل ستمنح للمستشفيات و الجامعات و بصفة عامة المنظمات الخدمية.²

لذا يجب المحافظة على حصة الإنتاج التي تقدمها الخدمات بالنسبة للإنتاج الإجمالي و العمل على رفعها باستمرار في المستقبل و يبدو أن العوامل المشجعة للطلب هي كذلك تحافظ على نفس الإتجاه و الوتيرة، حيث يتوقع في المدى الطويل إرتفاع المداخيل و يستمر النمو الديمغرافي في دعم الطلب على السلع و الخدمات للإستهلاك. كما يرتقب أيضا أن شيخوخة السكان تؤدي إلى إرتفاع الطلب على خدمات الترفيه و الخدمات الطبية. و نفس الشيء بالنسبة للطلب على الخدمات المستعملة كمدخلات لصناعات أخرى، لها فرص جيدة للمحافظة على نفس الديناميكية، إلى جانب عوامل أخرى سمحت بنمو العرض و الإنتاجية في قطاع الخدمات مثل: عدم التنظيم و التغير التكنولوجي، كذلك يجب أن تواصل و تستمر في أداء دورها المهم. إذن على ضوء هذه المعطيات المتعلقة بالخدمات، يتبين أن عرضها في نمو مستمر و يلعب دور ديناميكية في الإقتصاد و في إرتفاع الإنتاجية و الأداء العام.

فهل يمكن قياس الإنتاجية في الخدمات بإعتبار أن الإنتاجية مقياس كمي دقيق من جهة و النظر إلى الخدمات كمجموعة من النشاطات يغلب عليها طابع التنافر و عدم التجانس و الجانب الشخصي و البشري من جهة أخرى؟ و هذا هو موضوع الفصل الثاني.

¹ Zemke R., « Scandinavian Management »: A look At our Futur, Management Review, Juillet 1980

² Koekl M., « Mercatique - Force de vente », Les éditions Foucher, Paris 1990.

الفصل الثاني

قياس الإنتاجية و الخدمات

مقدمة الفصل

الإنتاجية مفهوم شغل اهتمام العديد من الاقتصاديين دون التوصل إلى تعريف محدد، فهي الجهد المبذول في الإنتاج و الإرتفاع المحقق في الإنتاج و تعبر أيضا على الفعالية في الإنتاج؛ و تقاس على أساس العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، و هذا معناه أنّ الإنتاجية هي نسبة ما ينتج إلى نسبة ما يستخدم في الإنتاج ، إذن مفهوم الإنتاجية يضم في آن واحد تعريف الإنتاج أو النتيجة ممثلة في بسط النسبة و تحديد المدخل الذي يمثل أحد أو كل عوامل الإنتاج مبينة في المقام.

أقصى الإنتاج الخدمي خارج العلوم الإقتصادية ، حيث أنّ العلاقة المتينة بين المادية و الإنتاجية كانت كثيرير كافي لتجاهل الخدمات من التحليل الاقتصادي . لكن التزايد المهم للنشاطات الخدمية في كافة المجالات الاقتصادية دعى مرّات متكررة إلى ضرورة تقدير و تحديد إسهامات الخدمات في خلق الثروة (على شكل قيمة مضافة و معدلات شغل). كذلك عظم الاهتمام بالإنتاجية في الخدمات بتطور الصناعة المعلوماتية المعتمدة أساسا على الجودة و الأخذ في الاعتبار عوامل المحيط، و بهذا لم تبق المادية دعامة ترتكز عليها القيمة و الثروة.

و باعتبار أن الإنتاجية مؤشر مهم و مركز للتحليل الاقتصادي سواء من ناحية تحليل التنمية أو من ناحية تسيير العمل ، فيجب العمل على رفعها و إنمائها ثم مقارنتها من حيث الزمان و المكان ، فما هو حجم العمل اللّازم في ذلك و ما هو حجم الإنتاج الخدمي الضروري ؟ و ما هي نسبة الإنتاجية المعبرة عن فعالية المنظمة الخدمية؟ و ما هي الوسائل التي تعمل على تحقيقها ؟ .

و للإجابة على هذه الأسئلة من الواجب التعرف على مفهوم الإنتاجية و مشاكل قياسها . إذن، الهدف هو تقدير النشاطات الخدمية ، و التقدير يرتكز على أرقام و إحصائيات تخص نتائج الخدمات بالنسبة للعوامل المشاركة في تحقيقها ، و هذا ما يعكسه مؤشر الإنتاجية . بمعنى آخر محاولة التعرف على مدى ملائمة قياسات الإنتاجية للنشاطات الخدمية .

I- قياس الإنتاجية :

I - 1 ماهية الإنتاجية :

إن عمل أي فرد على مستوى الورشة في المنظمة، يساهم بنسبة في معدل النمو الوطني، لذا يجب الحكم على كون هذا العمل منتج أو لا، و عن كفاءة توليفة العوامل التي بموجبها يتحقق الإنتاج، إذن يجب تقديم الإنتاجية في المنظمات و العمل على رفعها و تحسينها. و بهذا تتحدد الإنتاجية على المستويات الأدنى حتى تصل إلى أعلى مستوى، لأن النتائج المحققة في الورشة تنعكس على مستوى القطاع ثم الاقتصاد ككل.

I - 1-1- تعريف الإنتاجية :

الإنتاجية هي الترجمة اللغوية لكلمة "Productivity" استخدمت لأول مرة في بحث الاقتصادي الفرنسي Quesnay عام 1766، و منذ ذلك الوقت و حتى سنوات ليست بعيدة، ظل مفهوم هذه العبارة يميزه اللبس و الغموض. حيث يقول الخبير الأمريكي S. Fabricant في هذا المجال: "إن الإنتاجية موضوع تحيط به فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح، لكن يعنون به أشياء مختلفة"¹ و يشير مصطلح الإنتاجية إلى كفاءة العمال و إلى المخرجات المطلوب تحقيقها بالنسبة لمجموعة الموارد، كذلك بالنسبة للبعض فهو مرادف للرفاهية.

اختلفت تعريفات الإنتاجية و تعددت، لكنها كلها تتفق على تقديم الإنتاجية على شكل متوسط الإنتاج المحقق و عامل الإنتاج أي هي نسبة بين الكمية المنتجة و المورد المستعمل للحصول على هذا المستوى من الإنتاج، و تكتب على الشكل :

$$V_X = \frac{P_X}{L_X}$$

V_X : إنتاجية X

P_X : حجم الإنتاج المحقق من X

L_X : كمية المورد المستعمل لتحقيق X

من خلال التعاريف المختلفة المدرجة في مجال الإنتاجية، استخلص أن : الإنتاجية هي نتيجة لعمل الوسائل المادية، التقنية و البشرية لغرض إنتاج سلع إقتصادية، فهي تضم في آن واحد، الإنتاج و تقنية الإنتاج.

¹ د. و جيه عبد الرسول العلمي، "الإنتاجية، مفهومها، العوامل المؤثرة فيها، قياسها"، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1983، ص16.

و حسب B.Sansal (1991) تعرّف الإنتاجية كمقياس للتقدم التقني، أو لإقتصاد الوسائل

أو أخيرا مقياس للفعالية (مردود) في نظام إنتاجي معين.

I-I -2 عوامل الإنتاجية :

تحليل التغيرات في الإنتاجية لا بدّ أن يبدأ بتعريف مصادر التغيرات التي تظهر من خلال

عدّة عوامل داخلية و أخرى خارجية.¹

1- العوامل الداخلية للإنتاجية :

نشمل ضمنها 3 فئات هي : العوامل المادية، عوامل التنظيم و العوامل البشرية.

* العوامل المادية : يجب تحليل و فحص العوامل المادية من خلال 3 جوانب هي : كمية -

نوعية - تشغيل تام. حيث من الضروري تفادي المعدات الإضافية من جهة لأنه يقود إلى بطالة جزئية و بالتالي تكاليف إضافية، و من جهة أخرى نقص في وسائل الإنتاج، لأنه كذلك يؤدي إلى عجز ، لذا يجب التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي و إعداد الوسائل اللازمة لذلك و الاستعانة بالتعهدات إذا استلزم الأمر.

* عوامل التنظيم : تقع في ثلاث مستويات : على مستوى الطرق، المنتجات و الهياكل.

فيما يخص الطرق، فهو يعبر عن التنظيم العلمي للعمل، و بالنسبة لمنتجات المنظمة، يجب أن تخضع لبعض المعيارية على المستوى المادي، النوعي و من حيث تقديمها و تسليمها للمستهلك، أما فيما يتعلق بالهياكل، فهو مجال التقنيات الحديثة للإدارة.

* العوامل البشرية : تساهم العوامل البشرية بقدر كبير في تغيير مستوى الإنتاجية، و من

بين هذه العوامل، نجد الحس الباحث و المبدع، الحس الناقد، سهولة التأقلم، المشاركة. و لتشجيع هذه العوامل الفعالة في المنظمة، تلعب كل من المديرية و النقابة دور كبير في الحث على التكوين و إيصال المعلومة للمستخدمين، تحسين شروط العمل و توفير الأمن.

2- العوامل الخارجية للإنتاجية :

تتمثل العوامل الخارجية في عدد كبير جدا و غير محدود من العوامل التي لا يمكن للمنظمة

أن تتحكم فيها. من بين هذه العوامل يمكن ذكر : المناخ الاجتماعي، الوضعية العامة للدولة، أهمية

¹Sansal B. « La mesure de la productivité dans l'entreprise . OPU 1991 . p27

السوق، مستوى النشاط الإقتصادي، حركية الموارد، المنافسة، التكوين، البحث، المعلومة إلى جانب التصرف الاقتصادي للدولة و سلوكها المنتهج في تحقيق النمو.

I-I-3- استعمال مكاسب الإنتاجية:

قد تتحقق مكاسب الإنتاجية بالتأثير على أحد المستويات الثلاثة التالية¹:

- على مستوى التشغيل العام للمنظمة، بخفض التكاليف مقابل نفس النوعية أو أحسن.
- على مستوى السوق باكتساب حصة أكبر من جراء خفض الأسعار و تحسين نوعية المنتجات.

- على مستوى المحيط و ذلك من خلال التأقلم مع متطلبات و حاجاته بإتباع استراتيجيات تنموية كفأة.

و الإستعمالات الممكنة لهذه المكاسب كذلك تناقش من وجهة نظر التشغيل، و تجسد في إرتفاع الأرباح، إرتفاع الأجور، تحسين شروط العمل، تخفيض مدة العمل، تحديث المعدات و التجهيزات و الاستثمارات. و لغرض الحصول على حصة سوقية أكبر يمكن استعمال مكاسب الإنتاجية في البحث، الإبداع، التنوع أو التخصص، خفض أسعار المبيعات و تحسين النوعية. كذلك يمكن استعمال مكاسب الإنتاجية في المشاركة المباشرة في التقدم العام لنشاط البحث، التكوين، المحافظة على المحيط.

إنّ الاستعمال الأمثل لمكاسب الإنتاجية يتحقق من خلال التخصيص العادل بين مختلف الاستعمالات و التركيز على الاعتبارات التقنية و الاقتصادية ثم الاجتماعية.

I-I-4- أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي :

أكدت دراسات عديدة، على الصلة الوطيدة بين الإنتاجية و درجة التقدم. و نجد في هذا المجال قول الإقتصادي الفرنسي J.Fourastié : "إنّ الإدراك الكامل للقوانين الأساسية التي تسود التطور الإقتصادي المعاصر، سوف يقنع كل واحد شيئاً فشيئاً بأن نمو إنتاجية العمل هو أساس التقدم الإجتماعي"².

كما يشير J.Kendrick ، إلى الدور الذي تلعبه زيادة الإنتاجية في تقدم المجتمع و تحسن أحوال المعيشة، فيقول : "إن الوسيلة الرئيسية التي يمكن للجنس البشري أن يخرج بها من حالة

¹Sansal B. OPU . P39

² جان فرستيه "أمل القرن العشرين الكبير" . ترجمة عبد الحميد كاتب . منشورات عويدات، بيروت -1966، ص70.

الفقر إلى حالة أفضل نسبياً من حيث توفر الغذاء و المواد، هي زيادة الإنتاجية¹. و بهذا تمثل الإنتاجية الطريق الوحيد و المفتاح الأساسي لتحقيق الرفاهية. التي هي هدف كل المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية.

قد تؤدي تغيرات الإنتاجية إلى آثار عميقة تؤثر على معدلات التنمية و على مستوى المعيشة، و تتسبب في اختلالات كبيرة تحيد معظم القطاعات الاقتصادية عن التوازن و ينشأ عنها ضغط تضخمي و صعوبات في ميزان المدفوعات، و هذا كله يقود إلى نتيجة حتمية هي تراجع و حتى غياب معدلات النمو الاقتصادي و الاجتماعي.

و يعبر عن الإنتاجية في شكل متوسط، و تقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، بمعنى أنها نسبة ما ينتج إلى نسبة ما يستخدم في الإنتاج، و تأخذ الصيغة التالية :

$$V = \frac{P}{Q} \quad (1)$$

حيث : V : الإنتاجية

P : الإنتاج المحقق

Q : كمية عامل الإنتاج المستعمل لتحقيق الإنتاج P

من العلاقة (1) يمكن إستنتاج أن :

$$P = V \cdot Q \quad (2)$$

فالعلاقة (2) تدل على أن حجم و وتيرة الإنتاج ترتكز على قيمة الإنتاجية و على كمية العامل المستعمل لتحقيق الإنتاج.

يتخذ الإنتاج الداخلي الخام نفس المنحنى، فحجمه و وتيرة نموه يعتمدان على الإنتاجية باعتبارها المصدر الرئيسي للتنمية و التطور. إذن الإنتاجية هي مصدر لنمو الإنتاج الوطني، يمكن التعبير عنها بصياغة المعادلة التالية :

$$PIB = Q_{xt} \cdot MV_{xt}$$

حيث : PIB : الإنتاج الداخلي الإجمالي

Q_{xt} : كمية الوحدات المبذولة من العامل X خلال السنة t

MV_{xt} : متوسط إنتاجية وحدة من العامل X خلال السنة t .

إذن PIB يمثل المخرجات (outputouts)، و ارتفاعه بقياس مدى نمو الاقتصاد و تطوره.

¹ د. و جه عبد الرسول العلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 9

Q_{xt} : كمية المدخلات (inputs)، غالبا ما تمثل عنصر العمل و بالتالي يقاس بعدد ساعات العمل أو عدد مناصب الشغل أو أيضا حجم اليد العاملة النشيطة. أما بالنسبة للإنتاجية (MV_{xt}) فهي أساس العلاقة التي تجمع بين المدخلات و المخرجات.

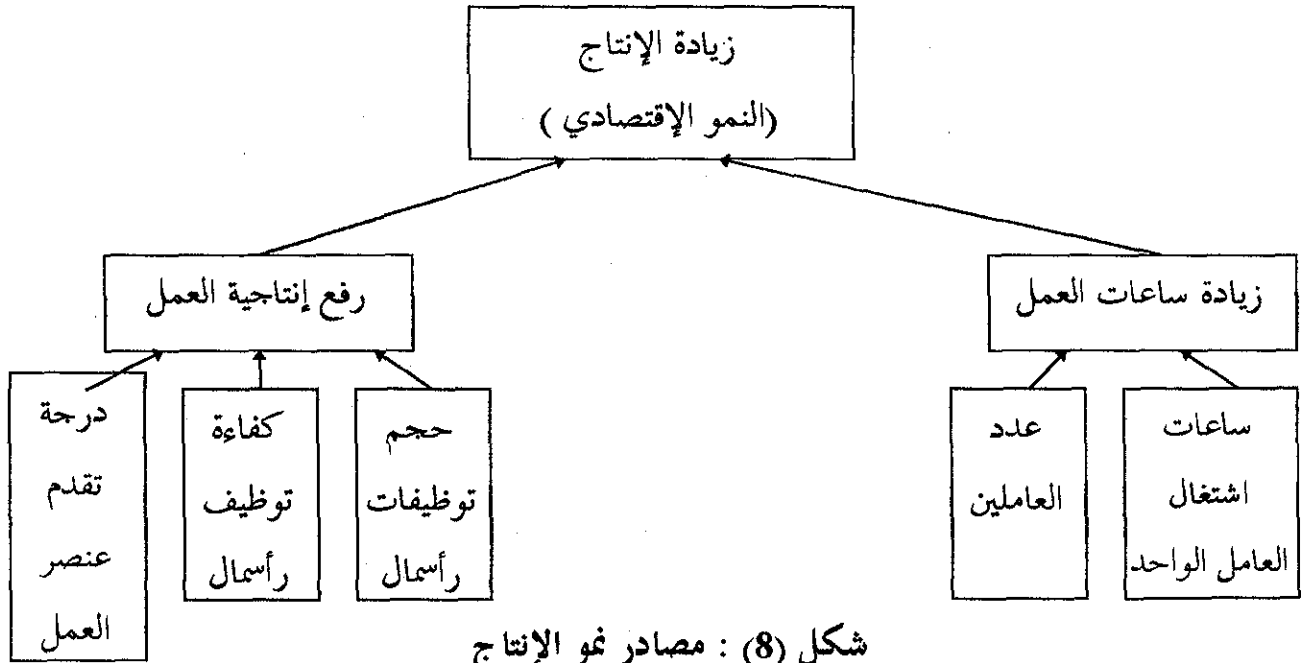
قد تظهر الزيادة في الإنتاج على شكل مكاسب الإنتاجية، فتحسب و تقيم كل سنة في إطار المحاسبة الوطنية.¹

مما سبق يتضح أن نمو الإنتاج الوطني له مصدران هما²:

- عدد ساعات العمل، أي زيادة كمية العمل المقدمة في القطاعات الاقتصادية التي تمثل الدخل الوطني كنتيجة لإقامة المشروعات الجديدة و هذا ما يعرف بأسلوب التنمية الإمتدادية (Extensive development).

- رفع إنتاجية العمل أي زيادة كمية المنتجات بالنسبة للوحدة الزمنية للعمل أو بالنسبة لكل عامل و يعرف هذا بأسلوب "التنمية المكثفة" (Intensive developement).

يمكن توضيح مصادر النمو الإقتصادي في الشكل (8)



شكل (8) : مصادر نمو الإنتاج

المصدر : د. وجيه عيد الرسول العلمي، "الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، 1983، ط1، ص12.

¹ مكاسب الإنتاجية تكون على شكل زيادة في الإنتاج، انخفاض في التكلفة، انخفاض في السعر، حصة السوق، السرعة خلق منتجات جديدة و القدرة على الإبداع، حيث جانب مهم منها يظهر على شكل تحسين الأداء الإنساني.

² د. وجيه عيد الرسول العلمي، مرجع سبق ذكره، ص12.

مصدرا نمو الإنتاج ليسا بديلين إنما مكملين، حيث أنّ حتى بعد زيادة كمية العمل يجب الاهتمام بزيادة إنتاجية العمل لأنّ زيادة طرح كميات من العمل يؤدي إلى انخفاض سعر اليد العاملة و بالتالي انخفاض الأجور الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق الرفاهية الاجتماعية، إذن تجنب الإنتاجية و عدم محاولة رفعها يطفأ من الأثر الإيجابي لزيادة كمية العمل.

أما بالنسبة لحصة السوق، فإن السبيل الوحيد لامتلاك أكبر جزء منها تتمثل في الرفع المستمر لمستوى الإنتاجية و تحقيق مكاسب الإنتاجية، تظهر على شكل تخفيضات في تكاليف الإنتاج و التي تنعكس مباشرة على أسعار المنتجات و هذا ما يجعلها أكثر منافسة و بإمكانها الحصول على أكبر حصة في السوق الوطني الخارجي.

I-I-5- أهمية الإنتاجية على المستوى الجزئي :

سبق و أن ذكرنا أن زيادة الإنتاج الوطني تعتمد بدرجة أولى على رفع الإنتاجية على المستوى الكلي، لكن هذا لا يتحقق إلاّ بعد رفعها على مستوى المنظمات ثم القطاعات. من أجل هذا تعمل المنظمات على تحقيق أكبر قدر من الإنتاج، بأقل التكاليف و بنوعية أفضل، فهي تعمل على اختيار التوليفة المثلى لتعظيم الإنتاج و إدخال التقدم التقني و التكنولوجي فتجسد ثمارها في شكل تحسن في نوعية المنتجات و خلق منتجات جديدة، إذن هي تسعى إلى تحقيق الهدف الإقتصادي للمنظمة.

تعمل المنظمات جاهدة لرفع معدلات الإنتاجية لتحقيق المحاسن التالية :

- خفض مدة وقت العمل المطلوب لإنتاج وحدة من المنتجات، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفتها و بالتالي سعرها.
- تعظيم الفائض الإقتصادي الناجم عن الانخفاض المحقق في سعر التكلفة، هذا ما يسمح بإقتناء أحدث التقنيات و الوسائل، فهو من جهة يعمل على تطوير المنتجات و تجديدها و من جهة أخرى تحسين ظروف العمل و توفير مستوى صحي و مهني أحسن للعامل.
- خفض ساعات العمل لتمكين العمال من الراحة و التكوين و بالتالي عطاء أكبر و انضباط أكثر في العمل.

- تنظيم حملات توعية متكررة لتحسيس العمال بلورهم في رفع الإنتاجية و أثار هذا الإرتفاع عليهم. قد تأخذ هذه الآثار شكل مكافآت مادية (علاوات و منح) و معنوية (تشجيعات).

و للتعرف أكثر عن أهمية قياس الإنتاجية على المستوى الجزئي، يجب تحليل الأسباب التي تدعو إلى هذا القياس و هي تتلخص فيما يلي :

- لتحقيق أهداف استراتيجية : فيتم هنا، مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات المنافسة أو المرتبطة بها من حيث النتائج الإجمالية أو من ناحية نتائج بعض العناصر الأساسية.

- لتحقيق أهداف تقنية : فيهدف إلى تحقيق أداء المنظمة انطلاقا من أداء المصالح الفردية داخل المنظمة، الذي يهدف إلى نوعية المنتج، سعر المنتج و ظروف عيش العامل، و رقم الأعمال و مقارنته بالهدف المخطط.

- لتحقيق أهداف رقابية : و ذلك بمقارنة المزايا النسبية الناجمة عن استخدام مدخلات مختلفة أو استعمال طريقة تنظيم معينة و بالتالي استخدامها كأساس لتحديد البدائل المختلفة للتعديلات التي ستحدث في المستقبل.

- لتحقيق أهداف إدارية : و هذا لغرض الإستعداد للمفاوضات مع الإدارة المركزية لمعرفة أثر بعض اللوائح و القيود المفروضة و كذلك مع النقابات لمقارنة النتائج المحصلة و تبيان أسبابها. إذن مقاييس الإنتاجية تخدم مجموعة متنوعة من الوظائف.

I-2- إنتاجية العمل :

العديد من الاقتصاديين من بينهم L.A Vincent، اهتموا بتحديد البحث النظري و ركزوا على إنتاجية العمل، يرجع هذا الاهتمام إلى أسباب نظرية منها الأهمية الممنوحة لعنصر العمل في تحليل الهياكل الإقتصادية و التجارية، خاصة عندما يتعلق الأمر بإنتاجية الخدمات، أين يلعب عامل العمل دورا مهما.

تفترض إنتاجية العمل، تحديدا واضحا لوحدة الإنتاج، و فاصلا زمنيا مرجعيا لمراحل الإنتاج. إذن يعرف هذا المفهوم بالعلاقة بين الكمية المنتجة بهذه الوحدة خلال هذه الفترة

و الكمية الكلية للعمل المبذولة في هذه الوحدة، خلال نفس الفترة و هكذا يمكن التعرف على المخرج المتعلق بالوحدة.

أسباب أخرى دعمت فكرة التركيز على إنتاجية العمل تمثلت في سهولة حساب هذه الإنتاجية، بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الأجور، حيث تهدف الإدارة إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاجية عندما يتوفر "المبرر الإقتصادي" لرفع الأجور و هو طلب دائم من طرف العمال.

I-2-1 تعريف إنتاجية العمل :

في معظم الدراسات المتعلقة بالإنتاجية الجزئية، انصب الاهتمام بشكل واضح على قياس إنتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أصبح مصطلح الإنتاجية منفردا دون تحديد، يقصد به إنتاجية العنصر البشري.¹

تعرف إنتاجية العمل بالعلاقة بين كمية الإنتاج لسلعة X و كمية العمل المبذول للحصول على هذا الإنتاج، بعبارة أخرى هي نتيجة تدل على عدد الوحدات من المنتج X المحصل عليها من استعمال وحدة العمل، و تصاغ بالعلاقة التالية :

$$V_X = Q_X / L_X$$

حيث : V_X : إنتاجية العمل

Q_X : الكمية المنتجة

L_X : كمية العمل المستعملة لإنتاج (X)

إنتاجية العمل هي نسبة تعكس أداء العمل و تشير إلى فعالية العمل البشري المستعمل في الإنتاج لأنها تأخذ في العلاقة "الهدف" أو المنتجة المحصل عليها و "الوسيلة" أو الجهد المستعمل لتحقيقها. و هي أيضا تعبر عن قدرة الإنسان على الإنتاج.

¹ يوجد العديد من الاقتصاديين ذوي الاتجاه الماركسي يعتبرون الإنتاجية، هي إنتاجية العمل الإنساني من بينهم N.G. Evtafijev و Moskva (1954-1961) و كذلك بالنسبة لإقتصاديين ألمان ذوي اتجاه رأسمالي و قدموا الكثير من الأسباب لتبرير ذلك منهم L. Rostas في

إذن هي تمثل العلاقة بين الإنتاج و الجهد البشري المستخدم في تحقيقه، لكن هي في الواقع تعكس في نفس الوقت جميع العوامل و الظروف التي تؤثر في العملية الإنتاجية و منها العوامل الفنية و الإقتصادية و البيئية.

عند استعمال مفهوم الإنتاجية فإن تفضيل عنصر العمل يبدو أمرا طبيعيا نظرا للأسباب

التالية :

- سهولة قياس إنتاجية العمل مقارنة مع إنتاجية العناصر الأخرى، إضافة إلى وفرة البيانات الإحصائية الخاصة بالعمل و الأجور و الإنتاج.

- الدور الإيجابي الذي يحتله العمل في عملية الإنتاج أدى إلى الإعتماد على إنتاجية العمل كمقياس للكفاءة و مؤشر لتقدم و نجاح المنظمات.

- العلاقة الوثيقة بين مؤشر إنتاجية العمل و مستوى معيشة الأفراد و منه إلى نمو الإقتصاد.

التركيز على إنتاجية العمل، جاء نتيجة إلى ما يكتسبه هذا المفهوم من أهمية اقتصادية بالغة، تتمثل في مدى صلاحيته لقياس المقدرة على الإنتاج و كذلك قياس أداء العمل من الناحية الإقتصادية و الاجتماعية.

I-2-2 خصائص إنتاجية العمل :

تعبّر إنتاجية العمل عن الإنتاج المقدم بالنسبة لوحدة العمل، و بهذا فهي تدل على قياس منفعة العمل و مفهوم إنتاجية العمل هو متعدد الأبعاد فهو يعبر على المنفعة، الأداء و الفعالية. إذن إنتاجية العمل تتميز بعدة خصائص يمكن التطرق إليها فيما يلي :

1- إنتاجية العمل هي منفعة :

يمكن العمل البشري من إشباع الحاجات، فهو يملك خاصية المنفعة، تهدف هذه الأخيرة إلى خفض الندرة بل إنتاج السلع الموجهة لإشباع حاجات الإنسان و بالتالي فهي تحول الطبيعة و توقلمها لسد حاجات الإنسان.

كلما تمكن العمل من إنتاج كمية كبيرة من السلع، كلما عظمت منفعته، فهو بهذا يقلل من الندرة و يزيد من الإشباع.

إنتاجية العمل هي "القدرة على تحويل الأشياء من أجل رفع إشباع الحاجات".¹
إنتاجية العمل عند الكلاسيكيين هي عبارة عن مضاعفة الإنتاج و كونها قدرة أو منفعة
فهي مقياس يدل على وضعية أداء العمل.²

2- إنتاجية العمل هي نتيجة لقوة العمل البشري :

تهدف إنتاجية العمل إلى رفع كمية السلعة المنتجة بالنسبة للعامل الواحد، هذا يدل على أن
العمل خلال مراحل الإنتاج يملك قوة تسمح به بزيادة الثروة و بالتالي رفع القدرة الإنتاجية.³

3- إنتاجية العمل هي نتيجة للتقدم التقني :

يعبر التقدم التقني عن "التغيرات ذات الطابع التكنولوجي التي تطرأ على أساليب الإنتاج
و على طبيعة السلع المحققة التي تسمح بإنتاج أكبر بنفس الكمية من المدخل" أو بجلّ نقاط
الاختناق في مراحل الإنتاج أو بإنتاج سلع جديدة أو تقديمها في صورة أحسن.⁴ إذن هو زيادة
حجم الإنتاج، مع بقاء كمية العمل ثابتة و هذا ما يعبر أيضا عن إنتاجية العمل.

4- إنتاجية العمل مؤشر للفعالية الاقتصادية :

نظرا لطبيعة العلاقة بين النتيجة الاقتصادية و الوسيلة التي أدت إلى تحقيقها، إنتاجية العمل
خلال فترات زمنية مختلفة تدلّ على وجود فعالية اقتصادية للمورد المستعمل. إذن الإنتاجية تكشف
عن أداء العمل خلال فاصل زمني محدد و تقيس فارق الأداء.
و تعرف الفعالية الاقتصادية بالإستخدام الأمثل للموارد و الإقتصادي في الموارد المستعملة،
لتحقيق الإنتاج من خلال انخفاض التكاليف و مستوى المنافسة المحقق. و يركز تحليل الفعالية على
دراسة نمو النسبة بين الآثار الاقتصادية أو النتائج و الجهود أو الموارد المستعملة خلال فاصل زمني
معروف.

¹ Baue R., Economie politique , tome1. p355 . PUF . Rhemis paris 1974

²Touil A. « La productivité du travail, concept et portée , dans la détermination du niveau d'emploi » Thèse
de Doctorat , Paris X , Nanterre , 1996, P13.

³Idem, p15.

⁴Belmokadem Mostafa - « Efficience de l'appareil productif Algérien », 2ème version . 1994. p13.

5- إنتاجية العمل مفهوم اقتصادي :

نمو إنتاجية العمل يحتلّ مركز التحليل الاقتصادي، فهو يعكس ندرة السلع الاقتصادية و اقتصاد العمل و يفسر بالتنمية و التطور الاقتصادي من خلال نموّ و مضاعفة النشاطات الاقتصادية، و الوفرة و تحسين شروط العيش عن طريق خفض التكاليف. على أساس هذه الشّروط، إنتاجية العمل تتخذ شكل التقدم التقني و الاقتصادي.

I-3 قياس إنتاجية العمل :

يعتبر قياس إنتاجية العمل، اهتماما حديثا يتزامن مع الحرب العالمية الثانية، حيث أعطيت أهمية لأعمال قياسات الإنتاجية و استدعى الأمر المرور من "مفهوم نوعي" بسيط و واضح إلى "صياغة كمية" لجعل هذا المفهوم أكثر عملية و ديناميكية.

سبق و أن ذكرنا أنّ إنتاجية العمل هي عبارة عن مؤشر للأداء الاقتصادي، فهي تسمح بمقارنة الكفاءة و الفعالية الاقتصادية بالنسبة للمستويات التالية :

- مقارنة بين الأداء الحاضر و الأداء السابق (أي من حيث الزمن)،
- مقارنة أداء المنظمة مع أداء الوحدات الاقتصادية الأخرى (أي من حيث المكان)،
- مقارنته بين الأداء المحقق و الأهداف المخططة.

إنّ الغرض من قياس إنتاجية العمل هو التعرف على مجموعة العوامل و المسببات التي أدت إلى ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية و بالتالي مساعدة الإدارات المعنية على اتخاذ ما هو مناسب من إجراءات أو تدابير بشأن تنمية العوامل الإيجابية و معالجة العوامل السلبية، و هكذا فهو يهدف إلى ترشيد القرارات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد ككلّ.

I-3-1 مشاكل قياس إنتاجية العمل :

صعوبات عديدة تعترض إمكانية قياس إنتاجية العمل، تظهر بمجرد محاولة تقدير كمي للإنتاج (P) و للعمل (L)، لأنّ كل منهما يقدم عدة مفاهيم صعبة التحديد و هذا ما ينفي وجود مقياس دولي موحد لإنتاجية العمل.

فنجد مفهوم إنتاجية العمل بالنسبة ل J.Fourastie هو عبارة عن قياس مادي يرد على اهتمامات الإقتصاديين الكلاسيك (أي ثروة مادية).

أما بالنسبة لـ P.L.A.Vincent¹ فهو يرى أنّ مفهوم "الحجم" هو ضروري لتجاوز الصعوبات المطروحة عند استعمال العناصر المتباينة التي تدخل في القياس الكمي لمكونات علاقة الإنتاجية أي كل من الإنتاج (P) و العمل (L).

و أخيراً بالنسبة للكثير منهم Bernard Guilhon²، فهو عبارة عن تعبير عن إنتاجية العمل "بالقيمة" مثل مختلف المؤشرات الاقتصادية الموجودة لقياس الأداء الاقتصادي.

إنتاجية العمل تقاس على أساس هدف السياسة الاقتصادية و استراتيجية و مستوى التحليل (أي ورشة، قطاع أو الاقتصاد) و هي مرتبطة بطريقة قياس كل من الإنتاج (P) و العمل (L).

على ضوء ما سبق يمكن تقسيم مشاكل قياس إنتاجية العمل إلى مشاكل متعلقة بقياس الإنتاج و أخرى متعلقة بقياس العمل.

* مشاكل قياس الإنتاج :

إنّ قياس الإنتاج واحد من أكبر المشاكل التي تواجه الاقتصادي و الإحصائي عند قياس الإنتاجية، و لعلّ من أبرز المشاكل نجد :

- تعدّد المنتجات التي تنتجها المنظمة.

- المنتجات قيد التشغيل.

- المنتجات و الأجزاء أو الوظائف التي تتمّ خارج المنظمة لكن تدخل في التركيب النهائي

للمنتوج.

يمكن حصر طرق قياس الإنتاج فيما يلي :

1- القياس بقيم مادية :

يحدد هنا الإنتاج، بكميات السلع المنتجة، و يؤكد J.Fomastie في تعريفه لمفهوم

الإنتاجية على القياس الكمي، لكن في الواقع هذا القياس مشروط ناذراً ما تتحقق، نذكر منها :

- أن تنتج المنظمة منتوج واحد فقط.

¹Vincent P.L.A. « La mesure de la productivité » Pais 1968. p 103.

²يقول Bernard Guilhon أنه لا مجال لوجود مقاييس مختلفة للإنتاجية لأنّ إدخال العامل النقدي هو وسيلة تساعد على نجانس السلع المختلفة.

- يجب أن يكون المنتج ثابتاً من حيث المكان و الزمان.

يتناقض هذين الشرطين مع النمو الطبيعي لحقل الاقتصاد و التكنولوجيا و يتجاهلان تحسين

المنتج و نمو تقنيات الإنتاج، فهما شرطان يؤكدان عدم إمكانية القياس الكمي للإنتاج.

2- القياس بالقيم (أي الأسعار) :

يقاس كذلك الإنتاج بقيم نقدية، فيأخذ شكل مقادير مثل الإنتاج الداخلي الخام أو القيمة

المضافة المقدرة بسعر ثابت، و بهذا فإن القيمة النقدية تمثل المقام المشترك لمختلف فئات السلع

و الخدمات المكوّنة لمجموع الإنتاج.

لكن المشاكل التي تطرح بخصوص قياس الإنتاج بقيم مادية نقدية، تظهر عندما يستدعى

قياس الإنتاج على سلاسل زمنية طويلة.

إذن حساب الإنتاجية بالقيم، يتأثر بعوامل نقدية لا يمكن تبريرها، لأنّ السعر لا يعكس

التغير الحقيقي للإنتاج و منه للإنتاجية، و أثره يلغي كلّ تقدير للفعالية و التقدم.

من الطريقتين السابقتين يتبين أنّ القياس المادي و النقدي لا يمكننا من قياس الإنتاجية

بطريقة صحيحة و دقيقة. و لتجاوز قيود القياس الطبيعي و بالقيم النقدية لجأ بعض المختصين إلى

استعمال مؤشرات "تركيبية" باعتبارها مقادير نظرية افتراضية.

3- القياس بالحجم¹ :

لقياس إنتاج مكون من عدة منتجات مختلفة يتم استعمال مؤشرات معروفة في مجال

الإحصاء، و لهذا، هناك ثلاث طرق عامة هي :²

- الأسعار الثابتة (Déflater) .

- التعبير عن الإنتاجية بعبارات غير مباشرة مثل السعر الحقيقي أو السعر الأجرى.

- خفض العناصر الوصفية (Quantificatifs) إلى كميات قابلة للقياس (نظام الموازنة).

¹ الفرق بين القياس و بالأحجام و القياس بقيم مادية يكمن في أن القيم تعبر عن الأسعار الجارية بينما القياس بالحجم يرجع الإنتاج إلى قيمة سعر مرجعي ثابت يسمح بمقاربات زمنية و مكانية.

²Touil A., op.cit, p53.

أ- طريقة الأسعار الثابتة :

هذه الطريقة تهدف إلى رفض مبدأ التقلبات النقدية، و تقوم على أساس تقدير المجموعات الاقتصادية مثل : الإنتاج الداخلي الإجمالي ($Pi\beta$) لسنة t بالنسبة لأسعار السنة المرجعية t_0 . فهي تسمح بتصحيح قيمة الإنتاج بالنسبة لكل سنة بواسطة معاملات، و تركز على مفهوم "الحجم" الذي يمكن من جمع الإنتاجات المختلفة بدون الرجوع إلى الكمية أو إلى القيمة التجارية (بسرع جاري).

إنّ حساب الحجم يقوم على موازنة كل منتج بمعامل سواء كان معامل السعر أو مؤشرات أخرى. تبقى طريقة الأسعار الثابتة مجرد خدعة نظرية تبعد عن الحقيقة الاقتصادية و المتمثلة في الأسعار الجارية.

إذن طريقة الحجم أو معاملات الحجم، لا تشكل موضع ثقة لأنّ السعر المستعمل يبقى دون تغيير في بداية و نهاية الفترة المعتبرة، و بالتالي فهو يفقد معناه الاقتصادي خاصة في الفترة الطويلة.

* مشاكل قياس العمل :

عند قياس العمل، نقابل ثلاث مشاكل أساسية هي ¹:

- اختيار فئات القوى العاملة الداخلة في الاعتبار عند قياس العمل.

- اختيار الوحدات الزمنية المستخدمة في القياس.

- جمع أزمان العمل الخاصة بالفئات المختلفة من القوى العاملة.

يمكن أن يعبر عن العمل بساعات العمل، عدد العمال، الكثافة السكانية النشيطة.

إنّ جلّ الصعوبات غير مرتبطة بمفهوم العمل نفسه و طريقة جمع مختلف أنواع العمل،

حيث نصادف في المنظمات، العمل البسيط و العمل المعقد، كما أن تقنية الإنتاج تنمو بشكل مستمر و ضروري تدفع المنظمات إلى أعلى و إلى تخصص دائم.

يتمّ قياس العمل بمقاييس عامة لوقت العمل و بإدخال نظام الترجيح لوقت العمل.

¹Schaller F.« la notion de la productivité » . Droz Geuève 1974, p43 dans Touil A. op.cit p55.

1- المقاييس العامة لوقت العمل :

يقاس عادة العمل بساعات العمل، لكن حتى يكون القياس دقيقاً، يجب تحديد ساعات العمل الفعلية و ساعات الحضور في العمل.

2- نظام الترجيح لوقت العمل :

هو نظام أكثر دقة يستعمل لقياس إنتاجية العمل و يهدف إلى التعرف على كمية الخدمة المقدمة من طرف كل نوع من العمل أي دوره و عطاؤه بالنسبة لنمو إنتاجية العمل.

I- 2-3 طرق قياس إنتاجية العمل :

قياس إنتاجية العمل يتم بصيغ عديدة تختلف على أساس طرق قياس العمل و الإنتاج. يمكن شمل طرق القياس في طرق مباشرة و أخرى غير مباشرة، المباشرة منها تتمثل في القياس التقني، تقني اقتصادي أو بنسب مالية، بينما غير المباشرة تأخذ شكل مقادير أخرى مثل : الأجور، كثافة العمل... و هي أكثر دقة في قياس الإنتاجية.

* المقاييس المباشرة :

تتضمن هذه المقاييس إرجاع الإنتاج إلى كمية العمل.

1- الإنتاجية الإجمالية للعمل :

تمثل إنتاجية العمل كتقدير لسرعة التقييم¹ (Vitesse de valorisation)، و تمثل سرعة التقييم، العلاقة بين وقت العمل و النتيجة الاقتصادية فهي تعتبر أنّ النقد هو العامل الوحيد الذي يجمع بين الإنتاج غير المتجانس. يعبر عن بسط الإنتاجية بقيمة (أي أسعار السوق)، و مقامها يمثل عدد العمال أو مدّة العمل.

2- الإنتاجية النهائية للعمل :

تسمى كذلك بنتيجة العمل الوطني، حيث يمثل بسط النسبة بالإنتاج الداخلي الخام (PIB) و المقام بالعمل الوطني (N).

¹ Gonod « Sur la notion de la productivité » collection Economie de travail n° 17 Dalloz et Sirey, 1967, p 33-34. dans Touil A. op.cit, p 61.

3- الإنتاجية الصافية للعمل :

هي صافية لأنها لا تضمّ قيمة الاهتلاكات، حيث يتم حذف من الإنتاج الداخلي الإجمالي مقدار الاهتلاكات الاقتصادية.

4- الإنتاجية الكلية (Intégral) :

الإنتاجية الكلية تحول كل عوامل الإنتاج (دون العمل) إلى وحدات عمل، فيكون مقام الإنتاجية متكون من عمل حي و عمل مجسد مبلور في رأسمال و الاستهلاكات الوسيطة.
* المقاييس غير المباشرة :

اقترح كل من L.A vincent , J. Fourastié, M. Allais , M. Dayre مفهوم السعر الحقيقي أو الأجرى كمقياس جديد لإنتاجية العمل و ذلك لتجاوز الصعوبات الخاصة بالإنتاجية الكلية.

و يعرف السعر الحقيقي أو الأجرى بحاصل قسمة السعر النقدي على أجر ساعي نمطي (horaire type) متفق عليه و يأخذ كوحدة للقياس.¹

يرتبط السعر الحقيقي (أو القدرة الشرائية) بسرعة الإنتاج ، فكلما كان السعر الحقيقي كبير ، كانت سرعة الإنتاج كبيرة ، هذه السرعة المتوسطة تعبر عموما عن إنتاجية العمل.

II- إنتاجية الخدمات

الإنتاجية، مفهوم يمثل الإنتاج المادي أو إنتاج أشياء مستقلة، تقدر كميا في شكل مؤشرات حجمية و قياس الإنتاجية، تعترضه صعوبات نظرية و عملية يمكن التغلب عليها، في سبيل الحصول على نتائج تقدم تفسيرات مهمة و مقنعة للظاهرة المدروسة.

من جهته لفظ "خدمة" يغطي جانبا كبيرا من الأنشطة الاقتصادية و لحقول نظرية مختلفة غالبا ما تكون غير منسجمة. و في الأدب الإقتصادي المعاصر، تعرّف الخدمات على أنها مجموع قطاعات النشاط أو أنواع المهن التي تختلف عن الإنتاج الصناعي و الزراعي، و النتيجة النهائية لها

¹Touil A. op.cit., p64.

لا تمثل سلعة ملموسة، إنما تكون القاعدة الأساسية للعلاقة بين إنتاج نتيجة ما و استهلاك هذه النتيجة. فهي تمثل علاقة مباشرة بين مقدمي الخدمة (Prestataires) و المستعملين لها. إذن على ضوء ما سبق يمكن القول أن إنتاجية الخدمات هي إنتاجية من نوع خاص تبتعد عن الإطار الكلاسيكي للإنتاجية المادية نظرا لطبيعة الخدمات و خصائصها، التي تشير أكثر فأكثر إلى التنافر و عدم التجانس.

صعوبة تحديد المخرج في النشاطات الخدمية تؤكد استحالة تطبيق المفهوم العام للإنتاجية على الخدمات و لذا تظهر لنا ضرورة الحديث عن إنتاجية جديدة، إنتاجية تعني بخصائص الخدمات و يازدواجية النتيجة فيها (أي منتج مباشر و منتج غير مباشر). هذه الإنتاجية الجديدة تنقسم إلى إنتاجية مباشرة تكون فيها الخدمات محددة و معينة بدقة و إلى إنتاجية غير مباشرة تهتم بتقدير نتائج استعمال الخدمة بإدخال رأي الزبائن و عوامل نوعية أخرى.

II-1- الإهتمام بالإنتاجية في الخدمات :

بالرغم من تطور مفهوم الإنتاجية الذي تناسب مع تطور الفكر الإقتصادي إلا أنه لم يلق إجماعا علميا. و محاولة تعميم قياسات الإنتاجية على النشاطات الخدمية قد يضيف تعقيدا أكبر و يبقى هدف صعب المنال و حتى و إن تحقق فقد يكون مجرد بديل لا غنى عنه بسبب عدم وجود قياسات أخرى للنشاطات الخدمية تتلائم مع طبيعتها و مميزاتاها.

II-1-1 الفرق بين إنتاج السلع و الخدمات :

كثيرا ما تستعمل عبارة "إنتاج الخدمات" و يعبر عن نتائج الخدمات بمنتجات، كما هو الحال في الوكالات السياحية و المؤسسات البنكية و التعليمية و التأمينات، لكن في الحقيقة الخدمات تختلف تماما عن الإنتاج المينفاكتوري أو إنتاج السلع في عدة نقاط، يمكن حصرها فيما يلي :

- تنشأ الخدمة عند الشروع في عملية تقديم الخدمة

- عدم وجود فرق بين إنتاج الخدمة و استهلاكها

- لا تخزن الخدمة و لا تنقل

- هي غير مادية مهما كانت دعائمها مادية

- تظهر نوعية الخدمة من خلال النتيجة المحصلة
- المنتج وحده لا يتحكم في نوعية الخدمة لأنها متأثرة بظروف بيئية و عوامل غير مباشرة
- المنتج و المستهلك مسؤولان عن نوعية النتيجة (نشأة مفهوم علاقة الخدمة المرتكز على الإنتاج المشترك)
- المواد و الوسائل و التكنولوجيا التي بحوزة المنتج إلى جانب تجربته هي التي تضمن نوعية النتائج و أداء المنظمة

- نوعية النتيجة هي تابعة لنوعية الإنتاج المشترك

يمكن توضيح الاختلافات بين الخدمات و السلع من خلال الجدول التالي¹:

الخدمات	السلع
الخدمة لا يكون لها وجود من قبل ، فهي تخلق أثناء عملية تقديم الخدمة	المنتج يصنع قبل وضعه في السوق
الآداء و الجودة هي من مسؤولية كل من المنتج و المستهلك	يتحكم المنتج في الآداء و الجودة
لا يمكن الحصول على سيطرة حقيقية و تامة على النتيجة . و المنتج لا يمكنه الإلتزام بالنتيجة مسبقا	المنتج يتحكم في النتيجة و هو المسؤول عنها
قيمة الاستعمال هي العنصر الأكثر أهمية	قيمة التبادل هي المحدد الوحيد
لم يعد السوق يلعب دور المحدد للأسعار و الكميات ، بينما المفاوضات و المعلومة أصبحتا محددتين أساسيتين	السلع تتبادل في السوق الذي يلعب دور المنظم

الجدول (03) : الاختلافات بين السلع و الخدمات

المصدر :

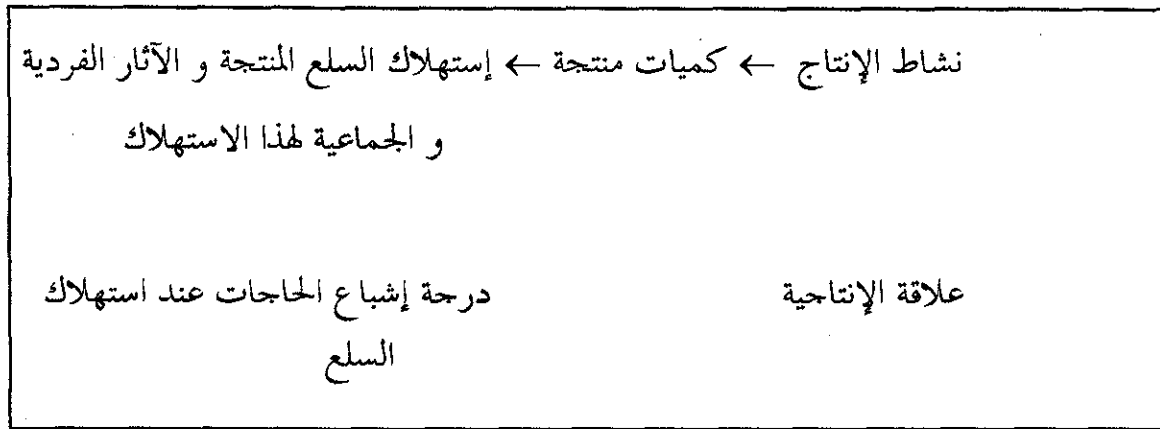
Besahel L. « Introduction à l'économie de service », Ed. Presses Universitaires, Grenoble, 1997, p38

¹ Besahel L. op.cit, P38

من المقارنة الموضحة في الجدول (03) يظهر أن مفهوم "الخدمات" متناقض مع مفهوم "إنتاج السلع و المواد" و لاعتبار أن مفهوم الإنتاجية مرتبط مبدئيا بإنتاج السلع فإنه كنتيجة لعلاقة التعدي ، يظهر إختلاف بين و واضح بين الإنتاجية و الخدمات.

عدم إمكانية تواجد كميات منتجة و مستقلة، قابلة للتحديد و التعيين بطريقة بعيدة عن تأثير النشاط في الإستهلاك النهائي، يجعل من فكرة تقدير الإنتاجية مرفوضة في ميدان الخدمات. إذن قد تبرز عدم ملائمة الإنتاجية للخدمات من خلال تحليل دورة إنتاج السلع و الخدمات.

يمكن تمثيل دورة إنتاج السلع من خلال الشكل (09) حيث يتضمن تحليل الإنتاجية :¹



الشكل (09) : دورة إنتاج السلع

المصدر :

Gadrey J. « Services : La productivité en question » Sociologie économique - Deselée de Brouwer - 1996 - P54

¹ Jean Gadrey , « Services: La productivité en question » Sociologie économique - Deselée de Brouwer - 1996 -

أما بالنسبة لحالة الخدمات فتمثل بدورة مختصرة تكون في الشكل (10) :

نشاط الخدمات ← الإستهلاك المباشر لهذا النشاط من طرف
المشترين أو المستفيدين

الشكل (10) : دورة إنتاج الخدمات

المصدر :

**Gadrey J. « Services : La productivité en question » Sociologie économique -
Deselée de Brouwer - 1996 - P54**

تبقى فكرة الإنتاجية مرتبطة بالإنتاج المادي (سلع) ، لكن يجب المحاولة للحصول على أداة منهجية مشتركة بين النوعين من النشاط (أي : السلع و الخدمات). حيث أن التفكير الذي يأتي فيما بعد يجب أن يقودنا إلى إما رفض اللجوء و الإستعانة بمفهوم الإنتاجية لأنها في الأصل مرتبطة بالإنتاج الصناعي أو يجب تنقية و ترقية طرق التحليل الصناعي و تكييفها مع الخدمات، و هذا هو الهدف الأساسي الذي يرمي إليه هذا الفصل.

II-1-2- أسباب الإهتمام بإنتاجية الخدمات :

إنّ التقدير الحقيقي للنشاطات الخدمية و المقارنات النظرية و الإحصائية المحققة في هذا المجال لا تعود إلى اليوم، بل كانت بدايتها في النصف الثاني من سنوات الثلاثين، ففي بريطانيا، نجد أعمال (Fisher سنة 1935 و Clarck سنة 1940)، و في فرنسا في أواخر سنوات الأربعينات، أعمال J.Fourastié (سنة 1947-1949).¹

جاءت هذه الأعمال النظرية نتيجة لأزمة تميزت من جهة بارتفاع مستويات البطالة و من جهة أخرى بمضمون السياسات الإقتصادية التي كانت تثير دائما التساؤل حول العمل غير المنتج. حيث نوقش العمل غير المنتج من جانب التكلفة الإجمالية و العمل على خفضها لتحقيق توازن

¹Gadrey J. op.cit , P55

الميزانية و مقاومة التضخم و من جانب الطلب لمساندته و دعمه باتخاذ إجراءات مشتركة للتحكم أكثر في البطالة.

وجود ظاهرة البطالة في الإقتصاديات الغربية، كانت له فائدة كبيرة على إنتاجية الخدمات، حيث أن الإستراتيجيات المتخذة لمواجهة الأزمة (البطالة) هي التي نادى و دعمت الأفكار الجديدة المهتمة بإنتاجية الخدمات.

العديد من الإقتصاديين حللوا أسباب الأزمة منهم J. Attali، و أجمعوا أنها مرتبطة بارتفاع التكاليف في قطاع الخدمات التي تكبح المردودية و تقلل من الحث على الاستثمار و بالتالي للخروج من الأزمة يجب تحقيق إنخفاض في التكاليف مرفوق بتصنيع و تحديث في الخدمات يعبر بذلك عن إنتاجية القطاع ككل.

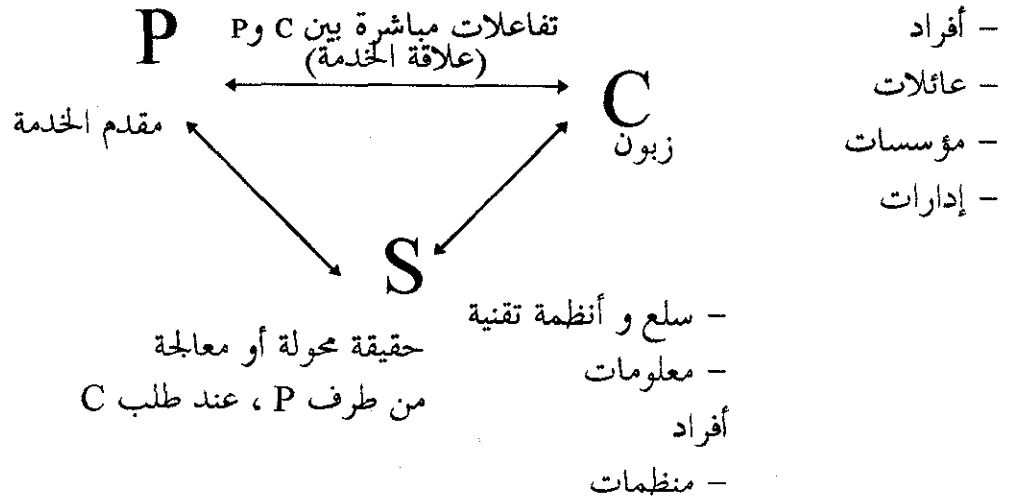
هذه الملاحظة تعيدنا إلى مفهوم غير محدد، ضعيف القياس هو "إنتاجية الخدمات" حتى الآن، الطريقة المتبعة للوصول إلى إنتاجية الخدمات تبقى غير معروفة، لكن غالبا ما تكون ملازمة لإستراتيجيات خفض التكاليف في قطاع الخدمات، حيث تبين أن عنصر التكلفة هو الوحيد القابل للقياس. و النتيجة تكون عبارة عن تقدم في الإنتاجية، علما أن هذا التقدم و النمو المحقق هو غير قابل للتحديد و التعيين مباشرة و بينما يرافقه إنخفاض نسبي أو مطلق في التكاليف.

إعتمد الإقتصاديون، عند تحليل الإنتاجية و التكاليف في قطاع الخدمات على أمثلة في الحقل الصناعي، فأدخلوا عليها تعديلات و بعض الفرضيات و طبقوها على الخدمات. فقد تقرن الخدمات بعبارات أكثر إستعمالا منها: تقليص التكاليف و الشغل في القطاع، لكن السؤال الأساسي يكمن في أن: هل حدوث إنتاجية في الخدمات شيء ممكن؟ يبقى مفهوم الإنتاجية محتفظ ببعض الأهمية النسبية في عدد من النشاطات الخدمية و معيار جزئي لتقدير الفعالية في قطاع الخدمات.

ففي ظل إقتصاد المعلومة، و تضاعف حصّة الخدمات التجارية و غير التجارية فإنّ الأمر يطالب و ينادي إلى تحليل إقتصادي و سسيولوجي للآثار غير المباشرة التي تحدثها الخدمات و كذلك التعرف على الأسلوب النهائي لمستعملي الخدمات، بسبب خصوصية العلاقة الإجتماعية التي ظهرت و الآفاق الزمنية لتأثيراتها. فهي تعتمد بقوة على القدرة على تحفيز التعاون بين مقدمي

الخدمة و مستعملها ، حيث بدأ الإهتمام أكثر فأكثر برأي المستهلك . و يتحدث A. Toffler (1990) عن تعبير جديد هو (Prosumer) أو يقصد به تفاعلات جديدة بين المنتج و المستهلك.¹

يمكن توضيح العلاقة التي تنشأ بين المستهلك و مقدم الخدمة في الشكل (13)²



شكل (11) : علاقة الخدمة

المصدر : Bensahel L. op.cit, p31L

I-1-3- "علاقة الخدمة" ضرورة تعرفل قياس الإنتاجية في الخدمات :

تطور المفهوم التقليدي للخدمات و شهد تحولات عميقة، حيث أن ظاهرتين أساسيتين غيرتا من المسار القديم الذي سلكته الخدمات هما :

- ظهور إقتصاد المعلومة، أدى تدريجيا إلى عدم معارضة السلع و الخدمات التي كانت سببها الأساسي مادية المنتجات، حيث لم تعد هذه الأخيرة العامل الوحيد و المقرر لخلق القيمة
- عدم الوصول إلى مفهوم خاص بالخدمة نظرا لشساعة حقل الخدمات، و مشكل البحث عن الإنتاجية كأسلوب لتصنيع و توحيد نمط هذه النشاطات.

هنا ظهرت الحاجة الماسة و الضرورة لخلق مفهوم أكثر دقة و أكثر ملائمة يطبق على الخدمات و يحدد خصوصيات تنظيم عملية الإنتاج. هو "علاقة الخدمة".

¹Bensahel L. opcit , p36 .

² Idem, p31.

عرفت "علاقة الخدمة" بطرق وأساليب الربط بين مقدم الخدمة و الزبون لحل المشكل الذي يتجده بخصوصه الزبون إلى مقدم الخدمة أي موضوع الخدمة.

تعبر هذه العلاقة عن مراحل عملية إنتاج نشاطات منتجة (زراعية، صناعية و خدمية) و تناسب العلاقة المهمة بين المنتج و الزبون التي تعد ضرورية في مراحل الإنتاج المشترك للقيم و الثروات.

إذن تم المرور من مفهوم "الخدمات" الذي يشير إلى النشاطات الخدمية و توزيعها على قطاعات و فروع إلى مفهوم "علاقة الخدمة" الذي يركز على خصوصية و أهمية "تقديم" الإقتصاد (Servicialisation) أي جعل من الإقتصاد، في مجمله إقتصاد خدمي، يركز بصورة أساسية على النشاطات الخدمية.

- تميزت المرحلة بعد الصناعية بثورة معلوماتية هائلة شملت كل القطاعات الإقتصادية حيث أصبحت المعلومة قاعدة للإنتاج بدلا من الطاقة التي كانت أساس المجتمع الصناعي. و التحديدات التي برزت في مجال الإنتاج، الإستهلاك و التنظيم هي تهدف إلى مجتمع جديد يسمى مجتمع المعلومة، يتم فيه إنتاج القيم و الثروات إنطلاقا من المعلومات و تضاعف الطلب على المعلومة أدى إلى ضرورة تطوير نشاطات جديدة بما فيها النشاطات الخدمية الراقية التي تسمح من جديد بإنتاج معلومات خاصة قادرة على تسيير التعقيد و الجودة.

إن القطيعة مع المجتمع الصناعي و الانتقال إلى مجتمع خدمي معلوماتي يركز على فكرتين

هما :

- المعلومات أصبحت "المادة الأولية" القاعدية لأنظمة الإنتاج
- علاقة الخدمة أصبحت "أسلوب للتنظيم الكفاء" لإنتاج المعلومات الخاصة لمواجهة حاجات الزبون (حاجات غالبا ما تتميز بالتكاثر و التنوع و عدم الإنسجام).

ظهرت أن الحاجة إلى علاقة الخدمة تزيد مع مستوى اللامادية، خاصة في الخدمات المقدمة للعائلات و الخدمات البنكية. و فرضت هذه العلاقة نفسها في الخدمات العامة و الخدمات الخاصة فأعطت رؤية جديدة للعلاقة بين مقدم الخدمة - زبون، و هكذا أصبحت مصدر للتجديد و المنافسة. تطور الخدمات المعلوماتية، مكن الزبون من الحصول على خدمات أكثر ملائمة لحاجاته

و متطلباته، و أصبح إستعمال مفهوم "علاقة الخدمة" يشير إلى فكرة علاقة الإستعمال التي تصبح قيمة للتبادل. فهي تعمل من جهة على تشجيع إدراج الزبون أو المستعمل في عملية تقديم الخدمة لتحديد مشترك للأهداف و قيادة مشتركة و من جهة أخرى تسمح بخفض عدم التأكد في النتائج للحصول على نتائج أكثر كفاءة و بنوعية جيدة.

تنتج علاقة الخدمة عن التحولات التنظيمية التي تعيشها المنظمات بإدماج رأي و حاجات الزبون في تحديد خصائص و صفات المنتجات المقدمة، سعياً إلى تقديم خدمات موحدة النمط، هي أيضاً طريقة لتنظيم عملية الإنتاج و هذا بإدخال بعض الخطوات الخاصة بالجودة و إختصار الزمن الذي تنتج فيه الخدمة¹. هذا العرض المفصل لعلاقة الخدمة، يقود إلى تأكيد إستحالة تطبيق قياسات الإنتاجية على الخدمات بسبب التفاعل المباشر بين منتج الخدمة و مستهلكها.

II-2- إبتعاد قياسات الإنتاجية عن حقل الخدمات :

الحاجة الماسة لقياس الإنتاجية في الخدمات، أحدثها النمو المتزايد للخدمات في النشاطات الإقتصادية، فالإقتصاد المعاصر شهد تطوراً كبيراً للنشاطات الخدمية، مما أدى إلى إستعمال تحليل مماثل للإنتاجية الصناعية و تطبيقه في مجال الخدمات إذن الغرض هو تطبيق مفهوم الإنتاجية على الخدمات و معرفة درجة تناسب و ملائمة هذين المفهومين.

مختلف التحليلات الإقتصادية المنجزة في هذا الميدان بينت صعوبة تطبيق هذه الأداة على الخدمات مما إستوجب ضرورة خلق وسائل أخرى خاصة.

تطبيق مفهوم الإنتاجية على الخدمات، يميزه الغموض و التعقيد الشديد، لأن موضوع قياس الخدمات تعترضه عدة مشاكل منها :

- تقدير القيمة المضافة الحقيقية لكل فرع في القطاع، بمعنى حساب الكمية المادية للمنتجات المحققة خلال فترة من الزمن آخذين في الإعتبار التغيرات الطارئة على الجودة.
- تحديد وحدات المنتوج و إقامة التعادل بين مجموع الوحدات و الحجم الكلي للإنتاج
- تعدد أشكال نتيجة الخدمة و الصعوبة الملموسة عند حساب قيمة خدمة منتوج.

¹Bensahel L. op.cit, p57

تميز الإقتصاد الحديث بمكاسب إنتاجية مهمة مركزة على تسارع التقدم التقني، التجديد التنظيمي و تكثيف العمل. القياس الحقيقي لإنتاجية الخدمات يتطلب تحقيق مكاسب إنتاجية جديدة في تنظيم الخدمات و تقدير مساهمتها في التنمية الإقتصادية.

التحليل الإبتدائي للخدمات يظهر أنها تتميز بإنتاجية منخفضة، لأسباب تبدو أنها غير مقنعة و لو نوقشت بعمق فإنها سوف تقلب النتيجة و تصبح بها إنتاجية الخدمات مرتفعة فالإنتاجية المنخفضة للخدمات ترجع لسببين هما :

1- إنتاجية العمل الظاهرة (Apparente) تزيد بمعدل ضعيف لأن إمكانيات إحلال رأس المال محل العمل تبقى ضعيفة (و لو تحقق هذا الإحلال لإرتفعت إنتاجية الخدمات).

و كدليل يكفي إبراز أن التحسين المحقق في نوعية تقديم الخدمة المرتبط بمستوى التمهين و بالقدرة على تجميع المهارات و الخبرات يمثل عامل لا يعكس أية أهمية في تنمية إنتاجية الخدمات بمعنى أن حساب إنتاجية الخدمة لا يقيس نوعية الخدمة المقدمة (و هذا يعيدنا إلى تناقض الإنتاجية و الخدمات من جديد).

2- الضعف المسجل في نمو الإنتاجية الخدمية، يأخذ كمرجع فقط عند مقارنته بمعدلات النمو المحققة في الصناعة، حيث عرفت هذه الأخيرة مكاسب إنتاجية قوية بفضل التقدم التقني. أي أن نتائج التقدم التقني المستعمل، بعد فترات زمنية تجسدت في مكاسب ضخمة للإنتاجية، في حين أن "معلوماتية" الخدمات، لم تنتج بعد الآثار المنتظرة منها و جزء من مكاسب الزمن التي حققت، حولت مباشرة إلى إستثمارات جديدة أي على شكل مهام مكملة و ملحقة للخدمة الأصلية (التي كانت موجودة من قبل)، بعبارة أخرى أن مكاسب الإنتاجية في الخدمات جزء منها، لم يظهر بعد و يلزمه مدة زمنية أطول لإدراك أثر التجديد و تأقلم المحيط معه و الجزء الآخر حول مباشرة إلى إستثمارات البحث و التنمية لضمان إستمرارية النمو و التميز في المجال الخدمي و المعلوماتي.

مختلف المقاييس المستعملة في الخدمات تحاول كل مرة الأخذ في الإعتبار صعوبات تحديد وحدة الإنتاج و فترة الخدمات. رغم التقسيمات العديدة لنشاطات الخدمات التي لجأ إليها الإقتصاديون و المختصون بهدف الحصول على حصة أو جزء من النشاطات الخدمية قابلة

للخضوع لقياسات الإنتاجية، إلا أنها تبقى غير مقنعة. و الخلاصة تبقى تتمثل في الصعوبة الكبيرة و الحقيقية عند تطبيق مفهوم الإنتاجية على الخدمات بطريقة إجمالية و معبرة.

II-2-1- تقنيات قياس إنتاجية الخدمات :

تختلف مقاييس الإنتاجية حسب طبيعة الخدمات، إن كانت تجارية أو غير تجارية.

- بالنسبة للخدمات غير التجارية : تقاس المنتجات بكمية المدخلات. و القيمة المضافة بسعر ثابت تقدر بمجموع ما يقدمه عوامل الإنتاج الابتدائية، ثم يعاد تقديرها بسعر ثابت. فيما يخص هذا النوع من الخدمات، القياس بسعر ثابت يكون بالنسبة لإستهلاك رأسمال الثابت، الضرائب الغير مباشرة و الأجور كمصاريف.

- بالنسبة للخدمات التجارية : تستعمل ثلاث طرق هي : الإنكماش المزدوج، إنكماش القيمة المضافة الجارية و تعميم القيمة المضافة لسنة الأساس¹.

1- طريقة الحساب بسعر ثابت و "الإنكماش المزدوج" (La double déflation)

تمثل هذه الطريقة الحالة الأكثر شيوعا و تكرر لقياس إنتاجية الخدمات فهي تهتم بالقيمة المضافة لتقدير مخرجات النشاط، و تقوم على مبدأ المرور من القيمة المضافة بسعر جاري إلى القيمة المضافة بالحجم أو بسعر ثابت. القيمة المضافة تساوي القيمة المنتجة ناقص (-) الإستهلاكات الوسيطة.

و على هذا فإن الحل الإحصائي العام يكون سهل و يعادل الحجم الإحصائي للإنتاج مخلوف منه الحجم الإحصائي للإستهلاكات الوسيطة في القطاع.

تسمى هذه الطريقة بالإنكماش المزدوج ، لأنه يتم إحداث إنكماش بمؤشر أسعار الإنتاج للحصول على الحجم الأول، و لحساب الحجم الثاني يستعمل مؤشر سعر الإستهلاكات الوسيطة في القطاع.² و حساب الإستهلاكات الوسيطة و الإنتاج بالحجم يتم سواء بإنكماش أو بتعميم النمو بالكمية.

¹ Bensahel L. op.cit, p67

² Gadrey J. op.cit, p67

نظريا تكون هذه العملية هينة و بسيطة، حيث لا شيء يمنع من القيام بتقديرات مباشرة لكمية منتجات القطاع المحققة في الفترة t_1 ، بدلا من المرور (للحصول على الحجم في t_1) بإنكماش لقيمة الإنتاج في t_1 بواسطة مؤشر السعر. لكن تفسير هذه القيمة المضافة بسعر ثابت ليس بسيطا، و تبقى طريقة الإنكماش المزدوج صعبة التطبيق على الخدمات. لأنه فعلا، كيف يمكن تفسير الاختلاف بين حجم الإنتاج المحقق (على سبيل المثال يكون الإنتاج هو القمح)، و حجم العوامل المشاركة في تحقيق الإنتاج (أي حجم البنور، الاسمدة و المعدات الزراعية)¹؟
طريقة الإنكماش المزدوج تكون ممكنة إلا عند إمكانية عزل مركبات السعر و الكمية، هذا ما يفرض وجود وحدة محددة للخدمة.

2- طريقة إنكماش القيمة المضافة الجارية :

إنكماش القيمة المضافة الجارية تستعمل سعر المنتج كمخفف (déflateur) و ليس السعر المتعلق بالقيمة المضافة. هذه الحالة تشبه عملية الإنكماش المزدوج بإضافة غموض آخر مرتبط بفرضية نمو مماثل لأسعار المنتج و القيمة المضافة.

3- طريقة تعميم القيمة المضافة لسنة الأساس : (Extrapollation)

إستكمال أو تعميم القيمة المضافة لسنة الأساس يحسب على أساس مؤشرات أخرى، يحصل عليها إنطلاقا من مقادير مادية، مثل عدد الخدمات المقدمة، الكتلة الاجرية الكلية، مرجعة إلى معدلات الاجور لسنة الأساس (هذا ما يفرض أن المنتج بالحجم و الكتلة الاجرية بأجور ثابتة تنمو بقيم متعادلة (parallèlement)، هذا يعني أن إنتاجية العمل لا تحقق نموا بل تبقى ثابتة بسبب تساوي البسط و المقام)، إلى جانب العمال المشتغلين.

II -2-2- صعوبات قياس إنتاجية الخدمات :

يتميز قياس الإنتاجية بعدة صعوبات و مشاكل تتضاعف بقوة في حالة الخدمات، و نادرا ما تكون مقنعة. و لذا فإن استعمال الإنتاجية يخفف من مصداقيتها. كأداة مناسبة لتحليل الإقتصاد الخدمي.

¹ كلما تم استعمال مؤشرات التقريب، فإن فوائد و حدود القياس تكون نوعا ما معروفة و من نفس الطبيعة، كذلك في مجال الإحصاء يمكن جمع مختلف الأحجام بمعنى أن خلط القمح مع البنور و المعدات مقبول في الإحصاء.

تقنيات القياس المذكورة سابقا تقوم على بعض الفرضيات هي :

- وجود مؤشر الأسعار : مبني على أساس تعيين وحدات الإنتاج التجارية
- أو وجود مؤشرات مباشرة للكميات المادية المنتجة ، مقربة لغرض تقديم مؤشر للكمية
- عمليا، تطرح صعوبات، حيث أن نمو القيمة المنتجة لا يمكن فصله إلى نمو في الحجم و إلى نمو في الاسعار، لأسباب ترجع أساسا إلى خصائص لا يمكن إدراكها و لا تقديرها في المنتج نفسه.

عندما يصبح تحديد الوحدات المنتجة يمثل إشكالية، فكيف يتم التركيز على أسعار وحديّة و على مؤشرات الأسعار؟ في هذه الحالة، يتعدّد حتى كيف يمكن تمثيل "الحجم"؟ هذه الوضعية أدت إلى نشأة العديد من التقنيات، حيث أنّ إحصائيات حجم الإنتاج لعدد من الخدمات، كانت ثمرة لإنجازات دقيقة، استعملت مجموعة متنوعة من الطرق و التقنيات الجديدة.

إلى جانب هذا نجد أنّ¹ :

- إنكماش القيمة المنتجة بالمؤشر العام لأسعار الإقتصاد، لا تسمح دائما بتحقيق مكسب للإنتاجية، الذي يرافق بإنخفاض في الأسعار الوحديّة للمنتوج. (أثر Davidson)
- الإنكماش بواسطة مؤشر أجور الفرع ، يفرض أنّ القيمة المضافة تكون مكونة في الغالب من الأجور. و هذا ما يتجه إلى أن نمو البسط يكون مماثلا لنمو المقام، و بالتالي لا يتحقق تحسين حقيقي في الإنتاجية فهي تقارب 1.

- تقدير حجم الإنتاج بعدد عمال الفرع ، يقدم نتيجة مماثلة مع نفس الإنحرافات

الإحصائية

- إنكماش القيمة المنتجة بمؤشر الاسعار لنشاط صناعي مرتبط بنشاط الخدمات، يفرض وجود إرتباط بين السعر الوحدي لهذه الخدمة و ذلك الخاص بالسلعة المنتجة في القطاع. هذا الإجراء، لا يناسب كل الخدمات.

استعملت المنظمات هذه الطرق بكيفيات مختلفة، لكن نادرا ما مكنت هذه الطرق من

القيام بمقارنات وطنية و دولية.

¹Gadrey J. op.cit, p67.

J.Gadrey(1989)" يؤكد أنه لا يمكن قياس الإنتاجية ، إلا بعد التحديد الدقيق

للمنتوج".¹

قياس الإنتاجية يفرض:

- أن تكون النتيجة أو المنتوج متجانس

- و أن تكون النتيجة مرتبة تقنيا مع الزمن بشكل صحيح.

في حين أنّ الحساب ما هو إلاّ نتيجة لجمع الوحدات و المقارنات الزمنية . لكن هذا التجميع هو مقبول في إطار الإنتاج الصناعي المعياري أين تكون المنتجات النهائية متماثلة، و بهذا فهو يلقي صعوبة للتلائم مع حالة الخدمات و خاصة الحالة التي تكون فيها نوعية المنتوج عنصرا مهما.

1- تحديد المخرج (Output) يعتبر عائقا عند قياس الإنتاجية :

إنّ مشكل "اللامادية" في الخدمات، يطرح صعوبة في تحديد منتجاتها و نتائجها. عملية تحديد المنتجات في النشاطات الخدمية ليس بالأمر السهل، كما هو الحال في إنتاج السلع الصناعية، و هو ما يمثل عائقا مهما عند قياس إنتاجية الخدمات.

نتائج الخدمات قد تكون على شكل (خدمة - نتيجة)، و النتيجة بدورها تكون مباشرة أو غير مباشرة، أو على شكل خدمة - وظيفة : هذا المفهوم جاء كنتيجة أو جواب للصعوبات الملموسة و عدم الإنسجام عند تحليل الخدمة كمنتوج.

تحديد المخرج في الخدمات يتم عادة إنطلاقا من مؤشر حجم النشاط و تكون نتيجة الخدمة

عبارة عن :

- مخرج مباشر أو فوري : يدلّ على طبيعة و كمية الخدمات المستهلكة أو المحصلة

- مخرج غير مباشر : يعرف بالآثار التي تحدثها الخدمات على المستفيدين منها (زبائن

و مستهلكين).

هناك العديد من الطرق التي لجأت إليها المنظمات لتحديد مخرجاتها ، نجد منها الطريقة

المعتمدة من طرف INSEE و SESI (وزارة الصحة الفرنسية) الخاصة بإنتاجية المستشفيات

¹ Bensahal L. op.cit, p69

العمومية، فهي تقوم على أساس "مؤشرات تركيبية للنشاط" و لإبراز الميزة الجزئية لهذه الطريقة، إستعمل الإقتصاديون الأونجلوساكسون عبارة Trough put أو Intermediate output.¹ عند تحديد المخرج، يتعلق الأمر بتقدير حجم النشاط و يتم تجاهل قياس أثر الخدمة. حيث أن القياس بالحجم لا يأخذ في الحسبان تعقيدات النشاط، العلاقات المفروضة مع نشاطات أخرى و عنصر الجودة. لهذا تم اقتراح مؤشرات أخرى أكثر تعقيدا، تطبق عوض مؤشرات الحجم هي مؤشرات الكثافة (Intensité)، لكن هذه الأخيرة تبقى مجرد تحسين ابتدائي لا يهتم بكل جوانب الخدمة.

2- المدخلات أو مقام الإنتاجية يطرح كذلك بعض المشاكل :

عند فحص الأعمال و الدراسات التي عالجت موضوع إنتاجية الخدمات ، يظهر أن مشاكل القياس مرتبطة بتعريف و تقدير البسط أي output أو المخرج. بينما قياس المقام لا يطرح أية مشكلة. غالبا ما يمثل بعامل "العمل" و إنتاجية العمل لا تتغير، بل تبقى كما هي في حالة النشاطات الصناعية.

حساب كمية العمل كذلك تعترضه مشاكل مفهومية و عملية تتمثل في :

- إختيار وحدة العمل ، قد تتحدد هذه الوحدة بالعامل و بهذا نحصل على إنتاجية على أساس الفرد أو تكون عبارة عن ساعة العمل و بالتالي فهي تعكس إنتاجية ساعة العمل.
لتفادي المشاكل التي تطرح على مستوى تحديد وحدة قياس العمل يجب إتخاذ الإجراءات التالية :

- إتباع طرق لمعالجة حالة العمال الغير مأجورين و ذوي الأعمال الحرة
- تخفيف الصعوبات التي تنشأ من خلال ضرورة إدخال عمل الأفراد الآخرين في الإنتاج
أي أشخاص خارج المنظمة يساهمون مباشرة في إتمام الإنتاج (Externalité) مثل عمل المتعهدين و الوسطاء.

¹ Bensahal L. op.cit, p70

3- حدود مبدئية لمفهوم الإنتاجية :

تحليل مفهوم الإنتاجية جاء مرتبط بتقسيم العمل و مفهوم المهمة و هي في صميم البحث عن الثلاث (T) التي تحدث عنها Taylor و هي المهمة، الوقت و العمل (tâche, temps , travail).

التخلي عن النوعية كجوهر و أصل للمنتوج و عدم منحها الاعتبار اللازم ، أدّى إلى إقامة حدود المفهوم التايلوري (Taylorien) للإنتاجية. مشكل الجودة يطرح حتى في الإنتاجية الصناعية لكن هو أكثر حدّة في مجال الخدمات لإرتكازها على الطابع "النوعي".

بينما تهدف الإنتاجية إلى زيادة حجم المخرج و تخفيض حجم المدخل، حتى تعبّر عن نتيجة مرتفعة إلا أنّ تطور الخدمات يميل غالبا إلى إتجاه التخصص و التعقيد و التجديد فهي لا تتجه إلى زيادة حجم الخدمة المقدمة بل خدمة أحسن في أقل وقت و خيارات متعددة تماشى مع الطلب الحاضر و تفوقه لتستعد للطلب المستقبلي. حيث أنّ في الخدمات المقدمة للأشخاص، العلاقة المباشرة بين الزبون و الجودة تمثل أساسيات المنافسة، و البحث عن الإنتاجية التقليدية يكون متناقضا مع الكفاءة الاقتصادية. حيث أن تحسين الجودة يتجه عكس تحسين الإنتاجية في مثل هذه القطاعات. و ما يتحقق من مكاسب للإنتاجية نتيجة مثلا إستخدام الإعلام الآلي ستوظف مباشرة و تستغل في عملية إعادة تنظيم الخدمة من جديد لفائدة مهام أخرى أكثر تعقيدا و إتقانا أي توظيف في التجديد للحصول على كفاءة و أداء أكبر. بسبب إرتفاع حصة الخدمات لم يعد مؤشر الإنتاجية يمثل مؤشرا مناسباً و أصبح محل جدال أكثر فأكثر، حيث : كثر الحديث عن "تناقض الإنتاجية" للكشف على سلبية الأداء (contre performance) في المنظمات كنتيجة لاستعمال وسائل الإنتاجية.

II-3- الحلول المتخذة لتعديل و ملائمة حساب الإنتاجية في الخدمات :

الملاحظات السابقة، تستدعي تحليلا عميقا لقياس الإنتاجية في الخدمات، أو على الأقل بالنسبة للبعض منها.

تم اقتراح عدّة طرق تتميز بحدود خاصّة، حيث تبدوا غير منسجمة فيما بينها و تعطي نتائج متباعدة في عدّة حالات.¹

كمحاولة للتخفيف من الصعوبات التي تعترض تطبيق مفهوم الإنتاجية على الخدمات، يقترح بعض الكتاب إستعمال الإنتاجية الإجمالية للعوامل و حساب الإنتاجية الغير مباشرة للخدمات.

II - 3-1 - الإنتاجية الإجمالية للعوامل :

تمثل الإنتاجية الإجمالية للعوامل، الشكل الطبيعي للإنتاجية، و تتركز على فكرة أنّ كلّ العوامل التي تشارك في الإنتاج يجب أن تأخذ في الاعتبار و تحسب على أساسها الإنتاجية. الإنتاجية الإجمالية للعوامل هي الكفاءة أو الأداء، كلها مرادفات بالنسبة للمنظمة حيث تسمح هذه الطريقة ب:²

- قياس التغير في الإنتاجية الإجمالية

- قياس مشاركة كل عامل للإنتاج في تغير هذه النتيجة

تستعمل الإنتاجية الإجمالية للعوامل في تحليل "فائض الإنتاجية" في بناء "حسابات الفائض".

إستعملت هذه الطريقة في الكثير من المنظمات الأوربية و طورت من طرف (Centre) CERC

(d'études de recherche sur la consommation. 1987) في تحليل خاص يتعلق بأداء المنظمة.

تقوم هذه الطريقة على مبدأ أن مكاسب المنظمة تتحقق بفضل أحسن توليفة لكل وسائل

الإنتاج و ليس بالعمل فقط. فتأخذ في الاعتبار نشاط المنظمة، و مجموع الإسهامات التي يقدمها

المحيط و الإقتطاعات الناجمة عنه.

جاءت هذه الطريقة كنتيجة لنقض المعدّل التاييلوري للإنتاجية، الذي يربط بين تحسين

الأداء و تخفيض تكاليف الإنتاج. تمثل مصاريف المستخدمين (أي الأجور)، عبئا ثقيلا في ميزانية

¹ استعملت كل من بريطانيا و السويد طرق خاصة في الخدمات البنكية ، نمت بفضلها إنتاجية العمل بمعدّل سنوي قدر بـ 4% و 2% على الترتيب.

² CERC : Centre d'étude des revenus et des coûts . « La productivité globale dans l'entreprise . (Mesure et répartition) ». les éditions d'organisation . 1987, p16

المنظمة، و تخفيضها يسمح بتحقيق مردودية مالية، لكن هذا يتعد تماما عن تحقيق إرتفاع في الإنتاجية.

معدّل الإنتاجية الإقتصادية الإجمالية، هو العلاقة بين القيمة المضافة المباشرة للمنتجات المباعة (رقم الأعمال - تكاليف المواد) و التكلفة العادية للإستغلال، هذه الأخيرة يحصل عليها بجمع دخل المنظمة الموجه لدفع الدخول، لقيمة المنتجات، موارد الهيكل (مستخدمين، تجهيزات، رأس المال) ، و تكلفة الموارد المستهلكة (طاقة، تدفقات، نقل...). بمعنى كل ما تستهلكه المنظمة خلال عملية التشغيل. بسط هذه المعادلة يقيس قيمة الإنتاج الإقتصادي خلال فترة بينما المقام يمثل قيمة الجهد الإقتصادي المسموح به خلال نفس الفترة. إذن يتعلق الأمر بإنتاجية ظاهرة.

كخلاصة يمكن إستنتاج أن طريقة "الإنتاجية الإجمالية" تركز أولا على توزيع فائض النمو و هي لا تقدم سوى تقديرا تقريبا لإسهامات (Apports) عوامل الإنتاج الحقيقية و للشئائية : إنتاجية - كفاءة.

إذن هي تجيب على ثلاث مسائل تخصّ المنافسة :

- قياس الأداء الإجمالي للمنظمة

- قياس وضعية المنظمة بالنسبة لكل شركائها فيما يخصّ، السعر، التكاليف و الدّخل

- تنبأ نمو هذه الآداءات لتوقع النتيجة لسنوات أخرى مستقبلية.¹

II-3-2- الإنتاجية النسبية أو الإنتاجية غير المباشرة :

تحسب الإنتاجية النسبية بالنسبة لإنتاجية النشاطات المنتجة الأخرى، و نظاميا تكون مرتفعة في النشاطات الخدمية مقارنة بالنشاطات الأخرى و على الأخص في الدول النامية. في قطاع الخدمات تكون الإنتاجية النسبية مرتفعة في الخدمات التجارية و من ضمنها الخدمات المقدمة للمؤسسات.

تحسب الإنتاجية النسبية إنطلاقا من الأسعار الفعلية للسنة، لكن هذه الحسابات قد تدل على أن أسعار الخدمات نسبيّا ترتفع بسرعة أكبر من أسعار النشاطات الأخرى.

¹ CERC . La productivité globale dans l'entreprise, op.cit (résumé page de garde).

في إطار الخدمات المقدمة للمؤسسات، يقترح Jean de Bandt استعمال مفهوم "الإنتاجية غير المباشرة" بالنسبة لمقدم الخدمة، مع الأخذ في الاعتبار مشاركة المستعملين لها. هذا الأسلوب لا يتضمن قياس المنتج لأنّ في حالة الخدمات، المنتج هو ملك لمستعمل الخدمة، إنما يأخذ في الاعتبار المدخلات التي تناسب أوقات العمل المدفوعة. وعند قبول مستوى الدخل الذي يعرضه مقدم الخدمة، يتعرف الزبون على "الإنتاجية الغير مباشرة" لهذا الأخير و يمنحه جزءا من "فائض الإنتاجية" المحقق الذي شارك في إنتاجه. نفس التفكير يطبق على الخدمات المقدمة إلى العائلات بحيث يتعلق الأمر هنا بالمشاركة في فائض الإشباع.

كنتيجة لما سبق، مختلف قياسات الإنتاجية في الخدمات تبدو خاطئة بشدة و هذا بسبب إختلاف نظام التقييم حيث يركز على دوران السلع أو المعلومات. و كفاءة الخدمة هي دالة لكفاءة النظام الذي تنتمي إليه، و تقاس بالوسائل الموضوعية قيد التشغيل لتحقيق الخدمة و إتمامها نتائج مجموع النظام.

موضوع خصوصيات الخدمات، يعيدنا مرّة أخرى إلى مشكل تقدير و قياس الخدمات، حيث تتحدد هذه الخصوصيات بدراسة مراحل الإنتاج و محدّاتها. إنّ إنتاج الخدمة يتّصف من جهة بصعوبة تحديد المخرج و من جهة أخرى بضرورة الأخذ في الاعتبار تشغيل مراحل الإنتاج، حيث أنّ هذا الأخير يعدّ بمثابة ضامن و عنصر أساسي لتحقيق الخدمة.

إذن الحلّ الوحيد لإمكانية تقدير الخدمات بشكل صحيح هو قياس الأداء ، لأنه تقليديا يأخذ في العلاقة كل من المدخلات و المخرجات خلال مراحل الإنتاج.

II-4- تصنيفات الخدمات :

يوجد العديد من التصنيفات في مجال الخدمات، حسب عدد الإقتصاديين المهتمين بالموضوع، و يهدف هذا التصنيف إلى تحقيق تجانس داخل فئة من النشاطات الخدمية، يمكن إقتراح ثلاث مجالات للتصنيف، الأوّل يتعلق بطبيعة الخدمة، و الثاني يشمل على معايير أخرى تصنف على أساسها الخدمات، مثل : مصدرها، دوافع كل من الزبون و المورد و تحديد وظائفها

الإقتصادية، أما الثالث و الأهم (سنتناوله بقدر أكبر من التفصيل)، فهو تصنيف إقتصادي يعتمد على تحليل الإنتاجية.

II-4-1- التصنيف الأول : من حيث طبيعة الخدمة :

يمكن تحديد ثلاث أنواع من فئات الخدمات هي :

1- الخدمات التجارية :

تمثل هذه الخدمات، الظاهرة المميزة للإقتصاد المعاصر و التي تشهد نموا هائلا و تطورا مستمرا، و هي تمس جميع الميادين دون إستثناء، فهي بمثابة القلب النابض للإقتصاد العالمي مثل النقل و التجارة.

2- الخدمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح :

مثل المساجد، الجمعيات، أجهزة تنظيم الأسرة و غيرها.

3- الخدمات العمومية :

نوليها تفصيلا أكبر لأن الخدمة التي نتناولها في دراسة الحالة (فصل 4) تنتمي إلى هذا النوع من الخدمات و هي خدمة البريد.

* تعريف الخدمة العمومية :

عبارة "خدمة عمومية" هي بعيدة على أن تكون إكتشاف العصر الحديث، حيث استعملت في الفقه و القضاء في النصف الأول من القرن التاسع عشر بصفة متكررة¹. لكن حتى نهاية ذلك القرن و بداية القرن العشرين، بقيت مجرد صيغة بسيطة لمضمون عام و شامل. ارتبطت الخدمة العمومية بمفاهيم السلطة و القوة و بالتالي الخضوع لنظام عمومي. لكن فيما بعد، اساس القانون الإداري لم يعد يبحث في القوة العمومية، لكن في المنفعة العمومية، حيث لم تعد الدولة تعكس مظهرها للقوة، إنما تجسد الرابط الذي يجمع بين الرجال في المجتمع أي التضامن الإجتماعي. إذن دورها هو التعبير و تكثيف هذا التضامن، أما وظيفتها و تبريرها لا يتضمن السيطرة على الرجال،

¹ Aubry J.M et Ducos - Ader R., « Grands services publics et entreprises nationales » THEMIS -PUF , 1975 , P21

إنما تحريك الوسائل الموجهة لتشجيع ترابطهم و بهذا تكون الخدمة العمومية موجهة لتقديم خدمات إجتماعية للمواطنين.

مفهوم الخدمة العمومية هو قاعدة للقانون الإداري ، و لهذا فمن الصعب فهمها و منحها تعريفا محددًا.

تعريف مفهوم الخدمة العمومية يقع داخل بعض أفكار الدولة، فهو مرتبط باهتمامات فلسفية و تأسيسية. لكن غالبًا ما نوقشت من جانب قانوني، لذا من المستبعد أن يكون مفهومها واضحًا جدًا. تعتبر الخدمة العمومية نتيجة لما شهدته المجتمعات من تطور تاريخي عبر نموها الطويل الذي قاد إلى المفهوم الحالي للخدمة العمومية، يأخذ هذا المفهوم الحالي معينين، الأول مؤسستي يعبر عن المؤسسة، المنظمة، الإدارة ... و الثاني، مادي يربط الخدمة العمومية بالنشاط. في هذا المجال يمكن التفريق بين الخدمات العمومية الإدارية التي تشكل القانون العام، و الخدمات العمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و الخدمات الإجتماعية.

* مبادئ الخدمة العمومية :

يعبر نظام الخدمة العمومية على طبيعة هذه الخدمات و على الطريقة التي تعرض بها و كذا التأهيل الذي تتميز به. و نظرًا للاختلافات العميقة التي تفرق بين الخدمات بصفة عامة، فإنّ النظام القانوني للخدمات العمومية، يتغير بدوره من خدمة إلى أخرى، فهل يوجد حدّ أدنى للمبادئ المطبقة على الخدمة العمومية؟ يمكن عرض المبادئ التي تجتمع فيها الخدمات العمومية فيما يلي :

- مبدأ إستمرارية الخدمة العمومية :

يجبر هذا المبدأ إدارة الخدمة العمومية على تقديم خدماتها بانتظام، حتى تحترم ماهيتها فإذا تخلّفت عن إلتزاماتها تجاه زبائنها، يمكن لسلطة الدولة أن تتدخل بإجراءات تصحيحية يصرّح بها القانون، فهذا المبدأ هو مطبق على كل المنظمات و الإدارات.

- مبدأ العدالة تجاه الخدمة العمومية :

مبدأ تعادل المواطنين تجاه الخدمة العمومية، هو الترجمة الإدارية للمبدأ الديمقراطي للعدالة. عرض هذا المبدأ في تصريحات حقوق الإنسان و المواطن سنة 1789 في الفقرة التالية "خلق الرجال ليقوا أحرارا و متساوون في القانون..."¹ ينتج عن هذا المبدأ الإستنتاجات التالية :

- عملاء الخدمة العمومية مجبرون كلهم على احترام تنظيم الخدمة
 - المساواة في المصاريف العمومية و هي تشمل مختلف مصاريف الخدمة
 - توفير نفس الشروط في العملاء بالنسبة لنفس الخدمات
 - مبدأ الحيادية أو عدم التمييز، حيث يجب تقديم للعملاء نفس الخدمات و نفس المزايا و بالمقابل فرض عليهم نفس المصاريف، بدون النظر في اعتقاداتهم الدينية أو إنتمائهم النقابي.
- مبدأ التأقلم :

أحيانا يعرض هذا المبدأ كتطبيق لمبدأ الإستمرارية. فالإستمرارية تفرض أن الخدمة تستمر في تأدية مهام متناسبة مع هيكلها، بينما مبدأ التأقلم يفرض تغييرا في الهيكل أي في النظام الداخلي و يطبق في الحالات التالية :

- حالة تغير مجريات الاحداث ، فتجبر الإدارة إلى تكييف الخدمة مع هذه الأحداث الجديدة

- في حالة تغير القانون، فيجب على الإدارة أن تغير الخدمة بالنظر إلى مواعيد التنفيذ.
- مبدأ مجانية الخدمة العمومية :

اعتبر هذا المبدأ لمدة طويلة أساس الخدمة العمومية ، لكنه اليوم في طريق الإنقراض الإختفاء ، فهو مرتبط بفكرة أن الخدمات التي تأمنها الدولة هي خدمات مطلقة الضرورة و يجب أن تكون عموما مجانا. لكن مع تطور الديمقراطية، و الإرتفاع المعتبر للخدمات العمومية، تضاعفت الإهتمامات بالمردودية في الخدمة العمومية، لأنه حتى الآن سعر الخدمات العمومية هو أقل بكثير من التكلفة الحقيقية للخدمة.

¹Soto J. Grands services publics et entreprises nationales , Ed. Montchrestien 1971, p37

II-4-2- التصنيف الثاني : على أساس معايير أخرى :

تصنف الخدمات على أساس عدة معايير مثل الطبيعة المادية لنتيجة النشاط، تحديد الوظائف الإقتصادية العامة أو إتجاه الخدمة. أو العلاقات التجارية أو الرأسمالية التي يمارس فيها النشاط... من الواضح أن الخدمات تتباين عن بعضها البعض بصورة كبيرة و يمكن تصنيف الخدمات حسب العوامل التالية :¹

1- مصدر الخدمات :

قد تختلف من حيث مصدر تقديمها، فهناك الخدمات التي يقدمها الأشخاص، و الخدمات التي تؤديها الآلة، بالنسبة للخدمات التي يؤديها الأشخاص، فمنها ما يتطلب وجود أفراد محترفين كالخدمات المحاسبية و منها ما يحتاج إلى مختصين مؤهلين كإصلاح السيارات و منها أعمال لا تحتاج إلى تأهيل.

أما بالنسبة للخدمات التي تأديها الآلة، منها ما يتطلب وجود أجهزة آلية مثل : آلات غسل السيارات، و منها ما يتطلب آلات يديرها الأفراد مثل سيارة الأجرة.

2- ضرورة وجود زبون لحظة تقديم الخدمة :

هناك خدمات تتطلب وجود زبون لحظة تقديم الخدمة مثل : المعاينة الطبية (مريض) و خدمات أخرى يمكن تقديمها بدون حضور الزبون مثل إصلاح السيارات. إذا كان تقديم الخدمة مرتبطا بوجود الزبون، فمن الضروري تدريب مقدم الخدمة على العلاقات الإنسانية و التحضير الفني اللازم لتقديمها مثل الإهتمام بجمال المكان.

أما إذا كان الإتصال مع الزبون غير ضروري، فإن الدور الأساسي يعود إلى مستوى التأهيل الفني و الإختصاصي لمقدم الخدمة.

3- دوافع الزبون للحصول على الخدمة :

يجب التعرف ما إذا كانت الخدمة موجهة لإشباع الحاجات الفردية أو لإشباع حاجات جماعية أي تلبية حاجات العمل، حيث يقوم مورد الخدمة بإعداد برامج تسويقية مختلفة لأسواق الإستخدام الفردي (مثل : فحص المرضى أفرادا)، تختلف عن تلك البرامج التسويقية المقدمة للخدمة

¹ علي الخضر "التسويق و ادارة المبيعات"، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص359

أسواق منظمات الأعمال (مثل : فحص مرضى الشركات، يتم هذا على أساس عقد تناقش فيه طريقة الدفع و مواقيت الفحص...)

4- دوافع مورد الخدمة :

قد تكون دوافع تقديم الخدمة تجارية تهدف إلى تحقيق أرباح أو تكون الدوافع غير تجارية بمعنى تكون ذات منفعة عامة، و هذا الإختلاف بين الدوافع يؤدي إلى تكوين منظمات خدمية مختلفة (خاصة و عامة). (مثال : إختلاف أهداف و خطط تسيير المستشفيات الخاصة عن مثيلاتها في القطاع العام).

II-4-3- التصنيف الثالث : تصنيف الخدمات بالإعتماد على تحليل الإنتاجية :

أُنجزت عدة محاولات لقياس الإنتاجية في مجال الخدمات. كانت نقطة البداية، هي الفصل أو التفريق بين الخدمات التجارية أو الخدمات غير التجارية (إدارية)، حيث إرتكز قياس الإنتاجية في النشاطات الخدمية على مفهوم العمل المنتج و العمل غير المنتج.

و تميزت هذه النشاطات بلا مادية الإنتاج و سيطرة مظاهر نوعية إلى جانب غياب الإرتباط بين المدخلات و الإنتاج. في حين أن الفعالية أو إقتصاد الموارد (أي تخفيض التكاليف) يجب توفيرها على مرجع ثابت (أو أساس مادي). منتج النشاطات الخدمية يقاس بمجموع من المدخلات، أكبر نسبة منها تمثل الكتلة الأجرية.

إذن تبقى صيغ قياس الإنتاجية المألوفة و المتداولة غير دقيقة و صعبة التطبيق في مجال الخدمات. و هنا تأتي الضرورة الملحة لوضع أساليب جديدة تناسب خصوصيات الخدمات و تراييدها المستمر في الإقتصاديات المختلفة.

تهدف أساليب تصنيف الخدمات إلى ترتيب الأشكال الأساسية لنتائج النشاطات الخدمية، من أجل تقدير أو على الأقل تعيين هذه النتيجة و وضعها في علاقة مع كمية العمل المبذولة (أي قياس الإنتاجية الظاهرة).

1- أسباب اللجوء إلى تصنيف الخدمات على أساس تحليل الإنتاجية :

نظرا لإرتكاز النشاطات الخدمية على مظاهر نوعية فإن نتائجها أو إنتاجها يأخذ أشكالا عديدة. و لذا شهد مجال الخدمات تحليلات للإنتاجية تقوم على الطرق التقليدية المطبقة في

الصناعة، لكن إستعمال هذه الطرق في شكلها الكلاسيكي لم يعد بالفائدة، و النتائج المنتظرة منه لم تكن معبرة، فمن الضروري إيجاد تقديرات جديدة أخرى و تحسينات تمس كلا من مفهوم و قياس الإنتاجية. الخاصية الأساسية لترتيب الخدمات هنا إبتعدت تماما عن المعارضة التقليدية بين "المادية" و "اللامادية"¹، حيث أدرج مفهوم جديد يعتبر أن نتائج النشاطات الخدمية لم تعد "لامادية" إنما تأخذ أشكال أخرى للمادية تختلف عن مادية الإنتاج المنفاكتوري (أي يمكن إخضاعها لقياس مادي). معيار التفرقة يقسم الخدمات إلى منتجات محددة و معيارية و منتجات أخرى تميزها احتمالات الخلق و علاقات إجتماعية ذات تغذية مرتجعة.

الهدف من إنتاجية العمل، هو القيام بمقارنات من حيث الزمان و المكان لوقت المستعمل في العملية الإنتاجية يتميز بسهولة التطبيق و كفاءة النتائج، حتى و لو خصت خدمات معقدة. إرتكز الفكر الكلاسيكي على « مادية » المنتجات، فهي عامل مساعد لتحليل الإنتاجية، يفترض وجود أشياء أو وحدات معينة و منفصلة حتى يمكن المقارنة بين النتائج و تسهيل إعادة الإنتاج الموحد النمط، و لكن هذه "المادية" لا تمثل شرطا أساسيا، رغم إعتبارها الركيزة التي يقوم عليها الجدل فيما يخص قياس إنتاجية الخدمات. لتجاوز هذا النزاع، إقترح جل الإقتصاديين منهم J. Gadrey ترتيبا أكثر تفصيلا للنشاطات الخدمية بمراعاة درجة أهمية مفهوم الإنتاجية.

2- تصنيف الخدمات :

إنطلاقا مما ذكر سابقا، التصنيف الآتي يضم أربع فئات من النشاطات الخدمية.²

* خدمات ذات بعد قوي للمعالجة المادية لقواعد تقنية :

تضم هذه الفئة بلورها، ثلاث مجموعات من الخدمات أو الوظائف :

1- ضمن مكونات الفئة الأولى : نجد الخدمات الموجهة للأفراد، المنظمات أو وحدات إجتماعية أخرى. تمثل هذه المجموعة أساسا بسلع أو أنظمة مادية تهدف إلى تغيير أو إصلاح خصائص نافعة، توضع في متناول العملاء كإستعمالات معيارية مثل : شبكة المواصلات، يمكن أن تصنف هذه المجموعة إلى جانب الإنتاج المادي الكلاسيكي. و إدراجها الإحصائي مع قطاع الخدمات يفسر

¹ Maclean D. op.cit, p5.

² Gadrey J., op.cit, p75

بالعلاقة المباشرة مع العميل، كذلك بالنسبة لنتائجها، لا تبدو مستقلة، بل تبقى دائما مرتبطة مع السلع و الأنظمة التي تمثل لها الدعامة الأساسية.

تضم هذه المجموعة عددا كبيرا من العمال و تشتمل على خدمات مثل : نقل السلع، إصلاح و صيانة السلع، الإطعام الغذائي، الفندقة و الإيواء، تجارة الجملة إلى جانب نشاطات نقل و توزيع البريد و المواصلات.

ب- تمثل المجموعة الثانية : مجموع الخدمات التي تطبق على أساس سلع مادية، لغرض التبادل، تحويل الملكية أو الإيجار بدون تغيير خصائصها المفيدة. و من ضمنها نجد البيع بالتجزئة، العمليات العقارية، الإيجارات المختلفة إلى جانب الخدمات البنكية و المالية و التأمينات (هي تخص بعض الوظائف فقط مثل المعاملات، بينما وظائف الإدارة و التسير، فتدرج في خدمات المجموعة الثالثة(ج)).

ج- آخر مجموعة هي عبارة عن خدمات أيضا موجهة للأفراد و العائلات، تضمن النقل بمختلف أنواعه، النظافة الجسدية (حلاقة، تجميل) و الصيانة اليومية مثل الخدمات الطبية. تشترك المجموعات ا، ب و ج في :

- دعامة النشاط هي منفصلة و معينة، تكون إما، سلعا، أشخاصا أو معلومات مسجلة.
- على أساس هذه الدعائم المادية، الأعمال المقدمة تتميز نسبيا بالضبط و هذا شرط يدل على إمكانية تحديد "كمية أو حجم" هذه الدعامة التي تحول ثم تبادل. في مثل هذه الخدمات يأخذ موضوع الخدمة شكل مادي مستقل عن النشاط ذاته، و تحليل الإنتاجية يمثل بوضعية مماثلة لإنتاجية الإنتاج التقليدي (أي المادي) حيث نجد في :

- المجموعة (ا) : تتميز بسهولة في تقدير أحجام السلع المنقولة، كميات السلع المصلحة، المصانة و المنظفة، كذلك يمكن معرفة كمية الأطباق المحضرة، عدد الليالي في فندق، و نفس الشيء بالنسبة للبريد الموزع.

ترتبط الإنتاجية هنا بوظائف مادية. لكن تطرح مشاكل حقيقية عندما يتعلق الأمر بخدمات أخرى مكتملة و تكون متشابكة العلاقات، و هذا ما يستوجب إقامة تحليلات مختلفة تعتمد على الوظائف.

- في المجموعة (ب) : إن حجم السلع و المعلومات لكل فئة يمثل مؤشرا كميًا لنتيجة هذه النشاطات و قياسه يبقى ممكنا في حدود الإحصائيات الموجودة. الكثير من الصعوبات النظرية و العملية نجدها تعترض قياس هذا "الحجم" و خاصة في حالة "التجارة".

- في المجموعة (ج) : التعرف على عدد الأشخاص المنقولين أو أعمال الصيانة الجسدية يمثل قاعدة جيدة و ملائمة للتقدير، على الأقل على المستوى النظري.

الخدمات في كل من المجموعات ا، ب و ج لا تعرف مشاكل حساسة لقياس الإنتاجية و إنما هي تقريبا مماثلة لحالة الإنتاج الميافاكثوري. كذلك لا يمكن إعتبارها معيارية (أي من نمط واحد) حتى تناسب مع تحليلات الإنتاجية، بل هي مختلفة و خاصة في تجارة الجملة و النقل الجوي.¹

* خدمات فكرية، تطبق على معارف منتجة و منظمة :

تشتمل هذه الفئة على خدمات غير تجارية، مقدمة للمؤسسات و الإدارات، تشترط وجود إنتاج منظم. فهي تنحصر في خدمات النصائح و الخبرة، خدمات مالية، بنكية، تأمين المؤسسات، مصالح البحث و التنمية و الإشهار...

في معظم الحالات، النتيجة المتعلقة بالخدمات لا تكون مستقلة عن الإنتاج النهائي للمنظمات أو الإدارات التي تستعملها، حيث نادرا ما يمكن تجزئة هذا الإنتاج إلى وحدات. أما فيما يخص تكاليف المنظمة، فتدمج هذه الخدمات ضمن المصاريف العامة أو إستثمارات تسمى "غير مادية" فهي لا تناسب مدخلات مادية و لا يمكن قياسها كميًا.

إعتبارا لهذه الخصوصيات، يمكن إستخلاص نقطتين هامتين :

- في غياب المخرج الكمي، فإن قياس و تقدير الإنتاجية لهذه الخدمات لا يمكن إرتكازه على تعاريف مباشرة.

¹Mulkder N.- ChaneKune B.« Productivité du travail dans les transports, les communications et le commerce » Une comparaison internationale, lettre du CEPPII (Centre d'étude prospectives et d'informations internationales). N°165. Février 1998, Internet.

- فكرة التقدير غير المباشر لتأثيرات هذه الخدمات على مستوى الإنتاج النهائي على المبيعات أو على مستوى التنمية، هي دون شك فكرة مهمة، لكن لا يمكن إعتبرها كدليل أو مؤشر لأي إنتاجية خاصة. حيث أن أثر مشاركة الخدمة (x) أو (y) في إنتاجية المجموع النهائي لا يعكس الإنتاجية الخاصة بالخدمة نفسها، إنما تعد كمشاركات عشوائية أثرت على المنتج النهائي. ضمن هذه الشروط، قياسات الإنتاجية التقليدية (أي القيمة المضافة بأسعار ثابتة و الأجور منكمشة ... إلخ) لهذه الخدمات، تبدو غير موضوعية و لا تعبر عن أية فائدة في مجال الفعالية الاقتصادية، و هذا ما يتطلب ضرورة خلق أشكال أخرى للتقدير. حتى و لو تم إدخال تحسينات على هذه الطريقة بإستعمال معاملات لقياس كفاءة الأشخاص في فرع هذه الخدمات، فإن النتيجة المحصل عليها، تكون بعيدة تماما عن "إنتاجية" هذه الخدمات.

يمكن إضافة لما سبق أنه بصفة عامة، التعبير عن النتيجة و الإنتاجية يتحقق عندما تكون الخدمة قادرة على إعطاء نتائج نهائية متماثلة و خاضعة لقواعد معيارية ثابتة. إن هذه الشروط لا تمثل الحالة العامة و معظم الخدمات الفكرية للمنظمات تعمل على أساس قاعدة للتأقلم الفردي مع الطلب.

* خدمات تطبق على معارف و قدرات الأفراد، في الإستهلاك النهائي :

تشمل هذه الفئة على مجموع الخدمات التي تطلبها العائلات أو تستفيد منها بشكل فردي أو خاص. تتميز هذه الخدمات بأنها غير ملموسة نسبيا و لا يمكن تفريقها أو فصلها عن الشخصية بسهولة، و تتمثل في التكوين، القدرات الشخصية، المعارف بمختلف أنواعها، الثقافة، الحقوق الواجبات الإجتماعية.¹

ترتكز هذه النشاطات الخدمية على دعامة يمكن تحديدها و تقديرها كميا، تتمثل في عدد المستفيدين من الخدمة لكن تطرح مشاكل تتعلق بتعيين العمل هي عدم إمكانية تجزئة النتائج إزاء الأفراد، نظرا للمساهمة المتصلة لكل من مقدمي الخدمة و المستفيدين منها في إتمام الخدمة.

¹Savall H. Zardet V.« Maitrise les coûts et les performances cachés » 2^{ème} édition - Economica 1989, p283

درجة الفردية (Individualisation) و التأقلم مع الخدمة تعكس بعض الحساسية عند تقدير حجم النتائج المباشرة لأنه في هذه الحالة لا يكون لها موضوع و لا معنى، حيث أن أهم النتائج هي غير مباشرة، تندمج بسرعة في الأفراد و في مصاريف المستهلكين. مادية هذه الخدمات، لا تأخذ الشكل البسيط لحجم يمكن عزله بسهولة و يكون التقدير في شكل : عدد ساعات التعليم x عدد التلاميذ، أو عدد الأعمال الطبية...، فهي مؤشرات كمية لبعض شروط العمل لهذه النشاطات و ناذرا ما تكون مؤشرات مناسبة لنتائجها و تأثيراتها. تحديد الفرق بين المنتجات المباشرة و غير مباشرة لهذه الخدمات، يتم من خلال فحص النتيجة المحصل عليها و التعرف على مجموعات "متجانسة". إذا لم توجد نتائج مباشرة، قابلة للقياس و عدم التوصل إلى حالات متجانسة، فلا مجال لإقامة مفهوم و قياس الإنتاجية. بل من الأجدر تحليل التأثيرات الفردية و الجماعية لهذه النشاطات، كونها أكثر ملائمة لطبيعة و وظائف هذه الخدمات، أي الانتقال من ميدان الكمية إلى ميدان النوعية (ليس التحلي الكلي عن القياس المادي لأنه يبقى ضروريا عند الدراسة الكمية و الإحصائية لتأثيرات النشاطات بصفة تختلف عن الإنتاجية المباشرة).

نظرا للتزايد المستمر لهذا النوع من الخدمات، التي إجتاحت كل الإقتصاديات، فإن منهجية الإنتاجية تفرض التوجه لدراسة كل حالة بمفردها و التعرف على الخصائص الدائمة لتحليل الكميات المباشرة و الآثار غير المباشرة للنتيجة المحصلة.

غالبا ما تكون النتائج النهائية لهذه الخدمات، لا تمثل في شكل « أحجام » إذن لا مجال لقياس الإنتاجية، لكن قد تكون بعض المستويات الوسيطة أو وحدات التنظيم الوسيطة تنتج كميات قابلة للقياس. إذن في هذه الحالة دراسة الإنتاجية على المستوى الإجمالي، لا تعكس أهمية كبيرة، لكن تحتفظ بفائدة جزئية أو محلية¹. (أي فائدة على مستوى الوحدة التنظيمية).

¹Bourgain A. et Pieretti P. « Analyse de la productivité totale des facteurs dans l'industrie Luxembourgeoise » Internet.

* خدمات التنظيم و التسيير الداخلية :

يسود الطابع "غير المادي" في هذا النوع من الخدمات. و تشمل معظم فروع الجهاز الإنتاجي على خدمات "التنظيم و التسيير" و هي تختلف نوعا ما عن الفروع الإدارية الكبرى للخدمات غير التجارية من ناحية الإنتاجية.

هذه الفقرة لا تتعلق بالخدمات المقدمة مباشرة للأفراد و لا بالخدمات الفكرية، إنما تهتم بالخدمات الإدارية. بمفهومها الواسع. نتائج هذه النشاطات أكيد هي مختلفة و النتيجة النهائية لا تأخذ شكل المتوج، إذن هي ليست خاضعة لتحليل الحجم و الإنتاجية.

المنتوج "تسيير المنظمة" لا يعبر عن منتج مضبوط (Normalisé) و النتيجة المحصل عليها تتغير مع أنماط و أشكال التسيير.

هدف هذا التصنيف هو وضع فهرس يضم المعايير التي تميز النشاطات الخدمية على أساس درجة تطبيقها لتحليلات الإنتاجية الكلاسيكية. و تتلخص نتائج هذا التصنيف فيما يلي :

- حتى و لو دلت الخدمة على حقائق غير متجانسة فإنه يمكن تطبيق تحليلات الإنتاجية الكلاسيكية على بعض وحدات الخدمة أو مستويات التنظيم الوسيطة، أي كلما كان بالإمكان تحديد وحدات النشاط و إخضاعها للقياس الكمي.

- يخضع المنتج لبعض قواعد الثبات النوعي من حيث الزمان و المكان، مما يعبر عن إنسجام و توافق الإنتاجية و الخدمات.

- الخدمات المرتبطة بالأفراد (مثل الخدمات الصحية، التعليم، الإدارة) شهدت نموا كبيرا منذ سنوات الخمسينات، فهي خدمات ترابطية و مهنية لا يمكن أن تظهر نتائجها في شكل منتجات فورية و بالتالي صعوبة إخضاعها للتحليل الكمي. هذا النمو طرح مشاكل التقدير

القياس و لتجاوزها، كانت هناك محاولات عديدة لتعديل مفهوم و تطبيق الأساليب الصناعية مثل: (مكاسب الإنتاجية في الخدمات *gains de productivité dans les services*)

المعيارية *standarisation*، المانيفاكتورية *manufacturations*، التجزئة *parcellisation*، التaylorية الجديدة (*néotaylorism*). لكن جاءت متناقضة مع الفعالية النهائية لهذه النشاطات الخدمية من

حيث الإستعمال أو الأثر الإقتصادي و الإجتماعي.

3- المنتج المباشر و غير المباشر :

يقترن تعريف الإنتاجية بتحديد منتج النشاط أو النتيجة. حيث أن السبب الأساسي الذي يعرقل تحليل الإنتاجية في الخدمات يعود إلى الشكل الذي يأخذه المخرج (output) و لذا إستعمال الإنتاجية في الخدمات يفقد الكثير من أهميته كأداة للتحليل الإقتصادي.

تمائل حالة إرتفاع الإنتاجية بإنتاج نفس النتيجة بكمية أقل من العمل لكن في بعض الخدمات تحديد نتيجة الخدمة يكون معقدا. حتى في الإنتاج المينفاكتوري لأشياء منفصلة، قياس الإنتاجية يلقي بعض الصعوبات، حيث يجب إدخال « أثر الجودة ». لتقدير المنتج و التأكيد على الشكل الخارجي للموس للنتائج.

معظم النشاطات الخدمية تركز بصفة أساسية على دعائم مادية، حتى و لو كانت النتائج لا تعبر عن أشياء مستقلة، إلا أنها تعكس آثارا يمكن تحديدها ماديا. و هذا ما يؤكد أن "منتج" النشاطات الخدمية لا يمكن أن يكون مادي فقط، بينما تطفوا عليه الآثار غير المباشرة، و هذا ما تعكسه حالة التجارة، لمصادفتها بصعوبات حقيقية عند تعريف و تحديد المنتج (هذه الصعوبة ترجع أساسا إلى الطبيعة التعاقدية لهذه الخدمة).

1- صعوبات تحديد المنتج :

تحديد المنتج في النشاطات الخدمية يختلف من نشاط لآخر و لإبراز الصعوبات التي يصادفها قياس الإنتاجية الخدمية عند تحديد النتيجة، يمكن دراسة ثلاث حالات للنشاط هي :

- التجارة، الخدمات الفكرية و خدمات التعليم.

* في التجارة :

ياعتبار أن التجارة تهدف إلى وظيفة أساسية هي تحقيق مبادلات تجارية أي معاملات و بالمقابل فإن النتيجة أو المخرج التجاري الحقيقي يمثل "حجم المعاملات"، فلا يوجد صعوبة عند تحديد و قياس المنتج الحقيقي للنشاط التجاري، لكن يبقى "مفهوم حجم المعاملات" غامضا و يتناهب الكثير من الإلتباس، لأنه يوجد عدة أشكال لتحديد حجم المعاملات هي :

- عدد المعاملات المنجزة، مثل عدد المعاملات البنكية.

- حجم الأشياء المباعة أي مؤشرات الحجم التقليدية مثل رقم الأعمال بسعر ثابت.

- الهامش التجاري بالحجم، يهتم فقط بكمية أو حجم المنتجات المباعة. و لا يأخذ في الإعتبار عند تحديد المخرج التجاري، كمية أو حجم المبيعات في حالة "الشراء من أجل إعادة البيع"، و لهذا فإن "المنتج الحقيقي" لهذا النشاط يظهر في شكل عدة أنواع من المنتج، يؤثر فيها الهيكل الإجتماعي على أساس إعتبرات تقنية بدرجة أكبر من التقارير الإقتصادية أو العادات النظرية.

* في الخدمات الفكرية :

تتضح صعوبات حقيقية بالنسبة لكل من الملاحظ و الإحصائي فيما يخص تحليل الخدمات الفكرية.¹

تتميز هذه النشاطات الخدمية بتعقيد كبير و تركيب ترابطي قوي مثل : النصائح، تحويل المعارف،... لأن تقديم الخدمة لا يرتكز أساسا على دعامة موضوعية مستقلة أو على تحويلات تقنية معينة. و لهذا فإن هناك ثلاث عوامل تساعد على تشتت مفهوم المنتج هي :

- غياب المعيارية في كل العمليات كقاعدة لهذا النوع من النشاطات الخدمية.

- خاصية قوية تميز هذه النشاطات هي التفاعل و المشاركة المنسجمة لكل الأفراد المشاركين في الخدمة أي كل من مقدمي الخدمة و المستعملين لها ، لتحقيق آثار أو نتائج الخدمة. و بهذا فإن نتائج النشاط هي دالة لأعمال و نوعية و تصرفات مقدمي الخدمة و مستعملها معا.

- "المنتج" أو النتيجة في نشاط تحويل المعارف، لا يمكن التعرف عليها مباشرة بل تتحقق خلال آفاق زمنية طويلة نوعا ما. إذن النتيجة المرجعية لا تمثل النتيجة الحقيقية أو المنتج الحقيقي للخدمة الذي من المفروض ظهوره بعد فترة زمنية.

في هذا النوع من الخدمات، تواجه هذه الصعوبات الثلاثية، يؤدي إلى تشتت مفهوم

المنتج.

* في خدمة التعليم :

نفس الشيء بالنسبة لخدمات التعليم فهي تعرف نفس المشاكل و تحديد المنتج يتم على

أساس ثلاث معايير هي :²

¹C.E.R.C. « La productivité globale dans l'entreprise », op.cit, p57

²SIEGES, diverses mesures possibles de productivité de l'enseignement supérieur en france. Internet

1- كمية التعليم المقدمة (كخدمة معروضة)، يتعلق الأمر هنا بمقياس النشاط لمقدمي الخدمة و المنتج يكون حسب الحالات، إما النشاط نفسه أو الكتلة الأجرية (أي مصاحبة ساعات التعليم بمعاملات الأجر). و لزيادة المنتج، يكفي رفع عدد المدرسين أو المدة المتوسطة لخدمتهم، و بهذا الافتراض، مفهوم الإنتاجية يفقد كل فائدة.

2- كمية التعليم المستهلكة أي (الخدمة المحصل عليها) : من طرف التلاميذ أو الطلبة، و قياس المنتج يرتكز على الكميات مثل : عدد التلاميذ أو عدد ساعات التعليم مضروبة في عدد التلاميذ و أيضا على الترجيح بمعاملات نوعية على حسب مستوى التعليم .

هذه الطريقة القائمة على فكرة رفع المخرج بزيادة عدد أفراد الأقسام، تضع حدودا لمفهوم و قياس الإنتاجية و في نفس الوقت لا يمكن رفضها لأنّ نظام دفع الرواتب يعتمد على مدة المتغير المتمثل في "ساعات التعليم المحصلة" و على هذا فهي تمثل المنتج أو السلعة المحورية لهذه العمليات.

3- آثار التعليم : لا تتعلق هذه النقطة بالاستهلاك الحالي للخدمة، إنما تبين التقدير أو دراسة تأثيرات الخدمة على الأشخاص المستفيدين في الفترة القصيرة و الفترة الطويلة. هناك طرق عديدة و معقدة للمعالجة، بسبب وجود كثافة من تأثيرات و صعوبة إختيار النتيجة "الأحسن" من بين النتائج الممكنة. فقد تكون عبارة عن :

- قدرة الأشخاص المتعلمين في الإجابة عن بعض الأسئلة الفكرية أو التقنية، تقاس بالنجاح في الامتحانات أو الانتقال إلى مستوى أعلى من النظام التربوي.

- قدرة إندماج المتخرجين من النظام التربوي في الإقتصاد و في المجتمع على شكل مناصب شغل أو مستويات أجر أعلى في المدى الطويل و المدى القصير.

يظهر المعيار الأخير أكثر أهمية لأنه يهدف إلى تقدير تأثيرات الخدمات و التحولات الحقيقية التي تنتجها.

مثل هذه النشاطات تؤدي إلى تشتت مفهوم "المنتج" بسبب عدم توفر منتج دقيق أو نتيجة خاصة بنشاط الوحدات المقدمة من الخدمة، و لذا فهي تستوجب دراسة التأثيرات الإجتماعية للإستهلاك.

ب- المنتوج المباشر أو الفوري و مفهوم الإنتاجية :

المنتوج المباشر يعكس حالة خدمات "أقل مادية" إذا كانت هذه الخدمات تجارية فتقسم إلى أعمال مدفوعة الاجر مثل : النصائح، المعاينات ... و المنتوج يمثل بأثر مباشر يظهر من خلال الدفع مقابل النصيحة أو المعاينة أو التكوين...، و بالتالي فعل أو تقديم الخدمة هو المنتوج الأساسي للخدمة. لكن بالنسبة لنفس الخدمات عندما تكون غير تجارية، فهذا التعريف لا يمثل بهذه القوة بسبب العلاقات الاقتصادية لأنها تمثل وضعية "وهم سوقي *illusion marchande*".

بمجرد الدفع مقابل حق الاستعمال، تظهر قدرات خاصة لمقدم الخدمات أو لوحدة إجتماعية تعمل على إنتاج الخدمات، تقود إلى تقديم مجموعة من المنتجات تسمى بمنتجات مباشرة أو فورية.

في هذا النوع من الخدمات، العلاقات الاقتصادية و الإجتماعية و المؤسساتية هي التي تقرر الشكل الذي تكون عليه "النتيجة" الأساسية للخدمة أو المنتوج الرئيسي. إذن المنتوج هو بناء إجتماعي و ليس حقيقة تقنية تفرض على الملاحظين.

إنطلاقاً من هذه التحليلات، تشتت المنتوج يؤدي إلى ظهور مفهومين هما :

- المنتوج المباشر : يتكون من كمية الخدمات المستهلكة مستقلة عن التأثيرات السابقة. يكون المنتوج المباشر حاضراً بقوة في حالة الخدمات التجارية أين يتحدد عدد وحدات السلع محل التعامل.

- نتيجة غير مباشرة : تمثل مؤشر التأثيرات التي تنتجها الخدمات على المستفيدين، إذن على أي أساس يمكن إستنتاج من إزدواجية المخرج (مباشر و غير مباشر)، إزدواجية مماثلة لمفاهيم إنتاجية الخدمات؟ (إنتاجية مباشرة و إنتاجية غير مباشرة).

إحصائياً يمكن الإجابة عن هذا التساؤل بتعيين إنتاجية مباشرة، تمثل بالنسبة : منتوج مباشر / عمل الخدمة المقدمة و إنتاجية غير مباشرة تظهر على شكل : نتائج غير مباشرة / عمل الخدمة المقدمة.

* في الحالة الأولى : يهتم التنظيم الإجتماعي و التقني لعمل خدمة برفع الخدمات المستهلكة مقابل العمل المقدم و يعمل على اختفاء وضعيات تحت الفعالية لمقدمي الخدمة إلى جانب البحث عن تعظيم عدد الأفراد المستعملين للخدمة. في هذه الحالة تكون الخدمات معينة بدقة و معيارية مما يسمح بتحليل الإنتاجية "المباشرة" و دفع إلى الأحسن كلا من مفهوم و قياس الإنتاجية.

* في الحالة الثانية : التقدير يقوم على أساس تأثيرات النوع النهائي لنظام الخدمات بإدخال عمل و رأي الزبائن و المستفيدين من الخدمة. هل يتعلق الأمر هنا أيضا بالإنتاجية ؟ بينما يظهر إبتعاد عن المفاهيم الإقتصادية التقليدية للإنتاجية و المنتج و التوجه نحو تقدير نتائج استعمال المنتجات و الخدمات.

نمو الخدمات و المشاكل النظرية الجديدة المطروحة ، يجب أن تحتل الاهتمام الرئيسي لإعادة التفكير بكل جدية في الأثر النهائي للنشاطات المنتجة على مستعملي السلع و الخدمات و إلى التناقضات بين الآداءات المباشرة التي تعبر عن الفعالية (Efficiency) و الآداءات الغير مباشرة المتمثلة في الكفاءة (Efficacité).

خاتمة الفصل

إن تعريف الإنتاجية كمؤشر للفعالية الاقتصادية، يجعلها تحتل مرتبة مركزية في التحليل الاقتصادي و مقياس متميز للتقدم. و مضمونها الذي يعكس أشكالاً متنوعة يهدف إلى تعميم قياس الإنتاجية على مختلف القطاعات الاقتصادية (بما فيها القطاع الخدمي).

إكتسبت إنتاجية العمل أبعاداً داخلية و خارجية ساهمت في تحديد تنظيم العمل في شكل مهام و مدة عمل، إلى جانب دورها في توسيع حقل الصياغة الاقتصادية حيث مقياس الإنتاجية من المقادير البسيطة إلى الأكثر تعقيداً (باستعمال الاقتصاد الرياضي)، لكن هذا كله لا ينفي وجود صعوبات حقيقية عند تقدير متغيرات النسبة أي الإنتاج (P) و العمل (L).

و بالرغم من كسر التناقض بين "السلعة - خدمة" الذي دام فترة طويلة، إلا أن الثنائية (خدمات - إنتاجية) تبقى لا تعكس تناسب واضح، إنما تدل على حقلين متميزين تماماً، و هذا يرجع إلى القاعدة الكمية التي يركز عليها قياس الإنتاجية و إلى خصائص الخدمات التي تشير إلى عدم التجانس، و ما ينجم عنها من مشاكل. حيث يكون لإنتاجية الخدمات "معنى" فقط عندما يكون بإمكان تحديد الخدمات المستهلكة "نوعياً" حسب قواعد تقنية أو اجتماعية و بطريقة تسمح بالقيام بمقارنات. ففي بعض الحالات يظهر المنتج المباشر في شكل قابل للقياس، بينما في حالات أخرى "يتشتت" و يؤدي إلى ظهور أشكال عديدة غير مباشرة و بالتالي تعدد إمكانيات القياس.

كنتيجة يمكن القول أن المنتج في الخدمات هو "بناء اجتماعي" يتطلب قياس من نوع خاص أو بالأحرى تقدير لجميع جوانبه (مباشرة و غير مباشرة). إذن عدم الملائمة بين الإنتاجية الخدمات، يفرض إيجاد حلول من شأنها أن تخفف صعوبة تطبيق الإنتاجية على الخدمات، و الفصل في هذا التناقض، بالتعرض إلى مصطلح آخر أكثر ملائمة للخدمات هو « الأداء » الذي يعتمد أساساً على الجانب البشري و أهمية تسيير الموارد البشرية في المنظمات الخدمية و هو موضوع الفصل الثالث.

الفصل الثالث

طبيعة و مضمون الأداة

مقدمة الفصل

مهما كانت طبيعة المنظمة (صغيرة، كبيرة أو زراعية، صناعية أو خدمية) فهي تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد. شكل و حجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم جديد هو «الأداء»، مفهوم تظهر عليه علامات النمو و النضج، يساعد المهنيين و الممارسين لإكتشاف تطبيقات غنية و عميقة، و مع ذلك لا يزال هذا الحقل في مراحل تنميته. و تحديد مراحل هذا الحقل هو مستمر للوصول ببعضها إلى درجة من الكمال، و مراقبته متواصلة للحكم على مدى التأثير الذي يحدثه منهج "الأداء". فماذا نعني بالأداء في المنظمات؟

يعرف الأداء في أي منظمة (صناعية، إدارة، بنك،...) عل أنه ناتج جماعي، أي ما ينتج عن مشاركة الذين أسهموا في الإنتاج، (المستثمر، المالك، الأجراء، الموردون، العملاء، المقرضون، الدولة،...)، فكل الأطراف المشاركة تؤثر على أداء المنظمات، و تهاون أحدهم و عدم اهتمامه بالجهد الجماعي، ينعكس مباشرة على الأداء فينخفض بطبيعة الحال.

من بين المساهمات العلمية الكثيرة في هذا الميدان، لا توجد من توصلت إلى تعريف دقيق لهذا المفهوم، فالأداء هو في نفس الوقت زيادة في رقم الأعمال، إكتساب حصة سوقية أكبر، و الربح المحقق، الإشباع المحصل، توزيع النتائج، هو أيضا التجديد، الإبداع و تنوع تشكيلة المنتجات، يظهر كذلك في تحقيق ناتج اجتماعي مثل القيم، العادات، الإحترام، المسؤولية و الثقة... (هي مظاهر محددة في تسويق الخدمة).

كما يتضح أننا نتحدث عن مفهوم متعدد المظاهر و الأوجه و هذا ما نتطرق إليه في هذا الفصل، من خلال تبيان مضمون الأداء و مختلف العوامل المرتبطة به و المؤثرة فيه، و ربطه بمراقبة التسيير باعتبار تقدير الأداء نتيجة لوظيفة مراقبة التسيير، ثم الإشارة إلى خطوات نظام إدارة الأداء التي يجب على المشرف أن يتبعها، فهي وسيلة تؤمن إدارة جيدة للعمال و تساعد على إنجاز المهام و المسؤوليات.

I- ماهية الأداء :

منذ عدة سنوات، قلّ الحديث على "مراقبة التسيير" و اتجهت الأنظار إلى مفهوم جديد هو "قيادة الأداء"، حيث نال هذا المفهوم إهتمام الجماهير. تظهر فكرة "الأداء" في البداية "بسيطة"، بحيث يكفي ملاحظة و تفحص حسابات النتائج للتعرف على صحة المؤسسة، إن كانت جيدة أو على العكس مهددة بأخطار العجز و الخسارة، لكن بعد الاطلاع على المؤسسة عن قرب، يتبين أن مفهوم الأداء هو أكثر تعقيدا و متعدد الأشكال، لأنه ناتج عن مظاهر متعددة بدون شك قد تكون متحدة الاتجاه، لكن تستحق أن تدرس ضمن منهج أكثر إجمالية. فماذا نقصد بالأداء؟ و ماهو التطور الذي عرفه هذا المفهوم من حيث الشكل و المضمون؟ لذا سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم الأداء و إلزاميته على المنظمات ثم توضيح بعض العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء.

I-1 مفهوم الأداء :

استعملت كلمة "أداء" منذ زمن بعيد في حقل مراقبة التسيير في عبارة "قياس الأداءات"، لكن باختبار الاستعمالات الحديثة لكلمة أداء، يتبين أن المعنى الحديث الذي اكتسبته لم يعد ذلك الذي كان في السابق، بل شمل هذا المفهوم معاني عديدة و مختلفة و ينعكس في مؤشرات منها: مردودية المنظمة، الوضعية التنافسية، حصة السوق، أساليب التنظيم، الميزانية الاجتماعية... إلخ. استعملت كذلك، كلمة الأداء في ميادين أخرى بعيدة تماما عن مجال التسيير مثل الرياضة و الميكانيك، فتم استعمال المجاز و الاستعارة لتشبيه الأداء الرياضي و الميكانيكي و تطبيقه على مجالات الحياة الاقتصادية الأخرى، و بهذا منح هذا المفهوم طابعا و لونا اقتصاديا محضا، و هذا ما سنراه في الفقرة الثانية بعد تعريف الأداء، و في الفقرة الثالثة، يتم إقتراح تعريف شامل، ملم بالجوانب العديدة المرتبطة بكلمة "أداء".

I-1-1 تعريف الأداء في المنظمة :

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance ، التي تعني وضعية الحصان في السباق، بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية، منحت حقلا واسعا للتطبيق، حتى استعملت في لغة المنظمات بصفة الجمع (Pluriel). يبدو أن استعمالها بصفة الجمع كان أكثر ملائمة لأن الأداء في المنظمة يجب أن يدرس من عدة زوايا، و لهذا من الصعب جدا الإحاطة بمفهوم الأداء كلياً و من

المستحيل إيجاد مؤشر تركيبي يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب (إجتماعية ، تقنية ، تسويقية، مالية...) فيعرف الأداء من خلال عدة معايير منها : وضعية المنظمة بالنسبة للمنافسة ، القدرة على الإبداع ، عدد الزبائن الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة ، نسبة العقود المبرمة مع المنظمة في مدة معينة ... هذا العد غير المحدود للمعايير بل بالعكس هو في تزايد مستمر، يشير إلى صعوبة إيجاد معيار كفاء و شامل لمختلف الوظائف في المنظمة.

إن التحليل الدلالي (sémantique) لكلمة "أداء" في حقل التسيير يبين أنها تأخذ معاني متغيرة ، لكن بالرغم من هذا الكم الهائل الذي تتخذه كلمة أداء من معاني ، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني الابتدائية التالية : (Bourguignon, 1995)¹

- الأداء هو عبارة عن النجاح ، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/أو العاملين فيها.

- الأداء هو نتيجة النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

- الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات (Processus) و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن .

معظم الاستعمالات في مجال التسيير ، تشير إلى أن الأداء يتضمن في آن واحد معنيين من هذه المعاني الابتدائية ، يتمثل الأول في النتيجة الموجبة للنشاط و يشار إلى عكس-الأداء بنتيجة متوسطة أو سيئة، أما الثاني، فهو عبارة على الفعل الذي يقود إلى النجاح و يتم بناؤه على طول مراحل التسيير و لا يحصل في آخر العملية التسييرية كنتيجة محصلة ، بحيث أن تحليل خطط النشاط، انطلاقاً من تحليل المراحل يؤكد أن "الأداء- فعل" يتضمن و يفوق "الأداء - نتيجة".

إذن كلمة "أداء" هي متعددة المعاني ، كما أشار إليه Wihgenstein 1961 ، و كل معنى له نقطة مشتركة مع المعاني المجاورة الأخرى (الفعل - النتيجة أو النجاح)².

¹ Bourguignon A. « Performance et contrôle de gestion » , Encyclopédie de comptabilité , contrôle de gestion et Audit . Sous la direction de : Bernard Colasse . Economica -. Janvier 2000 . Article 70 . p932

² Idem.

يقوم كذلك الأداء على إعداد علاقات قوية بين النشاط و نتائجه فهو يمثل في آن واحد النتيجة المحصلة و الرقم الذي يقيس هذه النتيجة . إذن فهو يعبر دائما عن الإستغلال و يرتبط بالمفهوم الإنجليزي performer الذي يعني الإنجاز و الإتمام (accomplir)، كما أنه يفرض فكرة إجبارية النتيجة (أي حتمية النتيجة من أجل قياسها).

كمرجع لمفاهيم المثولية (optimum) أو التعظيم ، يمثل الأداء " مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل"¹.

أما من الناحية الاقتصادية، فيغطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) و الكفاءة (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف) و لذا يوجد أساليب إقتصادية للأداء ، ثلاثة منها تبدو رئيسية و هي:²

- في النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة: الأداء يتضمن التحكم في التكاليف و التقدم التقني و يعتمد على نوعية التسويق في المنظمة و على سرعة رد الفعل لتحولات السوق ، فهنا يعتبر الأداء أحد عناصر المناجنت على عكس مفهوم الإنتاجية الذي يقيس النتائج فقط.

- في النظرية التطورية (évolutionniste) : قياس الأداء ، لا يتم على مستوى الفرد إنما يتم على مستوى التنظيم و "الروتين" (أي أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين في المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف و التمهينات الجماعية المنذجة في الروتين.

- في اقتصاد التنظيم : يعكس الأداء ، تنظيما كفئا ، إذا تحققت الأهداف و فعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة ، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة و يدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نهضة الإبداعات و المكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن .

تقليديا يصاحب مفهوم الأداء بقياسات الوحدة النقدية التي تسمح بتقدير قيمة التبادل (و هي عموما أكثر القيم استعمالا) ، و هذا ما يؤكد الأهمية الإقتصادية و الإيديولوجية للإقتصاد

¹Larousse, p901

²Bensahel L. op cit . p59-60

التجاري و يثير الصعوبات عند محاولة رد الاعتبار لأي حقيقة خارج الفضاء التجاري. (كما هو الحال في الخدمات غير التجارية و حجم المشاكل التي يطرحه قياس آدائها).

I-1-2 تشبيه الآداء الاقتصادي بالآداء الرياضي و الميكانيكي (استعمال الاستعارة):

تاريخيا ، ظهر الآداء في عالم الرياضة و الميكانيك و لا يزال يستعمل إلى يومنا هذا في هذه الميادين . كانت تشير كلمة "آداء" في متوسط القرن التاسع عشر إلى النتائج التي يحققها الحصان خلال السباق . ثم بعد ذلك إنتقلت إلى النتائج المحققة من طرف مجموعة رياضية أو مصارع ، و في بداية القرن العشرين، أصبح يشير إلى الإرشادات الرقمية التي تميز إمكانيات الآلة ، بينما الحديث عن الآداء في المنظمات يعود إلى استعمال أحد أو مجموعة من الاستعارات (métaphores).

تعرف الاستعارة على أنها عبارة عن إجراء لغوي ، من خلاله تحول مظاهر الموضوع (A) إلى موضوع آخر (B) بطريقة تؤكد أن الموضوع الثاني يتحدث كما أنه الأول؛ إذن فكيف تم تشبيه الآداء الإقتصادي بالآداءات الرياضية و الميكانيكية ؟

لوحظ أولا أن الموازة بين العالم الرياضي و الاقتصادي سجلت بوضوح من خلال المدرسة السوسولوجية للرياضة، إذن في الرياضة تفرض هيكله ذهنية بواسطة الشكل التنافسي للمجتمع الرأسمالي و الانتقال عن مستوى النشاط غير المنتج مباشرة للمنافسة الاقتصادية، حيث يطلب من الرياضة توضيح ما هو اقتصادي، و هذا ما قاد إلى تسجيل النقط التالية¹ :

- إذا تم تعريف الرياضة "بالبحث التنافسي" للآداء، فإن المنافسة الرياضية هي عملية القياس التي تخلق القيمة و تنظم الأفراد . بالمثل إذا قدر الآداء الرياضي بالنسبة للهدف الذي يضعه المصارع ، فإن الآداء التنظيمي هو دالة لأهداف المؤسسة . الآداء هو إذن الناتج (produit) عن المقارنة التي في حد ذاتها تنتج عن منافسة رسمية أو ضمنية . الآداء هو مفهوم ديناميكي و وضعية إنتقالية دائما.

- على المستوى الفردي، تظهر الرياضة كترغبة في الترميم و الإصلاح الوظيفي للجسد، حيث يغطي و يعوض النقائص و الثغرات التي تظهر من خلال مبارزة القوة الخاصة للفرد و يضمّن إمكانيّة أخرى للنمو بفضل التمرين و المتابعة العقلانية

¹ Bourguignon A. op cit . p933

(Berthand 1976 و Rise 1991). إذن الأداء الرياضي مثل الأداء التنظيمي يدل على أن قدرة الفرد تنمو بفضل جهود ثابتة و عقلانية. كلمة أداء هي حاملة لإيديولوجية التقدم و الجهود و البحث المتواصل عن الأكثر و الأحسن، كذلك الأداء الرياضي تحكمه إرادة القوة للأفراد في إطار احترام قواعد اللعبة ، و الأداء التنظيمي يقوم غالبا على تقدير الأشخاص ، و/أو مداخيلهم ، فهو يصاحب البحث عن السلطة ضمن التدرج السلمي أو الاجتماعي و الانضمام إلى أعضاء التنظيم .

- تشير كذلك الرياضة إلى المساواة بين الأفراد ، حيث أن الشخص في المقابلة يعامل بالتساوي مع أعضاء الفريق و بمراعاة قدراته الخاصة ، فتقوم المقابلات الرياضية على العدالة باعتبارها ناتجة عن المنافسة ، أما النتيجة المحققة تكون موضوعية و لا يجوز الطعن فيها لأنها تصدر عن قدرتين أو طاقتين متساويتين إذن الأداء الرياضي يغذي فكرة المساواة المثالية و بالمثل الأداء الفردي في التنظيم هو يدل على العدالة في معالجة الأفراد.

يخفي الأداء عوامل أخرى تكون كمقياس فاصل في الحكم و المكافأة في المنظمات و بين العاملين فيها مثل : التكوين الأولي ، الاصل السوسيو ثقافي أو ببساطة طبيعة و نوعية الزبون (tête du client) ، كلها امتيازات خارجية تفرق بين المنظمات و سبب مباشر في آدائها .

- تعكس الرياضة تجربة التعاون بين الأعضاء في الرياضات الجماعية ، فالفريق الذي ينجح هو الذي يتمكن من تطوير التكامل و أساليب التعاون، لأن القدرة الجماعية تفوق مجموع القدرات الفردية ، و على هذا فإن أداء الفريق الرياضي يعتمد على قدرته على العمل جماعيا و بالمثل أداء المنظمة فهو تابع أيضا لقدراتها على إزالة الحواجز التي تعترض التنظيم و على تطوير طرق التعاون و التمهيين الجماعي .

أما بالنسبة للإستعارة الميكانيكية فهي تفوق بشكل واسع استعمال كلمة "أداء" في حقل مراقبة التسيير . استعملت الاستعارة من طرف مدارس الفكر الإقتصادي في نظرية التنظيم لأنها تنتج صورة مفيدة لفهم و إدراك النظريات ، حيث يرجع الفضل الكبير للمدرسة الكلاسيكية للتنظيم في استعمال إستعارة الآلة للبحث عن الفعالية التنظيمية . تستعمل الآلات لهدف خاص ، بالمثل ، المؤسسة لها أهداف خاصة تحرك من أجل تحقيقها وسائل تستعملها بعقلانية و آداؤها يعبر

عنه بالفعالية مع مراعاة الاهداف المخططة (Taylor). أسست هذه الاستعارة أساليب مراقبة التسيير التي تطورت مع نهاية القرن الماضي و التي من خلالها انتشر التنظيم العلمي للعمل. إقتزحت الاستعارة الرياضية و الميكانيكة تمثيلا أكثر تعقيدا للآداء ، حيث أن صورة الآلة جاءت لتعظم البعد العقلاني و الاستعمالي للآداء، بينما صورة الرياضة فاقترحت تمثيلا إيديولوجيا كالقيم (مثل الجهد و التجاوز) و التقدم و أيضا طرق للعلاقات الإجتماعية (مثل : المنافسة العادلة و التعاون).

I-1-3 التعريف المقترح للآداء:

بعد هذا السرد المفصل للمعاني المختلفة للآداء ، عرّف الآداء كت تحقيق للأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة و تنوع هذه الأهداف . حيث يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة ، الإتمام ، الإنجاز و بلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة.¹

الآداء هو متعدد الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية .

يوضح هذا التعريف تعدد معاني الآداء ، حيث أن المعنى المباشر للثنائية (تحقيق- إتمام) يجعل الآداء مرادف الكفاءة ، و لكن في آن واحد يشير إلى أشياء أخرى ، فهو يذكر بالمنافسة الخارجية و وضعية المؤسسة التي هي مهددة دائما ، ضرورة البحث المتواصل على التحسين ، إرادة القوة للمنظمة و لأعضائها ، مزايا الجهد ، الطرق العقلانية ، التعاون و المساواة الميثالية.

I-2 إلزامية الآداء :

يعتبر الآداء قيما خلقيا و تطوريا مرتبطا بمهية المنظمات، مهما كانت طبيعتها و مهما اختلف حجمها. فيقدر الآداء من حيث المكان، أي مقارنة المنظمة بالنسبة لمنتجين آخرين في السوق، للتعرف على فرق الآداء و أسبابه، كذلك بمقارنة المناطق فيما بينها لجلب أحسن القدرات ، و يتم كذلك التقدير من حيث الزمان، بمقارنة المنظمة نفسها (أي المنتج) لفترات مختلفة و تظهر النتائج من خلال حجم الإشباع الذي يحققه العملاء لفترات زمنية مختلفة.

¹ يشير كل من التحقيق ، الإتمام و الآداء في آن واحد إلى الفعل و إكماله، أي للوصول إلى النتيجة

لا شك أن الأداء العام للمنظمة يعتمد على الأداءات الفردية لأعضائها ، لكن مجموع هذه الأداءات الفردية لا يعطي بالضرورة الأداء الجماعي (رغم كونها جيدة) ، فهي تمثل الشرط و لا الضمان .

في هذه الفقرة سنتناول التعرف على بعض العوامل المفسرة لفرق الأداء ، ثم دراسة المعايير التي يعتمد عليها الأداء الإجمالي .

I-2-1 التفسير الأصلي لفرق الأداء :

تم تغذية العديد من الأفكار و الملاحظات بالبحث عن العوامل المفسرة التي تمكن من إدراك لماذا بعض المنظمات تنجح و تزدهر في حين منظمات أخرى موضوعة في نفس الشروط ، تنهار و تسقط ، إذن هدف هذه الأعمال و الأفكار هو البحث عن الاسباب التي تؤدي إلى فرق في الأداء بين المنظمات . في البحث عن التفسير الأصلي للأداء ، قدم الكتاب عدّة تفسيرات و بفحص الحقيقة بدقة توصلوا إلى بعض العوامل التي تساعد على تحقيق الأداء ، نذكر منها :

- الاستماع إلى الزبون ، التعرف و تقدير إشباع حاجته
- الهياكل التنافسية لينة و بسيطة
- الاستقلالية و سياق الإبداعات
- تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة
- الاتصال الداخلي
- تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن : جودة الخدمات، احترام العميل، الضمير المهني، الدقة في الوقت أو التسير التفاؤلي لوقت العمل، الارتباط و التضامن بين العمال و رفع التحديات .
- إذن، يجب وضع تحت المراقبة الأداء و جميع العوامل التي تنشأه (تتسبب فيه) من بين هذه المسببات نجد :

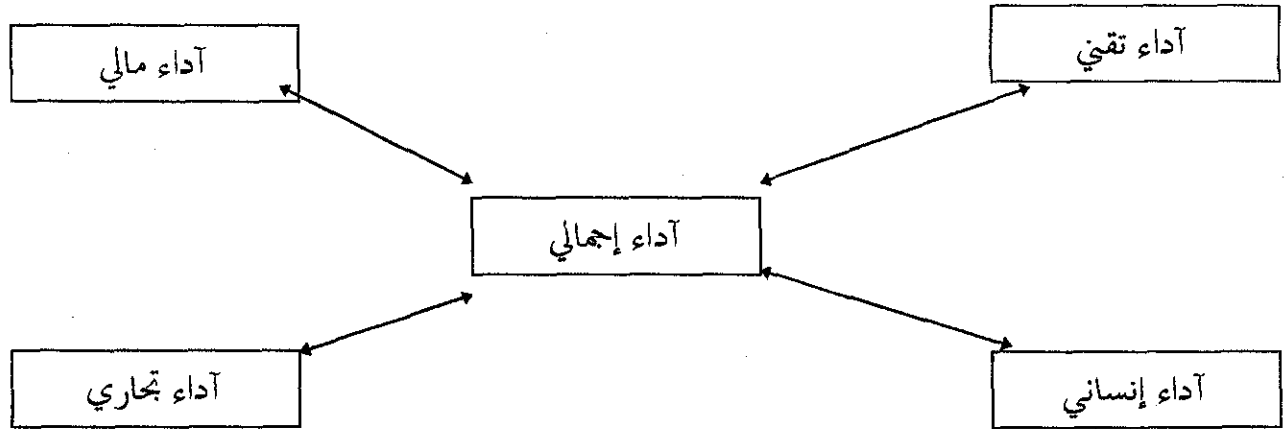
- نظام القيم و ثقافة المنظمة
- تصرفات و استعدادات العمال
- نمط عيش المجموعة
- مراحل تحديد الأهداف و اتخاذ القرار .

كل هذه العوامل هي مباشرة لتحفيز الأداء و إهمالها يعرقل تحقيق الأهداف المخططة ، لذا يجب على المنظمات أن تعتني بها كلها دون إغفال جزء منها لأنها هي التفسير الأصلي للأداء و توفرها معا في المنظمة دليل على رفع الأداء .

I-2-2-2-2 معايير الأداء :

إنّ الحكم الذي يصدره العميل في وقت معين حول صحة المنظمة و عن جودة منتجاتها يختلف بدون شك عن الحكم الذي يقدمه صاحب المنظمة أو مساهم فيها، فيكون الحكم الثاني (للمساهم) حكم صعب ، غير دقيق ، يصف تشخيصا جزئيا و غير كامل .

أداء المنظمات يجب أن يقدر على ضوء مجموعة من المعايير المختلفة متداخلة و مترابطة فيما بينها و تكون مستنبطة من الميدان المالي ، التقني ، التجاري و الاجتماعي ، بمعنى أن الأداء الإجمالي للمنظمات يعتمد على الأداء المالي ، التقني ، التجاري ، الاجتماعي، كما يظهر في الشكل 12 :



الشكل 12 : معايير الأداء

المصدر :

Rey J.P. « Le contrôle de gestion des services publics communaux » ,

Ed.DUNOD, Paris , 1991, p19

1- الآداء المالي :

هو أكثر المعايير استعمالاً لسهولة قياسه حين تتوفر لذلك وسائل تسيير الميزانية و المحاسبة العمومية. من بين المؤشرات التي تدلّ على الآداء المالي نجد مثلاً :

- التوازن المالي

- حجم الكتلة الأجرية في ميزانية التشغيل

- حجم ميزانية التشغيل في الميزانية العامة

- معدل الضغط الجبائي .

- مبلغ المديونية مقارنة مع الإيرادات الجبائية

- وضعية الصندوق

- قيمة المصاريف المالية .

تفسر هذه المؤشرات نوعية السياسة المالية أمام الرهانات الكبرى و القرارات التحكيمية و تعطي صورة للتسيير اليومي لمصالح المالية و الميزانية.

2- الآداء التقني :

لدراسة الآداء التقني نتناول في الأول تكلفة الإنتاج و مستوى الجودة، ثم البحث و التنمية.

أ- تكلفة الإنتاج و مستوى الجودة :

يعرف الآداء التقني بالقدرة على إنتاج سلع و خدمات بأقل تكلفة، بإنتاجية مثلى و درجة

الجودة المطلوبة.

سنشرح أهم مصطلحات التعريف لتبسيطه :

- إنتاج سلع و خدمات : يجب التمكن من حساب الكميات المادية المنتجة، هي أول خطوة تقوم

بها المنظمة ، حيث يتم الحساب على أساس مؤشر النشاط مثلاً:

* في النقل بعدد الأشخاص (الركاب).

* في مكاتب البريد، عدد الأشخاص الذين خدموا في اليوم و الشهر ...

* في مؤسسات الطاقة الكهربائية : بعدد الأعمدة الكهربائية، عدد الاشتراكات....

- بأقل تكلفة : تمكنا المحاسبة التحليلية من حساب سعر التكلفة، و الخطوة الثانية التي تقوم بها المنظمة هي التحكم في تقنية لحساب سعر التكلفة.

- عند مستوى الجودة المطلوبة: تضم الجودة ثلاث مفاهيم هي :

* نوعية السلعة أو الخدمة المنتجة، بمعنى احترام جميع خصوصياتها بطريقة تسمح بسد حاجات المستعملين.

* جودة التسيير.

* جودة شروط عيش و عمل المستخدمين.

تتوفر المنظمة على مؤشرات لقياس الجودة و بنفس الطريقة تقيس "اللاجودة"

(Contre-qualité) و يعبر عنها بالأرقام.

لهذا الغرض، يستعمل عادة مفهوم الزمن كوقت التسليم، و قت تخليص فاتورة مورد، الوقت المخصص لمعالجة البريد...

و الشيء المهم هنا، هو المعرفة التامة بمتطلبات العميل فيما يخص الجودة لتقديرها و العمل على إشباعها.

ب- البحث و التنمية :

إن الأداء التقني عبارة عن قوة كامنة للبحث و التنمية ، تظهر من خلال قدرة المنظمة على التجديد و خلق خدمات جديدة . إذن هو دالة لإرادة و استعداد المسيرين للإجابة عن الظهور المفاجئ للحاجات الجديدة، حتى قبل أن تظهر و للجهد الكامل لمكاتب الدراسات¹.

3- الأداء التجاري :

يعكس الأداء التجاري وضعية المنظمة في السوق أو جزءا منها (مثلا خدمة معينة)، و يقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال أي الناتج عن بيع المنتجات من سلع و خدمات. يفترض الأداء التجاري أن الزبون مستعمل حر في اختياراته يقدر حاجاته و يختار ما يشبع هذه الحاجات بكل حرية. يعتمد كذلك الأداء التجاري على سياسة الأسعار و ميكانزم تثبيت أسعار البيع.

¹ تلعب مكاتب الدراسات دور مهم في تشخيص السوق و العملاء للتنبؤ بحاجاتهم و العمل على سدها أي توفير عرض يناسب الطلب كما و نوعا.

رغم مشاكل الأداء التجاري و الرهانات التي تحاصره، إلا أن العديد من المنظمات اهتمت بالسياسة التجارية مركزة على تقنيات التسويق التي أظهرت جدارتها و فعاليتها في المنظمات مثل: دراسة السوق و وكالات الإشهار، فهي عبارة عن خدمات عامة تنمي و تطور سياسة الخدمات خاصة العمومية منها.

4- الأداء البشري :

غالباً ما تقوم العلاقة بين العامل (الأجير) و المنظمة على المعادلة التالية:

$$\text{وقت العمل أو / أو قوة العمل} = \text{الأجر}^1$$

لكن قد تعكس أيضا هذه العلاقة مستوى مسؤولية الأجير.

عند تحديد الأجر الأدنى لمواجهة الحاجات الفيزيولوجية و بعد تحقق الإشباع، فإن التزامات المستخدمين و مشاركتهم في أهداف المنظمة تعتمد على نوعية الاتصال بين مختلف مستويات السلم الإداري، الاستقلالية في أداء نشاطهم و على المكافآت المادية و المعنوية التي يحصلون عليها. التعرف على الأداء البشري و ضبطه يتم بواسطة المؤشرات الاجتماعية : مثل عدد المنازعات الفردية و الجماعية في العمل، التغيب، العطل المرضية، المشاركة في الانتخابات المهنية، دورة المستخدمين (Turn - Over) و كذلك المشاركة و النجاح في المسابقات المهنية.

I-3 العوامل المؤثرة على الأداء :

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة.

قد يظهر العجز و الاختلال عند التأسيس، عند النمو أو عند مرحلة الاندماج و يرجع لأسباب عدة تتمثل في التمويل، العلاقات الإنسانية، السوق، نوعية الإنتاج، القيود المرتبطة بثقافة

¹ Rey J.P, op.cit . P 23

المحيط، و لعل أهم عنصر يتمثل في أسلوب التسيير المنتهج، أي دراسة هذه الأسباب للوصول إلى شرح دقيق للجوانب المختلفة لمفهوم واحد هو "الآداء".

I-3-1 الآداء و رجل الأعمال :

تنشأ المنظمات و تنمو في وسط مليئ بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو العنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهر مفهوم "رجل الأعمال" (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة و مستنبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية. يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة و للاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموماً لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في : التمييز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج و الكفاءة. و بهذا يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

* التمييز و الكفاءة في مجال العمل .

* القدرة الفكرية.

* مهارات التعامل مع العنصر البشري.

* توفره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الانجازات.

* الإبداع و القدرة على الخلق و الابتكار.

إذن الآداء الجيد لصاحب المشروع دليل كافي لارتفاع الآداء في المنظمة.

I-3-2 الآداء و تدخل الدولة :

يعود مشكل الآداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم و مساندة المنظمات و تهمل حظوظها في المنافسة و المردودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعياً محضاً لدعم الخدمات الضرورية و توفيرها للمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خصوصية المنظمات

¹ أ. د عبد الحميد مصطفى أبو ناعم - "إدارة المشروعات الصغيرة" . دار الفجر للنشر و التوزيع سنة 2002، ص 30.

العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء. لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100% كما أنّ المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

العديد من الإصلاحات في الدول النامية تضمنت تحرير المنظمات العمومية من هيمنة الدولة و اختيار أساليب التسيير في المدى القصير، المتوسط و الطويل بحريّة مطلقة، لهدف جعل هذه المنظمات أكثر ديناميكية. حيث كان مسيروا هذه المنظمات مقيدين من طرف السلطات المسؤولة و بالتالي بعيدين تماما عن اتخاذ القرارات السديدة و تطبيق إجراءات التسيير العقلاني و الصارم من أجل تحقيق مستوى الأداء المطلوب، مستوى يقارن مع أداء منظمات القطاع الخاص. إذن سيتم التحرير على مستوى أنظمة التسيير و لا بامتلاك رأس المال و لا حتى بتوجيه استعملاته هذا ما يؤكد رفض تطبيق خصوصية المنظمات العمومية في الدول النامية (خاصة المنظمات العمومية الخدمية مثل البريد و النقل...).

إن اقتراح تحرير اختيارات التسيير جاء نتيجة لعدم مقدرة الدولة على الاستمرار في تمويل المنظمات العمومية و إلى الاختلال الوظيفي و اللاتنظيم للمحيط الاقتصادي. يلعب تحرير اختيارات التسيير دورا مهما عند تعميم المنافسة فيكون بمثابة عامل ديناميكي و فعال في المنظمات العمومية و هذا ما يمكنها من الحصول على استقلالية أكبر تدفعها إلى الأمام. كما يعمل هذا التحرير المقترح على تخليص الدولة من مسؤولياتها تجاه ديون المنظمات العمومية بصفتها الوصية عليها و الاحتفاظ فقط بالمهام الاجتماعية و السياسية .

أخيرا ، يمكن استخلاص أن درجة تدخل الدولة هي معيار للأداء و كلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية و الحرية في اختيار أساليب التسيير، كلما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء فيها.

يمكن توضيح العلاقة بين تدخل الدولة و الأداء في المنظمات العمومية من خلال مصفوفة التحرير المبينة في الجدول 04، حيث أن بتقاطع المتغيرات (أي المهام و معدل تدخل الدولة) نحصل على مصفوفة تحرير المنظمات التي تربط بين درجة الكفاءة أو الأداء و معدل تدخل الدولة. تبين هذه المصفوفة أنه كلما كانت المهمة الغالبة لها معنى اقتصادي أكبر، كلما و جب أن تكون درجة تدخل الدولة منخفضة و درجة عالية من الاستقلالية.

كما نستنتج من خلال المصفوفة أن درجة تدخل الدولة تنمو عكس اتجاه المردودية المحتملة و الإشباع الاجتماعي.

يبدو أن عملية التحرير في الوقت الحالي عبارة عن مرور إجباري لإنعاش و نجاح المنظمات العمومية في الدول النامية، لأنه يأخذ في الاعتبار الانحرافات الأساسية لتسييرها، التعرف على درجة تبعيتها، كما أنها عامل مهم في إعادة الهيكلة الاقتصادية.

تتبع المنظمة المحررة عملية تحويل في طرق تسييرها، هذا لا يضمن النجاح، إنما يبينه و يقيمه لأنها خطوة بديلة للانتعاش و بالتالي رفع الأداء في المنظمات العمومية (خاصة الخدمات الكبرى). لكن يجب التساؤل دائما حول إجراء التحرير الذي يعمل على إحداث التقريب بين العمومي - الخاص، هل يمكن أن يمثل خطرا بالنسبة لسيادة الدولة و المساس بمنفعة الكتلة الاجتماعية؟¹

Attractivité du domaine d'intervention de l'état

	ضعيف	متوسط	مرتفع	
ضعيف درجة تدخل الدولة قوي	التخلص من الدولة 3	تحرير 2	تحرير 1	*اقتصادي
	اختيار و التخلص من الدولة 6	اختيار 5	تصنيف ثم تحرير 4	*اقتصادي و سياسي-اجتماعي
	اللااستثمار 9	تحليل، تكثيف للاستثمار 8	مساعدة للدولة معين للسياسة الاجتماعية 7	*سياسي - اجتماعي
				قوية ← أهمية الموارد و تحسين الأداء و الإشباع المحصلة ضعيفة

جدول (04) : مصفوفة تحرير المنظمات العمومية

المصدر :

Mavor Michel Agbodan - Fubbert Gero Amoussonga «Les facteurs de performances de l'entreprise» . John Libbey Eurotext . 1995, p 35.

¹ لا يمكن للدولة أن تجد تهديد بمس سلطتها ولا تقليل في الفائدة التي يحصل عليها الشعب من خلال إجراء التحرير لأن الوضعية الراهنة في معظم

الدول النامية هي مشجعة فقط للاقتصاد الموازي و تهدد بشدة الانتعاش الاقتصادي و الرفاهية الاجتماعية.

I-3-3 الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء و استعمال الطرق العلمية :

تقترح نظرية رأس المال البشري ان الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

إلى جانب أهمية التكوين و دوره في تحسين الأداء، يمكن إضافة أنّ البناء الداخلي للقرار يمكن أن يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المنظمة بالنظر إلى الاختيارات المتخذة أو على أساس استعمالها لطرق علمية أولا في عملية التقدير.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية و التقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي، وقت أو مدة الاسترداد....، لكن على الرغم من وعي و إدراك المنظمات بضرورة استعمال هذه الطرق إلا أن فقط 27%¹ من المنظمات التي تستعملها في الدول النامية، و هذا راجع للأسباب التالية :

- المنظمات لا تميل كثيرا إلى استعمال التقنيات العلمية لاختيار الاستثمارات.
- حجم المنظمة غالبا لا يفسر ضرورة استعمال تقنية كمية لتقدير الاستثمارات.

¹ د. محمد الخناوي و د.علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، الدار الجامعية 1990-ص241.

- القرارات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية الكبيرة تتخذ في المستوى الأعلى للمسئول الإداري،
(بمعنى أنه لا تمنح فرصة مناقشة نجاعتها في المستويات الأخرى).

I-3-4 عوامل الأداء و اللأداء و الحلول المقترحة :

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، و تأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات و يجعلها في تزايد مستمر.

إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يحسن بدون شك في أداء المنظمات .

كما أن المعرفة المتواضعة لميكانزمات السوق في الوسط السوسيو-ثقافي و للسياسات الاقتصادية الكلية غير الملائمة (من بين نتائجها : عجز الميزانية المتكرر، تخلف كبير في تسديد الديون، ارتفاع أسعار الفائدة و عدم تناسب أسعار الصرف...)، إلى جانب قانون العمل المقيد، الإجراءات الإدارية غير المحفزة و الجباية الثقيلة، كلها تشكل قيودًا كبيرة تجاه نجاح المنظمات. أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، في التسيير الاستراتيجي، في تسيير الموارد البشرية و تخلف فكر المنظمة أيضا تشكل عوائق ملموسة تعرقل نجاح المنظمات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي و عدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر و الأداء في المنظمة، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المنظمات بكفاءة.

إضافة إلى هذه العوائق، فإن سوء تحديد ميادين تدخل الدولة، نقص احترام التزامات الحكومة و عدم استقرار العقود، كلها عوامل تعرقل الأداء، و هذا ما يدل على اللأداء (Contre performance) في الدول النامية.

* الحلول المقترحة :

إنَّ جُلَّ المنظمات العمومية تعبّر عن نقص الكفاءة أو انعدامها، و في المقابل فإنَّ حوصصة مجموع المنظمات العمومية هو أمر غير معقول و غير ممكن، لذا يجب أن تعاد هيكلتها بخفض

الضغط السياسي على المسيرين الذين هم ملزمون على تحمل مسؤوليات كبيرة عند تسيير وحداتهم الإنتاجية.

و من أجل جعل عقود الخطة أكثر أداء، من الضروري أخذ بعض الاحتياطات مثل ¹ :

- تحديد جيّد للأهداف التي ستحصل.

- تلقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

- الرجوع إلى ميكانزمات محثّة تسمح بالحصول على معلومات جيدة حول تسيير هذه

المنظمات.

إن نجاح بعض البنوك في تحريك الموارد في الوسط الريفي و في خلق منتجات بنكية جديدة

و خاصة عند تنظيم المعاملات، يؤكد كل مرة أن المؤسسات البنكية بإمكانها أن تلعب دورا أكثر

أهمية في تمويل المنظمات.

فيما يخص نقص التأهيل (Qualification) في المنظمات ، تم اقتراح ثلاث حلول هي ² :

- اللجوء إلى الموارد المتوفرة في إطار التعاون الدولي، يمكن أن يسمح بدعم قدرات

المنظمات في الدول النامية.

- مختلف برامج التكوين يمكنها أن تشجع الحصول على القدرات المؤهلة، لكنها تؤثر

بشكل جزئي على العوامل الفردية للتطور و على فكر المنظمة.

- الشراكة بتزقية المساهمة و بمشاركة رأس المال الأجنبي تسمح بتنمية و تطوير القدرات

التسييرية و القيادية.

II- خصائص الأداء :

ينتج الأداء عن مظاهر متعددة، قد تتحد في اتجاه واحد، فإذا درس مبدأ توقع المداخيل

المستقبلية في المنظمة، يقدر الأداء أولا من زاوية استمرارية المنظمة و بقائها و بالتالي التطرق إلى

أبعادها الاستراتيجية. لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير

دليل على أن أداء المنظمة ينجم أيضا عن اندماجها في وسط يقنضي الإدراك و السيطرة على

¹ Agbodan M.M. Amoussonga F.G. op cit.p 238.

² Mavor Michel Agbodan. Fubbert Gero Amoussonga.op cit.p 238.

قواعد اللعبة التنافسية في السوق، غير أنه حتى الأداء التنافسي يأخذ أشكال عديدة و يعطي للمنظمات هامشا للحرية، لذا يجب التخلص من قيود النظام التنافسي المتغير و إعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية و الاجتماعية و تطور أساليب الاتصال و اقتحام الشبكات و المواصلات، التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم. يمكن القول أنّ الأداء هو أيضا من طبيعة سوسيو-اقتصادية و هذا ما أضاف إلى التحليل تعقيدا أكبر، و أخيرا يمكن تقديره انطلاقا من حسابات المنظمة حيث تتبين نقاط الضعف و القوة من خلال الاطلاع على الوثائق المحاسبية.

سنحاول في هذه الفقرة دراسة الخصائص أو المظاهر التي يتخذها الأداء، فيكون استراتيجيا يهدف إلى بناء نظام للتفوق (Excellence)، و يكون نتافسيا من خلال علاقة التفاعل بين المنظمة - الوسط، كما يعبر عن أسلوب التنظيم (تنظيمي) و يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية فهو إذن مالي. و في ختام هذه الفقرة نبين أن الأداء مفهوم نسبي و كذلك هو مرادف للكفاءة و الفعالية.

II-1 الأداء الاستراتيجي :

تبحث النماذج القيادية في المنظمة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح و التفوق بصفة نهائية، حيث كان الانتقال من النماذج الكمية المرتكزة على حصة السوق إلى نماذج تقرب من تطبيقات بعض المنظمات لكن لا يمكن تعميمها على الكل.

إنّ نجاح بعض النماذج، أدى إلى اعتبار الأداء نموذجا مختلفا على أساس الأنظمة الأكثر إرادبة، و أخيرا المنظمة تكتشف من جديد أن القيمة هي النموذج الأساسي للنجاح.

II-1-1 التفوق مقياس لأداء المنظمات :

عرف التفوق في سنوات الثمانينات كنموذج للنجاح و منهج لتقدير الأداء، لكن يحيط به الكثير من الغموض، يرتبط التفوق أصلا بفكرة مكافئة التلاميذ النجباء، فهو لا يوجه لنماذج التقدير الذاتي أو الاشباع الذاتي للمنظمات.

ينى التفوق عادة على أساس نموذج نموذجي خاص بكل منظمة، حيث تتمكن العديد من المنظمات من تحقيق النجاح من خلال التطبيق النظامي لمنهج قوي في حين قد توشك منظمات أخرى على الانتهاء إذا ما سعت إلى دفع أكثر تجاوز الحدود التي حققت الأداء في الأول، هذا ما

يعبر عنه بـ "خطر التفوق" (perils de l'excellence)¹ بمعنى آخر هو أن العوامل التي أدت في الأصل إلى نجاح (مثل استراتيجية جديدة أو ثقافة المنظمة تكون ديناميكية)، إذا تم دفعها إلى حدود أبعد من الحدود الأولى المحققة للنجاح فإنها ستؤدي إلى فشل و هذا تبعا للقول المأثور: "الأحسن هو عدو الجيد" (le mieux est l'ennemie du bien) أو المقولة الشهيرة: "إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده".

وهو كما أشار إليه D. Miller (1993)، "بتناقض Icare"²، تطبق هذه الفكرة خاصة في المنظمات الصناعية، لأن البحث عن الأحسن يفقد المعايير الأساسية.

II-1-2 الإرادة الاستراتيجية مفتاح للأداء في الفترة الطويلة :

على عكس النظرة إلى الأداء في المدى القصير و التي يعكسها تقدير قيمة المنظمة في البورصة، فإن بعض المنظمات تنظر إلى الأداء في الفترة الطويلة كضمان للبقاء و الاستمرار. قدم هذا المنطق انطلاقا من مفهوم "Stratégie intent"، حيث يفسر هذا المفهوم أن الشركات و المنظمات التي توصلت إلى تحقيق هيمنة إجمالية (Leadership global) خلال سنوات مضت، قد تكون بدأت في السنوات الأولى بآمال غير متكافئة مع الموارد و القدرات التي تتوفر عليها (أي: الأهداف كانت تفوق الموارد)، لكن بسيطرة فكرة النجاح و الشعور به في جميع مستويات المنظمة حقق هذا Leadership global الذي لم يكن له وجود منذ بضع سنوات، أي أن الإيمان بالنجاح في الفترة القصيرة هو الذي حقق الأداء في الفترة الطويلة و نسمي هذا الانحصر بـ "Stratégie intent" (C.K Prahalad, G. Hamel 1989).

انطلاقا من هذا المفهوم، فإن الأداء يعرف على أنه "المحافظة على مسافة أو بعد" بين المنافسين، عن طريق منطق للنمو للمدى الطويل، معدما بالتحفيز الشديد لكل أعضاء المنظمة، وهذا ما يعكس تفوق Honda، Canon، أمام المنافسين الأمريكيين الأكثر أداء لسنوات عديدة.

¹Marmuse C. « Performance ». Encyclopédie de gestion .2ème édition, sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre. Economica . Mai 1997. p 2196.

²Idem.

II-1-3 منطق القيمة هو نموذج للآداء :

استعمل التحليل المالي الكلاسيكي، المقادير التجميعية بكثرة مثل القيمة المضافة لقياس قدرة المنظمة على خلق القيمة. أدخلت التحليلات الأكثر حداثة للقيمة مفهوما أكثر استراتيجية هو أن الميزة التنافسية نتجت أساسا من القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها بعد معرفة التكاليف المحتملة لخلقها¹ أي القيمة التي يستعد الزبائن لدفعها، وتحصل القيمة الأكبر باستعمال أسعار منخفضة بالنسبة لأسعار المنافسين مقابل مزايا متكافئة (أي تجانس السلع والخدمات و فرق في الأسعار).

إن الآداء في المنظمة هو تابع لقدرتها على خلق القيمة للزبائن، هذه القدرة تترجم في شكل وسائل وأدوات. حيث أن التحليل الجديد لعدد من سياسات خلق النشاط مثل، التلفزة الرقمية أو تطور أنظمة الأمن في السيارات، تعكس بقوة و وضوح البحث عن المنافسة بالتعرف على مصادر القيمة مثل (تطور الاتصالات من جميع الأماكن، نوعية و تداخل نشاط التلفزة، توفير الأمن في السيارات كعامل لتحفيز البيع).

يشترك الآداء في المدى الطويل مع التفوق، مع القدرة على مناقشة المزايا المحصلة لتجنب الفشل، مع تعريف نظام الإرادة يرمي إلى المدى الطويل ، و في الأخير مع قدرة المنظمة على إيجاد مصادر للقيمة بإمكانها خلق الهامش .

II-2 الآداء التنافسي :

لم يعد البحث عن الآداء تابعا فقط لنشاط المنظمة، و ذلك لقدراته المتعلقة بالتهيئ و التكيف في محيط تنافسي و التلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه. و يعود الفضل لـ Michel Porter في هذا التغير الجذري الذي يقوم على تفاعل المنظمة مع الوسط الذي تعيش فيه.²

II-2-1 الأنظمة التنافسية : نماذج خاصة للآداء :

تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على الآداء، فهي تتضمن طرق و أساليب و قواعد المنافسة، حيث نجد نوعين من الأنظمة، أنظمة مركزة و أنظمة أخرى مجزأة، تنشأ الأنظمة المركزة

¹ Marmuse C. op cit. p 2197.

² Porter M.E, « Choix stratégiques et concurrence » . Economica . Paris 1981, p 50

عن منطق الحجم و أثر التجربة، بينما الأنظمة المجزأة تكون محلا لعدة مفاضلات تنافسية، بدون الأخذ في الاعتبار عنصر الحجم لأنه عامل قراري كافي . و في بعض الأنظمة المختصة يكون هناك مزج للسياستين (أي الحجم و أثر المفاضلة) .

إن البحث الدقيق عن الخصائص المتغيرة للأنظمة التنافسية لنشاطات المنظمة و البحث عن أسس جديدة للمفاضلة يمكن المنظمة من تخصيص مصادر محتملة للأداء حيث أن الدليل الجديد لإعادة التأهيل، أسس مصدرا مهما للقيمة بالنسبة للزبون.

برز النموذج الشهير لـ M.E Porter بقوة في ميدان التسيير، و يقوم هذا النموذج على 5 قوى تنافسية هي : (المنافسون الموجودون، فرق الموردوين و الزبائن، البدائل الممكنة، و الداخولون المحتملون).

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المنظمة، يمكن أن يقود إلى أفعال و توجهات تشير إلى الأداء في ثلاث مستويات مختلفة هي :¹

- وجود المنظمة في وضعية دفاع (مقارمة): أي حماية الأصول و استعمال منافسة القاعدة.
- تغيير توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى القطاع.
- توقع نمو القطاع، من أجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المنظمة اليوم.

إذن الأداء هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة و تطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية و توقع ثم بناء قواعد تتفوق في المستقبل. وبهذا فإن الأداء التنافسي يعتمد كثيرا على التحليل الاستراتيجي لقواعد اللعبة التنافسية.

II-2-2- حصة السوق نموذج مثالي للأداء التنافسي :

ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد و مصدر أول للأداء، حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء. رغم النسبية التي تغلب على هذا النوع من التفكير الإستراتيجي إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين، الحل الوحيد لتحقيق النجاح التجاري. لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجا مثاليا و كفى إلا في الأنظمة التي

¹ Porter M.E op.cit, p 50

يتحد فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء و يؤدي إلى إبعاد المنافسين بسرعة (هذا ما يعرف بأثر التجربة).

و في بعض الميادين الأخرى فإن البحث عن تعظيم حصة السوق، يمكن أن يقود إلى أخطاء كبيرة، فالنجاح المحقق في الأول، ينقلب إلى خسارة. كما أن سيطرة السوق أدت إلى حجب الفائدة من السياسات الحمائية.

II-2-3- الأداء المحقق للأداء :

إن البعد أو المجال الذي يفصل بين النتائج التي حصلتها المنظمة (رقم الأعمال، النتيجة الاقتصادية) بفضل الوسائل التي تتوفر عليها و بين ما ترغب المنظمة في تحقيقه من أهداف، يسمى بالفرق الإستراتيجي (Strategic gap)، يعوض هذا الفرق إما بالنمو أو بالتنوع (خلق منتجات جديدة) إذن : "تحقيق أو بلوغ الأهداف هو نتيجة للأداء المخطط".

إن قياس الأداء عن طريق بلوغ الأهداف، يكون غالبا حساسا، ما عدى في حالة تطابق الأهداف مع التحقيقات، فوجود فروق موجبة هل هو دائما شيء جيد للمنظمة؟ أما بالنسبة للفروق السلبية، فيجب تحليل المسؤوليات على كل مستوى من المنظمة. هذا يؤكد أن أهداف المنظمة تمثل تعقيدا إستراتيجيا بوضع في العلاقة الإختيارات الممكنة و وسائل الإستعمال.

نظريا، بلوغ الأهداف يمثل المعيار الأساسي للأداء في المنظمة لأنها نجحت في كسب التحدي الذي وضعت فيه، هذا التقدير هو نسبي مرتبط بإختيار التطور المرغوب و تابع للطموح الممنوح و ليس مطلقا كما هو الحال في قياس المردودية. و عمليا، يكون بلوغ الهدف بمثابة مؤشر للأداء ذو مصداقية كبيرة.

إذن الأداء هو قياس للملائمة الإستراتيجيات للمحتوى التنافسي الحالي، فيمكن أن يضع في اللعبة معايير كمية (مثل المردودية المرغوب فيها) أو نوعية (مثل صورة جيدة للماركة).

II-3- الأداء السوسيو - إقتصادي :

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الإجتماعي و الإقتصادي.

II-3-1- التنظيم و نماذج التشغيل الكفئ :

يتمثل الأداء التنظيمي في كيفية التنظيم التي تتهجها المنظمة لبلوغ الأهداف أي الطريقة المتبعة في التحقيق.

إن قياسات الكفاءة التنظيمية، لا تقع على نفس مخطط إدراك الكفاءة للقياسات الإقتصادية و الإجتماعية، كما تشير إليه M. Kalika¹.

حيث يتعلق الأمر بقياسات تركز مباشرة على الهيكل التنظيمي و لا على النتائج المتوقعة من طبيعة إجتماعية و إقتصادية. تبرز أهمية هذه المؤشرات في أنها تسمح بالكشف عن الصعوبات التنظيمية عند بداية ظهورها، قبل أن تأخذ التأثيرات الناتجة وجهة نظر إقتصادية.

إكتفت M. Kalika بأربع عوامل للكفاءة التنظيمية هي :

- إحترام الهيكل الرسمي
- العلاقات بين مركبات التنظيم (أي منطوق الإندماج التنظيمي)
- نوعية دوران المعلومة
- مرونة البنية (أو الهياكل)

هذه العوامل الأربعة تثير التساؤل حول كفاءة البنية دون إعطاء أساسيات لتعريف الشكل التنظيمي، و لذا يبقى تقدير الأداء التنظيمي ينجم عن ملاحظة تصرفات و سلوك الفاعلين على مستوى المنظمة، في المنظمات الحديثة أصبح الحكم على الكفاءة الهيكلية مفتاحا لعقدة الأداء².

II-3-2- دراسة شاملة للتنظيم أو تحديد هندسة التنظيم: (Ré-ingénierie)

دراسة حديثة (H.Savall و V.ZARDET، 1995)³، تتحدث عن مفهوم الاستراتيجية

السوسيو - إقتصادية لوصف حقائق وضع الإستراتيجيات في المنظمة.

¹Marmuse C. op.cit. p2200

²للمزيد من التوضيحات، الرجوع إلى تحليل:

J. Lorsh et P. Lawrence « Adapter les structures de l'entreprise - Intégrations des différenciations » Ed. organisation, Paris, 1990.

³ Savall H. Zardet V. « Ingénierie stratégique », economica - Paris, 1995, p03

غالبا ما تتجاهل المنظمة التكاليف المخبأة (Coûts cachés) المذمجة في التشغيل. و تكون هذه التكاليف المخبأة نتيجة لاختلالات وظيفية مختلفة مثل : وضع الاستراتيجيات ، شروط العمل، تنظيم العمل ، تسيير الوقت ، الاتصال ، التنسيق ...

و اللأداء الملاحظ في تشغيل المنظمة يوصف بعدة مؤشرات مثل: الغياب ، حوادث العمل، دوران المستخدمين، اللأجودة...، تركيب التكاليف المخبأة من:

- المصاريف الإضافية (surcharges) : تكون على شكل أجور إضافية أو وقت إضافي لإصلاح خلل وظيفي أو استهلاك إضافي ناتج عن استهلاك كميات أكبر .

- اللأمنتجات (Non- produits): تكون عبارة عن خسارة في الانتاج أو في النشاط مرتبطة بالاختلال الوظيفي و عدم خلق آفاق إستراتيجية بسبب التأخر الناتج عن الاختلالات الوظيفية . هذا التحليل السوسيو- إقتصادي هو بمثابة خطوات تقود إلى تجديد الهندسة التنظيمية الذي يتضمن تجديد إبداعات المنظمة من أجل تحسين آدائها ، فهو تيار جديد لتحليل تشغيل المنظمات ، يعيد النظر في الطريقة المتبعة من طرف المنظمة لتنفيذ مهامها في جميع المستويات . تجديد الهندسة يلائم خاصة المهام العملية لأنه يدفع إلى تنظيمات جذرية نادرا ما يتم التفكير فيها و يمس أربعة مجالات هامة لتمثيل المنظمات هي :¹

- تعطى الأولوية للعمليات (يجب أولا التعرف عليها).

- الطموح الذي يقود إلى أهداف هامة للتحسين .

- مخالفة القواعد التي كانت من قبل أو التخلي عن المانجمنت التقليدي .

- الإستغلال الذي يخلق تكنولوجيات المعلومة و مفتاحا للتسيير الحديث للعمليات ، فهو يسمح اليوم بما كان غير ممكن بالأمس و يقود إلى إدخال تسيير المشاكل في الوقت الحقيقي.

إن الهندسة التنظيمية تمس الأداء الداخلي و الخارجي و هي بمثابة رابط متين بينه و بين المحيط ، و أسلوب الفعالية التنظيمية يهتم أداء الخدمات بكثرة نظرا للعناصر الأساسية التي تتميز بها و لكثرة الأساليب التي تجعل من العملية أكثر تعقيدا².

¹Marmuse C. op.cit , p2201

²Bensahal L. op.cit , p88

II-3-3- الآداء التنظيمي و الآداء الاجتماعي :

بعدها تحقق المنظمات الآداء الاقتصادي فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم غير العادل للربح و عن قلة الاهتمام الممنوح للمجال الاجتماعي¹ .
حيث أن التحليل العميق للمنظمة يترك تقديرا أكثر واقعية للحقيقة الاجتماعية للمنظمة ،
و تتمثل نقاط التقدير في :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر (لها فعل متبادل) على نوعية إتخاذ القرارات
الجماعية.

- أهمية الصراعات و الأزمات الاجتماعية(عددتها، حدتها و مدتها...)

- مستوى إشباع الأجراء (يمكن الحصول عليه من خلال تحقيقات الآداء الداخلية)

- Turn Over مؤشر لتعويد الأجراء في المنظمة

- الغيابات و التأخر عن العمل (علامات اللاتحفيز أو دليل عن العمل المضجر ، خطر أو
صعب).

- المناخ الاجتماعي في المنظمة (تقدير ذاتي للجو الحميمي داخل المنظمة و للمجموعات
المكونة لها)

- عمل المنظمات المثلة للعمال .

- إشتغال دوائر الجودة (عدد و نتائج الأعمال) و المشاركة في القرارات .

إن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية أصبح عملا أساسيا للتشغيل الجيد للمنظمات الحديثة ،
و بدون شك التفريق بين لفظ الموارد البشرية و لفظ العلاقات البشرية هو كاشف و مبين
للمواقف و لاختيارات المنظمة في هذا المجال .

II-4 المردود أو الآداء الاقتصادي و المالي :

إن القياس الكمي للآداء الاقتصادي يمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المنظمة
(مثل النماذج المالية)، و يتم تحليل المردودية في المنظمة من جهة تكوين النتيجة و باستعمال حلقات
النسب.

¹ أدخل مفهوم الميزانية الاجتماعية (Bilan social) رسميا في فرنسا بموجب القانون الصادر في 12 جويلية 1977.

II-4-1- تشكيل النتيجة :

تقرأ الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال النتائج التي تظهرها المحاسبة . إدراك الأداء و التعرف عليه يتبين من خلال تحليل واضح لحساب النتائج كما يظهر في الشكل الكلاسيكي للأرصدة الوسيطة للتسيير . حسابات المنظمة تسمح بالتعرف على عدة مستويات للتحليل الاقتصادي .

1- الإنتاج:

يمثل الانتاج في آن واحد ما يلي :

- قياس أهمية المنظمة في السوق (مقارنة مع إنتاج المنافسين) ، يمكن أن يقود إلى حساب حصتها من السوق.

- تقدير استعمال الطاقة الانتاجية (مقارنة قدرة المنظمة للإنتاج مع الوسائل المتوفرة)

- قياس كفاءة استعمال موارد المنظمة ، حيث أن النسبة (الإنتاج/الأصول) تعكس قدرة

المنظمة على الإنتاج باستعمال حسن لمجموع الأصول المتوفرة .

2- القيمة المضافة :

تعد القيمة المضافة ، المفهوم الإقتصادي الاساسي لحساب الإنتاج الوطني، (حيث أن

مجموع القيم المضافة يمثل الإنتاج الداخلي الخام في المحاسبة الوطنية)، و تقيم القيمة الاقتصادية التي

تخلقها المنظمة باستعمال جميع عوامل الإنتاج. تحسب القيمة المضافة بعد إنقاص من الانتاج كل

المشتريات التي يحققها الآخرون (من مواد ، تعهدات (sous traitance)، اليد العاملة المؤقتة

... إلخ) كما تسمح بتقدير ما يلي ¹:

- مشاركة المنظمة في خلق القيمة الاقتصادية (تختلف عن القيمة التي تخلق من أجل

الزبون)، هذه المشاركة معترف أكثر فأكثر على أنها نقطة الإنطلاق لتحليل الكفاءة الداخلية.

- مستوى إندماج المنظمة : كلما أدمجت المنظمة مستويات عديدة للتحويل

(transformation)(من الأعلى إلى الأسفل)، كلما كان معدل القيمة المضافة (بنسبة مئوية من

الإنتاج) مرتفعاً.

¹Marmuse C. op cit, p2203.

- معدل الهامش في المنظمة المطبق على هذه الإمدادات (حيث أن معدل الهامش الخام المستعمل بكثرة في نشاطات التجارة ، يأخذ في الاعتبار المواد المركبة للمنتوج فقط، مع استبعاد المشتريات الاخرى الخارجية مثل التعهدات أو الخدمات الخارجية).

3- فائض الإستغلال الخام:

يقيس فائض الإستغلال الخام ، الأداء الاقتصادي الإجمالي للمنظمة عن طريق إستغلال وسائلها من أفراد و وسائل. يمثل هذا المجموع الفائض الاقتصادي المحصل عن عمليات الإستغلال فقط، فهو يدل على المردودية الحقيقية للإستغلال . في هذا الإطار ، فهو يقدم دلالة أكبر عن النتيجة الخام للإستغلال لأنه يحتوي على محصنات الإهتلاكات و المؤونات، التي تعتبر مصاريف غير مدفوعة و تنقص فيما بعد إلا لأسباب جبائية صارمة . فائض الإستغلال يمثل إذن :

- مؤشر للثروة المنتجة من طرف المنظمة ، يتعلق الامر بمردود أكبر ، لأنه يحصل قبل أثر السياسة المالية، و بالتالي لسياسة المديونية ، يقارن مع النتائج التي يحصلها المنافسون أين الهيكل المالي يكون جد مختلف .

- يقيس قدرة التمويل في المنظمة، حيث يسمح بتغطية المصاريف المالية في المدى القصير التي سبق الإلتزام بها (مثل : المصاريف المالية على الأقساط السنوية للقرض في السنة و المصاريف المرتبطة بتمويل الصندوق) و المصاريف المالية في المدى الطويل التي ستكون في المستقبل (سواء كانت محددة أو لم تعرف بعد).

4- نتيجة الإستغلال الخام :

تحسب نتيجة الإستغلال الخام بعد أثر السياسة المالية ، حيث تمثل المستوى الأول لمردودية المنظمة. المردودية المحددة قبل أثر تجديد التجهيزات تترجم الكفاءة الاقتصادية قبل إدماج تكلفة عامل رأس المال المادي . النتيجة الخام تعبر عن :

- الإحتياجات المالية التي تسمح بتمويل المشاريع المستقبلية (أي القدرة على التمويل قبل الضرائب)، حتى و لو كان أثر الضرائب كبيرا، فهو يؤثر على النتيجة و يفقد أهميتها ، فمن المهم مقارنة المنظمات التي لها وضعيات جبائية مختلفة .

- كفاءة الإستغلال بعد أثر المصاريف المالية ، النتيجة الناشئة قبل الضريبة ، نادرا ما يكون لها فائدة كمقياس للآداء ، لأنها ناتجة أيضا عن اصطدام الأحداث المنذجة في النتيجة الإستثنائية.

5- الربح الصافي (أو الخسارة الصافية) :

يمثل الربح الصافي القياس النهائي لمردودية المنظمة ، فيسمح بتقدير الآداء بـ"نظرة من الخارج" كما يمكن المساهمين و المحللين الماليين من التعرف على مردودية المنظمة بسهولة ، فيترجم لعدة وجهات نظر هي :

- الربح الموزع : إمكانية دفع الحصص لأصحاب رأسمال مع تبيين الفائدة التي تنجم من المشاركة في تمويل المنظمة .

- دليل و مؤشر كافي لصحة المنظمة ، كما أنه قاعدة لقيمتها المالية : حيث تعتبر النظرية المالية أن قيمة المنظمة تنتج عن توقعات المحللين بخصوص الأرباح المستقبلية (أي حساب القيمة الحالية للأرباح المستقبلية)

- هو عنصر أساسي لتقدير مردودية رأس المال المستثمر من طرف عارضي رأس المال، حيث أن النسبة (الربح الصافي/ رأسمال الخاص) تمثل أيضا مردودية توظيف الأموال في المنظمة ، للمقارنة مع تلك الموظفة من قبل. إذن هو عبارة عن مقياس حقيقي لصحة المنظمة يقدم أساسيات التفكير في الطريقة التي تحقق فيها المنظمة التوازن و تنتج الربح. يبقى ربط هذه النتائج (أسلوب ساكن) مع الأحداث التي شاركت في إنتاجها (أسلوب ديناميكي) ، من أجل فهم منطق تشكيل النتيجة و إعطائها إدراكا إستراتيجيا .

II-4-2- حلقات النسب : (chaîne de ratios)

يمكن استعمال حلقات النسب في تحليل مردودية رأس المال المستثمر بكل سهولة و لغرض تفسير و إدراك المركبات يمكن التطرق إلى مفهومين بسيطين كنماذج قاعدية.

1- تفصيل المردودية :

لتفسير مردودية رأس المال الخاص ، يمكن إستعمال ثلاث نسب هي :¹

- الأولى : نسبة الهامش = النتيجة الصافية / الإنتاج

¹Marmuse C. op cit , p2205

- الثانية : نسبة دوران الأصول = الإنتاج /الأصول ، و يدل على رقم الأعمال المحقق

بواسطة موارد المنظمة

- الثالثة : نسبة المديونية أو رافع المديونية في المنظمة = خصوم /رأسمال الخاص

النتيجة الصافية/رأسمال الخاص = (النتيجة الصافية/الإنتاج) × (الإنتاج/الأصول) × (الخصوم/رأسمال الخاص)
تحقق المساواة الحسابية إلا بحضور بعض الشروط لأن النسب الثلاث هي ليست مستقلة، مثلا :
إرتفاع المديونية يكون لها تأثير على النتيجة الصافية (بواسطة المصاريف المالية)، هذا ما يغير من
قيمة نسبة المردودية، إذن يجب أن تؤخذ هذه العلاقة بحذر و تستعمل خاصة على النتائج المعروفة،
أحسن من استعمالها بطريقة تنبئية.

2- أثر الرافع : (effet du levier)

يناسب أثر الرافع تفصيل المردودية إلى مردود الأصول و مردودية رأس المال الخاص.
مردود الاصول هو المردودية قبل المصاريف المالية و هو يعبر عن العلاقة بين الربح الصافي
و المصاريف المالية من جهة و مبلغ الاصول من جهة أخرى (أي الموارد المستثمرة داخل المنظمة)،
أما مردودية رأس المال الخاص فهي دائما تساوي النسبة بين الربح الصافي و رؤوس الأموال الخاصة
للمنظمة .

إذا وضعنا :

i : التكلفة المتوسطة للديون (المصاريف المالية / الديون الكلية)

r : مردود الأصول

نحصل على :

$$(النتيجة الصافية / رأسمال الخاص) = (i - r) + r \times (ديون / رأسمال الخاص)^1$$

مردود الاصول (r) يزيد بالفرق في التكلفة المالية (i-r) مضروب في الرافع و يكون أكثر إرتفاع
عندما تكون المديونية كبيرة.

¹Marmuse C. op.cit , p2206

يكون أثر الرفع موجب ، إذا كان $(i-r)$ موجب و سالب في الحالة العكسية . يتعلق الامر هنا بأسلوب إدراكي للآداء الإقتصادي، أين مردودية رؤوس الأموال الخاصة هي تابعة في آن واحد إلى كفاءة الإستغلال (r) و لهيكل المديونية (الرفع و تكلفة الديون).

II-5 نسبية الآداء :

سبق و أن عرفنا الآداء بتعريفات عديدة تتداخل و تتعارض فيما بينها ، غير محددة نسبيا نظرا للقياس النسبي لمفاهيم الآداء من طرف الفاعلين ذوي المنافع المختلفة و المتنافرة . فيطرح التساؤل حول معرفة درجة التقارب (convergence) بين هذه الآداءات المختلفة ، و هل يجب الإتجاه إلى أسلوب نسبي للآداء ، أسلوب يعبر عن " آداء" المنظمة في بعض الميادين و في عدد مهم من وظائفها ، بينما فيما تبقى من المهام فيكون لها "عكس - الآداء" أي التعبير عن الآداء النسبي للمنظمة . إن التحليل الدقيق لتكاليف الإستغلال يؤدي إلى تحليل نظام معلومة عملي لعدد محدد من المتغيرات ، يكون فيها التأثير ثقيلًا على آداء المنظمة . و بتنوع الآداءات التي تنحرف على اساس الوظائف (أي الآداء يتبع الوظيفة) و يضاف إليه تنوع القياسات النوعية و الكمية ، يفهم بديهيا أن قياس الآداء ضروري أن يكون نسبيا. فيكون الأول نسبيا بسبب إختلاف وجهات النظر التي ذكرت من قبل. إلى جانب منافع المقدر (*l'évaluateur*)، و اختيار المعايير و طبيعتها كذلك يؤثر ، فلا يمكن أن تكون حيادية عند تقدير آداءات المنظمة . و يكون أيضا نسبيا في الزمن، حيث أن تحليل الآداء لا يكتفي بالتعبير عن المنظمة في منظور ساكن يتضمن تحقيق مستوى الآداء في وقت معين ، إنما يجب أن يؤخذ في منظور ديناميكي يرتكز على قدرة المنظمة على البقاء و الإستمرارية لفترة طويلة . لكن كيف يمكن تحقيق التحكيم بين الآداء في الفترة القصيرة و اختيار الإستثمار لتحضير المنظمة للمنافسة في الفترة المتوسطة و الطويلة ؟

الآداء أخيرا نسبي لإرجاعه لمفهوم "المعيارية" (*la norme*). يمدنا التاريخ الحديث للمنظمات بتمثيل آداء المنظمة عبر عدة مراحل مرت بها، فكان في سنوات الستين يتمركز حول معيار الإنتاجية (أي معرفة كيفية الإنتاج) ، و بعد عشرة سنوات ، إنتقل إلى الوظيفة التجارية (أي معرفة عملية البيع) و بعد سنوات السبعين تحول إلى الأسواق المالية (معرفة عملية الإقتراض و التحكم في المؤشرات المالية) و في سنوات الثمانين كان الإهتمام بوظيفة الموارد البشرية (معرفة

تسيير الأفراد مثل تسيير الموارد) أما اليوم فللحديث عن الأداء يجب إظهار مفاهيم الشبكات و المرونة ، كما ظهر منذ بضع سنوات من قبل مفاهيم النظام و الجودة، إذن علاقة الأداء بالمنظمات تتبع الموضة و الحاجة و لذا يجب أن تناقش مسألة الأداء من زاويتين رئيسيتين هما :
(على المستوى الفردي و على المستوى التنظيمي).

II-5-1- الأداء هو قضية الأفراد:

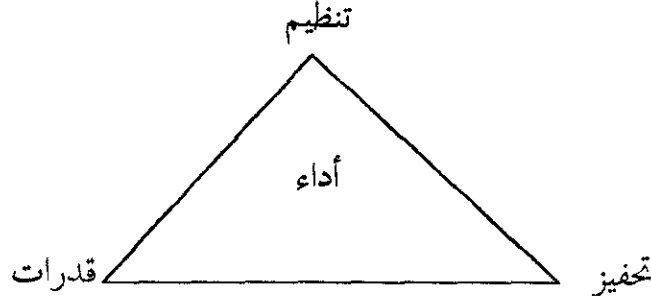
شيء مهم أنه يتم تطوير إشكالية الأداء تاريخيا داخل المنظمة حيث شغل الأداء مركز الأعمال المؤسسة لعلوم التسيير سواء فيما يتعلق بـ Fayol أو بـ Taylor، فكلاهما صاغ المعارف؛ الخبرات و المهارات في المنظمة ثم عرفا و نسقا بين مجموعة من الوظائف التي تشارك في تحقيق الأداء (رغم تحديد هذا المفهوم بطريقة ضيقة نسبيا) و هكذا كان التطرق إلى موضوع الأداء كل مرة يوضح البعد الفردي في المقدمة ثم البعد التنظيمي للأداء.

أداء المنظمة كوحدة اجتماعية يرجع إلى أداء مجموعة الأفراد التي تكونها. و بإدماج العلاقات السوسولوجية للمنظمات و البسيكولوجيا الإدراكية و الإجتماعية و كذلك بتسيير الموارد البشرية، يقترح إطارا عاما للتفكير حول أداء الأفراد في العمل.
إذا فرض أن الأداء الفردي هو فعل ناجح فيجب تركيز تحليل الأداء على تحليل القدرات، حيث تعرف القدرة بإمكانية حل مشكل أثناء العمل و تسيير هذه القدرات يعود إلى سلسلة من التطبيقات الخاصة لتسيير الموارد البشرية التي تتضمن أساسا، الإقتناء، التطوير، تحويل القدرات ... في المنظمة لهدف رفع أداءات الأجراء.

إذن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يقع في ملتقى العوامل الثلاث: القدرات، الدوافع (كما هو معبر عنها في الإستراتيجيات الفردية) و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل، و ديناميكية العوامل الثلاث هي التي تسمح بتفسير الأداء على المستوى الفردي.

مثلا، أجيح له قدرات، إذا لم يكن له دوافع أي تحفيز، فلا يكون له أداء، و كذلك إذا توفر الأجيح على قدرات و دافعية و لم يحصل على الوسائل الملائمة فإنه سيفقد الأداء بعد مدة، (أي يتطلب تنظيما مناسباً)، و أخيرا أجيح محفز في إطار عمل ملائم و لكن ليس له قدرات، فلا يمكن

كذلك أن يحقق الأداء. و هذا الإرتباط بين الأداء و العوامل الثلاث يظهر من خلال الشكل (13):



شكل (13) : العوامل الثلاث لرفع الأداء

المصدر :

Le DUFF R. « performance » Encyclopédie de gestion et du management.

EGM Daloz - gestion- avril 1999, p899.

إن العلاقات بين هذه العوامل الثلاث هي نتيجة لتطورات نظرية عديدة في تسيير الموارد البشرية و تجارب منجزة في المنظمات لتحسين الأداءات.

يمكن وضع و تمثيل عدد من الأساليب النظرية في هذا الإطار العام، فترتكز الأفكار التايلورية حول محور (تنظيم - قدرات). و بالنسبة للعلاقات البشرية تكون في محور (دافعية - قدرات). أما بالنسبة للمناجمنت الثقافي أو أساليب الجودة فتدور حول محور (دافعية - تنظيم)، إذن إشكالية الأداء تظهر ثلاث حقول هي :

- الحقل التنظيمي : يسيطر فيه محيط العمل.

- الحقل الثقافي : تسيير فيه الدوافع

- الحقل التسييري : تسيير فيه القدرات.

و بهذا فإن كل فعل يمس الأداء يجب أن يدمج هذه الأبعاد الثلاثة، و للتفكير في أداء

الأفراد في المنظمات يتطلب إقامة التساؤل حول كيفية للتأثير على القدرات، الدوافع و تنظيم العمل في آن واحد.

II-5-2 الأداء، قضية التنظيم :

يمكن تمثيل أداء المنظمة بطريقة إجمالية لسبب أنها تهدف إلى البقاء في محيطها التنافسي، حيث يمكن اعتبار أن المنظمة التي لها أداء هي تلك التي تأخذ في الحسبان، التغييرات المتدخلة في محيطها بسرعة فائقة أو بعبارة أخرى، المنظمة التي لها قدرات كبيرة للتأقلم التنظيمي. تبعا لعدة ملاحظات علمية من أهمها ملاحظات Lorsh و Lawrence، ثم ملاحظات Burus و Stalker¹، تم وضع الارتباط أو العلاقة بين المحيط والهيكل كشرط أساسي للأداء، إذن المنظمة ذات أداء هي المنظمة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لمحيطها، والذي يفترض أنه يتكون غالبا من أسلوبين متكاملين، الأول زمني و الثاني إجمالي.

حيث يهدف الأسلوب الأول إلى وضع علاقة بين الخصائص الهيكلية للتنظيم و المؤشرات الكلاسيكية للأداء المالية و التجارية، حيث تأخذ في الاعتبار كلا من خصائص الهيكل، حجم المنظمة، درجة المركزية، عدد المستويات السلمية... و تأمل البروتوكولات المستعملة إلى إعداد إرتباطات سببية بين تغير الهيكل و بين نمو إيجابي أو سلبى لأداء المنظمة.

أما الأسلوب الثاني، فيتضمن مراجعة أشكال التنظيم بطريقة إجمالية و اختيار الأشكال المتفوقة منها، التحليلات الحديثة لهذا الأسلوب تشير كذلك إلى تعقيد ثنائية العوامل المستخدمة في تحليل العلاقات بين التنظيم و الأداء.

و أخيرا نستنتج أن هيكل التنظيم ما هو إلا عامل من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الأداء في المنظمات. و هذا ما تعكسه البيهية الشهيرة (Peter Drucker)² "الهيكل الجيد لا يضمن الأداء، لكن الهيكل السيئ هو أكيد ضامن لنتائج سيئة و متراجعة".

إذن على المنظمات، حتى تتمكن من رفع مستوى أدائها، أن تكيف جزئيا كلا من هيكلها، و روتيناتها التنظيمية و قدراتها على التعلم و الإستيعاب، كما يكمن أداء المنظمة في قدراتها على تسيير خدمات خارجية عن الشبكة بطريقة تخفض بها تكاليف التطوير التي لا تظهر في الفترة المتوسطة للنشاط الإستراتيجي.

¹Le Duff R. op.cit. p900

²Le Duff R. op.cit. p900

II-6 الأداء، مرادف للفعالية و الكفاءة :

يسجل الأداء بصفة عامة في إطار الثلاثية : هدف - وسيلة - نتيجة، التي تميز كل منظمة، إن هذا التعريف الشامل للمنظمة يضع في المقدمة مركبين أساسيين للأداء هما : الفعالية و الكفاءة، فالإرتكاز بين الوسائل الممنوحة و النتائج المحصلة يعيدنا إلى إشكالية الفعالية، (أي البحث عن أن النتائج المحصلة تحصل بتكلفة منخفضة)، و كذلك الإرتكاز بين الأهداف و النتيجة ترجع كذلك إلى موضوع كفاءة المنظمة (أي إلى نوعية الفعل، الذي تسمح آثاره بالوصول إلى الأهداف المرجوة) : منظمة لها كفاءة، تظهر أنها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مسؤوليها. و هكذا يظهر أن الأداء يحتضن في آن واحد كل من الكفاءة و الفعالية. تقليديا، قياس الأداء يعرف بتقدير النتائج المحصلة في تاريخ لاحق، و كثيرا ما نتكلم عن الفعالية كتقدير لأداء المنظمات و للسياسات العمومية. مفهوم الفعالية يكون غالبا متناوبا (بديلا) مع مفهوم الكفاءة فهو يعبر عن العلاقة بين النتائج و الوسائل الضرورية لتحقيقها، لكن نفس هذا المقياس، كتاب آخرون يطلقون عليه مصطلح الكفاءة. يظهر أن مصطلح الفعالية (هو ترجمة للكلمة الإنجليزية efficiency) يعرض باستمرار مصطلح الكفاءة، ليرجم نفس الحقيقة في محتوى تسييري أكثر منه إقتصادي.

لتفادي الغموض في كلمة الكفاءة، يتحدث المسيريون في اللغة الفرنسية عن *efficience* و *effectivité*.

* مفهوم الفعالية *efficience* : يناسب هدف إقتصاد عوامل الإنتاج، يمكن تمثيله بثلاث طرق هي:

- إنطلاقا من نسب الإنتاجية الجزئية بإرجاع الحجم، القيمة المضافة أو رقم الأعمال إلى الكمية المستعملة من عامل الإنتاج.

- إنطلاقا من مؤشر الإنتاجية الإجمالية، نحصل عليه بتجميع و تقريب المعطيات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات (بالحجم و الأسعار).

- إنطلاقا من توقع مستوى الإنتاج بالرجوع إلى التمثيل البياني للإنتاجية.

* مفهوم *effectivité* : يستعمل خاصة في القطاع العمومي للتحكيم بين مختلف أهداف المؤسسات العمومة، التي تتمثل في :

- أهداف تعيينية (*allocatif*) تنقسم إلى فعالية تقنية (علاقة المخرج بالمدخل). و فعالية اقتصادية (علاقة الربح مع الهيكل مدخل - مخرج).

- أهداف توزيعية *redistributifs* : تمثل تأثير الإنتاج العمومي على توزيع المداخل.

- الأهداف المالية، في علاقة مع العجز العمومي.

- أهداف الإقتصاد الكلي.

عرف مفهوم الفعالية من طرف H. Simon سنة 1957 في "Administrative

"Behavior"، و استعمل بعد ذلك من طرف محللين آخرين في ميدان النظرية المالية. عرفت الفعالية

من طرف H. Mintzberg بـ "إختيار من بين الإختيارات المختلفة، فهي تمثل الإختيار الذي ينتج أحسن نتيجة من أجل تطبيق الإمكانيات المعطاة"¹.

تلازم فكرة المثولية، فكرة الفعالية لكن لا يمكن استعمالها في جميع الميادين. يقود الأداء إلى

أحسن علاقة تكاليف/مزايا، و يبقى معرفة كيف تقاس هذه العلاقة.

أنتقدت فكرة الفعالية في ميادين الأنظمة، حيث لكل مسير للأنظمة هدف أسمى هو فعالية

تشغيل النظام أي العمل على تخفيض التكاليف. يجب على المسير أن يكون حذرا فيراقب نظامه

و يتعرف على نقاط التبذير المفرط ؛ و حتى يكون المسير كفتئا، فهو يعمل كل ما بوسعه للتخلص

من هذه التبذيرات لهدف تخفيض التكاليف العامة لتشغيل النظام."

عمليا، تشترك الفعالية مع معايير كمية (في التطبيق)، مثال : مطعم فعال، هو المطعم الذي

يقدر على خدمة الزبون في ثلاث عشر دقيقة (مستقل أو تابع لنوعية الطبخ). و نستخلص ثلاث

نتائج أساسية² :

- الفعالية، غالبا ما تعبر عن إقامة إقتصاديات.

¹Mintzberg H. - Le management - Voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1990, p480.

²Marmuse C. op.cit. p2207

- الفعالية، تؤدي إلى ارتفاع التكاليف الإجتماعية المعتبرة "كتأثيرات خارجية".
- الفعالية، تقود المنظمة إلى تبني ذهن إقتصادي يعبر أحيانا عن الأخلاق الإجتماعية (immoralité).

من الواضح أن كفاءة المنظمة تمر بالحصول على أحسن مردود لمواردها، لكن من الصعب تحديد بوضوح ما يحيط بها، فعلى أي أساس يمكن اتخاذ قرار أن نظام الإنتاج هو فعال؟، عن طريق أقل تكلفة أو بتحقيق الأصفار الخمسة (Zéros) : (صفر مخزون، صفر خطأ، صفر انتظار، صفر عطل، صفر متبقى).

كما يستعمل مصطلح الفعالية في تحليل السياسات الاقتصادية حيث توجد نماذج المحاكاة تضع في الاعتبار بطريقة شبه تجريبية كفاءة أدوات و أفعال العملية القرارية بالنظر إلى الأهداف المحددة. تحليل السياسة الاقتصادية يستعمل مبدأ الفعالية أو قاعدة Mendel (التي تشير إلى أن السياسة الاقتصادية تستعمل كل أداة لتحقيق الهدف بالنظر إلى ما يملكه من ميزة مقارنة بالنسبة للأدوات الأخرى)، بالإشتراك مع قاعدة الارتباط (أو نظرية Tinbergen) الذي يفرض على سياسة ذات أهداف محددة، إختيارا كميا من الأدوات، فكل نوع من الأفعال يجب أن يستعمل للحصول على الهدف الذي سيؤثر عليه بأكبر كفاءة.

طور كذلك مفهوم الفعالية من طرف إقتصاديي التنظيم، حيث أن الفعالية الداخلية تعتبر كأساس للديناميكية التنظيمية.

كما أن البحث عن الفعالية يحدث تكاليف تتمثل في (تكاليف هيكلية، تكاليف البحث، تكاليف الانتقال و المرور من شكل إلى شكل آخر للتنظيم).

خلاصة :

كل من المنظمة و الفرد أساسا لهما طبيعة معقدة، و هذا ما جعل من الأداء مفهوما معقدا و غامضا، فهو ينشأ عن جوانب متعددة مكتملة لبعضها البعض، لكن بإهمال أحد الجوانب المهمة، بنيت نماذج بسيطة للأداء و أصبح بذلك الأداء، وحيد القياس.

III- تقدير الأداء :

لمدة طويلة بقي تقدير الأداء في المنظمات مقتصرًا على تقدير النتائج الكمية، المبني على منطق مالي، و لذا اعتبرت هذه النظرة جزئية، لأنها تتناول الأداء بطريقة أحادية البعد، فتخفي معلومات يتضح أنها ضرورية و لا غنى عنها في تسيير المهن، قدرات المنظمة، تسيير المناخ الاجتماعي، و كذلك للتحريض على جهد أكبر.

سنتناول في هذا الجهد تقدير الأداء و لذلك يجب أولاً تعريف حدود الأداء و معايير المهمة ثم التعرف على الأدوات و الإجراءات الضرورية لتقديم قياسات مترابطة و موثوق بها، كما نشير في فقرة ثانية إلى أهداف الأداء ثم الشروط الضرورية لتقدير الأداء و إلى بعض التحسينات المقترحة، و أخيراً يجب التطرق لنظام المعلومات بإعتباره وسيلة لقياس الأداء في المنظمة.

III-1- إشكالية تقدير الأداء :

إن تقدير أداء الفاعلين في المنظمة يطرح ثلاث مشاكل هي¹:

- هل يوجد تجانس كافي في معايير الأداء، حتى تكون طريقة واحدة كافية لفهم و إدراك جميع أبعاد الأداء؟

- هل يمكن قياس كل المعايير المهمة (المرتبطة بالأداء)؟

- هل يمكن تجنب الجوانب المرتبطة بظواهر عدم تماثل المعلومة؟

إذن إشكالية تقدير الأداء تتناول ثلاث نقاط مهمة يجب شرحها بالتفصيل هي :

* مستويات إدراك الأداء

* إختيار المعايير

* عدم تماثل المعلومة

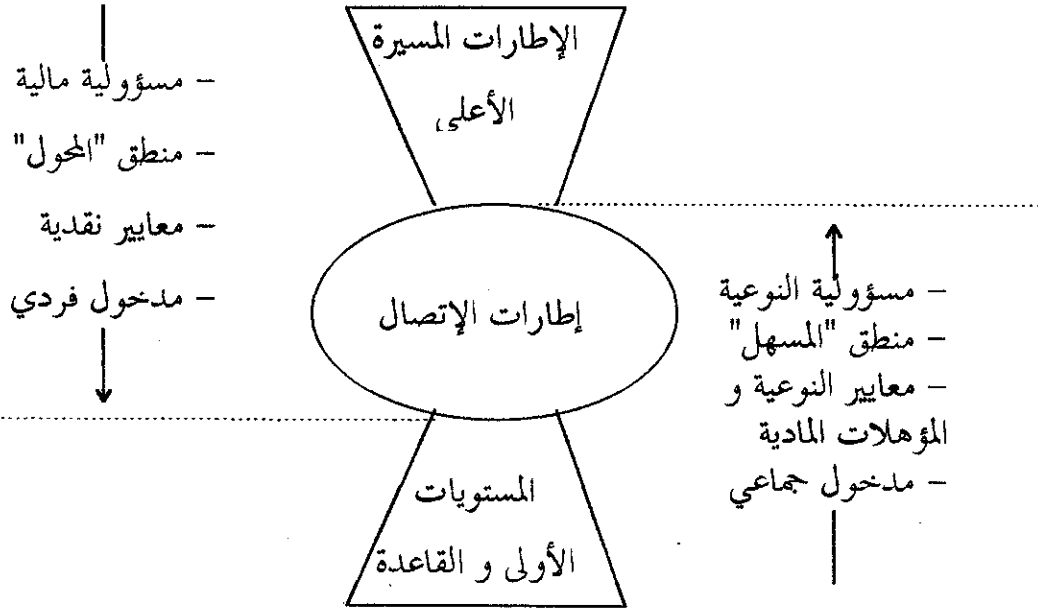
III-1-1- المستويات الثلاثة لإدراك الأداء :

في البداية، يجب أن يقدر الأداء بالنظر إلى المسؤوليات الحقيقية للفرد، في حين أن طبيعة المسؤولية تختلف حسب الوضعية في السلم الإداري للمنظمة و أثبتت البحوث الحديثة، أن الإطارات الوسيطة تقع في نقطة انقطاع في نظام المسؤوليات حيث تعمل الأهداف الناتجة عن

¹Le Duff R. op.cit. p895

التسلسل الإداري على جعل هذه الإطارات بمثابة "محولات" (transformateur)، فتحول القرارات الإستراتيجية إلى تطبيقات عملية، من جهة، و من جهة أخرى فهي تهتم بتسهيل أسلوب التحقيق و الإنجاز و بيع المنتجات، كما تساعد على الوصول إلى مستوى الجودة المرغوب فيه.

يمكن تبيين هذه المستويات من خلال الشكل (14):¹



الشكل (14) : المستويات الثلاث لإدراك الأداء - منطق المسؤولية و التقدير

المصدر : Le Duff R . opcit. p895

من خلال الشكل، يتبين أن الطرق التقليدية للتقدير التسلسلي هي غير كافية، خاصة في المنظمات التي تركز على الجودة مثل المنظمات الخدمية و تعمل في إطار الإشتراك التنظيمي و العمل الجماعي. لذا نقدم الجدول الآتي، يبين أسلوبين للتقدير في المنظمة و يترجم إنقطاع المسؤوليات فيها.²

¹ Le Duff R. op.cit. p895

² Le Duff R. op.cit. p895

تقدير يلائم أسلوب الجودة الكلية	تقدير تقليدي - نموذج سلمي
- يتمحور حول المجموعة - يركز على الجودة و التطور - مصدر للتقدير ناتج عن المحيط (تغذية مرتدة)	- يتمحور حول الفرد - يركز على الكم المالي و على مراقبة التسيير - مصدر للتقدير ناتج عن المساهمين و عن التدرج السلمي

جدول (05) : أسلوب تقدير الأداء في المنظمة

المصدر : Le Duff R . opcit. p895

III-1-2- إختيار المعايير :

يتم اختيار معايير الأداء على أساس مختلف أنواع المسؤوليات الموجودة، فيحتفظ بالمعايير المهمة منها، لأن المنظمة تتجه دائما إلى إبقاء المعايير التي يمكن قياسها و تجاهل و إبعاد عناصر الأداء التي يكون قياسها صعبا و مكلفا.

III-1-3- عدم تماثل المعلومة :

يمكن أن تكون المعلومة مصدرا للإلخفاف و التشوه، خاصة عندما يكون تقدير الأداء من طبيعة "نوعية" فيتعرض هذا التقدير إلى أخطاء و تذبذب بسبب عدم تماثل المعلومة. يمكننا حصر مصادر الأخطاء المؤثرة على تقدير الأداء في : effet - effet de projection - effet de halo .de pygmalion

- أثر halo : ينتج هذا الأثر عن تقييم مبالغ فيه لعدد من الحوادث، مثل الأحداث التي وقعت مؤخرا يمكن أن تؤدي إلى إخفاء ملاحظات تمت في الفترة الطويلة ، يمكن أن يكون هذا النوع من الإلخفاف ناتج عن نية مقصودة.

- أثر الإنعكاس (Projection) : ينتج هذا الأثر عن تغير شخصية المقدر (l'évaluateur) عند ملاحظة مرؤوسيه مثلا، سوء تقدير لعامل يكون منطويا على ذاته، فيكون هذا التقدير مستقلا عن كفاءته.

- أثر pygmalion : ينتج عن أثر التقدير على المقدر، كما هو ملاحظ عموما أن العامل يميل إلى التقيد و الخضوع للمعايير التي يقيّمها المقدر مهما كانت أهميتها.

عندما تكون الرهانات كبيرة (مستقبل مهني، دخل،....) يمكن للتقدير أن ينحرف خاصة عندما لا يتوفر المقدر على الوسائل الكافية للمراقبة فيتعرض بذلك إلى نوعين من الخطر : الأول يتمثل في أن يكتفم العامل المرؤوس جزءا من المعلومة (فهو خطر معنوي) و الثاني يتعلق بإتخاذ قرارات معاكسة للمنفعة الجماعية. يجب الإشارة إلى أن الإنحرافات الناتجة عن ظواهر عدم تماثل المعلومة ترتفع عندما ترتخي المراقبة التسلسلية و هذا هو التحدي الكبير للمنظمات الذي يعمل على تخفيض عدد المستويات السلمية.

III-2- أدوات و إجراءات التقدير :

إن القياس الكمي للأداء، يحتاج إلى المؤشرات المحاسبية لمراقبة التسيير، و هي تمثل موضوعا لسلسلتين من الإنتقادات هما :

- تنتمي الأولى إلى الحقل العام، الذي يناقش ملائمة محاسبة التسيير خاصة معيار العائد على الإستثمار الذي يهتم ببناء حساب النتيجة التحليلية لكل مركز مسؤولية، هذا المعيار يقود إلى رفع تقييم الكم النقدي على حساب الكم المادي و النوعي.

- النقد الثاني هو نسبي مع أصل و نمط إنتاج المعلومة. المؤشرات النقدية يمكن ان تكون موضوعا للإستعمال في الفترة القصيرة، فتعطي صورة غير حقيقة للنتائج و لذا تستعمل الإطارات المسيرة غالبا مؤشرات تقدير الأداء التي تأخذ في الحساب وجهة نظر المساهمين مثل القيمة المضافة الإقتصادية، القيمة التساهمية.

قياس أداء الوحدات الجزئية أو مجموعات العمل، هو عموما يستعمل في سياسات تحسين الكفاءة و الجودة ، و كذلك لحساب المكافآت و العلاوات للمجموعة.

تركب أدوات القياس من مؤشرات نوعية و كمية مثل : الإنتاجية أو معدلات التلف و تعد انطلاقا من معطيات صناعية، إدارية أو من تحقيقات.

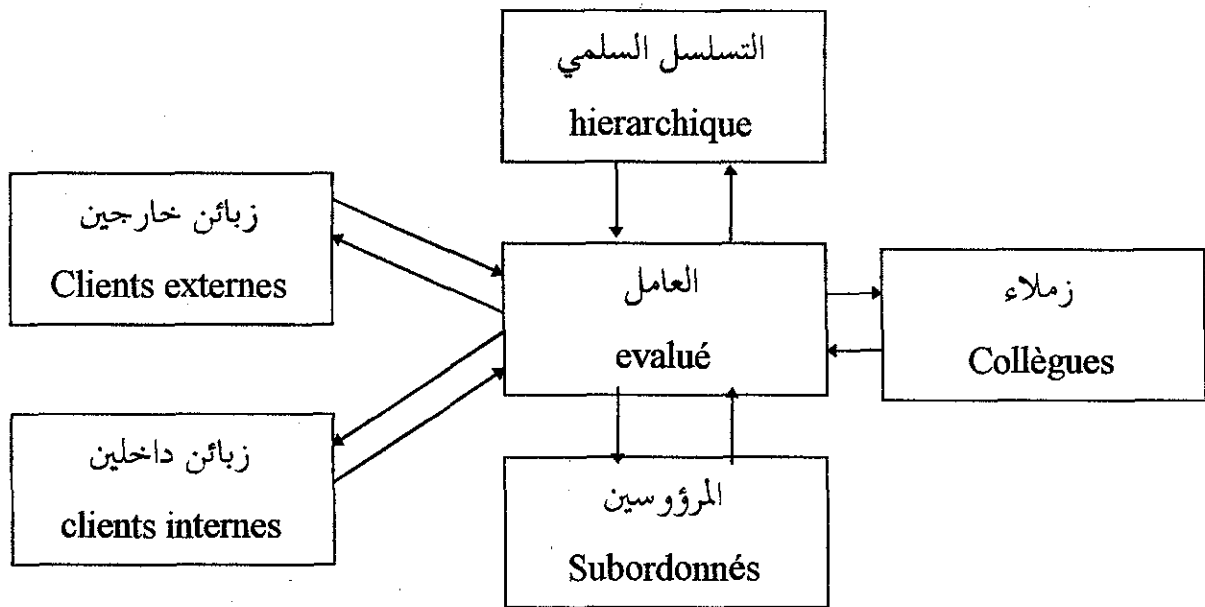
- تطور قياس الأداء الفردي المعتمد على المحافظة السنوية لتقدير منذ بداية الثمانينات فهو عبارة عن إجراء يهدف إلى تحديد أهداف السنة المستقبلية بالإعتماد على ميزانية الفترة الماضية. تستعمل هذه الأداة في إطار التسيير الفردي للموارد البشرية و تنال الكثير من عدم القبول و الرضا، حيث أن :

- المقدرين، يتعدون عن "الحكم" على العمال خاصة عندما يتعلق الأمر بوضعيات السلوك.

- العمال الخاضعون للتقدير : لهم دائما إحساس بالظلم و عدم المنفعة.

- تلاحظ المديرية أن الأداء الجماعي نادرا ما يتوافق مع مجموع القياسات الفردية المقدمة.

هذه الاختلالات المذكورة تعظم الشك و الإرتياب بخصوص إستعمال هذه الأداة، لكن رغم هذه النقائص، فإن إستعمالها بدون شروط إضافية يشكل محورا جيدا للإتصال. و بالنسبة لقياس الأداء الفردي. بدأ التغذية المرتجعة، فهو نشأ عن انتقادات التي ذكرت في السابق (بشأن الاعتماد على أداء السنة الماضية). حيث يسمح مبدأ التغذية المرتجعة بتوسيع تعريف الأداء و إطار تسييره، بعدما كان التركيز على التقدير و الفرد، سوف ينتقل إلى التطور المستمر من جهة و إلى المجموعة أو النظام من جهة أخرى، و لذا سيكون من السهل تقدير الأداء الفردي في إطار محدد من تسيير عملية للتحسين تتعامل مع مجموعة من (الفرق، خدمات، ورشات). بالنسبة للنقطة الثانية يتعلق الامر بالإبتعاد عن المواجهة الصارمة بين الرئيس و العامل، كما أن وضعية الاصدقاء و التابعين تكون أحيانا جيدة لتعطي نظرة صحيحة عن أداء الفرد و بمضاعفة المصادر تقوى المصدقية و الثقة في التقدير، كذلك توسيع هذه النظرة إلى زبائن داخليين و خارجين يجعل من التقدير الفردي للأداء مناسباً لمنطق الجودة الذي يسيطر في القاعدة و في المستويات الأولى للتأطير، كما يظهر في الشكل (16) الآتي :



الشكل (16) : تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتجعة

المصدر : Le Duff R. opcit. p896

في الخلاصة، يجب الإشارة إلى أن تقدير أداء الفاعلين في المنظمة ما هو إلى جانب من جوانب تسيير أداء الموارد البشرية، و تسيير أداء المستخدمين هو أيضا تحديد الأهداف، الإتصال، تحمل المسؤولية ، تقديم التسهيلات لتحقيق المهام المسندة.

تقدير أداء العمال هو في حد ذاته رهان صعب الحصول عليه و نجاحه يشترط كفاءة و سياسة تسيير حقيقية لأداء المستخدمين.

III-3- أهداف تقدير الأداء :

إن التغيير الكبير الذي طرأ على الإنتاج يتطلب إجراءات جديدة لتقدير الطرق المستعملة لتقدير الأداء ، هذه الإجراءات يجب أن تسهر على تحقيق ثلاث أهداف أساسية هي : إشباع الزبون ، تخفيض التكاليف و الإستعمال الأحسن لرأس المال بينما الإجراءات غير الملائمة فهي تؤدي إلى قرارات سيئة تؤثر على إنتاجية اليد العاملة المباشرة ، التكلفة المباشرة من المواد الأولية ، القيمة المحاسبية للآلات و تأثيرها على الإستثمار .

رغم تغير الإنتاج بمختلف أنواعه إلا أن النظام المحاسبي و المالي و نظام تقدير الأداء لم يتبع نفس المنهج ، و بما أن الحاجات تغيرت و نمت فلا بدّ من أن تتبعها مراجعة لكل ما كان موجودا في السابق من أنظمة و طرق و أدوات و الإهتمام بـ :

- الإستعداد و القدرة على الإشباع و ليس فقط تقديم خدمات للزبائن
- المكافحة من أجل التحكم أكثر في التكاليف للحصول على هوامش ربحية مهمة بالنسبة لكل المنتجات.

- الخفض المستمر لحاجات رأس المال

III-3-1 إشباع الزبائن :

إن التعرف على أسعار البيع و مقارنتها مع أسعار المنتجات الأخرى المنافسة، عملية سهلة يمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة ، لكن عوامل أخرى هي جد مهمة للزبون و ضرورة توفيرها يبقى عاملا أساسيا لتحقيق إشباع الزبائن منها، سرعة ردّ الفعل للتغيرات الطارئة، مرونة الإنتاج لمواجهة الطلب الموجود ، صعوبة تحديد مدة التسليم ...

معظم المنظمات تتوفر على ميزانية للبحث و التنمية، تعتبر مهمة للتعرف على المنتجات الجديدة و أساليب الإنتاج المبتكرة، لكن غالبا لا تعطي معلومات كافية عن العوامل التي تؤثر على إطلاق منتجات جديدة و لا تدل على ضرورة تقليص وقت الإطلاق مهما طال. في ظل السرعة المذهلة للتغيرات، سيصبح هذا العامل جد مهم لغرض إشباع الزبائن . إذن الوقت هو أنذر و أثن مورد ، رغم أن المعطيات الخاصة به ، غالبا ما تكون خاطئة و قيمته لا تؤخذ في الاعتبار و غير معترف بها في الأنظمة الكلاسيكية للمحاسبة. بإدخال بعض الإجراءات التحسينية على عدد من العمليات في المنظمة ستحصل بعض محاسن إشباع الزبون و هذا من خلال تجارب طبقت على الزبون لعدة سنوات، هذا ما يوضحه الشكل (16)

- مواعيد التسليم	- تحسين من 85% إلى 98%
- مدة التسليم	- تقليص من 25% إلى 75%
- مدة إطلاق منتجات جديدة	- تخفيض من 20% إلى 50%
- إنتاجية البائعين	- إرتفاع من 20% إلى 40%
- التكاليف الداخلية للمبيعات	- إنخفاض من 50% إلى 90%
- تكاليف المصاريف الإضافية	- إنخفاض من 75% إلى 95%

شكل (16) : تحسين الخدمة إلى الزبون

المصدر :

Plossl W.G - "La nouvelle donne de la gestion de production" - Ed. AFNOR
- Janvier 1993- p140.

III-3-2 خفض التكاليف :

تتضمن الميزانية المتعلقة بالأداء ، العديد من التكاليف و تظهر عموما مختلفة بالنسبة لكل عنصر، و يستمر إستعمال معطيات هذه الميزانية لمدة عدة سنوات، إلى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها ثم وضع التصحيحات المناسبة مخفضة للتكلفة عن النسبة المتوقعة، و هذا ما يعبر عن الأداء الجيد. بعيدا عن التبذير في الوقت و الجهد، لا يمكن التخلص من عدة تكاليف و لكن على الأقل يجب العمل على الخفض منها ، حيث أن تدفق المواد و المعلومات هو

ضروري لآداء جيد، كما أن حركية أكثر سرعة و استمرارا و عمليات أكثر توازنا تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

إنخفاض التكلفة يظهر و يتحقق من خلال إنخفاض العناصر التالية :

- تكاليف التأسيس و تسيير المخزون (الحاجة المستمرة إلى مخزون لمواجهة الطوارئ)

- تكاليف المواد بتقليل التبذير و إستغلال المتلفات

- تكلفة اليد العاملة

- تكاليف التخطيط

- تكاليف الضمان و الخدمات بعد البيع (مثل النقل)

إلى جانب هذه التخفيضات في التكاليف، يمكن إضافة عدة تحسينات في عمليات

و نشاطات أخرى تتمثل في :

- دقة التسليم

- مرونة أكبر (رد فعل أسرع لمواجهة التغيرات في حاجات الزبون)

- إطلاق منتجات جديدة (في أقل مدّة و محاولة تطوير و خلق نماذج و خطوط المنتجات

الجديدة).

III-3-3 خفض الحاجة لرأس المال :

معظم المنظمات ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو

إقتناء آلات، و في أغلب الحالات يكون يساوي أقل من قيمته الحقيقية، لأنه لا يمكن تقدير حجم

المخزون الضروري بدقة تامة، كذلك بالنسبة للمعدل المرجح لاستعمال الآلة، فمن الصعب

التعرف عليه بدقة، و في حالة وجود الحاجة إلى طاقة إضافية، ضرورة من الأفضل الإستثمار في

آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين، الإستعانة بساعات عمل إضافية أو تحويل

العمل إلى الخارج.

III-3-4 مردود اليد العاملة المباشرة :

منحت تكلفة اليد العاملة المباشرة إهتماما كبيرا و مراقبة شديدة منذ إدخال Frederick.

W. Taylor طرق التسيير العلمي للعمل في العشرية الأخيرة من القرن التاسع عشر، حيث اهتم

المهندسون في الصناعة بتنظيم و تنسيق مناصب العمل لهدف البحث عن مردود أكبر و كانت نتيجة هذه الدراسات تحديد مدة قياسية أو نموذجية لإنجاز المهام و استعملت للتحكم في اليد العاملة المباشرة، و بهذا تحول هذا المجهود إلى تحسن محسوس و كبير في الأداء. لكن المقاييس التي هدفت إلى رفع مردود اليد العاملة المباشرة، أصبحت غير منتجة و لم تحسن من الإنتاجية الحقيقية لعدة أسباب هي¹:

- أنها تخدع المسير : عموماً، عندما يصل العمال إلى مردود مرضي للمهام السريعة اليومية، فهذا يؤدي بالمسير إلى إعتقاد أن أهداف الأداء تحققت.

- غالباً، ما تكون مكلفة و صعبة التحقيق، مما يجبر حتى المنظمات الصغيرة إمتلاك ملفات ضخمة من المعطيات و استعمال أنظمة حديثة لجمع و معالجة المعطيات.

- هي مصدر للمنافسة الشديدة، بمعنى أن العمال عند حصولهم على سر العمل و امتلاكهم لسر النجاح بإمكانهم تشكيل منظمات جديدة مع أصدقاء و يصبحون المنافس الأول للمنظمة الأم أو قد يتوجهون إلى منظمات أخرى منافسة لعرض خيراتهم مقابل أجر أعلى و ظروف عمل أحسن.

III-4-4- تقدير الأداء في المنظمات العمومية :

ما شهدته العالم من تجارب و تحولات، و بالمثل ما عرفته الجزائر من أزمات، يستدعي إدخال تصحيحات فيما يخص تسيير المنظمات العمومية لغرض تحسين مردوديتها الإجمالية و أدائها العام.²

نقترح في هذه الفقرة، التعرف على أسلوب تقدير الأداء في المنظمات العمومية و دور الأطراف المتدخلة في ذلك و أثرها على الأداء، و في الأخير إقتراح بعض التحسينات.

III-4-4-1- أهمية تقدير الأداء :

يتضمن تقدير الأداء، إجراء إمتحان دوري و نظامي لأداء المنظمة من أجل التعرف على نقاط الضعف و القوة فيها و أسبابها، ثم الوصول إلى نظرة واضحة حول الحالة الصحية للمنظمة،

¹ د. محمد الخناوي و د. علي الشرقاوي - مرجع سبق ذكره - ص407.

² SADEG M. « Management des entreprises publiques » Ed. Les presses d'alger, 1999 - p106.

لاتخاذ الإجراءات المستعجلة في الفترة القصيرة و على المدى الطويل بهدف إلى بناء مخطط للتصحيح لرفع كفاءة المردود المالي.

يمكن التعرف على أهمية تقدير الأداء في المنظمات من خلال النقاط التالية :

- يؤدي تقدير الأداء إلى وظيفة وسيطة بين (المنظمة - جهاز السلطة)، للتخفيف من المراقبة المكررة لهذا الأخير حيث اللجوء إلى تقدير الأداء و الموازنة بين التسيير الداخلي و الخارجي هو عبارة عن مؤشر نوعية. و باتفاق الطرفين حول طول الأهداف المرجوة و المعايير التي تطبق في تقدير النتائج، فإنه سوف تنشأ علاقة إرتباط مثمرة و مشجعة بينهما.

- تقدير الأداء هو شرط أساسي لكل تفويض من السلطات و تسيير المنظمات العمومية، عند اعتبار أن التسيير الداخلي يكون من مسؤولية المنظمة. و الطريقة التي يقترحها المسيرون لرفع الكفاءة تتمثل في التحديد الواضح للأهداف و منح الإستقلالية لتحقيق الأهداف ثم المحاكمة على أساس النتائج¹.

يرتبط تقدير الأداء بشكل كبير مع إستقلالية التسيير و اختيار بكل حرية طريقة تحقيق الأهداف المخططة.

- نظام مراقبة التسيير هو عبارة عن ميكانيزم يفيد في البحث و تصحيح الإختلالات في الأداء و مراجعة و فحص الأهداف المسطرة.

تقدير الأداء يمنح وسائل التعرف على الفروق و اقتراح إجراءات تقويمية².

- تقدير الأداء يخلق نظام إنعاش مرتبط بالأداء. يكون الإنعاش عبارة عن علاوات مالية توزع على العمال مقابل دورهم الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، و يكون كذلك في شكل تشريف المنظمات و ترتيبها على أساس أدائها و هذا يحفزها على المنافسة لتحقيق أحسن النتائج.

نظام الإنعاش لتقدير الأداء يعمل لفائدة المجتمع ككل، فيحقق الرفاهية للمسيرين و العمال

معاً، لكن يجب توفر بعض الشروط لذلك :

¹ بمعنى حصول المسيرون على حرية لتنفيذ العمليات و عدم التدخل في مرحلة التشغيل و بعد إتمام المهمة، تتخذ إجراءات بالجزء أو العقوبة.

² يصف Koontz وظيفة مراقبة التسيير كأداة لقياس و تقويم الأداء لغرض ضمان تحقيق الأهداف و تنفيذ البرامج.

* يجب أن يتم التقدير من طرف جهاز معترف بقدراته التقنية، قادر على طلب و جمع المعلومات و صياغة توصيات نهائية و قاطعة.

* يجب أن يوضع تقدير الأداء في يد جهاز موثوق به، جهاز يحاسب و يكافئ في أن واحد، العمال و المسيرين، لأنه مصدر للتحفيز، فإذا حددت الأهداف، يجب على العمال أن يضاعفوا جهوداتهم لتحقيق الأهداف المبرمجة و رفع حضورهم في الحصول على المكافآت.

- تقدير الأداء يكون له إنعكاس أيضا على توزيع الموارد و اتخاذ القرار في الإستثمار على المستوى الكلي و الجزئي. حيث بعد التعرف على النشاطات التي لها مردودية مالية، إقتصادية و اجتماعية، فإن متخذي القرار و مسيري المنظمات سيوزعون الموارد المتوفرة على النشاطات ذات المردودية العالية و استبعاد المشاريع ذات مردودية أقل، وبهذا يكون لتقدير الأداء دور في اتخاذ قرار الإستثمار.

- تقدير الأداء يمثل وسيلة ضرورية لتحسين مردودية المنظمات لأنه يكشف عن نقاط القوة في دعمها و نقاط الضعف لتصحيحها، إذن هو يستعمل لتحسين مردودية المنظمة و يكشف عن أسباب النتائج الجيدة و الضعيفة.

III-4-2 شروط تقدير الأداء :

تقدير الأداء من طرف الأجهزة الحكومية يمس كل من المنظمة العمومية و الخاصة، لكن تختلف نظرة الأداء فيهما، فتكون أهداف الأداء في المنظمة العمومية غير محددة بوضوح. كما أن وسائل التحقيق، غير متفق عليها. إتفاق متخذي القرار و مسيري المنظمات على موضوع التقدير، يجعل من تقدير الأداء تقديرا موضوعيا، يسهل توفر المعطيات و المعلومات الضرورية و يجبر مسيروا المنظمات على مواجهة كل الصعوبات، ثم الإنتهاء إلى قبول نتائج عملية التقدير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. يمكن شمل شروط التقدير في ما يلي :

1- الشرط الأساسي لتقدير الأداء هو ضمان سيولة جيدة للمعلومات بين المقدر و المنظمة. ومن هنا تظهر أهمية المعلومات في تحديد معايير التقدير داخل و خارج المنظمة، و هذا ما أدى إلى خلق نظام معلومات تحت سلطة الجهاز المكلف بالمراقبة للتقدير، كلما استلزم الأمر، العوامل التالية :

- أداء المنظمة بالنسبة لأدائها السابق (للسنة الماضية)

- أداء المنظمة بالنسبة لأداء المنظمات من نفس القطاع

- أداء المنظمة و مقارنته بالأهداف العامة للدولة في الميادين الاقتصادية و الاجتماعية.

إذن نظام تقدير كفى يتعين بتحسين نتائج المنظمة و يقتضي وجود نظام إتصال داخل

المنظمة لتعريف العمال الأهداف الحقيقية للمنظمة.

2- الشرط الثاني يتمثل في خلق معايير لتقدير محددة بقيم حيث عندما تكون أهداف

المنظمة محددة بوضوح، فهذا يسهل عملية التقدير و يسمح لكل هيئة مهتمة بمعرفة إلى أي درجة

نجحت المنظمات أو فشلت في تحقيق مهمتها.

يجب كذلك الأخذ في الإعتبار الفرق بين الأهداف على الأجل القصير و أهداف المدى

الطويل لأن المعايير المحددة تهتم بمفهوم (الوقت) كما هو الحال في الأهداف الاقتصادية

و الاجتماعية مثل : النمو الجهوي، تحسين مستوى المعيشة، إستغلال الموارد الوطنية... أين تكون

مدة التحقيق في عدة سنوات، إلى جانب التفريق بين الأهداف الهيكلية (دائمة) و الأهداف على

المدى القصير، فتكون الأولى محددة في القانون الأساسي للمنظمات و الثانية تكون ديناميكية قابلة

للتغير.

عندما تقترن معايير الأداء بقيم محددة تسمح بالتمييز بين ثلاثة مستويات للأداء، الضعيفة

المتوسطة و الجيدة. و يضمن المعيار بالقيمة (critère de valeur) مساعدة المنظمات التخلص من

القيود التي تعرقل هدف تحقيق الربح.

3- الشرط الثالث، هو ضروري لتقدير صحيح و موضوعي للأداء، فهو يتعلق بأبعاد

معنوية أكثر من أن تكون تقنية، تكمن في ضرورة التمييز بين أداء المنظمة و أداء مسيرتها، هذا ما

يشرح ببساطة أن أداء المنظمة مرتبط بعوامل خارجية، بعيدة عن نطاق مراقبة المسيرين في المنظمة،

من بينها نجد : السياسة الحكومية للأسعار، ضرورة السوق الداخلي،... و لذا يجب وضع معيار

عادل تجاه مسيري المنظمات أي معيار لا يحملهم المسؤولية عن كل إنحراف ناتج عن عوامل لا

يمكن التحكم فيها.

4- حتى يحقق الأداء بأكثر فعالية، يجب إحداث تعديلات على المستوى المؤسسي، تتمثل في ضرورة خلق علاقة ثقة بين المنظمات و الوكالة المكلفة بتقدير الأداء، و لذا يجب اختيار طريقة تعمل على دفع حوار بناء و تفاهم بين الطرفين من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الأداء، و لتحقيقه تم اقتراح بعض الشروط المؤسسية.¹

- يجب أن تناقش أهداف الأداء مع مسيري المنظمات في بداية السنة، و لا يمكن للحكومة أن تنهيا بطريقة سرية.

- بمجرد إعداد أهداف الأداء، يجب أن يحصل المسيرون على استقلالية في التسيير في بداية السنة.

- ضرورة توفر معلومات متبادلة بين المنظمة و جهاز التقدير.

- تشجيع برامج تحسين الأداء لتحقيق أنظمة تقدير وظيفية.

5- نتائج عملية التقدير يجب أن تثير الإهتمام المنتظر منها، فهي عملية ليست بسيطة و لا يمكن فرضها من الخارج في أي وقت، حيث من الأفضل أن يكون التقدير الناتج عبارة عن تعاون بين مسيري المنظمات و المراقبين الحكوميين. و لذا يجب أن ترمج أجهزة التقدير إجتماعات دورية مع مسيري المنظمات لا تهدف فقط إلى صياغة الأحكام، إنما تعد للفحص و التوجيه و اقتراح حلول للمشاكل.

III-4-3 التحسينات المقترحة :

من خلال التشخيص المتعلق بالوضعية الجزائرية، يظهر أنه لا يوجد تحسين على مستوى الأداء في حين أن النظام في حاجة إلى تشجيع من أجل تحقيق النتيجة المنتظرة المتمثلة في تحسين الفعالية و المردودية في المنظمات الجزائرية. و التجربة الدولية تفيدنا بكثير من الدروس الخاصة ببرامج تحسين الأداء، إن تدخل المسؤولين السياسيين (أعلى قمة في جهاز الحكومة) في مناقشة التقارير التي تقدمها المنظمة يعطي دفعة قوية للإصلاحات و يخفف من الأثر السلبي للتجمعات المهنية في القطاع، كما يعوض غياب التنسيق في التعامل و لذا يجب على السلطة العليا أن تتعرف على مشاكل المنظمات و تفرز النتائج غير المرضية نسبيا و تدرسها حتى يمكن لها مساعدة

¹Sadeg M. op.cit. p124

المنظمات على تجاوز مشاكلهم وتحسين أداءهم، من بين هذه المشاكل نجد : عدم الاستقرار التنظيمي، غياب دراسات للتخطيط الجيد و أثره على الإستثمار، التخلف عن مدة الإنجاز، إرتفاع التكاليف، نقص الموارد المالية الداخلية و الأجنبية... هذه المشاكل يجب أن تلقى الإهتمام الكافي من قبل المسؤولين السياسيين لأن لهم نظرة شاملة للوضعية و يبداهم تقديم الحلول المستعجلة.

إذن تقدير الأداء يتطلب سلطة إتخاذ القرار في مستوى سياسي و إداري محدد حسب Barenstein (1983)، نجاح التقدير يتطلب إرادة سياسية حقيقية من طرف الحكومة تتمثل في المسؤولية إتجاه الشعب¹ و لذلك يقترح إنشاء وحدات مهنية أو وكالات في مختلف الوزارات تجمع العديد من المحترفين المكلفين بالتقدير لتحقيق المهمة بالتنسيق مع مسيري المنظمات. المهمة الأساسية لهذه الوحدات هي خلق ممر بين المنظمات و الحكومة المركزية لتبليغ الرسالة، لأن الهدف من تقدير الأداء هو تحضير الأرضية لتحسينه، كما تناقش خطط العمل في المدى القصير، المتوسط و الطويل لتقييم الموارد الضرورية و ضمان استقلالية العمل (التنفيذ).

و بالنسبة لـ Jenkins (1979) فهو يرى أن الوكالات المركزية تساعد المنظمات في عملية إتخاذ القرار و تشاركها في تنفيذ الأهداف الإجتماعية، و بسبب استراتيجية بعض الأهداف و محدودية المعلومات فإنها تلجأ للتعاون معها من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

أما فيما يخص Marsh et Keacic (1986)، فيقترحان أن تقدير الأداء و استراتيجية المنظمة يمكن أن تصدر عن ارتباط ثلاثي : حكومة - مجلس إدارة - إدارات المنظمة.² و هنا تركز طاقات المسيرين في المنظمة لتحسين الوظائف التي يدعو إليها.

و أخيراً، يجب أن ترغم المنظمات على اتباع برامج التكوين الحديثة المتعلقة بمختلف جوانب التسيير و الإدارة، و الإقتداء بالأنظمة المقترحة من التجربة العالمية للحصول على مجموعة كبيرة من التقنيات لتحسين الأداء. كما أن التعاون القائم بين مسيري المنظمات و الجامعة يمثل قاعدة قوية لتحسين الأداء و مواجهة المشاكل سوياً. إلى جانب و جوب توفر نظام معلوماتي على مستوى المنظمة له صلة مباشرة مع الوكالة الوسيطة، يسند إلى مستخدمين أكفاء لتجاوز ما وصلت إليه

¹ Sadeg M. op.cit. p129

² Sadeg M. "A study of the relation ship between gouvernement and state" - owned entreprise university of leeds - (1990)

المنظمات و الإدارات من تخلف ناجم عن نقص الإطارات المؤهلة. إذن تهدف هذه الوكالات الوسيطة إلى تحسين نتائج الأداء و إدراك المشاركة في خلق ثقافة تنظيمية و ثقافة أداء.

III-5- نظام المعلومات، وسيلة لتقدير الأداء :

إذا استلزمت عملية الإنتاج المواد الأولية و الوسائل لتحقيقه، فإن المسير هو بحاجة إلى المعلومات لإتخاذ القرار التسييري، و نجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على صحة المعلومات و دقتها، حيث لا يختلف إثنان في أهمية المعلومات لدعم إتخاذ القرارات الإدارية عامة. و لقد واكب إزدياد أهمية المعلومات في المنظمات، تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات مما أدى بها إلى أن تصبح عنصرا حيويا لتقرير نجاح المنظمات.

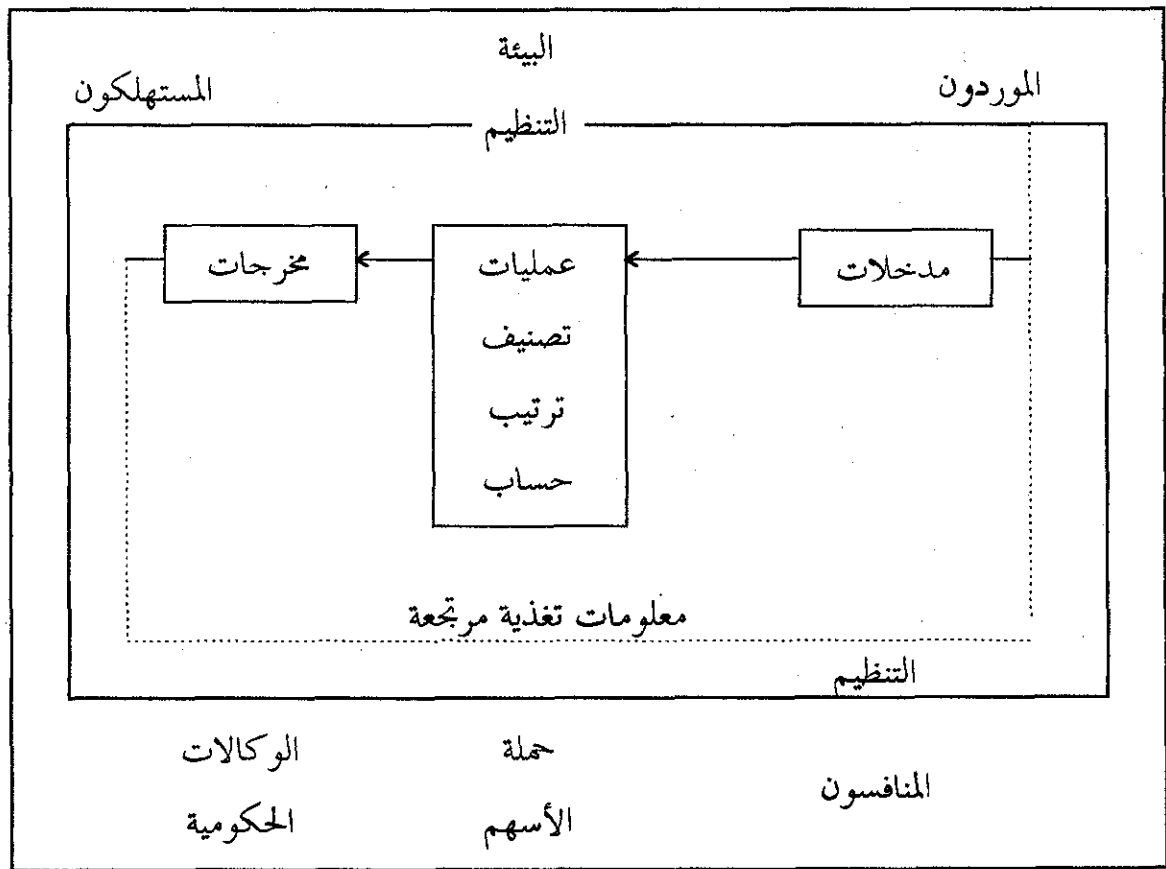
بظهور العولمة، تأكدت قيمة المعلومات للمنظمة و توفيرها لفرص جديدة، فنظم المعلومات تقدم قوة الإتصالات و القوة التحليلية التي تستطيع المنظمة أن تعتمد عليها في التجارة الخارجية و إدارة المنظمات على أساس دولي. كما أن كل من العولمة و التكنولوجيا أصبحتا تمثلان تهديدا للمنظمات المحلية، فبسبب الإتصالات العالمية، ازدادت حدة المنافسة و أجبرت المنظمات على العمل في أسواق عالمية مفتوحة، و في هذا الإطار الدولي التنافسي، لكي تضمن المنظمات أن تكون فعالة و مربحة فهي تحتاج إلى نظم معلومات و اتصالات قوية. و لكي تحافظ على بقائها، يلزمها أن تجمع و تنقي و تخزن كمًا هائلا من البيانات و المعلومات، أما إذا أرادت الإزدهار فيجب أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا "المورد الإقتصادي الجديد"¹. و الدليل على هذا ما قدمته تكنولوجيا المعلومات للمنظمات الخدمية لتمكينها من عرض خدمات ذات قيمة أعلى مثل بطاقات الإئتمان و التسليم الفوري. و من هذا نخلص إلى أن نظم المعلومات تلعب دورا إستراتيجيا في حياة المنظمات لضمان استمراريتها و نجاحها، فهي تساعد على خلق منتجات جديدة و فتح أسواق جديدة و تخفيض التكلفة و تحسين مستوى الخدمة مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية و الوصول إلى التميز و بالتالي تحقيق الهدف الأسمى للمنظمات المعاصرة هو "رفع الأداء".

III-5-1- تعريف نظم المعلومات :

تعرف نظم المعلومات Information systems، "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و إسترجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم. كما تساعد

¹ د. كامل السيد غراب - فادية محمد الحجازي "نظم المعلومات الإدارية - مدخل تحليلي" - النشر العلمي و المطابع - جامعة الملك سعود، 1997، ص13.

المديرين على تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة".¹ كما تعرف أيضا "بجهاز إنتاج و دوران المعطيات الكمية و النوعية التي تتميز كل مظهر الحياة في المنظمة".² تحتوي نظم المعلومات على معلومات تتعلق بالتنظيم و البيئة المحيطة. و يتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات و العمليات التشغيلية و المخرجات كما أن معلومات التغذية المرتجعة (Feed-back information) هي مخرجات تترد إلى الأفراد المسؤولين عن الأنشطة في المنظمة لتقييم و تحسين المدخلات. و يمكن تمثيل هذه العمليات الثلاث في نظم المعلومات في الشكل (17) التالي :



الشكل (17) : نظم المعلومات الإدارية

المصدر : د. سونيا محمد البكري - "نظم المعلومات الإدارية" - الإشعاع للنشر - الإسكندرية - 1997 - ص 14 -

¹ د. سونيا محمد البكري - "نظم المعلومات الإدارية" - الإشعاع للنشر - الإسكندرية - 1997 - ص 14.

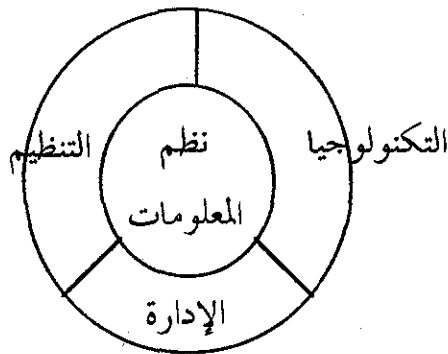
² أ.د. أبو بكر محمود الهوش - التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات - دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002، ص 37.

تنتج هذه العمليات الثلاث، المعلومات التي يحتاجها التنظيم لإتخاذ القرارات و رقابة العمليات و تحليل المشاكل و خلق منتجات جديدة. حيث تحصل المدخلات على البيانات الخام من التنظيم أو من البيئة الخارجية و عمليات التشغيل (Procesing) تحول هذه البيانات إلى معلومات ذات معنى و دلالة، بينما المخرجات تحول المعلومات التي تم تشغيلها إلى الأفراد أو الأنشطة التي سوف تستخدمها. كما يتطلب نظام المعلومات، نظام تغذية مرتدة و تتمثل في المخرجات التي تعود إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم و تصحيح مرحلة المدخلات.

و لفهم نظم المعلومات و الإلمام بثقافة تكنولوجيا المعلومات يجب على المديرين فهم و إدراك الأبعاد التنظيمية و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل.

III-5-2- نظم المعلومات من المنظور الإداري :

من وجهة نظرة الإدارة، تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات و عمليات تحويلية و مخرجات بل تعد حلا تنظيميا و إداريا مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة. و هذا ما يؤكد على الطبيعة الإدارية و التنظيمية لنظم المعلومات. فإستخدام نظم المعلومات بكفاءة يقتضي فهم النواحي التنظيمية و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات التي تسود في التنظيم. و هكذا توصف نظم المعلومات كأسس لحلول إدارية للتحديات المفروضة على النظم من البيئة. و هذا ما يوضحه الشكل (17).



الشكل (17) : تكامل نظم المعلومات مع الإدارة و التنظيم

المصدر : د. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

يبين الشكل (17) كيف تعمل العناصر الخاصة بالتنظيم و الإدارة و تكنولوجيا المعلومات و تتفاعل لخلق النظام الذي يمكن أن يواجه التحديات و يقدم الحلول الإدارية للمشاكل التي تنشأ

في التنظيم. لإستخدام نظم المعلومات بكفاءة. أولاً يجب فهم البيئة و الهيكل التنظيمي ودور الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية ثم يتم فحص و دراسة الإمكانيات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات لتقديم الحلول.

1- التنظيم¹:

يتكون التنظيم عموماً من الأفراد و الهيكل و الإجراءات التشغيلية و السياسات و الثقافة، و بالنسبة للتنظيم الرسمي فهو عبارة عن مستويات مختلفة من الأخصائيين و دراسة هذه المستويات تدل عن تقسيم العمل، و تتبع هذه المستويات إجراءات تشغيلية نمطية تمثل مجموعة من القواعد المحددة و الدقيقة التي تبين كيفية تنفيذ المهام.

يحتاج التنظيم إلى أنواع مختلفة من الأفراد المهرة مثل الأفراد ذوي المعرفة (مثل الفنيين و المهندسين) و العاملين في مجال البيانات (مثل السكرتارية) و المسؤولين عن تشغيل البيانات و العاملين في مجال الإنتاج و الخدمات (مثل : الميكانيك و التعبئة)... و يعتبر كل تنظيم كياناً فريداً قائماً بذاته له ثقافته و مناخه و قيمه و طرقه الخاصة في أداء المهام المتفق عليها و قبولها من معظم أعضاء التنظيم. و لذا فتقافة التنظيم جزء لا يتجزأ من نظم المعلومات.

ذكرنا أن التنظيم هو مجموعة من المستويات المختلفة من الأخصائيين، تتضارب و جهات النظر بينها و تتصارع مراكز القوى و هذا ما يمثل أساس القوى السياسية التنظيمية.

2- الإدارة :

يشارك المدير من خلال ممارسته للقيادة في تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق أهداف الإستراتيجيات و تنسيق الأعمال و هذا بعد إدراك تحديات البيئة و رسم الإستراتيجيات القادرة على مواجهة هذه التحديات. و عادة ما تؤثر نظم المعلومات في المنظمات فهي تعكس الآمال و الأهداف و دوافع العمل للمديرين، فلا يجب على المديرين إدارة ما هو قائم فقط إنما العمل أيضاً على خلق المنتجات الجديدة و تجديد و تطوير التنظيم. كذلك وجود معلومات جديدة و معرفة متطورة تساهم جزئياً في قدرة المنظمة على التطوير و التجديد، و لذا تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً قوياً في إعادة هندسة التنظيم (re-engineering)، و من المهم ملاحظة أن أدوار المديرين و القرارات تختلف باختلاف المستويات التنظيمية، و من واجب المديرين في جميع

¹ د. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص18.

المستويات إيجاد حلول للمشاكل المتنوعة و لذا فكل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى معلومات مختلفة و متطلبات مختلفة من نظم المعلومات.

3- التكنولوجيا :

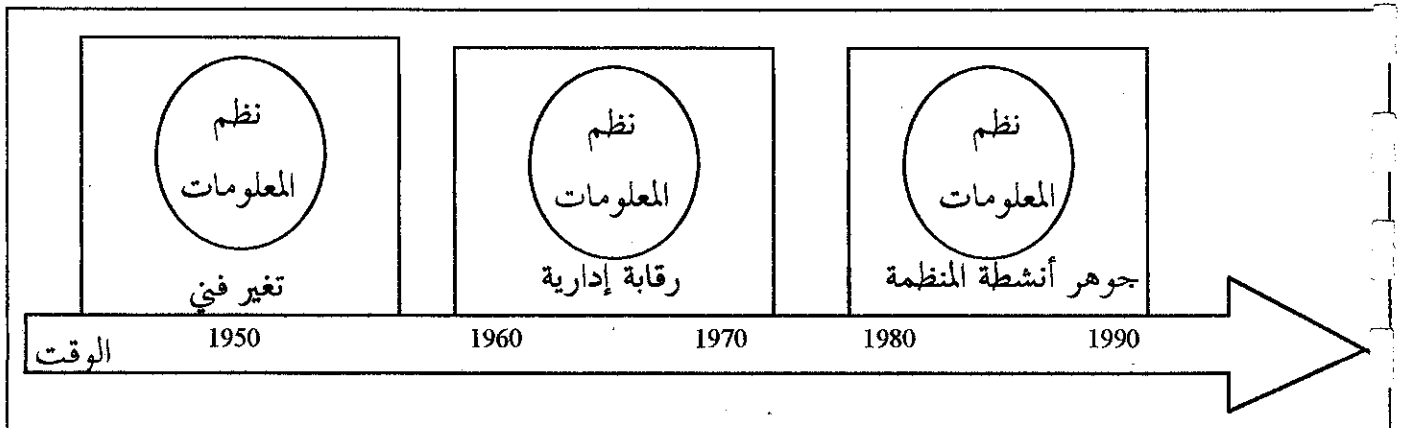
تعتبر تكنولوجيا المعلومات، أحد الأدوات الهامة التي تسمح بالتكيف و التعامل مع التغير، كما أنها المسؤولة عن تلاحم و تماسك التنظيم كوحدة واحدة. فهي الأداة التي يمكن بواسطتها خلق و مراقبة الأنشطة المختلفة للتنظيم.

III-5-3- دور نظم المعلومات في التنظيم:

لا يمكن تجاهل الدور الحيوي لنظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، حيث أن العلاقة الإعتماضية بين إستراتيجية المنظمة و نظم المعلومات تتزايد بقوة، خاصة عند تخطيط الإدارة للمستقبل. و التغير الذي طرأ على هذه العلاقة نتج عن التعقيد المتزايد و كبر حجم المشروعات و تنوع مجالات التطبيق حيث أصبحت نظم المعلومات تؤثر على جزء كبير من المنظمة، مما كان عليه في السابق. نظم المعلومات السابقة (مثلا في الخمسينيات) نتجت عنها تغيرات فنية أثرت في مجموعة قليلة من الأفراد بينما نظم المعلومات المعاصرة تنتج عنها تغيرات إدارية (ما هي المعلومات التي نحتاجها، من يحتاجها، كيف و متى)، أما في التسعينيات نتج عنها تأثير جوهري على جوهر و لب أنشطة المنظمات.

إذن طرأ تطور تاريخي على نظم المعلومات أدى إلى إتساع نطاق تأثيرها كما يوضحه

الشكل (18).



الشكل (18) : إتساع نطاق تأثير نظم المعلومات

المصدر : د. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 30.

و ترجع أسباب تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات إلى :

1- تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات :

إن تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها إلى جانب انخفاض تكلفة الحاسب الآلي و الأجهزة المكتملة له، سبب أساسي لتزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في المنظمات (من بين التطور الذي حدث، هو حجم الجهاز). كما تطور تأثير نظم المعلومات على حياة المنظمات، فقد أدت النظم الأولى في الخمسينات إلى إحداث تغيير فني، بينما النظم في السبعينات أثرت على الرقابة الإدارية و السلوك الإداري. و أخيرا النظم المقدمة في التسعينات أثرت بشكل نهائي على جوهر أنشطة المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات و الأسواق و الموردين و المستهلكين. كما أن القدرات الفنية الجديدة جعلت من السهل إستيعاب و استخدام البرامج في عدد قليل من الساعات، و أدت إلى ظهور تطبيقات جديدة لنظم المعلومات.

2- الحاجة إلى بناء هيكل نظام معلومات للمنظمة :

تتطلب النظم الحالية أن يتفهم المديرون العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات و كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملائمة للمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة التعرف على المشاكل الوظيفية و إيجاد حلول للمنظمة و هذا ما يستدعي تخطيط و بناء هيكل لنظم المعلومات في المنظمة.

إذن فهم النظم و التنظيم يشكل ضرورة لبناء هيكل المعلومات في المنظمة. و المقصود بهيكل المعلومات عبارة عن الشكل المعين الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات في المنظمة لتحقيق الأهداف المخططة للوظائف. و لنجاح المنظمة، يجب أن يحقق التفاعل المباشر بين الموظفين و المديرين مع هذه النظم، الإحتياجات الوظيفية المختلفة حاليا و في المستقبل. حيث قدم هذا النظام مزايا تنافسية معتبرة في الكثير من الصناعات الخدمية مثل البنوك و شركات الطيران و الفنادق.

III-5-4 أهمية المعلومات للتسير:

إعتمدت عملية التسير في الماضي على المعرفة الشخصية المكتسبة من الخبرة و الممارسة اليومية، دون إتباع منهج علمي لحل المشاكل في المنظمة. لكن نتيجة للتغير الذي طرأ على ظروف

البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التقنية، فإن نتائج القرارات المعتمدة على الحدس و الخبرة الشخصية لم تعد مضمونة لذا إتجهت المنظمات إلى استخدام الأساليب العلمية التي تعالج البيانات للحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الأهداف و تحليل المشاكل. "إذن دراسة المشاكل التسييرية و تحليلها يحتاج إلى الحصول على البيانات و المعلومات و الحقائق المتعلقة بالحالة و ما يحيط بها من إشكاليات حتى تعطي الوضوح الكامل لأبعادها و تزيد من قدرة المسير على معرفة إحتمال حدوث المتغيرات غير المتوقعة، كما أنها تحدد نوعية البيانات المطلوبة و مصادر الحصول عليها".¹

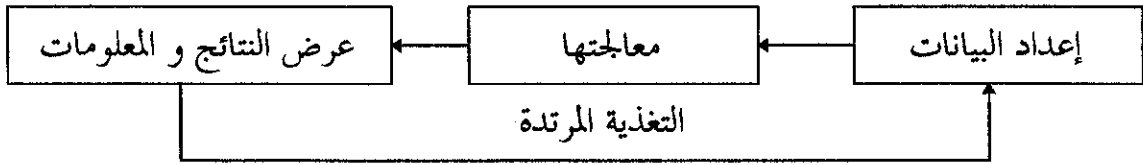
غالبا ما يعاني المسير أثناء جمعه للمعلومات من عدة مشاكل تتمثل في، عدم توافر المعلومات كاملة و بالدقة المطلوبة، و يارتفاع تكاليف الحصول عليها أو الحاجة إلى وقت طويل للحصول عليها يزيد عن الوقت المطلوب لإتخاذ القرار، و هكذا تكون القرارات المينة ناقصة أو غير تامة و نجاح القرار و الأداء يبقى مرهون بكمية البيانات و المعلومات و دقتها و بالتالي مرتبط بقدرة المسير على توضيح الرؤيا المستقبلية و القدرة على تنبؤ الأوضاع التي قد يتعرض لها التسيير في المستقبل.

إذن ضمان إتخاذ القرار الصحيح، يجب توفير المعلومات اللازمة بتحديد ما يلي:²

- نوع البيانات المطلوبة و مصادر الحصول عليها ثم تجميعها
- معالجتها للحصول على المعلومات و النتائج
- عرض المعلومات و النتائج بالصورة المطلوبة و إيصالها إلى الجهات المناسبة لإتخاذ القرار
- الحصول على التغذية أو المعلومات المرتدة التي تبين نتائج القرارات المتخذة عند التنفيذ و بناء على ذلك يتم تحسين القرارات المتخذة بتأمين المعلومات اللازمة كما يوضحه الشكل (19) أدناه.

¹نهارى ثالث أمين، "تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية" أطروحة دكتوراه دولة 2002، تلمسان، ص 99.

²المرجع نفسه

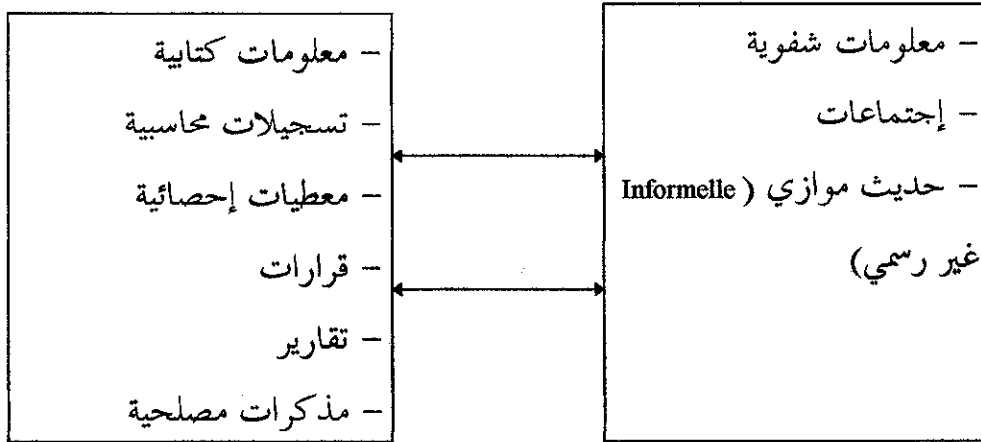


الشكل (19) : مراحل تأمين المعلومات اللازمة

المصدر : د. ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية" - منشورات جامعة دمشق (1992) - 1993 (ص 197).

III-5-5- مصادر المعلومات :

غالبًا ما تحصل المنظمة على المعلومات من مصادر متنوعة، يجب الإهتمام بها كلها، و إلى جانب ذلك يجب الإدراك و التنبؤ بالمشاكل المتوقعة الموجودة في نظام المعلومات يمكن إبراز مصادر المعلومة من خلال الشكل (20) :



الشكل (20) : مصادر المعلومة

المصدر :

Rey J.P - « le contrôle de gestion des services publics communaux » Ed. Dunod, Paris, 1991, p56

تنقسم مصادر المعلومات إلى مصادر رئيسية لها أهمية كبيرة و مصادر ثانوية، أقل أهمية

من الأولى. يمكن المقارنة بينها من خلال الجدول (06) :

عيوبها	مميزاتها	مصادر المعلومة
- صحة الملاحظة، قد تأثر على ما يراد ملاحظته	- معرفة أولية - تجنب المستجيب	* المصادر التقليدية
- تصميم التجربة قد لا يكون ممثلاً لتقييم الأسئلة	- التحكم في متغيرات ذات الإهتمام	1- الملاحظة
- حجم البحث	- طريقة كفى للوصول إلى مجموعة كبيرة من الناس	2- التجربة
- رد الفعل، قد لا يتفق فيه	- الحصول على المعلومات من وسيلة واحدة جاهزة، تكلفتها	3- البحث الميداني
- عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مندرجة بطريقة صحيحة لغرض مستحقها	- رخيصة نسبياً	4- التقدير الشخصي
- عالية	- سهولة الحصول عليها	* المصادر الثانوية
- قد تكون متميزة	- تكلفتها قليلة	1- معلومات الشركة
- قد لا تكون معدة بطريقة يمكن إستخدامها.	- غير شخصية و تعطي حجم كبير من المعلومات	2- المصادر الخارجية
		3- المطبوعات أو المنشورات
		4- الأجهزة الحكومية

الجدول (06) : مصادر المعلومة التقليدية و الثانوية

المصدر : د. سونيا محمد البكري. مرجع سبق ذكره، ص 145

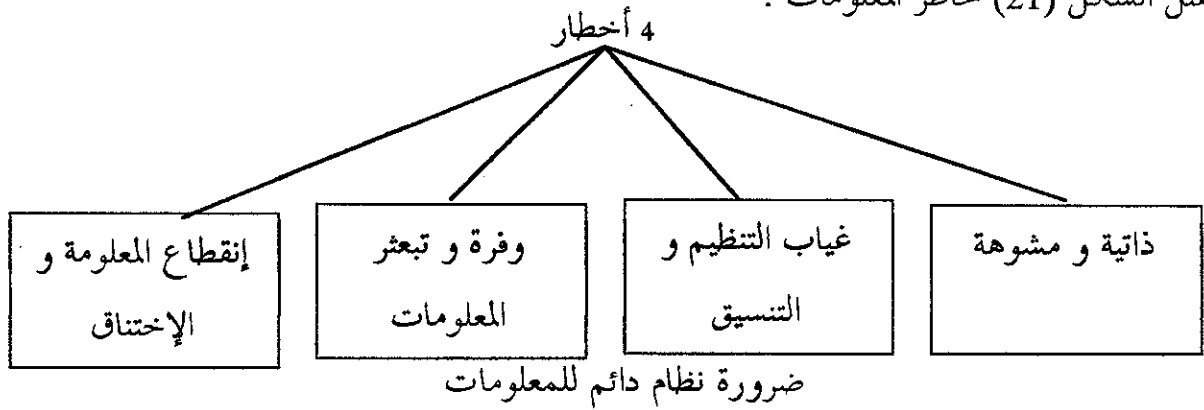
عموماً، تتكون المعلومة التقليدية من المعلومات المكتوبة (مثل : تسجيلات محاسبية، معطيات محاسبية، جميع أشكال التقارير... إلخ) و من معلومات شفوية (أي ما يتداول من حديث خلال الاجتماعات و الأحاديث غير الرسمية)، تأثر هذه المجموعات على الأخرى داخل سياق للتفاعل و التأثير الدائم. تمثل هذه الوضعية عدد من الأخطار تأثر على النشاط اليومي و على عملية إتخاذ القرار. تتمثل هذه الأخطار في :

- تكون المعلومة ضحية للإنقطاع، فنقص حلقة من حلقات المعلومة، و عدم وصولها إلى المستقبل يآثر على نظام المعلومات ككل و بالتالي على المنظمة، خاصة إذا كانت طبيعة المعلومة ذات فائدة كبيرة، فيسبب هذا الإنقطاع، إنقطاع المعلومة و توقع خطر الإختناق.
- المعلومات الكثيرة يمكن أن تقتل المعلومة و تؤدي إلى الإشباع و بالتالي يتبعثر المسير و يضع داخل الكم الكبير من المعلومات.
- غياب التنظيم و التنسيق، تقدم نفس المساوي أي تؤدي إلى بذل جهد ضائع
- تستعمل المعلومات كذلك كوسائل للحماية (حماية الملكية، حصة السوق،...)
- و لتوسيع السلطة.

و لذا قد تتعرض للتشويه (déformations) و للتضليل (désinformation) أي تضليل إعلامي لإخفاء الواقع و بالتالي إتخاذ قرارات خاطئة أو متطرفة.

إذن في ظل هذه الأخطار الأربعة التي تتعرض لها المعلومة يجب توفير نظام معلومات دائم.

يمثل الشكل (21) مخاطر المعلومات :



الشكل (21) : مخاطر المعلومات

المصدر : Rey J.P. op.cit, p57

III-5-6- مبادئ نظام معلومات دائم :

يجب أن تتوفر الخصائص التالية في نظام المعلومات :

1- تركيبي و كامل : لا نقصد به الشمولية لأن الهدف من نظام المعلومات ليس جمع

المعلومات المتعلقة بجميع المصالح و لا أيضا جمع أكبر كمية من المعلومات لأن الكثرة هي عدو

الجيد، إنما الغرض منه بناء معطيات تركيبيية تسمح بتوضيح نشاطات المنظمة

2- ضروري في كل مستوى مسؤولية

3- متماسك و مترابط : أي متسق مع ماهية المنظمة و نظامها للقيم

4- ديناميكي و محرك : يجب أن يحث على التغيير و النمو

5- محرك سريع و موثوق به للمعطيات : لأن معلومات التسيير لها مدة حياة مثل المنتجات

و الخدمات و مبدئياً، مدة حياتها تكون أقل من دورية نشر المعلومات. مثلاً : معلومات تنشر كل شهر، لها مدة حياة أقل من الشهر لأن بعد هذا الأجل يجب أن تعوض بمعلومة أخرى

6- تطوري : لا يعتبر نظام المعلومات جامد، بل على العكس من واجبه النمو على حسب

التغيرات في المنظمة و كل فرد فيها يشارك في سياق التغيير و التجديد على أساس حاجاته و النتائج التي يقدمها

7- مراقب : توضع تحت المراقبة صلاحية نظام المعلومات بمعنى أهميته و مساهمته في

نتائج المنظمة، و تلاؤمه مع الحاجات، و التعرف على تكلفة إقامته و صيانتته إلى جانب الثقة به.

كذلك يجب على نظام المعلومات أن :

- يكون متلائم مع الثقافة الخدمية و رافع قادر على تحولات هذه الثقافة

- يبرر نشاط العمال باعتباره أداة لمناقشة و تحليل الملائمة.

- تنمية مناطق إستقلالية النشاط و المسؤولية، لضمان سيطرة كبيرة على نظام النشاط.

III-5-7 تكلفة نظام المعلومات :

إن وضع نظام المعلومات و تسييره يتطلب وسائل مهمة من الرجال، و التجهيزات

و مصاريف أخرى تتعلق بجمع و معالجة و إستعمال المعلومات. و تختلف تكلفة نظام المعلومات من

منظمة إلى أخرى نظراً للعوامل التالية :

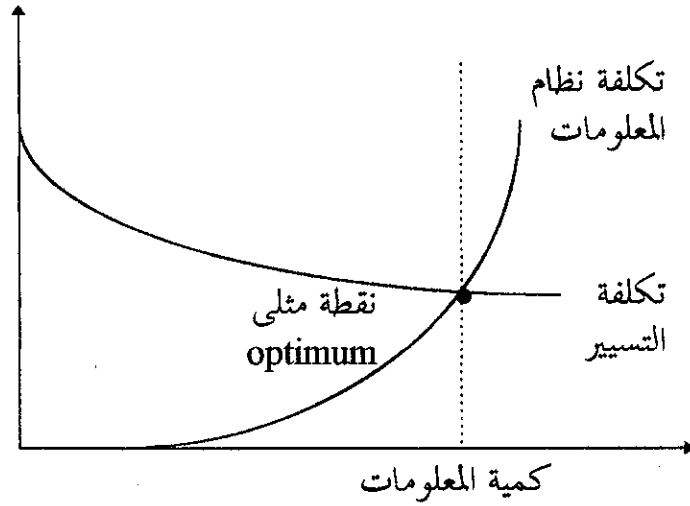
- إختلاف حجم المنظمة

- الغرض من المنظمة أو طبيعتها

- نمط الإدارة و اتجاهها

- إختلاف طرق المحاسبة الخاصة بهذه التكاليف.

نوازن بين تكلفة نظام المعلومات مع المزايا الناتجة عن إستخدامه مثل المعرفة الجيدة لخدمة أو لتجهيز ما و نحصل على النقطة المثلى عندما تتجه تكاليف التسيير إلى الإنخفاض و تتقاطع مع تكاليف نظام المعلومات، كما يبينه الشكل (22).



الشكل (22) : تكلفة المعلومات

المصدر : Rey J.P, op.cit, p61

III-4-7- نظم المعلومات و المنافسة :

تساعد نظم المعلومات المنظمة على كسب ميزات تنافسية، فتكمنها من تطوير منتجاتها و الحصول على حصة تسويقية أكبر و تشجيع المستهلكين و الموردين على التعامل مع المنظمة و تقديم منتجات بأسعار أقل. و يتحقق هذا باستخدام أربع استراتيجيات رئيسية لمواجهة القوى التنافسية :

1- تمييز المنتجات :

إن الولاء للعلامة التجارية للمنتجات يمكن المنظمة من التمييز عن المنافسين بمنتجاتها.

2- تمييز الأسواق :

بتحديد هدف معين للمنتوج أو للخدمة، يمكن أن تتفوق فيه المنظمة أي هي تقدم منتجات متخصصة يمكن أن تخدم قطاع محدود من السوق بطريقة مميزة عن غيرها من المنافسين، مما يمنعهم من الدخول كمنافسين جدد، و بهذا فهي تخلق أسواق جديدة.

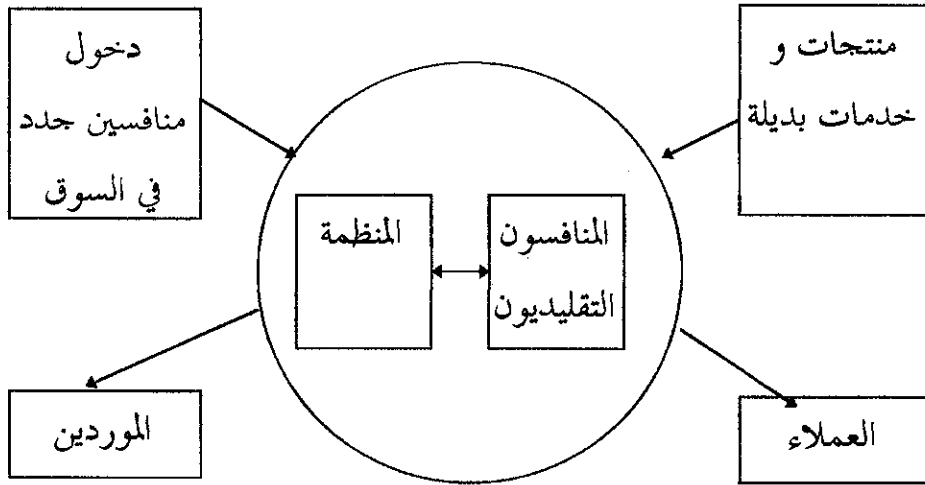
3- تطوير علاقات و وثيقة مع الموردين و العملاء :

يمكن للمنظمة أن تخلق روابط وثيقة تربط بين المستهلكين و الموردين و تربط العملاء بمنتجات المنظمة و تربط الموردين بمواعيد التسليم و بجداول الأسعار الموضوعه و مثل هذه الروابط تخفض من قوة مساومة كل من العملاء و الموردين.

4- تخفيض تكلفة الإنتاج :

لمنح منافسين جدد من الدخول إلى السوق، يمكن للمنظمة أن تنتج منتجات و خدمات بأسعار أقل من المنافسين بدون التضحية من مستوى الجودة أو أداء الخدمة.

إذن يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية بإتباع أحد هذه الإستراتيجيات أي على أساس الجودة أو التكلفة أو التجديد أو الإبتكار. و يمكن توضيح مجموعة القوى التي تؤثر على قدرة المنظمة في المنافسة و بالتالي تؤثر على أداء المنظمة ككل من خلال الشكل (23) :

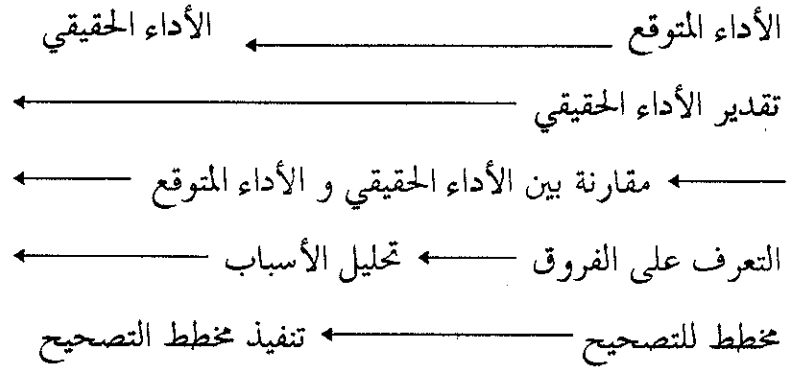


الشكل (23) : تأثير القوى التنافسية على أداء المنظمة

المصدر : د. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 219

IV- مراقبة التسيير و الأداء :

كل من وظيفة مراقبة التسيير و تقدير الأداء عمليتان مرتبطتان، و أكثر من ذلك مكملتان لبعضها البعض و أحسن طريقة لإيضاح هذه العلاقة هو اعتبار تقدير الأداء كنتيجة لوظيفة مراقبة التسيير و إقترح Koontz (1986) شكلا يعكس هذا الإرتباط هو كالتالي :



الشكل (24) : مراقبة التسيير و الأداء

المصدر : SADEG M., op.cit, p105

من خلال الشكل يظهر لنا أن وظيفة المراقبة تقع بين الخطوتين الأخيرتين و أغلب الخطوات الأولى تمثل نظام تقدير الأداء الذي يحضر الأرضية لوظيفة المراقبة. قبل دراسة العلاقة بين الأداء و مراقبة التسيير، من الضروري الإلمام بوظيفة مراقبة التسيير (من تعريف أهدافها ثم ربطها ببيسكولوجيا المنظمة، و هذا ما سنتناوله في هذا الجزء).

IV-1- مراقبة التسيير و دورها في المنظمات :

تمر المنظمة بعدة مراحل تقودها من استراتيجيات للمدى الطويل إلى مراقبة التسيير. فتبدأ دورة مراقبة التسيير في المنظمة بتشخيص المنظمة، بتحديد ميزان القوة و الضعف، ثم الإنتقال إلى حقل التنبؤ بإستعمال :

- إستراتيجيات المدى الطويل التي تسمح بصياغة السياسة العامة

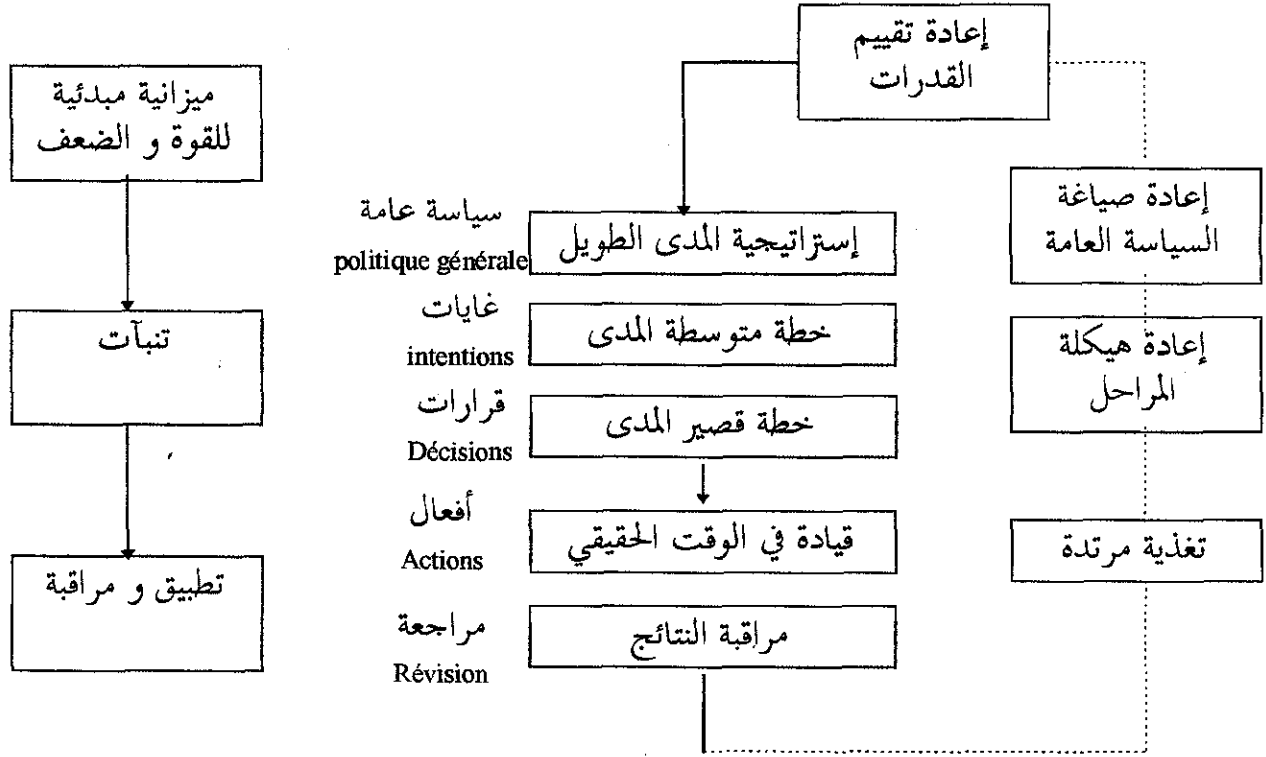
- خطط للمدى المتوسط

- و خطط للمدى القصير تتضمن بتسجيل العمليات

و بعدها تمر إلى المرحلة العملية بتطبيق القرارات ثم مراقبة النتائج. واعتمادا على نتائج

المراقبة، ستتخذ إجراءات تصحيحية تؤدي إلى إعادة تعديل المراحل و في بعض الحالات تمس حتى

السياسة العامة للمنظمة فيعاد صياغتها و كذلك قدرات المنظمة من حيث الموارد و الوسائل يعاد تقسيمها حتى تكون هذه المراحل أكثر فعالية. و يمكن رسم هذه المراحل في الشكل أدناه (25):



الشكل (25) : دورة مراقبة التسيير في المنظمة

المصدر : Rey J.P., op.cit, p34

عرفت مراقبة التسيير تطورا يزامن تطور المنظمات حيث تنوعت هذه الأخيرة و تخصصت و أكثر من ذلك تعقدت حيث ظهرت وظائف لم تكن في السابق منها : ما نجمت الخطر، مراقبة التكلفة، التسويق، الإعلام الآلي، الإتصال الداخلي، الجودة.... و إعتبرارا لهذا النمو، يجب على البنية التقنية أن تدعم تسييرا جديدا يسمح بـ :

- تحريك الطاقات

- الإستخدام الأمثل لهذه الموارد

- التحكم لدفع خطواته إلى الأمام

فتحقيق هذه الأهداف الثلاث يمثل مهمة مراقب التسيير. و لذا يجدر بنا أولا التذكير

بمفهوم مراقبة التسيير.

IV-1-1- مفهوم مراقبة التسيير :

معظم المراجع الأنجلوسكسونية عرفت مراقبة التسيير منها نجد : "praticall controlleship" لـ David. R. Anderson¹. مراقبة التسيير هي الترجمة اللغوية للمصطلح الإنجليزي "Management control"، عرفت كما ذكرنا تطور مفهومي و تطبيقي تبع تطور المنظمات ففي:

- سنة 1947، مراقبة التسيير، كانت تعني :

* إشباع الضروريات الشرعية و الجبائية

* حماية أصول المنظمة

- و في سنة 1961، مراقبة التسيير كانت تهدف إلى :

* ضمان صحة نظام جمع المعلومات

* السهر من أجل كفاءة كل جزء من المنظمة

- و في سنوات 1990، مراقبة التسيير، استوجب عليها الأخذ في الاعتبار، الفاعلين و مشاركتهم في أداء المنظمة.

إذن ميكانيزمات مراقبة التسيير هي قديمة، ترجع لأكثر من قرن من التجربة، و عرفت تحولات عديدة، و في الآونة الأخيرة هي موجهة للبحث عن الأداء. قبل تعريف مراقبة التسيير، يجب الإشارة إلى نقطتين هما :

- الأولى، ذات ترتيب دلالي : كلمة Management control، ليست مقترنة بترجمتها إلى الفرنسية، التي تعني المراجعة و الفحص، و لا ترتبط بفكرة الجزاء و العقوبة، إنما يقصد بها التحكم و السيطرة و القيادة.

- الثانية، مرتبطة بالمضمون : مراقبة التسيير ليست قاعدة جامدة، حيث تطورت منذ أكثر من أربعين سنة و لذا لا نجد تعريف موحد لمراقبة التسيير. التعريف المقترح لمراقبة التسيير يتمثل في : "بمجموع منظم من إجراءات القيادة و الإتصال و يسمح لـ :

- الفرد في منطقة مسؤوليته أن يتخذ موقف اتجاه أهدافه

¹ Belaiboud M., op.cit, p21

- المنظمة أن تحرك الطاقات و تعظم استخدام الموارد في المدى القصير، المتوسط و الطويل". بعض العبارات المكونة للتعريف تتطلب شرح أكثر :

- مجموع منظم : مراقبة التسيير نظام كامل، رسمي، دائم، تطوري و مفتوح.
* كامل : يضم جميع مكوني المنظمة من مصالح إنتاجية و عملية و مصالح عامة و اجتماعية.

* رسمي : يرتكز على نص مكتوب في شكل قانون أو عقد.

* دائم : مصداقيته ترتكز على بعض الثبات و الإستقرار مع الوقت.

- تطوري : القوانين ليست جامدة، إنما تتأقلم مع الواقع المتحرك للمنظمة.

- مفتوح : تتطور مراقبة التسيير مع وسطها الطبيعي و محيطها الذي يشمل مجموع الشركاء من الموردين و العملاء، حيث يؤثران و يتأثرون كل واحد حسب أهدافه و أهداف المنظمة. يشمل المحيط كذلك كل قواعد اللعبة التي يجب احترامها و على معرفة القواعد القانونية، الجبائية، التجارية و نظم القرض... و يفترض المحيط كقيد ثابت على الأقل في الفترة القصيرة، لكن لا يمكن تجاهل مراحل التقلبات الكبيرة التي تجعل المنظمة في مرحلة أزمة و لذا مراقبة التسيير تلعب دور يضمن للمنظمة :

* احترام القواعد المفروضة من الخارج و التنظيمات الداخلية

* التأقلم مع الواقع المفروض و اختيار أحسن مخرج

* التفاعل إيجابيا مع التغيير.

- القيادة : يجب أن يتوفر مسؤولوا و مسيروا المنظمات على القدرات و المؤشرات اللازمة لتوجيه و قيادة المنظمة.

- كل فرد : مراقبة التسيير تمس كل فرد في المنظمة و تعمل على شكل رئة المنظمة و بدونها تتوقف على التنفس.

- في منطقة مسؤوليته : مراقبة التسيير تفرض على كل واحد في حدود عمله و لتحقيق هذا الهدف يجب توفير بعض العناصر، هي :

* القدرة على الخلق و الإبداع النظامي

* الإرادة للوصول إلى النتائج

* القدرة المادية لتحقيق الهدف (أي توفر الوسائل المادية)

- تحريك الطاقات : قد تنتهي مراقبة التسيير في بعض الأحيان إلى هزيمة مكلفة، فمعناها بعد الترجمة إلى الفرنسية مرتبط بعدم التشجيع و التحفيز، لكن معناها المعاصر يتمثل في تسهيل الحيوية و الإتصال، فهي بهذا أداة مهمة لتحريك الطاقات و تحفيز الرجال.

- تعظيم استخدام الموارد : على المنظمة أن تبحث عن التوليفة المثلى من :

* عوامل الإنتاج المباشرة : مثل ساعات العمل، تجهيزات، مواد مستهلكة، رأس مال

التشغيل

* عوامل الإنتاج غير مباشرة : أي المصالح التجارية و الإجتماعية

* عوامل الجودة : تتمثل في صورة الماركة و التكوين

من خلال هذا التعريف المفصل، نستنتج أن مراقبة التسيير تضمن ثلاث مبادئ للمنظمة

هي :

- مبدأ الكفاءة (هل حققت الأهداف المخططة؟)

- مبدأ الفعالية (هل هناك تناسب بين النتائج و الوسائل المستعملة؟)

- مبدأ الإقتصاد (هل استعملت الوسائل بأقل تكلفة؟)

VI - 1-2- هدف مراقبة التسيير :

ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية، تتمثل في :

- تمنح للمسؤول و المسير وسيلة لقيادة النشاط

- تعطي للمنظمة قاعدة للإتصال و الحوار و المفاوضات في علاقاتها الرئيسية و مع أعضاء

السلم الإداري في عملها الداخلي و كذلك في علاقاتها مع الخارج من عملاء و موردين

- تستعمل تقدير أداء المنظمة بالمقارنة مع الأهداف و مع أداء المنظمات الأخرى من نفس

القطاع.

تقع مراقبة التسيير في ملتقى ثلاث مشاكل رئيسية تواجه المنظمات (خاصة المنظمة الخدمية) هي¹:

← التحدي الخاص بتحفيز الرجال

← صعوبات الإتصال الداخلي

← رهان الجودة

IV-2- مراقبة التسيير و بسلوكولوجيا المنظمة :

في المنظمة، يكون العمال في آن واحد، مشاركون و خالقون للمعلومات باعتبارهم فاعلين في النظام و مستعملون للمعلومات كالمسيرين و متخذي القرار.

تدل العبارة "مجموع منظم من إجراءات الإتصال" على أن مراقبة التسيير تسمح للمنظمة بتحريك الطاقات و هي تقع في بؤرة مشكلتين كبيرتين تواجههما كل منظمة هما : تحفيز الرجال (أي الدفاعية) و الإتصال بينهم من أجل الإستمرارية.²

و لذا يجب على كل فرد أن يقوم بمراقبة التسيير على مستوى مسؤوليته الخاص و هكذا يوضع تحت المراقبة المناخ الإجتماعي و العلاقات بين المستخدمين و الأداء الإنساني للمنظمة الذي يكون هدف المؤشرات الإجتماعية و التي بدورها تأسس أحد العناصر الهامة لنظام المعلومات. إعتقادا على الأعمال و الدراسات الكلاسيكية في هذا المجال، فإن هناك ثلاث حقول للبحث تخص بسلوكولوجيا المنظمات هي : تحفيز الرجال، الإتصال الداخلي و سلوك المجموعة.

IV-2-1- تحفيز الرجال :

يرتبط العامل بمنظّمته حسب الحالة، فيكون في عملية إلتزام و تورط، فتتكلم على التحفيز (motivation)، أو على العكس، يكون جامد و له تصرف تراجع و سلبي فتتحدث إذن عن فقد الدوافع و اللاتحفيز (démotivation).

قبل تحليل عوامل التحفيز و فقد الحافز، يجب الوقوف عند تحليل، الحاجات في العمل. كما

جاء بها السوسولوجي الأمريكي Maslow.³

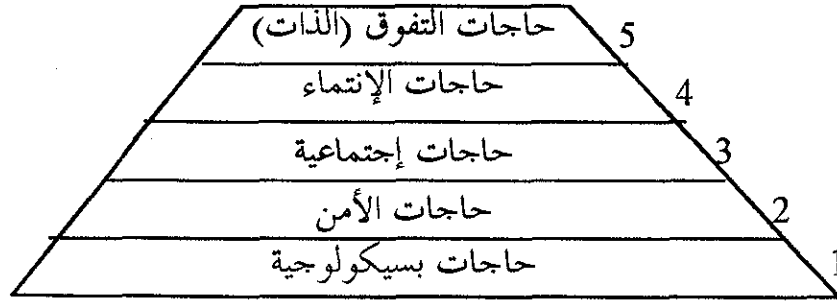
¹ Rey J.P, op.cit, p49

² Rey J.P, op.cit, p64

³ Nicole Aubert Guy Amoureux - Mickaël Hoffman - Hervé Chantal lebouin - Gelabert - Christian Lujan - Jean Taillardat - « Diriger et Motiver ». (secrêts et pratiques) Chihab, 1997, p11

حسب Maslow، تتوزع حاجات الرجال و ترتب كما هو في الهرم أدناه المبين في الشكل

(26).



شكل (26) : هرم Maslow للحاجات

المصدر :

Nicole Aubert Guy Amoureux - Mickaël Hoffman - Hervé Chantal lebouin - Gelabert - Christian Lujan - Jean Taillardat - « Diriger et Motiver ». (secrets et pratiques) Chihab, 1997, p11

- في قاعدة الهرم، تتشكل الحاجات المطلوبة عادة من طرف الأجراء التي تتطلب الإشباع السريع و العاجل و تتمثل في حاجات الأكل و اللباس و المسكن أي الحاجات الضرورية لضمان بقاء و استمرارية الأسرة. يمكن القول أن هذه الحاجات في الدول المتقدمة قد أشبعت.

- نتجه نحو الأعلى من الهرم، حاجات الأمن (أي الأمن المادي و البسيكولوجي) و تتمثل في مواجهة الحوادث مثل المرض، البطالة، الشيخوخة و لذا وضعت المجتمعات الحديثة لمواجهة هذه الحاجات، التأمينات، الضمان الإجتماعي، التعاضدية و صناديق التقاعد. يمكن الإشارة هنا أيضا أن المهم منها هو متوفر.

- أعلى بقليل من الهرم، نجد الحاجات الإجتماعية و الإنتماء للمجموعة التي يمكن للعامل فيها أن يعبر و له حق المعرفة و الإطلاع و هذا ما يكون عامل الإتصال.

- في الدور ما قبل الأخير من الهرم، نجد حاجات الإعتراف، حيث يطالب الأجراء الذين وصلوا إلى هذا المستوى أن يعترف بهم كأشخاص لهم منفعة، فالأجير عندما يصل إلى هذا المستوى فهو ينتظر من المنظمة التهاني و المكافآت المادية و المعنوية.

- و في الأخير، نلاحظ أن الهرم ناقص أي مقطوع من القمة أي أن الحاجات لم تنتهي ويمكن التوصل إلى حاجات أخرى أعلى الهرم مثل حاجات الكمال، بلوغ المراد فالأخير في عمله دائما يبحث عن التفوق.¹

الوضعية في هرم Maslow تختلف باختلاف العصر و الفترة الزمنية و كذلك تبعاً للهيكلة الديموغرافية للمجموعة، لكن بفرض الأشياء ثابتة، هذه الوضعية تعتمد على شروط و أساليب عمل المنظمة.

كذلك يشرح هرم Maslow، التاريخ الطويل لتسيير الرجال في المنظمات، فكان :

- قبل سنوات 1950 : أي فترة "التنظيم العلمي للعمل" التي تبعت إنتصار الفكر الطائيلوري و سبقت نمو الخدمات. و أكبر جهد في تسيير الرجال، كان مركز على الدورين الأول و الثاني من الهرم أي الحاجات البسيكولوجية و حاجات الأمن.

- من سنوات 1950 إلى 1970، هذه الحدود تتناسب مع الأزمات البيروقراطية و ضرورة تسيير الموارد البشرية في المنظمة، فكانت هنا، أمام معالجة مرتبتين هما معرفة الحاجات الإجتماعية و الإعتراف.

- اليوم و غدا : هي مرحلة الرد على حاجات الدور الأخير من الهرم أي حاجات الكمال التي تجدد حلول للمشاكل الإنسانية في المنظمات.

أيدت هذه الملاحظات بأعمال Herzberg في نظرية "التحفيز". من خلال تحليل الهرم يتبين أن الأخير يتجه لعوامل الإشباع، في حين أن هناك عوامل الإستياء أو عدم الرضا (mecontentement) وهذا نوضحه في الجدول (07)²، حيث يحتوى على عمودين، الأول يمثل عوامل الإستياء و هي عوامل فقد الدافع الذي يمس شكل العمل، و تعكس الأدوار الأولى من هرم Maslow. بينما الثاني يعرض عوامل الإشباع و هي عوامل التحفيز و تلمس مضمون العمل و تناسب الأدوار الأعلى من الهرم.

¹ أ.د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص40

² Rey J.P., op.cit, p66

عوامل الإشباع	عوامل الإستياء
1- الإنجاز	1- سياسة المنظمة
2- الإعتراف	2- التأطير
3- العمل في حد ذاته	3- الأجر
4- المسؤولية	4- علاقات بشرية
5- الترقية	5- شروط العمل

الجدول (07) : عوامل الإشباع و الإستياء

المصدر : Rey J.P., op.cit, p66

IV-2-2- الإلتصال الداخلي :

غالبا ما يطرح مشكل الإلتصال في المنظمة و انعدام الإلتصال بين أعضائها فهو الجواب النظامي المسجل عند إجراء فحوص دقيقة إجتماعية (audit social). يقصد بالإلتصال الداخلي السيرورة الإجتماعية الدائمة التي تربط بين المرسل (emetteur) و المستقبل (recepteur) عن طريق دعامة لذلك تتمثل في مرسل الرسالة (transmetteur) و الدعامة قد تكون في شكل مذكرة، جريدة، جدول أعمال أو اجتماع...

كذلك يمكن للإلتصال أن يأخذ شكل آخر يختلف عن المكتوب مثلا يكون شفوي، أو في شكل إشارة، نظرة أو وشوشة... فبيعت المرسل أفكار مستعملا في ذلك كلمات و جمل، عن طريق "وسيط" (medium)، و يستمع المستقبل إلى الكلمات و الجمل و يحولها إلى أفكار مستقبلية. و في هذه العملية هناك عدة صعوبات منها : (أفكار غير واضحة أو كثيرة، نقص الإستماع، أو الإستماع غير مفيد للجمل...) فيكون الأمر :

- بالنسبة للمرسل : الهدف هو أن يفهم و يبعث رسالة فعالة، و لذلك يجب :¹

* الدخول في وسط الآخر ← للتأقلم مع نظامه

* يجب أن يكون مختصر و دقيق ← لتحريض النشاط

* الكلام ببطي ← تسهيل الإستماع

¹ د. عبد الغفار حنفي و د. محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال" - الدار الجامعية - بيروت، 1991، ص 385

* الإعادة إذا كان ضروريا ← التركيز على ما هو ضروري

* الحديث بفترات للراحة ← لخلق الصور الضرورية

- و بالنسبة للمستقبل : الهدف هو أن يفهم الرسالة و الوصول إلى استماع نشط، فيلزمه لذلك :

* الدخول في وسط الآخر ← للتأقلم مع نظامه

* الصمت ← ليكون حاضر (جاهز للكلام)

* تعيين الكلمات الرئيسية ← للتوجه إلى المفيد و الأساسي

* إعادة الصياغة إذا كان ضروريا ← للتأكد من أن الرسالة وصلت.

كخلاصة لما قيل من قبل، إذا كانت الرسالة بسيطة و واضحة بواسطة دعامة مألوفة فإن

مراقبة التسيير عامل قوي لتحسين و تطوير الإتصال في المنظمة.

IV-2-3- التصرفات و السلوكات :

لدراسة سلوك المجموعة، يجب التعرف أولا على أعضاء المجموعة أو مكوناتها.

1- أعضاء المجموعة :

تتكون المجموعة عادة من قائد و أعضاء، و تختلف الصفات التي يتميز بها القائد (leader)

و نادرا ما تجتمع جميع الصفات في شخص واحد، فنجد :

- قائد الرأي (opinion) : يقترح الأفكار و يتمتع بفكر مبدع

- قائد التنظيم : يضع المجموعة في موضوع العمل المحدد باتباع الخطة الموضوعية و استعمال

طرق العمل المتفق عليها

- قائد الضمير (conscience) : يسهر على السير الحسن للمجموعة و آدابها

- قائد حساس (effectif) : يضمن أن كل واحد في المنظمة راض (مشبع)

أما بالنسبة للأعضاء فنجد أيضا أنواع مختلفة :

- مؤثر موجب (+agissant) يشارك بنشاط و يعمل على دفع المجموعة إلى الأمام.

- مؤثر سالب (- agissant) يشارك بمعارضة القائد أو المجموعة، يعترض لإقامة

الصعوبات و المشاكل.

- متأثر + (+subissant) : يستمع للقائد و يشارك في الأهداف

- متأثر - (subissant) : يستمع كذلك للقائد، لكن يعتبر نفسه خارج المجموعة و لا

يهتم بما يحدث

داخل المجموعة، الفرد وحده لا يمثل شيء، يمكن أن يَأثر بصعوبة و لا يوفق في ذلك، فهو في حاجة إلى تحالف و مساعدة، إذن يجب عليه أن يسجل فوائده و أهدافه مع فوائده و أهداف المنظمة التي هو عضو فيها و لذلك سيحرك لعبته الشخصية (هدفه الشخصي) مع الإهتمام بهدف الجماعة و لذلك فهو :

- ← يؤكد على هدفه الشخصي (يقول و يفكر فيما يريد)
- ← يشارك بفعالية في الهدف الجماعي (فيقوم به و يتممه)
- ← الإعلان عن هدفه (كونه غير متعارض مع هدف الجماعة و لا ضدها)
- ← الإمتناع عن استعمال العنف لتجنب النزاع.

2- نظرية (x) و (y) لـ Mac Gregor :

أضافت هذه النظرية إلى فهم العديد من المجالات السلوكية مثل : دوافع الأفراد، السلوك الجماعي، العلاقات المتداخلة في العمل و أهمية العنصر البشري.

عرض Mac Gregor نظريته في جدول من أجل المقارنة، فكلتا النظريتين (x) و (y) تحث على أسلوب أو طريقة للقيادة و أسلوب للتفويض و نوع مختلف من الرقابة.

نظرية x	نظرية y
1- إن الإنسان المتوسط بطبعه يكره العمل و يحاول تجنبه كلما استطاع	1- يعتبر بذل الجهد الجسماني أو العقلي في العمل أمر طبيعي مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة البدنية. فالعمل يمكن أن يكون مصدر للرضا أو مصدر للعقاب.
2- و كنتيجة للإفتراس السابق، فإن معظم الأفراد، لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يودوا أعمالهم بطريقة مرضية و يبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم	2- لا يمكن إعتبار الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم، فالإنسان إذا ما التزم بأهداف محددة فإنه سيمارس الرقابة الذاتية ليحقق هذه الأهداف.
3- إن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه بواسطة رؤسائه بإستمرار، و لا يرغب في تحمل أي مسؤولية، و طموحاته محدودة للغاية و هدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.	3- إن الإلتزام بتحقيق الأهداف المحددة هو نتيجة طبيعة للجزاء المرتبط بالإنبجاز و أن أهم عامل للجزاء هو تحقيق، إنبجاز الذات و الذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.
	4- إن الإنسان العادي المتوسط يتعلم و يسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة و طبيعية) و إن تفادي المسؤولية و نقص الطموح و التركيز على الأمان هي نتيجة للخبرات التي يكتسبها و ليست طبيعة إنسانية
	5- إن الطاقة المتاحة لممارسة درجة عالية من التخيل و الإبتكار و الإبداع لحل المشاكل التنظيمية موجودة في مجموع الأفراد بصورة واسعة.

الجدول (11) : نظرية (x) و (y) ل-Mac Gregor

المصدر : د. عبد الغفار حنفي و د. محمد فريد الصحن - مرجع سبق ذكره، ص 59

V- مؤشرات الأداء :

يعرف المؤشر كمعلومة أو رقم مختار لرد الاعتبار لمجال مقرب من تحقيق مهمة أو لتنفيذها أو لإنتاج خدمة.

V-1- المبادئ الأساسية :

إن اختيار المؤشرات، يتضمن "عقدا" بين الموكل (délégant) و الوكيل (délégataire) وتحديد النقاط التي على أساسها تقاس الأداءات سبب إضافي يدافع عن مشاركة المنتجين في اختيار المؤشرات. ولذا يجب تركيز المؤشرات على الإنتاج و نتائج الخدمات و إذا كان لازما، أيضا مراقبة الوسائل (ميزانية، عمال، تجهيزات...) إلى جانب النشاطات الخاصة بالخدمة، فإن مراقبة التسيير لا يمكنها تجاهل¹:

- النشاطات المفوضة للملتزمين (concessionnaire) و المتعهدين Sous-traitant مثل النقل
 - النشاطات المتقاربة (convergente) تسمى أيضا بنشاطات المحيط مثل النمو الديموغرافي
- إن المؤشرات يجب أن ترد على بعض معايير الجودة و تتمثل في :
- ثقة و موضوعية

* لترجمة التطورات

* في المكان و الزمان

* الحيادية تجاه المستعملين

- السرعة و السهولة في الحصول على المعطيات، بإعتبار أن معلومة سريعة، مجانية لكن تقريبيه تكون مؤكدا أفضل من معلومة دقيقة في مدة طويلة و بتكلفة باهضة.

- بساطة في إنتاج المعلومات و ترجمتها.

- تكاملية (Additivité)، يستوجب إمكانية جمعها، فتجمع على شكل مؤشرات إئتلافية (Synthetique) لأن مجموع الأداءات الفردية تفيد في الأداء الإجمالي و قبل أن تصبح المؤشرات رسمية يجب وضعها تحت المراقبة أو الإختيار لتأكيد :

* وجود مصادر المعلومات

¹Belaiboud M., opcit, p40

* إذا كانت المؤشرات تقدم الجودة المطلوبة

V-2- البحت عن المؤشرات :

إن كل نشاط يهدف إلى تحقيق إنتاج باستعمال موارد و وسائل إذن نميز بين مؤشرات النتائج و مؤشرات الوسائل.

V-2-1- مؤشرات النتائج :

في هذا النوع من المؤشرات، من الضروري، إدخال مفهوم "وحدة العمل" و تعرف بوحدة قياس النشاط. فعندما تكون الكميات المباعة أو المنتجة متماثلة، إختيار وحدة العمل يفرض نفسه بدون صعوبات. لكن عندما تكون الكميات غير متجانسة، يجب قياس وحدة العمل و تمثيلها بقيمة متوسطة، يكون عبارة عن أكبر مقام مشترك. و عندما لا يمكن الحصول على وحدة في الحجم كافية التجانس لقياس مختلف أشكال الإنتاج، فيقاس النشاط بكمية العوامل المستهلكة مثلا: بساعة من وقت العمل. و أخيرا عند عدم التمكن من تحديد وحدة العمل بالحجم، فيكون الحل هو قياس قيمة الإنتاج بالدنانير، فالوحدة النقدية تعوض وحدة العمل في الحجم.

إذن يستوجب وجود علاقة بسيطة بين :

- من جهة، القياس بالحجم لنشاط هيئة ما أو إنتاج مصلحة

- من جهة أخرى، تكاليف أو إيرادات هذه الهيئة

خطوة البحت عن المؤشرات تتضمن أولا إكتشاف وحدات العمل الموجودة، ثم البحت

من بين وحدات العمل الممكنة، على تلك التي تقيس نشاط المنظمة بدقة.

و أخيرا تهدف هذه الطريقة إلى :

- تصنيف عدد من الوحدات التي تظهر بديها مهمة و مميزة

- إعداد الإحصائيات أو المنتجات للنمو على أساس كل وحدة مختارة لفترة طويلة من

الماضي

- تمييز من بين هذه الإحصائيات تلك التي بينت أحسن علاقة لنمو النشاط في شكل

وحدات العمل و كذلك في قيمة التكاليف.

لكن إلى جانب قياس النتائج و التحقيقات بالحجم، فمن المطلوب جدا قياسها بالقيمة لأنه مهم في المحاسبة التحليلية.

V-2-2- مؤشرات إستعمال الوسائل :

يمكن أن يقدر إستعمال الوسائل :

- على أساس موارد الميزانية : و هي مجموع المعطيات المستنتجة من مراقبة الميزانية.
- على أساس العمال تحت التشغيل : و هو مفهوم إنتاجية الخدمة أو إنتاجية المجموعة، و يرمز لها بالرمز (P).
- على أساس طاقة الإنتاج : و تتمثل في مفهوم معدل إستعمال طاقة تجهيز ما أو شبكة و يرمز لها بـ (C).
- و هكذا نجد نوعين من المؤشرات :

1- مؤشرات الإنتاجية : حيث يحقق وضع الوسائل المستعملة (M) تحت المراقبة بعلاقة قياس بين هذه الوسائل و عدد وحدات العمل الناتجة، حسب النسبة P/M، حيث M هو غالبا يمثل وقت العمل على شكل : رجال/سنة أو على شكل : الأيام و الساعات المنتجة جيدا . و من الأفضل أن تكون قيمة المؤشر أكبر من الواحد.

2- مؤشرات إستعمال الطاقة : تتمثل في قياس حصة الطاقة المستعملة فعلا بالنسبة للتجهيزات و التركيبات. و تستعمل لإيجاد معدلات التكرار أو الإستعمال على شكل نسب و على هذا الأساس فإن مستوى التحقيق أو الإنتاج هو دالة لمعدل إستعمال الطاقة و الإنتاجية. كما تبينه

$$P = C \times M/C \times P/M \quad \text{المعادلة التالية}^1 :$$

إنتاجية
التجهيز
معدل
إستعمال
الطاقة
طاقة
التجهيز
مستوى الإنتاج

V-2-3- مؤشرات نوعية :

و بالنسبة لأعمال الهندسة و مكاتب و مشاريع الإعلام الآلي ... فإن مؤشرات النتائج أو الوسائل لا تعطي صورة حقيقية للأداء. و في هذه الحالات، الوضع تحت المراقبة يحقق بالإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بالحالة مثل:

¹Rey J.P, op.cit, p129

- هل تنفيذ المشروع يوافق الخطة الموضوعية؟

- ما هي الصعوبات الموجودة؟

- ماهي النتائج المتوقعة فيما يخص الوقت، و التكاليف و الكفاءة؟

- ما هي المقاييس المتخذة لتصحيح الفروق؟

V-3- شكل و تقديم المؤشرات :

قد تكون نتائج النشاط و المعلمات الدالة في المنظمة على شكل :

1- وحدات نقدية : أي عدد من الدينانير كما يظهر في المحاسبة التحليلية أو محاسبة الميزانية

2- كميات مادية : مثل كمية الأشخاص المستقبليين أو الملفات المدروسة أو العملاء الذين

خدموا ...

3- النسب : تمثل النسبة العلاقة بين كميتين مثل معدل الحضور في المدرسة، أو في

المصلحة ... كذلك معدلات التكرار و الإستعمال هي أيضا نسب

4- المعاملات : هي ترجع إلى قاعدة 100 و من الأفضل تجنب إستعمالها بكثرة لأنها صعبة

الفهم

5- نسب مئوية للنمو : يحصل عليها بمقارنة نتائج الفترة مع نتائج الفترة السابقة كمرجع،

على أساس العلاقة التالية:¹

إنتاج 1990 - إنتاج 1989

إنتاج 1989

هذه الملاحظة الأخيرة (5) تناسب كل المؤشرات مهما كانت أنواعها، لأن المعطيات

المقدمة لا تعكس حقيقة معناها إلا إذا قورنت مع نفسها في فترات مختلفة أو مع الغير. حيث أن

هذه المقارنة تفرض على مراقبة التسيير بشكل تجانس المعطيات المقارنة و تطرح صعوبات عند

إختلاف طبيعتها مثلا إذا تم مقارنة الوحدات النقدية من سنة لأخرى فيجب إدخال أثر التضخم.

و يمكن تقديم هذه المعطيات في شكل جداول، فتمثل المؤشرات في الصفوف و الأعمدة

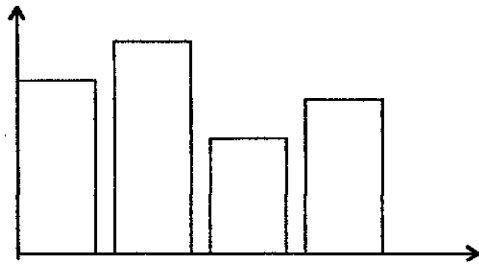
تأخذ أحد العناصر التالية :

¹Rey J.P, op.cit. p94 et p96

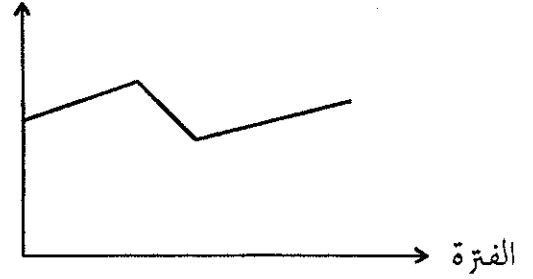
- إنتاج الفترة مثلا في الشهر، الثلاثي ...
 - الإنتاج المتراكم منذ بداية السنة (أي لفترة ما)
 - قيمة المرجع بالنسبة للفترة المعطاة
 - قيمة المرجع المتراكمة منذ بداية السنة
 - الفرق بالقيم : على حسب القاعدة التالية : تحقيق (إنتاج) قيمة مرجعية متراكمة منذ بداية السنة
 - الفرق بنسبة مئوية : منذ بداية السنة حسب القاعدة : إنتاج - قيمة مرجعية/قيمة مرجعية
- يمكن تمثيل هذه القيم في منحنيات و أشكال مختلفة كما سيظهر أدناه :
- البيانات الموضحة في الأشكال أدناه تمثل عدد السحوبات النظرية لأحد الشبابيك في مكتب بريدي:

ثلاثي 1 - 2001	ثلاثي 2 - 2001	ثلاثي 3 - 2001	ثلاثي 4 - 2001	
250	300	160	220	عدد السحوبات النظرية

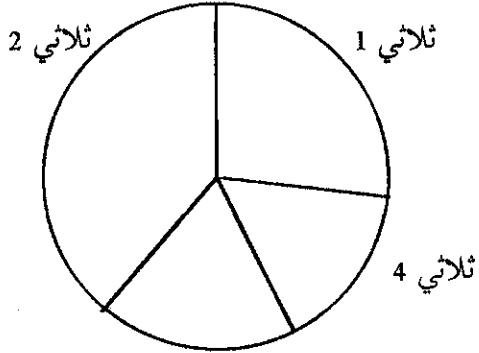
الشكل (1) : جدول



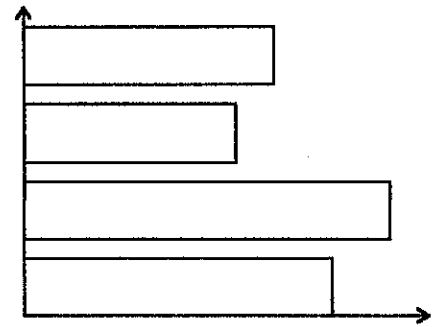
الشكل (3) : أعمدة



الشكل (2) : منحنى



الشكل (5) : قطاع



الشكل (4) : قضيب

الشكل (27) : أشكال تمثيل المؤشرات

V-4- المؤشرات الاجتماعية :

كل من النوعية و الإنتاجية و المناخ الاجتماعي هي ثوابت تعكس تركيب العمل المنفذ من طرف المنظمة و تستعمل عملية التصحيح الفوري. إذن الجودة و الإنتاجية معلومتان تعد بمثابة إنذار مهم يكشف عن الوضعية الاقتصادية - الاجتماعية.

V-4-1- الجودة :

الجودة هي مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز المنتج أو الخدمة و ترد عن حاجات العملاء. الجودة أيضا تعكس أسلوب أو طريقة التسيير أو التنظيم أو شروط العيش و العمل و هذا ما يفرض :

- المعرفة الجيدة لحاجات العميل

- معرفة قياس الإشباع، أي ضرورة توفر أداة للقياس.

V-4-2- الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية بنسبة عدد الوحدات المنتجة بقيمة متوسطة في البسط مقابل عدد العوامل المستعملة في الإنتاج في المقام.

لرمن بعيد بقيت كل من الإنتاجية و الجودة متناقضتين، حيث أن البحث عن أحسن جودة، يظهر غير ممكن مع شروط و أولويات إنتاجية جيدة و أسعار تكلفة منخفضة. و بنفس الشكل إذا كانت الأولوية معطاة للإنتاجية، فهذا يؤدي إلى إعتقاد إنخفاض و تقهقر في الجودة، و بقي الحال على ذلك حتى بداية 1980 في مجال الصناعة ثم إنتقل إلى مجال الخدمات لرؤية الأشياء بإختلاف¹.

إذن لا يوجد إختلاف و لا تعارض بين الجودة و الإنتاجية، إنما هناك ترابط بينهما، فكلما المؤشرين يكشفان عن وضعية إجتماعية واحدة، تطالب العمال بالإلتزام و الإرتباط من أجل تحقيق أهداف المجموعة و تفرض وجود نفس الشروط مثل تحفيز العمال و المعلومات و الإتصال. أكثر من ذلك، كل من الجودة و الإنتاجية، هما عمل كل فرد في المنظمة (حتى الآلة) و يجب تسييرها في آن واحد، و هذا ما يشترط توفر ما يلي :

- وجود سياسة موضوعية و برامج مزودة بأهداف دقيقة و رقمية
 - توفير وسائل تحسيس العمال و تكوينهم (مثل دوائر الجودة و الإنتاجية)
 - توفر على نظام معلومات و أدوات قياس لنشر تحسين الأداء.
- و بالنسبة للجودة يمكن إيجاد بعض المؤشرات بالنسبة لمختلف المصالح مثل عدد و أسباب إحتجاجات العملاء و إحصائيات عن الأخطاء أو المدة المستغرقة لمعالجة الملفات أو البريد. إذن للجودة و الإنتاجية فرصة التعرف على :

- معرفة الوضعية في الفترة القصيرة أي حين تكوينها.
- قياس أثر الإجراءات الموجهة للعمال على المستوى الكلي.
- التعرف على المناخ الإجتماعي في المنظمة.
- الإنذار و الإسراع بإجراءات التصحيح اللازمة.

V-4-3- إختيار المؤشرات الإجتماعية :

إن التحليل المحاسبي و المالي يسمح بقياس الأداء التقني و المالي و الإقتصادي للمنظمة، لكن

ما هو الشأن بالنسبة للأداء البشري؟

¹Maclean D. op.cit. p2

سبق و أن ذكرنا أن مراقبة التسيير تقع في ملتقى التفكير الحالي حول تقدير الأداء الجماعي و الفردي، و الكثير من الحديث حول تحفيز و إهتمام العمال يرتكز على مؤشرات نعتبرها "إجتماعية"، و هي مكلمة و ضرورية لمؤشرات النشاط و التكاليف. هذه الفترة تضع الأداء البشري تحت المراقبة.

و يعرف المؤشر الإجتماعي على أنه "أداة للقياس الكمي أو النوعي للحياة الإجتماعية للأفراد في المنظمة"¹. و يهدف إلى تقدير بطريقة تسمح بتحليل في الوقت نمو مختلف الثوابت الممكنة في تسيير الموارد البشرية.²

هناك حقل واسع من المؤشرات الإجتماعية، نأخذ ست مؤشرات، هي الأكثر إستعمالا :

1- التغيب :

إنتاج الخدمات هو الذي يؤسس الهدف الذي من أجله وجد العمال و ليس حضورهم أو غيابهم عن منصب العمل، بالرغم من أن الحضور عنصر أساسي لحساب الراتب الشهري و تقدير الحضور هو سهل مقارنة بتقدير الغياب. هذا ما أجبر المنظمات على تطوير إجراءات لجمع و معالجة المعلومات الخاصة بالغياب.

زيادة عن القيود التقنية لتحضير الدخول فإن "التغيب" يعتبر معلومة مهمة لسببين هما :

- إنطلاقا من حد معين من الغياب، يكون له أثر على تنظيم العمل، مثلا : ضرورة إستبدال العامل الغائب لضمان دوام الخدمة و هذا يؤدي إلى زيادة التكاليف مباشرة أو غير مباشرة لأن هذا الإستبدال يتم بعد فترة تجريب و تكوين.

-التغيب هو دليل على الإلشباع أو عدم التكامل و الإندماج، و التجربة أكدت أن المصالح تكون غير متكافئة بإدخال عامل التغيب، و يكون تفسيره إلا على أساس عوامل عقلانية و موضوعية.

¹ تأليف : جيم فيولر - ترجمة : عبد الحكيم الخزامي - "إدارة مشروعات تحسين الأداء"، دار الفجر و التوزيع، 2001، ص201.

² هذا ما يفرض على المنظمات (عمومية أو خاصة) نشرة سنوية و تقديم للجنة المنظمة ميزانية إجتماعية حقيقية من المؤشرات الإجتماعية، تتضمن هذه الوثيقة معلومات توضح مخاطر الضغط و مناطق الإضطرابات و الإرتباك.

يمكن تحليل التغيب بالنظر إلى 3 معايير هي:¹

المدة : تمثل عدد أيام الغياب بسبب

المعدل : يحسب على أساس الصيغة التالية : (عدد أيام الغياب/عدد أيام العمل)×100

السبب : مهما كان السبب، فيكون له أثر على التغيب و على تنظيم العمل و على سعر تكلفة الخدمات، فإلى جانب الأسباب المعروفة مثل : المرض، التكوين، أمومة...، نجد الغياب المتفشي في مختلف مستويات السلم الإداري و الذي غالبا ما يكون منظما وموضوعا تحت الرقابة في إطار مرونة العمل.

2- الكتلة الأجرية :

يعتبر مؤشرا مهما على أساس حجم مصاريف المستخدمين و الذي يمثل نسبة مئوية لا يستهان بها من ميزانية التشغيل و يعتبر عنصرا أساسيا في سعر التكلفة.

و لذا يجب الأخذ في الاعتبار كل أنواع المداخيل مثل : مداخيل المستخدمين الدائمين المتعاقدين و أجور المستخدمين المؤقتين و عمال الاستبدال و زيادة عن المصاريف الإجتماعية مثل النقل و الإطعام. أي يجب النظر إلى أهمية المفهوم الإقتصادي لمصاريف المستخدمين.

3- الحركة :

تكون الحركة على المستوى الداخلي و تمثل الحركة من مصلحة إلى أخرى، أو على المستوى الخارجي، حيث يأخذ هذا المؤشر في الاعتبار ثلاث مؤشرات هي:²

- معدل الدخول الإجمالي : (عدد الدخول/متوسط العمال)×100

- معدل الخروج الإجمالي : (عدد الخروج/متوسط العمال)×100

- معدل الإنصراف : (معدل الإنصراف الإجمالي/متوسط العمال)×100

4- العمر و الأقدمية :

هرم الأعمار و الأقدمية هو نتيجة لسياسة التصنيف و الترقية و إندماج المستخدمين، التعديلات في هذه الحالة تكلف كثيرا، مثلا في الشيخوخة المبكرة فهناك خطر فقدان المهارة

¹Belaiboud M. op.cit. p49

²Rey J.P. op.cit. p137

و الخبرة و بالتالي تكلفة غير متوقعة تتحملها المنظمة. إختلاف أشكال الهرم يؤدي إلى هيكلية خاصة و سعر خاص، فهو يفرض مشاكل تسييرية معينة.

5- التكوين المتواصل :

لا يعتبر التكوين من المصاريف التشغيلية، إنما هو إستثمار، و عائده المنتظر يكون في شكل فعالية، بعد فترة من الزمن. و لذا يجب وضع تحت المراقبة تكاليف التكوين و نتائج هذا التكوين على تشغيل الإنتاج و على نوعيته و كذلك تلاؤمه مع الحاجات.

6- الترقية الداخلية :

يعكس هذا المؤشر ثقة المنظمة في رأسمالها البشري و غياب الترقية الداخلية يمثل إختلالات تعلن عن خلل وظيفي مستقبلي حيث أن :

- عدم وجود ترقية يؤدي إلى تقييد العمال وخفض من قدراتهم و بالتالي لم يعد مجال للترقية ذاتها

- عدم وجود ترقية داخلية، يدفع العناصر الجيدة إلى البحث عن ترقية خارج المنظمة، و بالتالي يؤدي إلى التضحية بكفاءات، تستغلها منظمات أخرى.

إذن الترقية عامل قوي للتحفيز و الإندماج، فهو وسيلة لجلب الكفاءات و الخبرات.

5-V- الطرق الجديدة لمراقبة التسيير :

لا نجد جردا خاصا بالطرق و التطبيقات المطورة حديثا، لكن من بينها نجد ثلاث حركات تبدو أنها أساسية من ناحية تكرارها و كذلك على أساس الإنقطاع الذي تحمله بالنسبة للنماذج القديمة. تتمثل هذه الطرق في :

1- البحث عن الديناميكية لخدمة التحسين الدائم.

2- توسيع حقل المراقبة.

3- الأخذ في الإعتبار الإعتراضية (transversabilité)

5-V-1- البحث عن الديناميكية و التحسين الدائم :

يشارك الأداء و القيادة ضمنا بصفة دائمة مع البحث عن التحسين الدائم، فالقيادة هي

تحديد و وضع قيد التشغيل طرق تسمح بالإدراك و التعلم معا :¹

¹ Lorino. P. « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions d'organisations, paris1997. p77

- التصرف جماعة بكيفية لها أداء.

- التصرف معا بأداء أكبر.

V-5-2- توسيع أدوات المراقبة :

مراقبة التسيير الكلاسيكية تسجل عموما في الإطار المحاسبي و تضع تحت المراقبة المؤشرات

المحاسبية (مثل التكلفة، الربح، إسترجاع الإستثمار)، فهي تمثل الخاصية الثلاثية التالية :

1- قياس نتائج الفعل

2- بواسطة أرقام

3- مبني في إطار إتفاقات محاسبية قيد الإستعمال

على أساس هذه النقاط الثلاث، مراقبة التسيير "الجديدة" توسع الإمكانيات و الآفاق

المستقبلية.

V-5-3- إدماج الإعتراض : (Transversalité)

إن تسيير المنظمة يعنى تسيير الإرتباط المتداخل بين مختلف نشاطاتها أو/ و وحداتها.

و إنطلاقا من هذه النقطة، فإن الأنظمة الكلاسيكية لمراقبة التسيير، تضع تقسيمات داخلية للتعرف

على الآثار الثانوية و العمل على تخفيضها.

بتحليل النشاطات و المراحل، فإن مراقبة التسيير تتوفر على طرق أكثر تلاؤم مع تسيير

الإعتراض. حيث تعرف العملية بمجموعة من النشاطات التي تشارك في خلق سلعة أو خدمة،

و النشاط هو عبارة عن مجموع من المهام أو الأعمال الموجهة إلى "إنتاج" دقيق مادي أو غير

مادي. مثلا : عملية "المؤونة" يمكن تقسيمها إلى عدة نشاطات منها : شراء، إستقبال، دفع ...

و نشاط "الشراء" يتكبد من عدة مهام مثل : إختيار الموردون، خلاصة العقد، تحويل الطلبات

و كل واحدة من هذه المهام الكبيرة بدورها أن تحلل.

تتشارك كل من العمليات و النشاطات في ميزة مشتركة هي ميزة "التقسيم" في المنظمة

مثلا: مديرية المشتريات، هي التي تختار و تتعاقد مع الموردون، لكن الشركة أو المصنع هو الذي

يمر الأوامر كل يوم.

إن تحليل التنظيم على شكل نشاطات و مراحل يقوم على أساس خطوة للقيادة الإعتراضية (transversal) التي تكمل التحليل الكلاسيكي و تجعله عمودي يقطع كل مراكز المسؤولية.¹ هذه الحركات الثلاث تمكنت بنجاح و تفوق من تقليل مختلف الضعف و الإنحراف الذي عرفته التطبيقات القديمة. فتوصلت إلى معرفة النقائص المهمة بالنسبة للرهانات الإستراتيجية الحاضرة و المستقبلية، من جهة، و من جهة أخرى إلى تقليل البيروقراطية الزاحفة للمنظمات. لكن في المقابل يجب التساؤل عن الوجهة الغامضة لهذه الأساليب الحديثة، إذ يمكن أن يشكل هذا النجاح خطر يتمثل في الإسراع بضعف جديد لأن مراقبة التسيير حتى بعد "تجديدها" و توسيعها، لا يمكنها تسيير و إدارة كل الأداء. و المسير بدوره، لا يمكنه أن يفرح بعد تحقيق ما طلب منه، إنما يجب عليه أن يكون مبدع و جريء للحصول على أكثر. حتى يتعد عن مستوى يقارنه مع منافسين آخرين و بالتالي تحقيق أكبر أداء يمكنه من التميز.

مرت مراقبة التسيير بمشوار طويل، شهد تحولات إقتصادية و اجتماعية عديدة أدت بالمنظمات إلى تغيير عميق في طرقها للتسيير. و في ملتقى المنطق الإقتصادي و التنظيمي، لاحظت مراقبة التسيير أن هذه الطرق تتجدد بعمق و باستمرار كما أنها عقدت إرتباطاتها من جديد مع الإستراتيجية و طالبت بالتسجيل في الحقل السوسولوجي لكن التأثير على الفاعلين، يبقى يتطلب إنفتاح أكثر على البعد البسيكولوجي.

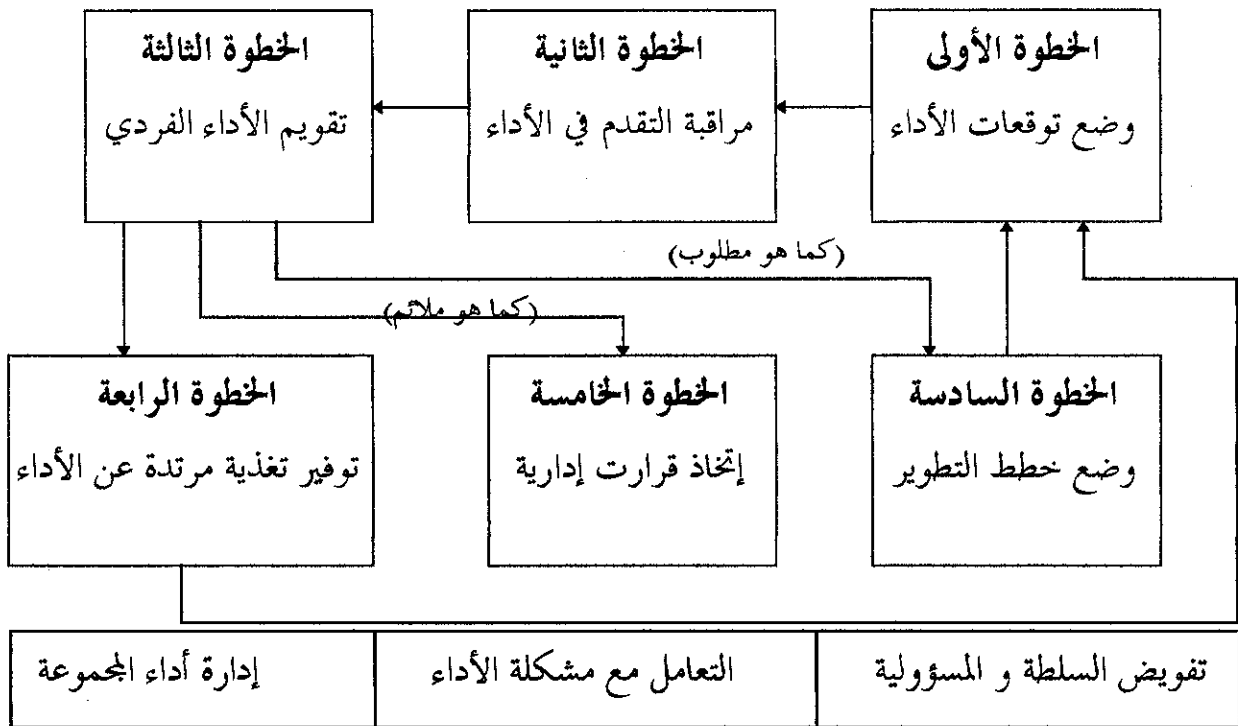
VI- نظام إدارة الأداء :

بعد العرض المفصل للمعاني المتعددة لمفهوم الأداء و علاقته بمراقبة التسيير و دورها في المنظمات و طرقها الجديدة التي تسمح بتحسين الأداء، من الضروري التطرق إلى وظيفة الإشراف بإعتبارها من أكثر الواجبات تحديا و إرضاء في عالم العمل لأنها تزيد من مجال التأثير و الإنجاز بما يفوق القدرة الإنتاجية. و هذا يدخل ضمن نظام إدارة الأداء، فهو عبارة عن وسيلة منتظمة لإدارة العاملين بفعالية و مساعدة جيدة لمن يقوم بالإشراف في إنجاز مسؤولياته. نظام إدارة الأداء هو

¹Demeestère. R. « Contôle de gestion et pilotage », Nathan. Paris, 1997, p25

برنامج عمل مكون من ست (06) خطوات كل خطوة فيه تستخدم كمرحلة إعداد للخطوة التالية. كما يظهر في الشكل (08) أدناه.¹

إن نظام إدارة الاداء يعد بمثابة وسيلة تشخيص مناسبة لتحديد أسباب الأداء المتدني و للتعرف على نوع العلاج الذي يجب إستخدامه. سنتناول فيما يلي الخطوات الست المكونة لنظام إدارة الأداء بقدر من التفصيل، كما يجب الإشارة في الأخير إلى بعض الموضوعات الإدارية الأخرى.



الشكل (28) : نظام إدارة الأداء

المصدر: تأليف ماريون هايترز، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ "إدارة الأداء. دليل شامل للإشراف الفعال". معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988. ص 17

¹ تأليف : ماريون إي هايترز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ "إدارة الأداء" دليل شامل للإشراف الفعال - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص 17.

VI-1- وضع توقعات الأداء (الخطوة الأولى):¹

إن الخطوة الأولى في نظام إدارة الأداء هي وضع توقعات الأداء، بالتعاون مع العمال. لكن قبل الشروع في دراسة هذه الخطوة يجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين، يستوجبا الحضور و العناية في وظيفة الإشراف هما :

- معرفة المشرف لنفسه، أي مدى نجاحه في إدارة أدائه الشخصي. لأنه يعتبر المحور الأساسي في المنظمة. و بصفته في إتصال دائم مع العمال و يقع على عاتقه تنفيذ القرارات و تحقيق أهداف الإدارة العليا، فإن أسلوب عمله يمكنه أن يعوق أو يزيد من القدرات الإنتاجية لمجموعة العمل، المسؤول عنها.

- تعرف المشرف على من يعمل معه من الأفراد، فهو أحد المتطلبات الأساسية لكل خطوة من الخطوات الست في نظام إدارة الأداء. حيث أن المعلومات الخاصة بالعمال تصبح الأساس لكثير من القرارات المتخذة و الإجراءات المطبقة و التقويم الذي يتم فيما بعد. و تعرف المشرف على من يعمل معه يؤدي إلى : 1- التوفيق بين الإهتمامات الشخصية و إهتمامات العمل. 2- التنبؤ بإستجابات العمال للتغير المخطط. 3- زيادة توافد إقتراحات العمال. 4- هو قاعدة للتأثير على أعضاء المجموعة و قاعدة للإرشاد الشخصي.

من أسس الإشراف الجيد هو أن يتم إتفاق بين المشرف و العاملين معه بخصوص العمل الذي سيؤدونه. و يتضمن هذا الإتفاق : وصف المهام المطلوبة و النتائج التي يجب تحقيقها و الأولويات لإستخدام العمال لأوقاتهم. يصبح هذا الإتفاق حجر الزاوية في إدارة الأداء و إيجاد الدافع لإنجاز الأعمال، كما يعد بوسيلة لمراقبة الكفاءة و التقويم.

يود معظم العمال أداء عمل جيد، و تقدر بعض المراجع أن نسبة هؤلاء تبلغ 90% من العمال. لكن في بعض الأحيان لا ترقى نتائجهم إلى مستوى توقعات رئيسهم و يعود ذلك في الغالب إلى وجود إدراك مختلف للعمل بين المشرف و العمال.

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

حيث يتعلق عدم الفهم الواضح لتوقعات الأداء بالأولويات و كذلك بالواجبات التي يجب القيام بها و النتائج التي يجب الوصول إليها. و إختلاف الإدراك في هاتين النقطتين الحساستين عامل أساسي لتدني الأداء في حالات كثيرة.

VI-1-1- التخلص من الغموض في العمل :

أساساً، عملية وضع توقعات الأداء هي عملية تعريف و توضيح و تعمل على التخلص من الغموض و عدم التأكد. و أهميتها تبرز من خلال بعض الأعمال هي :

- وصف الوظائف

- مجالات النتائج مع مؤشرات الأداء

- مستويات الأداء

- الأهداف

إن وصف الوظائف هو نقطة البداية للتخلص من الغموض في العمل. فالخطوة الأولى تتمثل في الوصول إلى إتفاق بين المشرف و العمال على محتوى العمل و مجاله. و الخطوة التي تليها، هي التعرف على المجالات التي يتوقع أن يحقق فيها العاملون نتائج، أي المجالات التي يقضون فيها أوقاتهم و يستخدمون فيها الموارد. و في كل مجال نتائج يتم مراقبة مؤشرات الأداء لمعرفة مدى الإنجاز، و بعد ذلك يجب تحديد مستويات الأداء لكل مؤشر للأداء بحيث يمكن قياس الأداء الفعلي بالمقارنة مع كل مؤشر محدد للأهداف.

VI-1-2- وصف الوظائف :

توحي الدراسات الحديثة بوصف الأعمال لكافة مناصب المنظمة، حيث يساعد وصف

الأعمال على توضيح توقعات الأداء الغامضة و يخدم عدة أغراض إضافية منها :

* إدارة الأجور و المرتبات

* إختيار الأفراد

* التأهيل

* تقويم الأداء

* التدريب و التطوير

* التوضيح التنظيمي و التخطيط

* توضيح المسؤوليات

يعتبر وصف الأعمال نقطة البداية الجيدة لوضع توقعات الأداء، إلا أن هناك مشكلتان، لا

يجب إغفالهما.

- أولاً : يقوم وصف الأعمال على الأنشطة و ليس على النتائج، بمعنى أن الوصف يبين تفصيلياً

ما يجب أن يقوم به الفرد و ليس النتائج التي يجب الوصول إليها.

- ثانياً : يجب أن يطلع العمال على وصف الأعمال لأنه يوضح حدود أعمالهم.

VI-1-3- مجالات النتائج و مؤشرات الأداء :

عندما ينتهي وصف الأعمال، تبدأ مؤشرات الأداء مع مجالات النتائج، و تعكس أين

يستثمر الأفراد أوقاتهم و مهاراتهم، طاقاتهم و إمكانياتهم الأخرى، فهي ترتيب عام يؤدي العمل

من خلاله.

إن مؤشرات الأداء يمكن مراقبتها لمعرفة مدى فعالية التعامل مع مجالات النتائج.

و يبين الشكل (29) أمثلة عن مجالات النتائج مع مؤشرات الأداء.

علاقات العاملين :

- دوران العاملين

- الغياب

- عدد الشكاوي

نتائج مالية :

- التكلفة الكلية بالمقارنة مع الميزانية

- تكلفة وحدة واحدة من الإنتاج

- صافي الربح لوحدة من المبيعات

الشكل (29) : أمثلة على مجالات النتائج مع مؤشرات الأداء

المصدر : تأليف ماريون أي هاينز، ترجمة د. محمود مرسى و د. زهير الصباغ، مرجع سبق

ذكره، ص 99.

و لكتابة قائمة جيدة لكل من مجالات الإنتاج و مؤشرات الأداء، فيتطلب هذا العلم الجيد

بالوظيفة التي يتم وصفها. و الإتجاه المتعارف عليه هو سؤال الشخص الذي يقوم بهذا العمل.

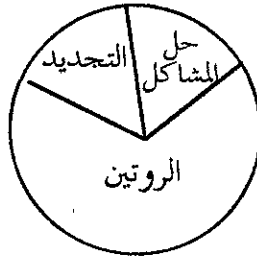
VI-1-4- معجلات الأداء :

لقد كانت معجلات الأداء و لفترة طويلة جزء من التخطيط الإداري. و هي أساسا تصف ما يشكل أداء مرضيا للعمل. حيث تتعامل معجلات الأداء عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات، قياس الوقت، قياس حجم المخرجات، نسبة الدخل إلى الميزانية، نسبة الخطأ إلى المخرجات و مقياس حجم المخرجات و غيرها. في بداية إستخدام معجلات الأداء كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي و كانت تدعى بخصص الإنتاج و مع تزايد الإعتراف بأهميتها إنتقلت إلى المكاتب و طبقت على الوظائف المكتبية في البداية. و اليوم تطبق معجلات الأداء أيضا على الوظائف الإدارية.

VI-1-6- الإدارة بالأهداف :

إن الإدارة بالأهداف هي عملية الإجتماع مع المرؤوسين في بداية المشروع أو في فترة العمل و الإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها. و تنبثق الأهداف من معجلات الأداء. عندما يتدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. كذلك فإن الفرص الجديدة في مجالات الأداء للعامل تصبح أهدافا تأخذ صبغة مشروع، و للإدارة بالأهداف خاصيتان فريدتان هما : إنها موجهة نحو النتائج، و بالتالي فإنها توضح من يفعل، ماذا و متى - إنها تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة. أما بالنسبة للمسؤوليات التي تغطيها الأهداف، فيمكن إعتبار أن واجبات الوظيفة تتكون من ثلاث مكونات هي: 1- الروتين، 2- حل المشاكل، 3- التجديد. و هذا من خلال الشكل (30).

و يظهر أن حل المشاكل و التجديد يغطي بعبارات وصف الأهداف، بينما يغطي الروتين عادة بمعجلات الأداء.



الشكل (30) : المكونات العامة لواجبات الوظيفة

المصدر : تأليف ماريون أي هاينز، ترجمة د. محمود موسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 109.

إذن كخلاصة لهذه الخطوة، يرغب معظم العاملين في أن يصبحوا جيدين في أعمالهم، ولكن عندما لا يعلمون ما هو منتظر منهم، فإنهم لا يستطيعون القيام به بمستوى مرضي، لذا من الضروري أن يكون إتفاق بين المشرف و بين كل فرد من العمال على ما يجب تنفيذه و النتائج التي ينبغي الوصول إليها و الأولويات في إستخدام الوقت للأداء الإداري الفعال. و تختلف طبيعة توقعات الأداء بناء على مستوى العمل المطلوب، فيمكن تغطية الأعمال في المستويات الدنيا بشكل كاف من خلال قائمة تتضمن الواجبات و متطلبات الأداء و على العكس، تحتاج الوظائف في المستويات العليا إلى توضيح أكثر دقة. قد يتضمن ذلك أربع عناصر هي :

1- وصف الوظائف

2- مجالات النتائج و مؤشرات الأداء

3- معدلات الأداء

4- الأهداف

و بغض النظر عن مستوى العمل هناك فرصة للعاملين للمساهمة في وضع توقعات الأداء التي تنطبق على أعمالهم، و يجب أن يعتمد معدل أو نسبة المساهمة على مستوى نضوج العامل.

VI-2- مراقبة التقدم في الأداء (الخطوة الثانية):¹

بعد وضع توقعات الأداء، تأتي الخطوة الثانية في نظام إدارة الأداء و تتمثل في عملية مراقبة التقدم بإتجاه تلك التوقعات. حيث يهمل المشرفون في الغالب موضوع مراقبة تقدم الأداء لأنهم مشغولون في أمور يعتقدون أنها أكثر أهمية. و لكن بدون وجود أسلوب منظم لمراقبة التقدم في الأداء فإن هناك إمكانية قليلة أو إحتمال ضئيل لتحقيق النتائج المتوقعة.

يكون المشرف مسؤولاً على تقديم سلعة أو خدمة ينتجها قسمه إلى العملاء و المستهلكين في الوقت المحدد بمستوى مقبول من الجودة و في حدود الميزانية و ضمن إجراءات و سياسات المنظمة الملائمة، لذا فهو يحتاج إلى معرفة كيف يعمل قسمه في ضوء توقعات الإدارة.

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص125.

و تساهم مراقبة الأداء أيضا في تقويم كل من طرق العمل و أداء العامل. فهي توفر المعلومات الضرورية لتقرير إمكانية تنفيذ المطلوب بشكل أفضل، هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق و الإتصال كافي؟ هل توفرت المواد الضرورية؟ و في النهاية، يتوقع من المشرف أن يقوم أداء العاملين، ولا يمكن لهذا التقويم أن يكون إنعكاسا دقيقا لأداء العامل بدون قاعدة جيدة من المعلومات، يجب معالجة مراقبة الأداء على مستويين : مراقبة الأداء الفردي للعاملين و مراقبة أداء القسم ككل و هذا من خلال مراقبته أربع مجالات أساسية هي :

- النتائج
- الفعالية
- التقدم (الإنتاج)
- الوسائل و الإجراءات
- عادات العمل

VI-2-1- مراقبة النتائج :

تعمل مختلف المنظمات على تحقيق نتائج، و هناك نتيجتان أساسيتان تسعى إليهما كل

منظمة :

- 1- زيادة الإنتاجية، التي هي قياس لمدى النجاح في توصيل السلعة أو الخدمة إلى العملاء
 - 2- رفع المعنويات التي تعكس مستوى الرضا الذي يحصل عليه العامل من عمله.
- لقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة سببية و تأثيرية بين الروح المعنوية و الإنتاجية. و لذا تقوم المنظمات من حين لآخر بدراسة آراء العاملين لمراقبة المتغيرات الوسيطة مثل : المعنويات و رضا العاملين لقياس الإنتاجية، كما يمكن مراقبة بعض متغيرات النتائج النهائية مثل : دوران العاملين، الغياب، و نسبة الحوادث...

و يمكن توضيح هذه العلاقة الثلاثية في الشكل (31) أدناه :

المتغيرات السببية ← المتغيرات الوسيطة ← متغيرات النتائج النهائية

الإنتاجية	المعنويات	القرارات
الأرباح	الإتجاهات	الإجراءات
العائد على الإستثمار	الإخلاص	السياسات
دور العاملين	الدافعية	الأهداف
الغياب	التعاون	التنظيم
		الموارد

الشكل (31) : المتغيرات التنظيمية

المصدر : **Likert, New patterns of management** في ماريون أي هاينز، مرجع سبق ذكره، ص 130.

في اطار مراقبة النتائج يمكن مراقبة حجم المخرجات و جودتها، الزمن المحدد للإنجاز، معدل الدخل و تكلفة إنجاز النتائج.

VI-2-2- مراقبة الفعالية :

تقيس مراقبة الفعالية كيف يعمل القسم و يعتبر في العادة تقويم لكل من المدخلات (التكلفة) و المخرجات (النتائج) و يعبر عنه عادة بنسب، هناك مقاييس عديدة لذلك و من أكثرها إستخداما نجد :

- 1- الأرباح
- 2- مبيعات العامل الواحد
- 3- العائد على الإستثمار
- 4- كلفة التدريب للعامل الواحد
- 5- دوران العاملين (الدوران الوظيفي)
- 6- الغياب
- 7- الإنتاجية

VI-2-3- مراقبة التقدم في العمل :

تركز مراقبة التقدم في العمل و الفعالية على النتائج النهائية و تقدم هذه المراقبة ما ستكون عليه النتائج و تعطي مؤشر في حالة وجوب إجراء تعديل مرحلي للتأكد من تحقيق الأهداف. تطبق مراقبة التقدم على كل من الفرد و القسم.

VI-2-4- مراقبة أساليب و إجراءات العمل :

تعتبر وسائل و إجراءات العمل مجالات إضافية لأداء الفرد يمكن مراقبتها، حيث تذهب كل منظمة إلى مدى بعيد في وضع وسائل و إجراءات عمل موحدة. و لكن يحتاج العمال إلى قدر من الحرية للتعبير فردياً أو جماعياً عن كيفية القيام بالعمل المطلوب، و لتقديم فرص للتحسين حينها يبدو ذلك ملائماً و ليس وضع إجراءات احتياطية موضع التنفيذ.

VI-2-5- مراقبة عادات العمل :

تعتبر عادات العمل إتجاهات شخصية يتبعها الأفراد في أعمالهم و التي قد تسهل أو تتدخل في تنفيذ تلك الأعمال. و تتضمن هذه العادات، النظافة و النظام و الدقة و المحادثات الإجتماعية مع الزملاء أو العملاء. و من المناسب مراقبة عادات العمل للوصول إلى الإنضباط في مجموعة العمل و للتأكد من أن العاملين مشغولون فعلاً في أداء واجباتهم الوظيفية.

IV-2-6- أساليب مراقبة الأداء :

هناك العديد من الوسائل المتاحة لمراقبة الأداء و لعل أكثرها إستخداماً نجد :
- التفتيش الشخصي، الإتصال بالعملاء، حفظ السجلات، المراجعة المرحلية للتقدم و التدقيق.

يستخدم نظام مراقبة الأداء الفعال العديد من هذه الإجراءات مع وجود نظام داخلي للفحص و التوازن.

إذن هناك سببان لأهمية مراقبة التقدم في أداء مجموعة العمل و الأفراد الأعضاء : هما لفت الإنتباه لمشاكل الأداء، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و أيضاً توفير قاعدة معلوماتية بإمكانها إعداد تقويم أداء صادق في نهاية فترة الأداء.

VI-3- تقييم الأداء الفردي (الخطوة الثالثة):¹

إن الخطوة الثالثة في نظام إدارة الأداء هي تقييم أداء كل فرد من الأعضاء، وهو ليس النهاية بذاتها إنما هو واجب مطلوب، يقدم المعلومات الضرورية لإعداد التوصيات الإدارية الملائمة، وإجراء مناقشات التغذية المرتدة المفيدة مع العمال، ويحدد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء، كما يوفر سجلات مكتوبة تعزز أي إجراء متخذ للتمييز بين العمال. وتستفيد المنظمة من توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العمال في مجالين هما: إتخاذ القرارات وتأكيد ملائمة هذه القرارات. كما يستفيد العمال بطريقتين هما: إيجاد القاعدة لتغذية مرتدة موضوعية والحيلولة دون تجاهل الأفراد. إذن نقوم بتقييم الأداء من أجل:

- مساندة القرارات الإدارية: أي محاولة معرفة، من يجب ترقيته، من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر... و مثل هذه القرارات تتخذ كل يوم في المنظمات وحتى تكون نتائجها جيدة يجب أن تبنى على أساس تقييم منظم لنتائج الأداء.

- توفير التوثيق: حيث توفر سجلات تقييم الأداء توثيق ممتاز للأسباب وراء القرارات والتصرفات الإدارية و يساعد كذلك على تقديم توصيات للإدارة.

- إمداد العمال بتغذية مرتدة عن الأداء: عادة ما يحتاج العمال إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

- ضمان عدم إهمال العامل: يؤكد البرنامج المنظم لتقييم الأداء على عدم ضياع العامل في متاهات والبيروقراطية في المنظمات الكبيرة. و يحصل كل فرد على الاعتراف به كعضو في مجموعة العمل و الاعتراف بمساهمته فيها.

- المساعدة في إستخدام القوى البشرية و التطوير المهني: أحد الأهداف الأساسية لتقييم الأداء هو المساعدة على التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة، و تستطيع أن تساهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع و تطوير العمال في كل من المنظمة و العامل. و يهدف تقييم الأداء إلى:

- إتخاذ قرارات إدارية صائبة و عادلة

¹ تأليف: ماريون إي هالينز - ترجمة: د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- توثيق ملائمة القرارات الإدارية

- توفير تغذية إستراتيجية للعمال

- توفير الأساس لأفضل إستخدام للقوى البشرية

- إرشاد و نصح العمال

- وضع خطط لتحسين الأداء

- التنبؤ بقدرات العامل

يجب أن تكون العوامل المقومة مرتبطة بالعمل. و أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العمال أثناء العمل و النتائج التي يحققونها كذلك عوامل الشخصية قد تكون عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل و التعامل مع الآخرين. و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ و ذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

و كخلاصة، يمكن القول أن المشرفين يقومون بطبيعة وظائفهم و أداء العمال معهم يوميا بغض النظر عن وجود برنامج أو نظام تقييم أداء رسمي في المنظمة، و يعتبر التقييم اليومي عنصرا أساسيا في عملية إتخاذ القرارات الإدارية التي يواجهها المشرفون عندما يوزعون الأعمال و الواجبات، و عند تقديم نصح و إرشاد العاملين بخصوص تحسين الأداء و عمل التوصيات اللازمة بخصوص تعديل الأجور و إعادة توزيع الأفراد أو التثبيت في الخدمة. و إن العقبة الأساسية في سبيل إيجاد تقييم أداء عادل و متوازن هي رغبة أو ميل الأشخاص للإستجابة عاطفيا و بدون موضوعية للأشياء أو الأفراد أو الأحداث التي يتعاملون معها.

VI-4- توفير تغذية مرتدة عن الأداء (الخطوة الرابعة):¹

يحتاج و يطلب العديد من العمال تغذية إسترجاعية عن أدائهم، لأنهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة. و عندما لا توجد قنوات التغذية الإسترجاعية واضحة المعالم يبحث العمال عن طرق أخرى لإشباع رغباتهم في المعرفة.

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص191.

VI-4-1- تعريف التغذية المرتدة :

هي معلومات تتاح للفرد لغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء. إنها ليست نصيحة، أي إطلاع الفرد على مايجب عمله و هي ببساطة إعطاء الفرصة للآخرين لمعرفة كيف يؤثر أداؤهم على المشرف و على مسؤولياته.

يختار الفرد سلوكا محددًا أو مجموعة من السلوكيات، مع وجود غرض محدد في الذهن، لتحقيق هذا الغرض، و يؤدي هذا السلوك المختار إلى إنجاز نتائج معينة. تساعد التغذية الإسترجاعية الفرد على معرفة طبيعة هذه النتائج.

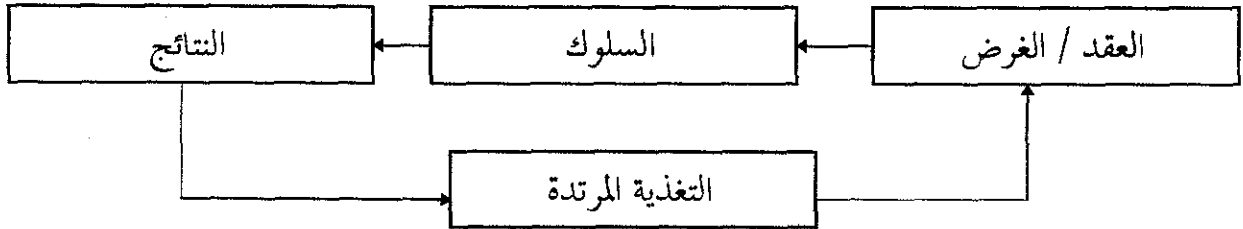
و حتى تكون التغذية الإسترجاعية فعالة، يجب أن تتصف بثلاثة معايير :

- يجب أن يفهم الطرف الآخر المعلومات

- يجب أن يتقبل الطرف الآخر المعلومات

- يجب أن يكون الطرف الآخر قادرا على الإستفادة من المعلومات

و يظهر الشكل (32) نموذجا بسيطا للتغذية المرتدة :



الشكل (32) : نموذج مبسط للتغذية المرتدة

المصدر : تأليف ماريون أي هاينز، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 196.

VI-4-2- أنواع التغذية المرتدة :

هناك ثلاث أنواع من التغذية المرتدة، الحيادية، الإيجابية و السلبية، إستنادا إلى الرسالة التي تأتي معها، التغذية المرتدة الحيادية هي تلك المعلومات التي لا تحتوي على بعد نوعي معبر. في حين أن التغذية المرتدة السلبية و الإيجابية تحتوي على أنواع نوعية و تستخدم للتعزيز أو لتصحيح الأداء. كل من الأنواع الثلاث هي ضرورية للإشراف الفعال.

و يفضل التعامل مع التغذية المرتدة على أساس كل حدث على حدى، وجود جدول منتظم لمناقشة تقويم الأداء بجانب توقيت التغذية المرتدة و استمرارها يمثل جزءا أساسيا في نظام إدارة أداء فعال، فهو يوفر و يقدم الفرصة لتقويم الأداء في فترة زمنية محددة يضع الإنجازات في مكانها الطبيعي لتحديد انعكاسات الأداء السابق على الأداء المستقبلي.

و تكون التقييمات أكثر فعالية عندما تأخذ طابع مؤيد و معاون في حل المشاكل. و لا يتم فيها تقديم معلومات جديدة، إذ يفترض أن يكون الموظف قادرا على أن يقيس و يقوم أدائه مقارنة بالتوقعات و أن يصبح قادرا على التعامل مع الأحداث غير الاعتيادية عند حدوثها. و بهذا يقدم المشرف للموظف المساعدة و التوجيه و التشجيع لتحسين مجالات الأداء التي لم تكن فيها النتائج كما يجب.

إن السر في التغذية المرتدة بسيط للغاية و هو نظرة الإحترام البسيطة للموظف كإنسان. إن التغذية المرتدة ليست عذرا للحط من شخص ما أو لإحراج شخص ما أمام الآخرين. حيث يرغب معظم الأشخاص أن يكونوا فعالين في أعمالهم و بالتالي فإن التغذية المرتدة أمر أساسي و مهم في هذه الفعالية.

VI-5-1- إتخاذ قرارات إدارية (الخطوة الخامسة):¹

يشارك المشرفون في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية عن طريق إعداد توصيات و تشتمل هذه القرارات على عدّة نواحي مثل: النقل و إعادة التكييف الوظيفي، الترقية و تسوية الراتب و الفصل.

VI-5-1-1- إتخاذ القرارات المتعلقة بالراتب :

يعتبر عنصر الراتب، من أكثر العناصر التي تهتم العامل، لأنه يعد المقياس النهائي لقيمة ما يقدمه الفرد من خدمات أو ما يقوم به من أعمال و يجب عند تحديد راتب الموظف، الأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل أداء الموظف في الماضي و الحاضر، المستوى الوظيفي المتوقع، موضع الراتب الحالي للموظف بالنسبة لسلم الرواتب المطبق، و الرواتب التنافسية في المجتمع، و معدلات التضخم و ارتفاع الأسعار، و مدى النجاح الإقتصادي للمنظمة.

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 229.

تضع كثير من المنظمات سياسات للرواتب يراعى فيها ربط الراتب بمعدلات الأداء بشكل مباشر. إلا أنه لا يوجد نموذج متكامل يحتوي على كل العناصر الأساسية للإدارة الرشيدة للرواتب والأجور .

يعتبر تحقيق العدالة بين مستويات الأداء أكثر تعقيدا من غيره. و يجب أن يعكس راتب الموظف في كل وقت تقويم المنظمة لهذا الموظف من حيث مساهمته الماضية والحاضرة والمستقبلية و ذلك في إطار نظام الرواتب المعمول به و يمكن تصوير هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$\text{الراتب} = (\text{الأداء الحالي} + \text{الأداء السابق} + \text{الأداء المتوقع}) \times \text{مدى الراتب.}$$

حيث أن :

- الأداء الحالي = ترتيب قياس (من 1 إلى 10) على أساس إنجازات الموظف بتسوية إلى الأهداف المحددة

- الأداء السابق : المجموع المعدل لمرتب الأداء الحالي لعدد محدد من السنوات الماضية

- الأداء المتوقع : تقدير مدروس مبني على الأداء السابق و الحالي مع الأخذ في الاعتبار

الرغبات و التطلعات الفردية للموظف و المستوى التنظيمي الحالي و فرص الترقى داخل المنظمة

VI-5-2- قرار الترقية :

يترتب على قرار الترقية لموظف ما نتائج هامة بالنسبة لكل من المنظمة و الموظف موضع

الترقية. و يكون من الصعب الرجوع في قرار الترقية بعد إصداره. و يجب أن تشتمل إجراءات

الترقية الفعالة على العناصر الثلاثة الآتية :

1- طريقة لتحديد المواصفات الضرورية للنجاح في الوظيفة الجديدة

2- طريقة للقياس و تقويم مؤهلات الأفراد المترشحين لشغل هذه الوظيفة

3- طريقة عادلة للإختيار من بين المرشحين المؤهلين للوظيفة

VI-5-3- قرار إنهاء الخدمة :

تقع قرارات إنهاء الخدمة الصادرة عن المنظمة في ثلاث فئات :

1- الاستغناء عن الموظف لعدم حاجة العمل أو قلته

2- إنهاء الخدمة بسبب مخالفة سياسات المنظمة أو سوء السلوك في مكان العمل

3- الطلب من الموظف تقديم إستقالته بسبب الأداء المتدني

و تشكل المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء، عنصرا هاما في اتخاذ قرار إنهاء الخدمة في كل حالة من هذه الحالات الثلاث.

و كخلاصة بمن القول أن تقييم الأداء الفردي (الخطوة الثالثة في نظام إدارة الأداء) يعطي معلومات قيمة لازمة لإتخاذ عدة قرارات إدارية هامة (الخطوة الخامسة من النظام). و تشكل هذه القرارات بدورها مصدرا مساعدا للتغذية المرتدة للموظفين عن أدائهم (الخطوة الرابعة في النظام). يعطي أي نظام فعال لإتخاذ القرارات للموظف تأكيدات بأن ما يصله من معلومات عن أدائه يتفق مع واقع الأمر فيما يتعلق براتبه و المهام الوظيفية و الترقيات و إنهاء الخدمة أو البقاء فيها.

يمثل الأداء واحدا فقط من عدة اعتبارات هامة في هذه القرارات على سبيل المثال في قرار الراتب يجب أن يلعب مقدار الراتب دورا هاما. فإذا وقع راتب الموظف في الحد الأقصى لفئة راتب الوظيفة الحالية فهذا يعني عدم إمكانية منح الزيادة في الراتب. و لا يمكن إجراء ترقية إلا إذا وجدت درجات وظيفية شاغرة وفق هذه الحالة تكون مؤهلات المرشحين في الإعتبار الأول. وقد يؤدي هذا إلى عدم ترقية موظف ممتاز الأداء لأن هناك موظف آخر يحضى بمؤهلات أفضل للوظيفة الأعلى.

و بالمثل يمكن أن يتأثر البقاء في الخدمة بعوامل أخرى غير الأداء مثل طول مدة الخدمة و توفر مهام وظيفية بديلة و توقع المساهمة الإيجابية في المستقبل. من الملاحظ أن أي مشرف يواجه بالقرارات الخاصة بالرواتب، الترقية و إنهاء الخدمة سوف يأخذ في الحسبان عنصر الأداء الوظيفي إلى حد ما.

VI-6- وضع خطط التطوير (الخطوة السادسة):¹

بعد إتمام تقييم الأداء الفردي، تظهر الحاجة إلى تحسين الأداء و يتضح هذا في الحالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع. و تتضمن هذه الخطوة إستراتيجية تساعد في إعداد خطط تحسين الأداء.

¹ تأليف : ماريون إي هابنز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 271.

VI-6-1- عناصر الأداء :

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء و تخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. من بين هذه العوامل نجد :

1- الموظف : ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

2- الوظيفة : ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل يحتوي على عنصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه.

3- الموقف : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .
و قد يؤدي التغير في أحد هذه المجموعات الثلاث إلى تغيير مفاجئ و مثير في الأداء و النتائج و يفترض في الكثير من الأحيان و بطريقة آلية أن أي عجز في الأداء يرجع كلية إلى خطأ الموظف.

VI-6-2- مدخل مقترح لتحسين الأداء :

ينى المدخل المقترح لتحسين الأداء على الثقة و الاحترام بين المشرف و الموظف و يستخدم كإستراتيجية أساسية للتعاون و حل المشكلات.

كما يوجد مدخل بديل يعتمد على إقناع الموظفين بمزايا أهداف و إجراءات العمل الموضوعية و يحقق هذا الأسلوب قدرا أكبر من الإلتزام لأنه يتيح للموظفين الفرصة لفهم الأفكار. و هناك مدخل آخر هو إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في وضع الأهداف و الإجراءات و يؤدي هذا المدخل إلى إلتزام كبير بتحقيق الأهداف نتيجة مشاركة الموظفين و التزامهم بالقرار. و في حالة أداء متدني، يواجه كل من المشرف و الموظف مشكلة، و الطريقة المثلى للتغلب عليها هي عمل المشرف و الموظف معا.

و كخلاصة، تحسين الأداء هو من مجالات المسؤولية التي يجب أن تحظى باهتمام كل مشرف من وقت لآخر.

و هناك عدد من العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها خطط تحسين الأداء للتأكد من نجاحها :

- توسيع نطاق التحليل حتى يشمل كل العناصر في معادلة الأداء

- تقاسم سلطة القرار بالتساوي عند إدخال خطط التحسين
- تفادي العبارات التي تؤدي إلى سلوكيات المحافظة على ماء الوجه أو رد الاعتبار
- تفادي النقد عن طريق التركيز على المشكلة و تقديم العون
- إتباع أسلوب لتحديد الأهداف يضمن التعرف على ردود فعل محددة لمشكلات الأداء
- متابعة خطط التحسين.

VI-7- تفويض المسؤولية والسلطة¹:

من البديهي أن المشرف لا يستطيع عمل كل شيء بنفسه و يجب أن يستخدم التفويض بفعالية حتى تؤدي وظيفة الإشراف بكفاءة عالية، حيث أنه الوسيلة الوحيدة لتوسيع مجال تأثير المشرف بما يتجاوز مقدراته الذاتية على إنجاز العمل، و هو أيضا الطريق إلى الاستفادة من المواهب و مهارات و قدرات فريق العمل و هي الصفات التي لا تستغل بدون تفويض و هو أيضا الهدف من الفلسفة الإدارية التي يبنى من حولها نظام إدارة الأداء.

يقدم المشرفون عدة أسباب لتبرير امتناعهم عن الاستخدام الكامل للتفويض داخل جماعة العمل. مثل عجز العمال أو عدم توفر التدريب الكافي و هي أسباب يمكن التغلب عليها. إن الهدف من عملية التفويض هو أن يتمتع المرؤوسون بالإعتماد على النفس و الاستقلالية في أداء أعمالهم اليومية، هذا معناه أن تتوفر لدى كل موظف المعرفة و المهارات و السلطة و المسؤولية لأداء عمل محدد.

VI-7-1- التفويض الفعال :

التفويض هو أمر شخصي و فردي. يعتمد التفويض الناجح إلى حد بعيد على العلاقة بين المشرف و مرؤوسه بالإضافة إلى قدرات و اهتمامات كل عضو في جماعة العمل. و هناك بعض الإرشادات يجب إتباعها لتحقيق التفويض الفعال هي :

- 1- توصيل المعلومات بشكل كامل
- 2- تفويض السلطة و المسؤولية
- 3- وضع معدلات الأداء
- 4- وضع نظام للرقابة
- 5- توفير التدريب المناسب

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، 305.

6- الوقوف إلى جانب المرؤوسين

7- التفويض دون التخلص من السلطة

8- عدم التهرب من المسؤولية

من أهم الآثار المعروفة للتفويض هو احترام الذات عند تخصيص جزء من المسؤولية للمرؤوسين و اتخاذ قرارات بشأنها أن تمثل إعتراف صريح بمقدرة العامل على تحمل هذه المسؤولية.

و أهم فائدة يحصل عليها المشرف من خلال التفويض هي توفير الوقت الضروري لتأدية المهام، فعند تأديتها بنجاح من طرف المرؤوسين، يتيسر له إنجاز مهام أخرى و استغلال هذا الوقت.

كما يمنح التفويض الفرصة لاستقلال المرؤوسين عن مجال الأعمال الروتينية و اكسابهم الثقة في تأدية الأعمال وفقا للتوقعات. و مع ذلك هناك مخاطر تتعلق بالتفويض لكنها جزء ضروري من هذه العملية و يمكن حصرها في نطاق ضيق عن طريق التحرك ببطء نحو الهدف.

VI-8- التعامل مع مشكلات الأداء¹:

يسعى معظم الموظفين إلى الأداء الجيد للعمل، و بالرغم من ذلك فسوف يصادفون من حين لآخر مشكلة أداء تكون مثيرة لخيبة الأمل، و في هذه الفقرة نتناول أسلوب التشخيص و معالجة هذه المشكلات من خلال التدريب و الإرشاد و التأديب و إنهاء الخدمة.

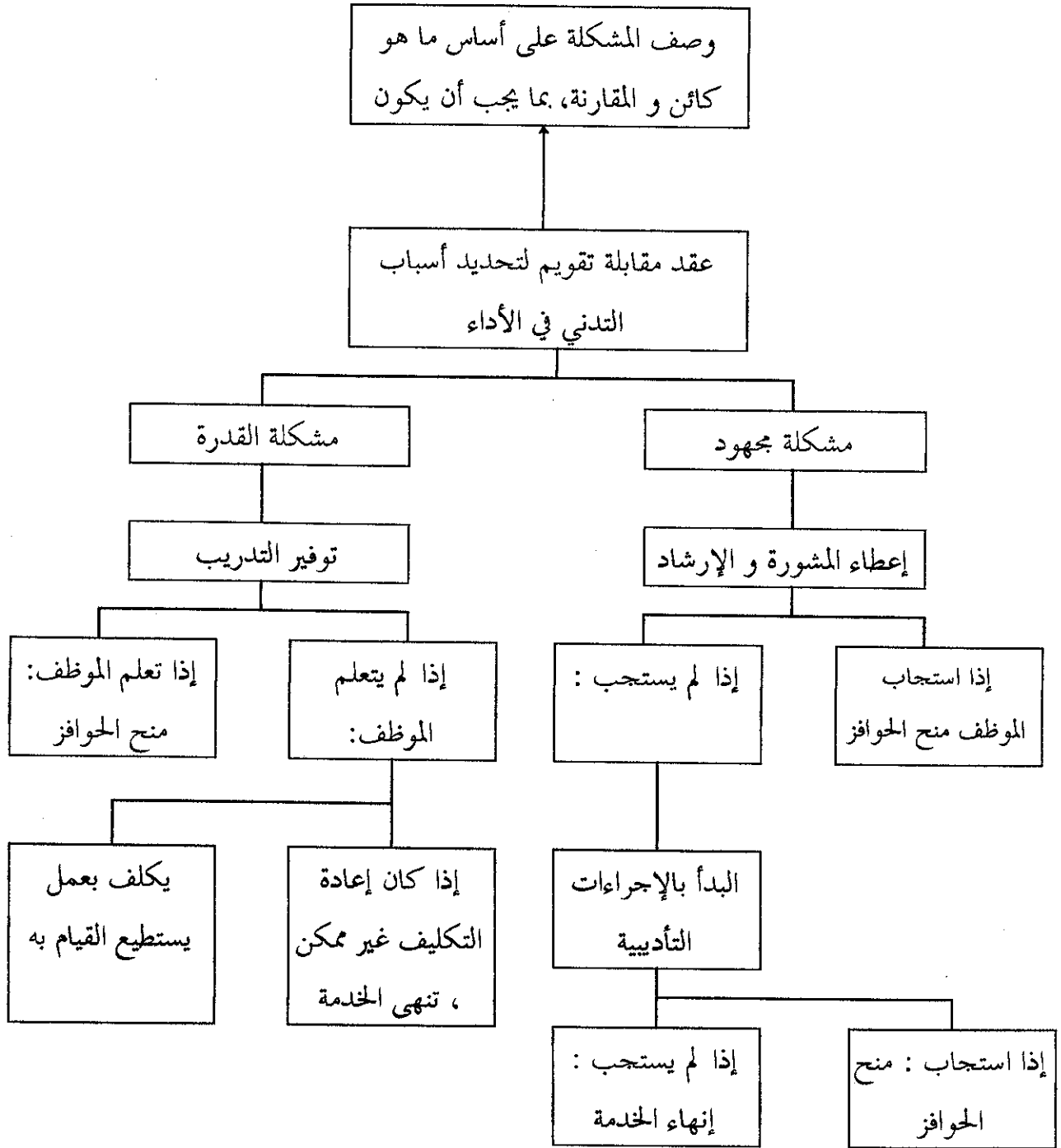
من المفيد كنقطة انطلاق نحو تشخيص مشكلات الأداء التأكد من فهم واقعية الموظف في نطاق نظام الأداء و بعد ذلك التدبر في إجراء لتحديد ما حدث من أخطاء و ما ينبغي عمله بشأنها.

تكون نقطة البداية في تشخيص مشكلات الأداء اللقطة في وصف ما يلاحظ في أداء المرؤوس و كيف يختلف هذا الأداء عما يجب أن يكون. و بعد هذا التحدث مع المرؤوس لتقويم ماهية المشكلة. و يمكن بعد هذه المناقشة إتباع إحدى هذه الإستراتيجيات : التدريب ، الإرشاد ، التأديب و إنهاء الخدمة.

غالبا ما تأتي المبادرة من الموظف لمناقشة تشخيص المشكلة و لكن عند ملاحظة مشكلة في الأداء ، فلا يجب الإنتظار و يجب عقد مقابلة مع الموظف المعني، فيتم وصف المشكلة و الإقتصار

¹ تأليف : ماريون إي هاينز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص335.

على الحقائق و تجنب الافتراضات و الإستنتاجات. و الشكل التالي يشمل على جميع العناصر المشتركة في تدبير مشكلات الأداء (33).



الشكل (33) : نظام لمعالجة مشكلات الأداء

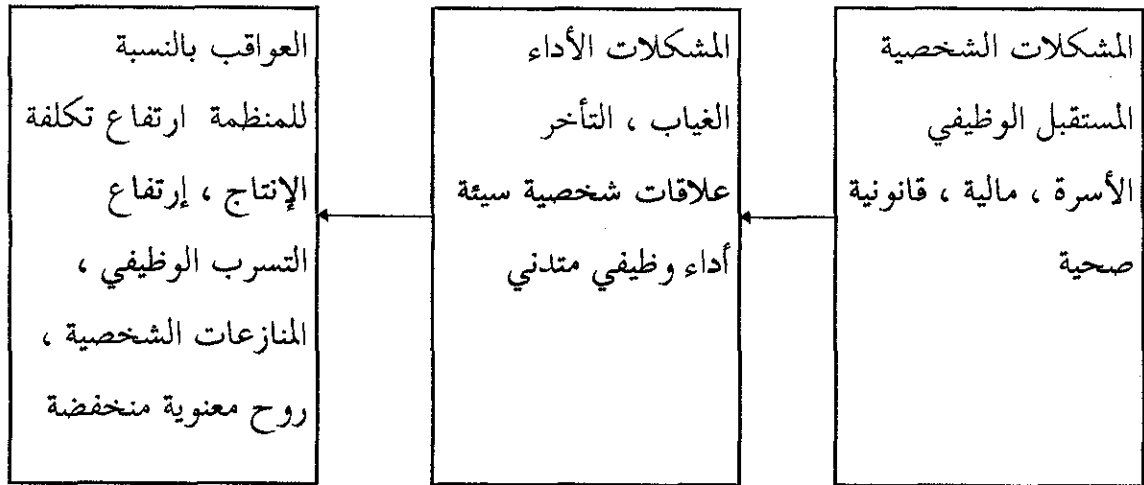
المصدر : ماريون إي هاينز، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 340.

يمكن تعريف مشكلة الفرد كواحدة مما يلي :

- 1- نقص في المهارة أو المعرفة
- 2- المشكلات الصحية أو العاطفية
- 3- الإستجابة الخيبة الأمل

و لتجاوز هذه المشاكل يمكن تعيين أو نقل عمال جدد تتوفر لديهم كفاءة في أداء المهام الموكلة إليهم و لكن نادرا ما يتوفر هذا الوضع المثالي فتكون هناك حاجة إلى التدريب و الإرشاد حيث يجب أن يكون دائما الغرض من التدريب هو تحسين أداء الفرد و من ثم تحسين أداء الجماعة و يتحقق هذا إما عن طريق زيادة المعرفة أو تحسين المهارات لدى أعضاء الفريق.

و تبدو أن هناك علاقة مباشرة بين المشكلات الشخصية و الإنتاجية نظهرها من خلال الشكل التالي :



الشكل (34) : العلاقة بين المشكلات الشخصية و الإنتاجية

مقتبس من : Meyer of Meyer « The supervisor as counselor, how to help the

distressed employee في ماريون هاينز : مرجع سبق ذكره، ص 349

و تستخدم الإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل بطريقة منظمة و ذلك عند ما تفشل الجهود الأخرى. فالتأديب إجراء رشيد و ليس إجراء عاطفي، و لا بديل للحكم السليم عند تطبيق الإجراءات التأديبية. و هناك عدة أنواع من الإجراءات التأديبية، حيث يعتمد الاختيار الأنسب منها، على مدى خطورة السلوك و علاقة العمل السابقة مع هذا الموظف،

و يمكن ترتيب الخطوات التأديبية تصاعديا كما يلي : 1- التغذية المرتدة 2- الإنذار الشفهي 3- الإنذار الكتابي 4- الوضع تحت الاختبار 5- الإيقاف عن العمل 6- إنهاء الخدمة.
و عندما لا يستجيب الفرد لما تم تقديمه من تدريب أو إرشاد أو عقاب، سيصبح ضروريا في بعض الأحيان اللجوء إلى إنهاء خدمة الموظف صاحب المشكلة.

VI-9- إدارة أداء الجماعة :¹

تركز هذه الفقرة على الجماعة ككل و ليس على التفاعل بين المشرف و أفراد المجموعة. و في مجموعات العمل، يوجد نوعان مختلفان، يسمى النوع الأول بالجماعة المتزاملة (co-Acting) و يسمى النوع الثاني بالجماعة المتفاعلة (interacting). في الجماعة المتزاملة يعمل كل فرد مستقلا على الآخرين و يكون مجهود الجماعة محصلة جمع الجهود الفردية لأعضائها مثل ألعاب القوى و السباحة. أما في الجماعة المتفاعلة فيساهم كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة مثل كرة القدم.

تتصف الجماعة الفعالة بالإنتاجية العالية و الروح المعنوية المرتفعة، فتؤدي الأعمال في معظم الوقت في الجماعة الفعالة على درجة عالية من الجودة و يمنح الفرد العامل الشعور بالرضى لكونه فردا في هذه الجماعة، حيث غالبا ما يتصف أعضاء الجماعة بالتالي :

- تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق
 - مساعدة و/أو الدفاع عن أعضاء الجماعة
 - التعبير عن إيجابيات نحو المنظمة و الإدارة و العمل
 - التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد
 - ممارسة الرقابة و التوجيه الذاتي
- و ضمن هذه الجماعة يعمل المشرف على تقديم الدعم و تسهيل التفاعل بين الأفراد و هذا لتأكيد الأهداف و تسهيل إنجاز المهام. و بدورهم أعضاء المجموعة فهم دائما على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الإنتماء و المشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم.

¹ تأليف : ماريون إي هابنز - ترجمة : د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 373.

VI-9-1- تحسين فعالية الجماعة :

تؤثر الفعالية مباشرة على الإنتاجية لذلك ينبغي على كل مشرف أن يهتم بالمحافظة على فعالية جماعة العمل التابعة له، و يمكنه اللجوء إلى أسلوب القرارات الجماعية لتحقيق هذا الهدف و المساهمة في بناء فريق فعال في ذات الوقت.

1- ما هي الإنتاجية ؟ :

الإنتاجية في مجال جماعة العمل هي مقياس لكفاءة الجماعة. تحسب الإنتاجية بقسمة السلع أو الخدمات كوحدة يمكن قياسها على الموارد المستخدمة في إنتاجها. و يكون هذا مؤشرا لكفاءة الجماعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و يمكن صياغة المعادلات التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكمية} \times \frac{\text{الجودة}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{حيث الجودة} = 1 - (\text{الوحدات المرفوضة} / \text{الكمية})$$

2- ما يجب تغييره لزيادة الإنتاجية :

بالإضافة إلى بحث المدخلات و عملية الإنتاج و المخرجات ينبغي دراسة تنظيم جماعة العمل و العلاقات السائدة. حيث ساهمت بعض الطرق الحديثة مثل التكبير الوظيفي (Job enlargement) و الإثراء الوظيفي (Job enrichment) و فرق العمل (Work teams) في زيادة الإنتاجية.

- المخرجات : يجب التدبير فيما ينتجه فريق العمل، أي البحث عن إمكانية لتحقيق فعالية أكبر بتعديل الناتج النهائي أو بتعبئته بطريقة مختلفة أو نقله أو تسليمه بطريقة مغايرة.

- تصميم الوظائف : تدبر في المهام و الأنشطة المكونة لكل وظيفة. فهل هناك فرصة لتنويع المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة لتفادي الملل الوظيفي؟ و توجد ثلاث نماذج أساسية للعمل التنفيذي.

* الإنتاج المتسلسل : يتحرك الإنتاج خطوة بعد خطوة حتى يتم إنجازها و تؤدي كل خطوة بواسطة فرد مختلف.

* التجمع نصف المتكامل : يتم فيها الجمع بين عدة خطوات إنتاجية و يعهد بها لشخص واحد لأدائها.

- * التجمع المتكامل : يقوم هنا فرد واحد بأداء جميع الخطوات اللازمة لإتمام المنتج النهائي.
- تكبير الوظائف : يهدف تكبير الوظائف إلى تجميع المهام المتماثلة في الصعوبة، و تعرف هذه العملية عادة باسم التحميل الأفقي للوظائف.
 - الإثراء الوظيفي : يؤدي الإثراء الوظيفي إلى نقل بعض المهام الإدارية التقليدية إلى مستويات أدنى في المنظمة. و تعرف هذه العملية باسم التحميل الرأسي للوظائف.
 - فرق العمل : تعمل هذه الفرق كوحدة و هي تتمتع بالاكتفاء الذاتي.
 - وضع الأهداف و توفير التغذية المرتدة.
 - الحوافز : هي المكافآت و العرفان الذي يحصل عليه أعضاء جماعة العمل نتيجة للأداء الجيد.
 - النظم و الإجراءات : استخدام أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهام الموكلة.
 - التخطيط و الجدولة : الاهتمام أكثر بالتخطيط و الجدولة من أجل تقليل أو إلغاء الإسراف.
 - أعضاء الجماعة : فأهم عنصر في عملية الإنتاج هو المواهب و الطاقات التي يملكها العمال.
 - العلاقات : حيث تشكل جماعة العمل وحدة اجتماعية، إنها توفر المجال لإشباع الحاجات الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة و هذا البعد الاجتماعي حيوي للغاية لتحقيق نجاح الجماعة.
 - المواد : يجب أن يشمل التحليل الذي يتناول المواد الداخلة في الإنتاج كلا من الشكل و المصدر.
 - الآلات و المعدات : لقد أدت تقنية الحاسب الآلي إلى زيادة طاقة الآلات المستخدمة. و هناك تطبيقان هامين في هذا المجال، الأول : في تخزين و استرجاع المعلومات و الثاني في التحكم الآلي للمعدات.
 - التسهيلات : هناك ثلاث مجالات يجب بحثها في نطاق التسهيلات :1- توفير مكان كافي لأداء المهام، 2- أثر ظروف العمل المادية على العمال، 3- تحكم كافي في درجة الحرارة و التهوية و الإضاءة.

كخلاصة يمكن القول أنه غالباً ما يهمل الجانب الاجتماعي في جماعة العمل عند البحث عن طرق لزيادة فعالية الجماعة. يتناول الإشراف الذي يركز على الجماعة، الأمر على أساس أن الجماعة تمثل نظاماً اجتماعياً و يستخدم قوة الجماعة من أجل إقامة و تحقيق الأهداف الجماعية. من أكثر الطرق فعالية لتركيز مواهب الجماعة على قضايا العمل، إشراك الجماعة في اختيار

الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها و الحلول اللازمة للمشكلات التي قد تقع. و يؤدي ذلك إلى استخدام المعلومات المتاحة لدى أفراد الجماعة في صنع القرارات الجيدة. كما يؤدي في ذات الوقت إلى استخدام طاقات الابتكار الناجمة عن تفاعل الجماعة في إيجاد الحلول الفعالة للمشكلات. كنتاج ثانوي للمشاركة فإن التزام العمال بالأهداف و الخطط الموضوعية يساعد على تحقيقها. و الاجتماعات مع العمال هي الشكل المناسب لإشراك الجماعة في برامج التحسين. إنّ الجماعة الفعالة هي الجماعة المنتجة. و من أجل المحافظة على فعالية الجماعة من الضروري مراجعة أداء الجماعة من وقت لآخر للتأكد من أنها تحقق الهدف من وجودها.

خاتمة الفصل

يرد الأداء في المنظمة على عدة جوانب منها، الإبداع، حركية الوسائل المالية، التنسيق بين عوامل الإنتاج والنجاح في الاندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة. و تهدف المنظمات من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية، تميزها عن باقي المنظمات و تحقيق الإستقرار في سوق تملكه المنافسة و قانونه : البقاء للأقوى، حيث تنشأ المنظمات و تنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة فيها و لعل أهم عامل يتمثل في العنصر البشري فهو العنصر المحقق للنجاح من خلال إستخدامه للعناصر الأخرى، إذن هناك عوامل كثيرة محددة لأداء المنظمة أو بعبارة أخرى هناك عوامل تؤدي إلى عكس الأداء.

و لقد أدركت البلدان المتقدمة أهمية العلاقة بين أداء المنظمات و مستوى المعيشة و أولت إهتماما كبيرا للموضوعات المتصلة بها و متابعتها من خلال خلق مراكز للمسؤوليات في كل المستويات الوسيطة و إجبارها على مناقشة أهداف الأداء و تحسين الكفاءة.

و لذا يجب على الدول السائرة في طريق النمو أن تهتم أكثر بقضية الأداء باعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشكلاتها و الإرتقاء بمجتمعاتها و نظمها الإقتصادية و الإجتماعية من مواقع التخلف و الركود إلى طريق التقدم و الرفاهية. و يبدو أن الطريقة الحاسمة لنمو الإنتاج و تطويره هي رفع مستوى الأداء. لأن الدول السائرة في طريق النمو تعاني من عكس - الأداء، و لتجاوز ذلك يجب أن تضع سياسة للأداء تسعى من خلالها إلى الرقي تعتمد على :

- وضع استراتيجية أداء مرتكزة على اعتبارات تتزامن مع محددات التغذية المرتدة.
- الدخول إلى السوق بأكبر كمية من المنتج للضغط على اهتمام المستهلك أي توجيه المستهلك في السوق.
- إنشاء مدارس للتكوين باعتبار أن المدرسة هي الإطار المثالي لتكوين و نمو ثقافة ترفع من الأداء في المنظمات.

أما بالنسبة لقياس الأداء في المنظمات الخدمية فيجب تحديده على مستوى :

* الإقتصاد الكلي : بوضع في العلاقة مساهمة الخدمات في إنتاج الثروة الوطنية و الوسائل التي تحركها (بشرية و موارد مادية)

* الإقتصاد الجزئي (أو الأداءات الفردية) : حيث تهتم المنظمة بتقدير أداء العمل اليومي للخدمة المقدمة، ومن أهم خصائص هذا التقدير هي :

- عقلانية العمل الفعلي، الذي يرمي إلى رفع الإنتاجية، الكفاءة، الجودة، المردودية.

- تحديد دور العامل بالنسبة للأداءات الفردية و الجماعية.

الفصل الرابع

الخدمة البريدية :

دراسة حالة في مؤسسة بريد

الجزائر (تلمسان)

مقدمة الفصل

نحاول في هذا الفصل تحليل رفع الأداء في مؤسسة بريد الجزائر. الأداء الذي نسعى إلى تحسينه و الرفع من معدلاته مرتبط بنوعية الخدمة و تكلفتها و بطريقة تقديمها و سبق و أن أكدنا في الجزء النظري أنه يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء البشري و على الأسلوب التنظيمي في وحدات العمل و في نقاط البيع (مكاتب البريد) و كذلك إلى حقيقة الأوقات الحرجة الفعلية التي تنشأ من تفاعل و إتصال الزبون بمقدم الخدمة.

تقدم مؤسسة بريد الجزائر خدمة عمومية ضرورية، لا غنى عنها و تلعب دورا كبيرا في الإقتصاد الوطني من الناحية الإقتصادية و الإجتماعية، إلى جانب الوظائف المالية التي تأمنها، فهي تشكل أهمية حيوية للدولة على كل من المستوى السوسيو-إقتصادي و المستوى السياسي و تساعد و تشارك بقوة في تطوير القطاعات الأخرى. أما بالنسبة لإمتداد حقل تأثير الخدمات البريدية، فهو يجعل من مؤسسات البريد ملحقا إداريا ثمينا و وسيلة لتحقيق التفوق. و لذا تظهر لنا ضرورة التطرق بإيجاز إلى تعريف الخدمة البريدية و أهميتها و مهامها، ثم التعرض إلى التطور التاريخي الذي شهدته إدارة البريد و المواصلات إلى أن وصلت إلى مؤسسة بريد الجزائر، إثر الإصلاحات الأخيرة. ثم عرض مختصر لأهدافها المستقبلية. كما تبين ضرورة وضع قاعدة رياضية، نركز عليها في تحليلنا لقياس الأداء في مؤسسة بريد الجزائر هي نظرية صفوف الإنتظار، قد تكون أنسب وسيلة لمناقشة العلاقة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها، و هذا على أساس معطيات و بيانات تخص مكاتب البريد بولاية تلمسان.

I- خدمة البريد :

يعتبر البريد من أقدم نشاطات الخدمة العمومية، يعيش اليوم عدم الإستقرار بسبب التحولات التكنولوجية، العولمة و الإنفتاح على المنافسة.

I-1 تعريف و مهام الخدمة البريدية :

البريد هو مجموع منظم يدرج عددا كبيرا من الخدمات تتوزع إلى جناحين هما : البريد و الخدمات المالية. حيث يهتم البريد بنقل و ترحيل البعثات و الطرود، أما الخدمات المالية فتشمل خدمات الصكوك البريدية و خدمات مصلحة صندوق التوفير و الإحتياط إلى جانب خدمات لصالح الخزينة و المصالح الإدارية، مثل المعاشات.

I-2 أهمية الخدمة البريدية :

مفهوم الخدمة البريدية هو قوي بقيم التضامن و العدالة التي تنبثق عن أسس الديمقراطية، فالخدمات التي يغطيها هذا المفهوم هي أساسية لحياة الجماعة و لممارسة حقوق المواطن.

إذن هي تأسس أحد البنيات الرئيسية للوحدة الوطنية. و هي يوم بعد يوم تحوز على معنى إداري و اقتصادي و حتى سياسي أكبر، حيث أن وجود مكتب بريدي في منطقة نائية هو عامل يدل على ديمقراطية الدولة، لأنه الوسيلة الأساسية التي تجعل من هذه المناطق و القرى في اتصال مع باقي المناطق الأخرى ثم مع باقي مناطق العالم. و لهذا إتجهت السياسات الحكومية إلى إنشاء أكبر عدد من مكاتب البريد لأنه عبارة عن مقياس لثانة الحركة السياسية و مؤشر لإرتقاء و تنمية المستوى المعيشي.

لكن أفكار التحرير و العصرية الهادفة إلى ديناميكية الإقتصاد أثرت كثيرا. و مقابل التحولات المتسارعة تتساءل عن أحسن تجسيد ممكن لهذه الآفاق و الطموحات في الوقت المستقبلي. فهل يمكن تحقيق التكافؤ بين المحافظة على أصل الخدمة البريدية¹ من جهة و محاولة رفع معدلات الإنتاجية و الأداء فيها التي تكاد تنعدم من جهة أخرى؟

¹ حتى في الدول الرأسمالية، يعبر التضامن و التأزر الإجتماعي عن أصل خدمة البريد، حيث نجد أن البريد الأمريكي (BRONTOSAURE) لا يزال مرموز في دولة اللبرالية و نفس الشيء بالنسبة لبريد ألمانيا (DEUTSCHE POST).

يبدو أن معظم خدمات البريد في كل دول العالم، تفقد و تتراجع عن الهدف الذي أنشأت من أجله، و يؤكد الاجتماعي (Eric Macé (Sociologue) هذا بقوله : "إن خدمة البريد مثل باقي الخدمات العمومية تحاول و تسعى إلى الإحتزاف الحديث (Néocorporatisme)، و هذا ما يجعل خدمة البريد و بصفة عامة الخدمة العمومية تتدهور و يتحول الشغل الشاغل للمديرية و المستخدمين إلى الدفاع عن فوائدهم الخاصة فقط"¹. لكن حتى و لو أن المحافظة على حقوق العمال و العملاء معا في الخدمة البريدية (باعتبارها خدمة عمومية) هو واجب سياسي، لا يعني بقاءها على الحال التي هي عليه و الإستمرار في إنعدام المردودية لأنه في النهاية سينتهي الأمر إلى ضياع هذه الحقوق. كذلك لا يجب أن نغفل أن التأقلم مع التحولات المحيطة بهيكل خدمة البريد، يتحقق مع الإستمرارية و العدالة و هي ضرورية للرد على حاجات المجتمع المتزايدة. و من أجل بلوغ هذا الهدف الأسمى الذي يتجسد في تحسين مستوى أداء الخدمة البريدية، يجب إعادة وضع كل من إشباع (المواطن / العميل / المساهم) و ديناميكية الإقتصاد الوطني في مركز الأفكار حول نمو خدمة البريد داخل إطار العولمة و الإفتتاح. حيث أن مستوى التشغيل المستقبلي و مكانة الدولة يكون تابعا بنسبة كبيرة لمستوى أداء الخدمات بما فيها خدمة البريد.

II- التطور التاريخي لإدارة البريد و المواصلات :

حصلت الجزائر بعد الإستقلال على إرث كبير تمثل في إدارة البريد و المواصلات و استفادت من إحتكارين مهمين هما :²

* الإحتكار البريدي : حيث تتمتع إدارة البريد و المواصلات بأفضلية مطلقة في تأمين نقل و ترحيل البعثات بدون أي منافس، فهذه المهمة هي إحتكار مطلق لإدارة البريد و المواصلات. (المادة رقم 1، من قانون البريد و المواصلات لسنة 1975).

¹ « Sauver la poste est-il encore temps pour décider »? Conclusion du Sénat Français du 10/05/03 pour une conception conquérante du service public: un service public centre sur le citoyen et le succes de l'économie nationale - Internet.

² Manuel d'enseignement professionnel de l'agent d'administration. T1, sous Direction de la formation, Ministère des PTT. 1977.

* إحتكار المواصلات : و يشمل على إعداد بدون ترخيص خطوط هاتفية و خطوط برقية (المادة 39 من قانون البريد و المواصلات لسنة 1975).

بقيت إدارة البريد و المواصلات تعمل بنصوص القانون الفرنسي حتى سنة 1975، حيث صدر قانون البريد و المواصلات رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، و الذي تبنى معظم الأحكام التشريعية و التنظيمية من القانون الفرنسي، مع إضافة بعض النصوص المعدلة. (أنظر ملحق رقم 01 - الجريدة الرسمية).

II-1- وضع إدارة البريد و المواصلات حتى سنة 1997 :

رغم الإنجازات المهمة التي حققتها إدارة البريد و المواصلات حتى سنة 1997، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن الفترة ما بين 1993 و 1995 سجلت تدهورا مهما في الوضعية المالية للقطاع لوحظ من خلال عجز في الميزانية لسنة 1995 (مع العلم أن آخر عجز يعود لسنة 1975) حيث تميزت هذه الفترة بـ:

- عدة ديون غير مسددة للمؤسسات.
 - الرسوم الجمركية غير مسددة
 - عدم تسديد الديون و القروض المستحقة للخزينة و البنوك
 - إستنفاد صندوق التمويل و المخزونات إلى درجة الصفر.
- و لقد شملت الأعمال الأولية على تطهير وضعية الميزانية و تسديد الديون المستحقة لعدة متعاملين و إعادة تعيين صندوق التمويل دون المساس بالمصالح الإجتماعية و المهنية للعمال.
- حققت إدارة البريد و المواصلات إنجازات ضخمة يمكن حصرها في ¹:

1- بالنسبة لخدمة الإتصالات :

* بلغ عدد تجهيزات المشتركين في ميدان التمويل أكثر من 280000 تجهيزا، كما تم ربط 136000 مشترك جديد، و بهذا بلغت نسبة الطلبات الهاتفية 75%، أما فيما يخص رقمته حضيرة المشتركين فتجاوزت النسبة 65%.

¹ Circulaire nationale spéciale n°01. 1998.

* بالنسبة للأكشاك المتعددة الخدمات فاق عددها 5800 كشك، فهي فرصة جديدة

لتشغيل الشباب و تضمن إيرادات منتظمة للإدارة.

* الهاتف النقال : هو وسيلة إضافية للتواصل المؤسسي، حيث انتقل عدد المشتركين في

هذه الشبكة من 3000 مشترك سنة 1995 إلى 18000 سنة 1997، مما أدى إلى رفع الإيرادات

بصفة ملموسة.

* و بالنسبة لنوعية الخدمة المقدمة، فهو يعد إنشغالا دائما، حيث تم تحسين نوعية الخدمة

بصفة معتبرة بفضل الإدراج المكثف للتكنولوجيات الرقمية و الإستعمال المتزايد للوسائل

المعلوماتية.

للإطلاع على بعض الأرقام الحديثة عن قطاع المواصلات. (أنظر الملحق 02).

2- بالنسبة لخدمات البريد و الخدمات المالية :

* واجه البريد صعوبات حقيقية فيما يتعلق بالحصول على محلات و أراضي لبناء مؤسسات

بريدية، لكن بذل جهود لتطوير الشبكة البريدية أدى إلى إنجاز 35 نقطة إتصال و 202 شبك،

الأمر الذي حسن من السعة البريدية.

* الجوية البريدية (Aero-postale) : لقد حقق الترحيل البريدي قفزة نوعية بدخول الجوية

البريدية التي عملت على ترحيل البريد إنطلاقا من الجزائر العاصمة في اتجاه 12 مدينة شرق و غرب

البلاد، إضافة عن الوسائل التقليدية التي تستعملها الإدارة مثل الرحلات العادية للخطوط الجوية

الجزائرية، القطار...

* الخدمات المالية البريدية، هي لا تزال في تطور مستمر و في عملية عصنة و إثراء لأنواع

المنتجات و الخدمات. حيث سجلت خدمة الصكوك البريدية حتى 31 ديسمبر 1997 ما يلي :

- فتح 454000 حساب جديد.

- تكوين حضيرة 4000000 حساب مما يجعل مصلحة الصكوك البريدية أول بنك بالنظر في

البلاد.

- إيرادات تقدر ب3مليار دج في باب إيداعات أرصدة مركز الصكوك لدى الخزينة بفضل إعادة

تقييم نسبة الفائدة الممنوحة.

- تشغيل 123 حاسوب و مطراف مما يوصل الشبايبك المجهزة بالمعلوماتية إلى 820 شباك.
- تشغيل 20 موزع آلي للأوراق المالية الموصلة بالمنظومات البنكية و تقرر أن يصل عددها إلى 100 موزع في سنة 2000.

- اللامركزية الفعلية للخدمات المالية بفضل تشغيل مراكز مالية جهوية.

* و لقد سجلت مصلحة صندوق التوفير و الإحتياط من جانبها :

- فتح أكثر من 99 ألف حساب بريد.

- تكوين حضيرة 3,1 مليون حساب

- لامركزية عمليات التوفير نحو مراكز جهوية.

* أما فيما يخص تسيير الموارد البشرية فقد تم التكفل بالمشاكل الإجتماعية و المهنية للعمال، و الذي يشكل أحد المهام الأساسية و الدائمة للإدارة، و هذا بتنظيم عدة إمتحانات و مسابقات لكل الرتب. كما إنتقل عدد التوظيف من 370 موظف جديد في سنة 1995 إلى 2800 في سنة 1996 و 2500 في سنة 1997.

II-2- إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات :

سطرت وزارة البريد و المواصلات برنامجا طموحا يتطلب التجنيد الفعلي لكل العمال الذين ينبغي عليهم بذل أقصى جهد من أجل ضمان تنمية دائمة للقطاع و مواجهة المحيط الإقتصادي الجديد على الصعيد الوطني و الدولي، ذلك المحيط المتميز بعولة و شمولية التجارة. لكن قد يبقى هذا البرنامج الطموح بعيدا تماما عن حيز التنفيذ و التحقيق على أرض الواقع في ظل طبيعة النظام الذي تعمل به إدارة البريد و المواصلات. و لذا كان عليها أن تسعى أكثر إلى المزيد من التحرر و الإستقلالية و اتباع مبادئ اقتصاد السوق، التي أصبحت مع بداية التسعينات (1990) ضرورة حتمية لا مفر منها و الاختيار الوحيد لجل المؤسسات الوطنية. و لقد ساعدها على هذا التوجه، القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات رقم 01/28 و المؤرخ في 12 جانفي 1988.

و هكذا حتى يتمكن قطاع البريد و المواصلات من تحقيق مستوى أداء يسمح له بالإستمرارية في محيط تنافسي و يضمن له المحافظة على مناصب العمل الحالية و رفع الفعالية، كان عليه إعادة هيكلة عميقة للقطاع بتقسيمه إلى مؤسستين هما : مؤسسة « إتصالات الجزائر »

(Algérie Telecom) و تهتم باستغلال شبكات الإتصال و مؤسسة « بريد الجزائر » (Algérie Poste) و تهتم بخدمة البريد و الخدمات المالية و هي التي تمثل موضوع الدراسة الحالية.

تم هذا التقسيم بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، و يهدف إلى تطوير و تقديم خدمات بريد و مواصلات سلكية و لاسلكية ذات جودة، في ظروف موضوعية و شفافة، و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة. (المادة الأولى من القانون 03/2000، أنظر الملحق رقم 03).

II-3- مؤسسة بريد - الجزائر :

هي مؤسسة عومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC)، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 43/02 المؤرخ في 14 يناير 2002، (أنظر الملحق 04) مقرها الإجتماعي كائن ب-04 شارع كريم بلقاسم - الجزائر، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و تخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها، توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد و تخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام و تعد تاجرة في علاقتها مع الغير، أي تكتسب الصفة التجارية التي لم تعرفها من قبل. و في هذا الإطار تخضع نشاطات بريد الجزائر لرقابة الدولة، التي تسهر في حدود صلاحيتها على :

- تطبيق معايير إنشاء و إستغلال مختلف الخدمات
- إستمرارية و إنتظام الخدمات المقدمة للجمهور
- إحترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين
- توفير خدمات مطابقة للأحكام القانونية و التنظيمية للخدمة العامة
- إحترام مبادئ الأداء العامة.

1- مهامها :

* الخدمات البريدية : تتمثل هذه الخدمات في جمع و ترحيل و توزيع المادة البريدية، التي تكون عبارة : عن رسائل، طرود، بطاقات بريدية، مطبوعات، عينات السلع...
* البريد السريع الدولي : يسمى ببطل البريد (Champion poste)، يقوم كذلك بجمع، و ترحيل و توزيع و ثائق و طرود بريدية واردة أو صادرة من و إلى الخارج.

و في هذا المجال فقط (أي النقل و الترحيل السريع) نجد منافسين لمؤسسة بريد الجزائر، الأول يسمى "DHL" على المستوى الدولي، و الثاني يسمى "ريم الصحراء" على المستوى الوطني.

* العمليات البنكية : تتمثل في :

- تحويل المبالغ المالية عن طريق خدمة الحوالات
 - الإهتمام بالحسابات و تنظيم الديون (Créances) عن طريق خدمة الصكوك البريدية
 - * تسيير الصندوق الوطني للإحتياط.
 - * عمليات لحساب الخزينة : و تشمل على :
 - دفع النفقات العمومية
 - تحصيل بعض الإيرادات مثل رسوم السيارات (Vignette)
 - دفع مستحقات المعاشات العسكرية و المدنية الجزائرية و الأجنبية
 - إستقبال إكتتابات في سندات التجهيز، دفع الفوائد و إسترجاع السندات
 - * عمليات لصالح الإدارات المالية : مثل تحصيل الضرائب و الرسوم (مثل حوالات الخزينة)
 - * عمليات لصالح البلديات : مثل دفع مخصصات الشيخوخة و الإعاقة.
- 2- هيكلها التنظيمي :

يسير مؤسسة بريد - الجزائر مجلس إدارة يتأسه الوزير المكلف بالبريد أو ممثله و يديرها مدير عام. و يتكون المجلس من :

- ممثل الوزير المكلف بالجماعات المحلية
 - ممثل الوزير المكلف بالمالية
 - ممثل الوزير المكلف بتهيئة الإقليم
 - مسؤول مكلف بسياسة البريد لدى الوزارة المكلفة بالبريد
 - ممثل ينتخبه العمال
- و يتولى أمانة المجلس المدير العام للمؤسسة. يقترح المدير العام لمؤسسة بريد الجزائر التنظيم العام للمؤسسة و نظامها الداخلي و يعتمدهما مجلس الإدارة و يضبطان بقرار من الوزير المكلف بالبريد.

3- البريد بالأرقام - سنة 2001 :¹

يتضمن المحاور التالية :

* الصكوك البريدية (CCP):

تشمل على :

- خمس مراكز للصكوك البريدية (الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، غرداية)

- ثلاث مراكز في طريق الإنشاء (شلف، سطيف، بشار)

- 493000 حساب مفتوح

- 146000000 عملية

- 5410000 حساب

- 110 موزع إلكتروني

* الحوالات البريدية :

- إصدار و دفع 38 مليون حوالة

- الأموال المحولة تقدر بـ 1500 مليار دج

* المعاشات :

- دفع 1,8 مليون معاش

- حوالي مبلغ 43 مليار دج

* صندوق الإدخار و الاحتياط (CNEP):

- 3410000 حساب

- 89000 حساب مفتوح

- 2,6 مليون عملية

- أكثر من 163 مليار دج في أرصدة الحسابات في 31 ديسمبر 2001.

* مخصصات الشيخوخة و الإعاقة (AFS/IAIG) :

- تخليص حوالي 6 ملايين دفع

¹ www.wine.com/algeria2/french/ algerieposte.htm - p2

- بمبلغ 9 مليار دج مدفوعة

4- الأفعال السارية المفعول : (Action en cours)

* فيما يخص خدمة البريد الدولي : (International post service IPS)

- تسيير البريد السريع الدولي و البريد بالطائرة

- تعميم استعمال رمز الشطب (Code à barres)

- Tack et trace

* فيما يخص الخدمة المالية الدولية : (International financial service IFS)

- إنجاز خدمة الحوالات البرقية الدولية

- ترميز المعطيات (Cryptage) (Bit 128)

- الحد المشترك (Interface) مع التطبيق العادي لـ TREF (التمويل الإلكتروني للأموال)

: Western Union *

- التحويل السريع لمواد الأموال (Articles d'argent)

- المركز الوطني للمكاملة (Appel)

- الربط Sita مع الموزع الدولي serveur

- ربط 70 مكتب

* البريد الهجين (Hybride) :

- وضع تحت طيه كشف الحسابات

- الإدماج (Insertion) الأوتوماتيكي للوثائق (Pieces)

- عرض خدمات النسخ (Edition)، وضع تحت طيه (Sous pli)، الترحيل و التوزيع

* التجارة بالبريد (Publi postage) :

- توزيع المطبوعات

- البريد المرسل (Adresse) - استعمال الدعائم

- البريد غير مرسل - توزيع مباشر

* ملف العناوين (Fichier d'adresses) :

- إستيفاء (Mise à jour) دورات التوزيع

- Fiabilisation des adresses

- الملف الوطني للشوارع (Rues)

* دخول Accès عن بعد إلى الحسابات :

- معاينة الحساب

- عرض كشف الحساب على الشاشة

- تعهدات الإحتجاجات، الإلتماس و الإقتراحات

- طلب الدفاتر (commande de carnet)

* الأرشيف و الإمضاءات الإلكترونية :

- الوصول المبسط لتاريخ (Historique) CCP و CNEP

- بحث متعدد المعايير

- ترقيم الإمضاء

- الرقابة اللامركزية للإمضاءات

* تأليل النقد (استعمال معدات معلوماتية و إلكترونية في العمليات المصرفية Monétique)

- حل كامل للسحب، دفع و حمل نقود إلكترونية

- بطاقة على حسب المعيار EMV (carte à puces)

- الدخول إلى الشبكات الداخلية (Domestiques) و الدولية (مثل Visa, Master

card, Europay).

- تمييز و شخصنة البطاقة (Personalisation)

* معاينة الحساب بالهاتف :

- الدخول إلى الحساب بمكالمة هاتفية

- الخدمة باللغتين (عربية، فرنسية)

- إستعمال عقلائي لشبكة الإعلام الآلي المسافية (Téléinformatique)

5- الأعمال المتوقعة الإنجاز :

* بعث الوثائق المؤمنة (sécurisé)

- البريد الإلكتروني المؤمن

- متابعة (Track et trace)

- مصاحبة التاريخ بالساعة (توقيت Horodatage).

- نظام العد RSA للترميز (Algorithme RSA de cryptage)

* Cyber poste

- حدود Internet (bornes)

- الدخول إلى بوابة البريد

* التصديق و الحصول على الثقة

- التصديق (certification) و ليس الفسخ (Répudiation)

- إدماج أمن العمليات التي تضمن أن كل الملفات الإلكترونية تحفظ دون تغيير محتواها

- التأريخ (Datage)

- توثيق Authentication المرسلين (Emetteurs)

* المعاملات الإلكترونية و التجارة الإلكترونية

- تطوير محلات تقديرية

- إيواء المحلات

- تطوير المواقع التجارية (Sites)

- بروتوكول SSL للتأمين

* إمدادات - نقل

- الطرق الجديدة للإتصال مع الزبائن

- مراجعة قنوات التوزيع

- عرض منتجات، خدمات و أسعار (Tarifs)

- البعد الوطني و الدولي

- التحالف مع الشركاء

- وسائل الدفع الإلكتروني

* Franchising : هي فرصة و موقع قائد

* البريد الدولي السريع :

- هو شبكة تجارية تضم وسائل للاتصال و تعبر عن إتفاق و تحالف

6- أفعال مكملة :

- توسيع حضيرة المؤسسات البريدية و إدخال مفهوم مكتب البريد النقال (mobile).

- إمتداد و زيادة ساعات عمل مكاتب البريد

7- سوق المؤسسات البريدية :

و يمكن تمثيل سوق المؤسسات البريدية في الجزائر من سنة 1990 إلى سنة 1999 من خلال الجدول

التالي :

سنوات	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
السكان (ملايين)	24,7	25,3	25,9	26,6	27,2	27,8	28,6	29,1	29,5	30,2
العدد الكلي للمؤسسات	2936	3003	3098	3193	3227	3229	3207	3235	3277	3304
المؤسسات في الخدمة	2828	2877	2981	3078	3107	3145	3200	3223	3038	3022
مؤسسات ثانوية	1559	1618	1679	1764	1791	1745	1685	1701	1734	1751
مؤسسات ثانوية في الخدمة	1459	1501	1569	1643	1669	1685	1685	1692	1496	1539
عدد كلي للمراكز	22	22	22	21	20	20	23	25	42	46
مراكز هاتفية	22	22	22	21	20	20	22	25	42	46
الشبابيك الموجودة	-	-	4842	6649	7677	8400	8680	8892	8980	8247

جدول (10) : سوق المؤسسات البريدية

المصدر : www.postelecom.dz « No limits to serve you », p5

كما يمكن إضافة بعض الأرقام المهمة¹:

1- الكثافة البريدية / مكتب : تقدر بـ 9700 مواطن/مكتب

2- الكثافة البريدية / شبك : تقدر بـ 3500 مواطن/شباك

3- عدد المتعاملين في خدمة البريد السريع الدولي : 03

II-4 مؤسسة بريد الجزائر بعد إعادة الهيكلة :

يعكس الجدول السابق، الكثير من الإنجازات المحققة، ويدل على أن الجهود متواصلة من أجل تقديم خدمة بريدية ذات جودة، لكن هل الإجراءات المتبعة المتعلقة بالتكنولوجيا وأتمتة المكاتب و تألية المنتجات، و التي دعمتها إعادة الهيكلة الأخيرة (موجب قانون 2000-03) هي كافية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب الذي يضمن تحقيق الإشباع المنتظر في ظل المحيط التنافسي الحالي؟

إن الوضعية الحالية المعاشة في مكاتب البريد و حقيقة سوق الخدمة البريدية في الجزائر تفرض على مؤسسة بريد الجزائر إعادة التنظيم الداخلي على مستوى مكاتب البريد و إتباع أساليب تنظيمية جديدة تتماشى مع الأهداف الجديدة، نذكر من بينها : جودة الخدمة، سهولة توصيل الخدمة المطلوبة، المردود الإقتصادي للمؤسسة و غيرها، حيث أن السبيل الوحيد للنجاح و الإستمرار هو ضرورة التغيير الجذري لنظرة مؤسسة بريد الجزائر للخدمات التي تقدمها لزبائنها كما أن ضمان البقاء و الإستمرار داخل محيط لا يقبل التنازعات يحققه فقط التحول في أذهان كافة عمال المؤسسة و تعبئة الجهود المبذولة على كافة الجهات من أجل تجسيد الأهداف التالية :

- تحديث أدوات العمل

- تحسين إطار العمل و استقبال الزبائن

- رفع مستوى مردود المعاونين عن طريق صيغ تكوين مختلفة و نظام تحفيز يساعد على

الإلتزام بالنتائج.

إذن أصبح التفكير في أسلوب تنظيمي جديد لمكاتب البريد أمرا ضروريا، حتميا

و مستعجلا، أسلوب أكثر كفاءة ينال رضى الزبون بالدرجة الأولى و مناسب للعامل و يساعده

¹ Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (A.R.P.T).

على تقديم خدمات ذات جودة في أوجز وقت ممكن. و خاصة أن يحسن من الصورة التي يرسمها الزبون عند إقترابه من مكتب البريد و هي طابور الإنتظار و قضاء ساعة او ساعتين و أحيانا حتى أكثر في الإنتظار للحصول على الخدمة المطلوبة. في حين أن مدة إنجازها في دول أخرى مثل دول الإتحاد الأوروبي و حتى دول من المغرب العربي مثل تونس و المغرب، لا تزيد عن 5 إلى 8 دقائق في المتوسط. يا ترى إلى ماذا يرجع هذا الفرق الشاسع في مدة تقديم الخدمة؟

لكن في ظل العولمة و الإفتتاح للمنافسة، لا بد من وجود في المستقبل القريب مؤسسات منافسة (كما هو الحال في خدمة البريد السريع) تقدم خدمات بريدية و مالية، و حينها تترجم ساعات الإنتظار و الطريقة الحالية لتقديم الخدمة بهروب زبائن مؤسسة بريد - الجزائر إلى المؤسسات المنافسة للحصول على خدمة أفضل و في زمن قياسي و جيز، و فقد الزبائن يؤدي إلى ضياع فرص بيعية على المؤسسة، تعكسها معدلات الإنتاجية المنخفضة و تدهور أكيد في مستوى الأداء.

و هكذا يمكن تصور علاقة طردية بين الثلاثية التالية :

تحسين الأداء ← إشباع الزبون ← تقليص طابور الإنتظار (أو تقليص زمن الحصول على الخدمة المطلوبة)

بحكم التجربة المحصلة في مكاتب بريد تلمسان، يمكننا تقديم تشخيص مبسط لعمل

مكاتب البريد بصفة عامة من أول الشهر إلى آخر يوم من الشهر :

- فيكون بالنسبة لخدمة الصكوك البريدية (أو المراكز المالية)، عموما حركة عادية للزبائن

من أول الشهر إلى غاية اليوم العاشر أو الخامس عشر من الشهر. بينما بعد هذه الفترة إلى غاية

نهاية الشهر، فتعيش مكاتب البريد إكتظاظا غير عادي يدل على أن الطلب يفوق العرض بكثير.

- و كذلك بالنسبة لخدمة تخليص فواتير الهاتف، حيث تعرف مكاتب البريد إكتظاظا لا

يمكن إدراكه كل نهاية فترة شهرين (Bimestre) و لا يمكن التخلص من طوابير الإنتظار الطويلة

في ظل التنظيم الحالي أي تقديم الخدمة من طرف شبك و في مرحلة واحدة. (أي شخص واحد

يقدم الخدمة كلها). رغم الشكاوى الكثيرة المقدمة و إنزعاج كل من الزبائن و عمال الإتصال

(أي عمال الشبايك) بسبب عدم إمكانية التوفيق بين العرض و الطلب و إلى جانب الأخطاء

المهنية المتكررة خلال فترات الإكتظاظ، لم تتخذ بعد قرارات لتغيير الأسلوب التنظيمي الحالي أو على الأقل تكيفه مع الحاجة أثناء فترات الطلب الكبير.

إن المشاكل التنظيمية التي تعيشها مكاتب البريد بالولاية والتي تؤثر مباشرة على مستوى الأداء فيها، تقتضي منا الإستعجال في تقديم الإقتراحات التالية و مناقشتها :

1- توزيع الطلب على كل فترات الشهر بشكل متساوي نوعا ما، وهذا بالإتفاق مع المؤسسات الزبونة التي يتعامل معها البريد لدفع أجور عمالها و هي عموما مديرية التربية و التعليم، شركة سونلغاز، سونطراك، الجامعة، الخزينة... ثم وضع رزنامة تقسم حجم العمل على كل أيام الشهر، مع الأخذ في الإعتبار الطوارئ المتوقعة في المناسبات مثل أيام العيد و رمضان...

2- تغيير الأسلوب التنظيمي الحالي المعمول به في مكاتب البريد و المتمثل في مركز خدمة واحد و إتمام الخدمة في مرحلة واحدة، (ما عدى خدمة CCP) (الحالة 01).

في معظم مكاتب البريد بالولاية نلاحظ أن خدمة CCP يؤمنها شخصان بمعنى أن الخدمة تنجز على مرحلتين : العامل الأول يهتم بإجراء العملية في الحاسوب (التعرف على الرصيد و الدفع) و العامل الثاني يهتم بالمخالصة و الدفع و عد الأوراق النقدية. و هذا للتخفيف من مشاكل الأسلوب الحالي (الحالة الأولى) عن طريق تقسيم زمن الخدمة على مرحلتين و هذا لهدف تقديمها في زمن قصير نوعا ما. و لذا نقترح تعميم هذه الطريقة أي مركز خدمة واحد و إتمام الخدمة على مراحل بالنسبة لباقي الخدمات أو المنتجات البريدية الأخرى. (حالة 02).

بالرغم من أن إستعمال هذه الطريقة الثانية ينجم عنه عدة فوائد تتمثل في سرعة تقديم الخدمة و بالتالي تقليص طوابير الإنتظار و كذلك استغلال كل العمال بإستعمالهم في أعمال ثانوية إلى جانب خلق روح المساعدة و التعاون بين أعضاء مجموعة العمل. لكن تطبيق هذه الحالة على جميع الخدمات و بصفة دائمة قد يؤدي إلى :

- وجوب توفر عدد أكبر من عمال الشبايك و هذا ما يستدعي ضرورة خلق مناصب جديدة و بالتالي دفع أجور إضافية.

- تحديد الأساس الذي يتم عليه تقسيم العمل بين الموظفين في تأدية الخدمة الواحدة و نسبة مسؤولية كل منهما في حالة أخطاء الدفع أو عجز الصندوق.

- إكتفاء بعض العمال بالأعمال الثانوية و الإبتعاد عن المخالصة و الدفع لتفادي عجز الصندوق و المشاكل مع الزبائن و هذا ما يجعل من مكتب البريد يعتمد على بعض العناصر الأساسية التي تسيطر و تتحكم في الأعمال الصعبة الموكلة إليهم، بينما تبقى العناصر الأخرى مجرد عناصر مساعدة أو ثانوية ، لا يتعدى عملها على المهام الروتينية البسيطة و هذا ما يخلق مشاكل عويصة أثناء فترات العطل و رغبة هذه العناصر الأساسية في الحصول على رخصة عطلة، فتأجل هذه العطل إلى غاية توفر عنصر آخر قادر على سد الفراغ أو أيضا في حالة الإجازات المرضية. (في بعض الأحيان، صعوبة الحصول على عطلة مسموح بها بسبب ضرورة التواجد في مكتب البريد على مدى أيام الشهر/السنة، كما هو الحال بالنسبة لوظيفة مفتش الشبايك يدفع به إلى القلق و التوتر و أحيانا اللجوء إلى الإجازات المرضية للحصول على قسط من الراحة).

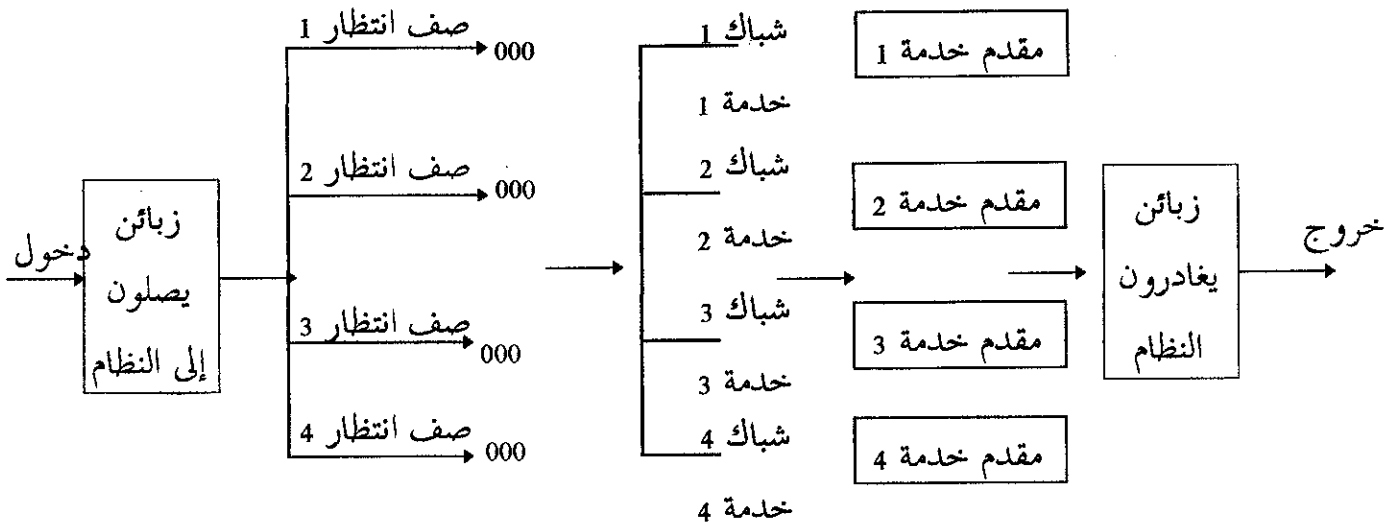
إن أسلوب تقسيم العمل و التخصص المعمول به في الحالة الأولى و المقترح في الحالة الثانية لم يؤدي إلى تجاوز المشاكل التي تعرفها مكاتب البريد في الولاية و نفس الحال تعيشه المؤسسات البريدية على المستوى الوطني. رغم أن مفهوم تقسيم العمل الذي جاء بها آدم سميث، و يعتمد عليه الفكر الطايلوري كان أساس نجاح المؤسسات والاقتصاديات في فترة مضت من الزمن إلا انه في حالتنا هذه أسلوب التخصص (أي مركز خدمة واحد مع إنجاز الخدمة على مرحلة أو على عدة مراحل) المعتمد لا يعتبر الدواء أو الحل المناسب للمشاكل التي تعيشها مكاتب البريد، بل على العكس يزيد من تعقيدها و يمثل سبب مباشر لإنخفاض الاداء فيها. و لذا نرى بضرورة تقديم إقتراح آخر، يغير تماما من أسلوب التنظيم الحالي و المتمثل في تعدد الشعب (Polyvalence) أو شعب الشبايك في مكاتب البريد، حيث أن كل شباك أو محطة يقدم كل و نفس المنتجات و لا يختص في تقديم خدمة واحدة أي أن الزبون عند دخوله مكتب البريد فهو يقف في طابور واحد و يتجه إلى الشباك الفارغ حسب دوره مهما كانت الخدمة المطلوبة لأن الشبايك كلها تقدم نفس الخدمات و تنجزها في مرحلة واحدة.

إذن الأسلوب التنظيمي المقترح القائم على شعب الشبايك و العمال، يعتمد على صف إنتظار واحد و على عدد من مراكز الخدمة مع إتمام الخدمة في مرحلة واحدة (الحالة 03) فيقف الزبون الوافد إلى مكتب البريد في الصف (طابور واحد) و تتم الخدمة على أساس قاعدة FIFO،

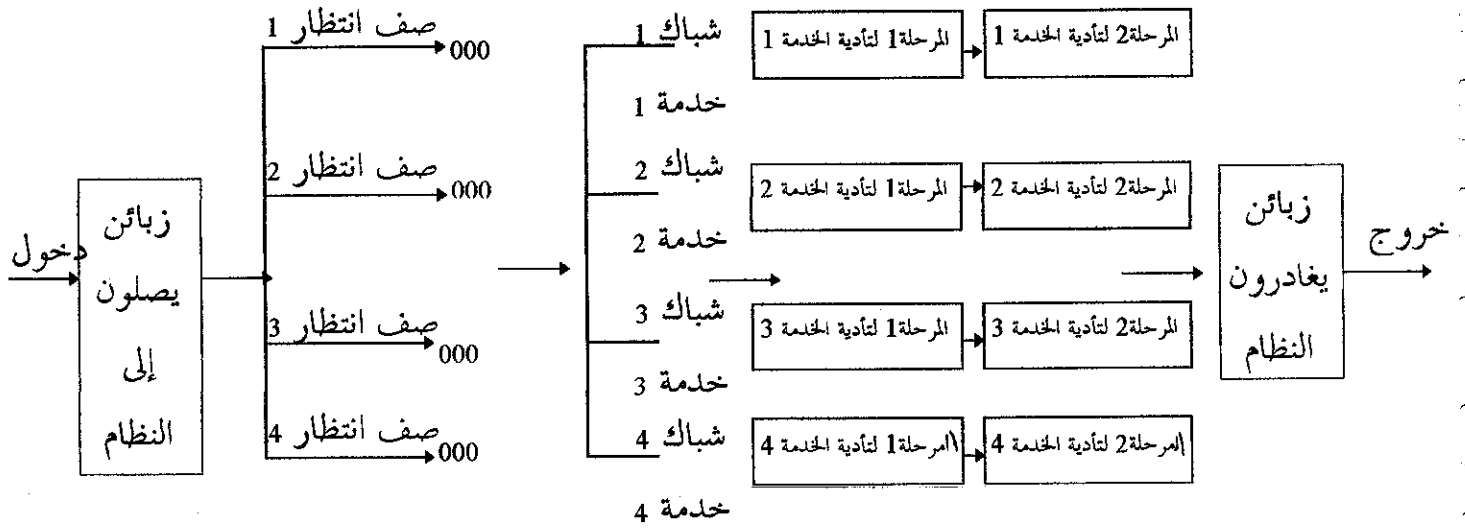
أي الذي يدخل الأول، يخدم الأول، حيث يتجه إلى الشباك الفارغ و يليه إلى أن ينتهي الصف بخروج آخر زبون يخدم في المكتب.

تبنت العديد من الدول الأوربية أسلوب التشعب هذا في النصف الثاني من سنوات التسعين أي حوالي (1995) لتقديم خدمات المؤسسات البريدية و المالية و مؤسسات الضمان الإجتماعي لغرض تقليص طوابير الإنتظار و خفض مدة تقديم الخدمة و بالتالي رفع الأداء في مثل هذه المؤسسات الخدمية، و هو ما يعرف بالأسلوب المتناوب (Serpontin)، إلى جانب دول إفريقية أخرى مثل المغرب و تونس، لجأت في السنوات القليلة الأخيرة إلى تطبيق الأسلوب المتناوب في مؤسساتها البريدية و هذا ما ساعد بالتأكيد بريد المغرب على تجاوز المشاكل التي كان يعرفها في السابق و دخوله السوق البريدية الدولية بسرعة و بكل ثقة، لأنه يتبع أسلوب تنظيمي يضمن النجاح و سر تحسن معدلات الأداء و إرتفاعها.

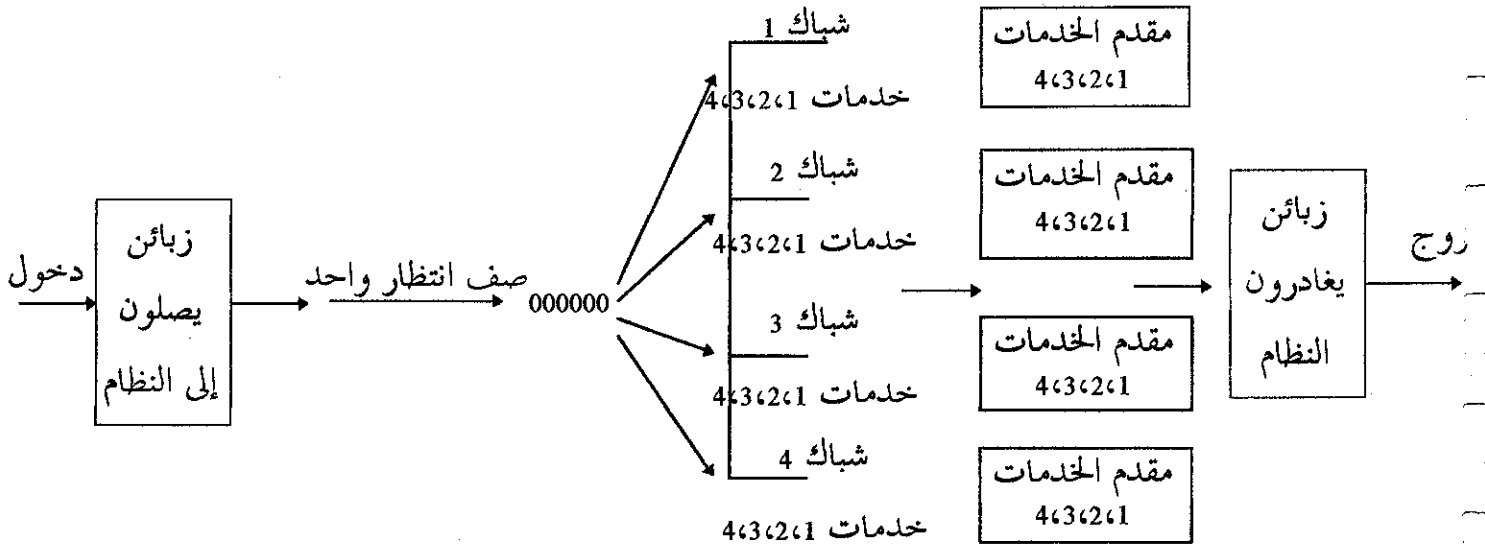
تمثل الحالات الثلاثة لتقديم الخدمة البريدية في الشكل التالي (35) :



الحالة الأولى : الأسلوب التنظيمي الحالي ← (عدة صفوف و مركز خدمة واحد يقدم خدمة واحدة و تنجز في مرحلة واحدة)



الحالة الثانية : أسلوب التنظيم المستعمل في خدمة (CCP) عدة صفوف
و مركز خدمة واحد يقدم خدمة واحدة مع إتمام الخدمة على مراحل



الحالة الثالثة : الاسلوب المتناوب المقترح (صف واحد و عدد من مراكز الخدمة متشعبة تقدم كل الخدمات في مرحلة واحدة)

الشكل (35) : الحالات الثلاثة لتقديم الخدمة البريدية

يرتكز الأسلوب المتناوب أي تشعب مراكز الخدمة على تحليل نظرية صفوف الإنتظار التي تهتم بمعدل وصول الزبائن إلى المكتب (أو النظام) في وحدة من الزمن و بزمان تأدية الخدمة (غالباً يفرض ثابت).

لذا إرتأينا ضرورة تقديم مختصر للنظرية و محاولة تطبيقها في مكتب بريدي بتلمسان، من أجل إختيار الإقتراح المقدم (الحالة الثالثة) و الحكم و التأكد من كفاءة و فعالية الأسلوب المتناوب، الذي يساعد على تحسين أداء الخدمة البريدية من ناحية تقليص مدة الإنتظار، و تقديم الخدمة المطلوبة في أقصر وقت ممكن.

III- إستعمال نظرية صفوف الإنتظار في مكتب بريد تلمسان :

تمثل ظاهرة الإنتظار مشكلا لا مفر منه، فهو مشكل العصر في كل المجالات الصناعية، التجارية، الإدارية.. في معظم الأوقات لا يمكن تفادي ظاهرة الإنتظار، لكن التجربة أظهرت أنه بإمكان على الأقل التخفيف من حدتها، مثلا التقليل من وقت الإنتظار على الهاتف، يتم بتنظيم الشبكات، نفس الشيء بالنسبة لصفوف الإنتظار في المحطات، البنوك و مكاتب البريد قد تقلص بتخصيص الشبايك أو بتعدد التكافى فيها.

تتكون عملية الصفوف من عملاء يصلون إلى مكان الخدمة و ينتظرون في صف إذا كان كل من يقدمون الخدمة مشغولين، ثم يحصلون في النهاية على الخدمة، ويغادرون مكان الخدمة. و نظام الصفوف هو مجموعة من العملاء و مجموعة من مقدمي الخدمة، و نظام وصول العملاء و تقديم الخدمة لهم.

III-1- تعريف ظاهرة الإنتظار :

تنشأ مشكلة الإنتظار إذا كان معدل وصول العملاء سريعا بدرجة تفوق معدل أداء الخدمة للعميل الواحد، و عندما يكون معدل أداء الخدمة أسرع من معدل وصول العملاء، تبقى بعض وحدات تأدية الخدمة عاطلة عن العمل و تكون بحد ذاتها خطأ للإنتظار و في كلتا الحالتين، فإن إنتظار العملاء أو إنتظار مقدمي الخدمة يترتب عليه نفقة و بالتالي، لا بد من دراستها للتقليل من النفقات الكلية. كما هو الحال بالنسبة لإصطفاف العملاء في مكتب بريد في صف أمام شبك صرف الصكوك البريدية أو تخليص فواتير الهاتف ... تعود دراسة خطوط الإنتظار إلى أعمال

المهندس الدانماركي A.K. ERLANG (1910)¹

¹Phélizon J.F., Méthodes et Modèles de recherche opérationnelle, Economica, sep1998, p341.

حيث قام بتجارب تتعلق بمشكلة الإزدحام في مركز تأدية المكالمات الهاتفية عن طريق العاملين في المراكز الهاتفية، و وجد أن طالبي المكالمات غالبا ما يتعرضون لبعض التأخير خلال الفترات التي تكثر فيها المكالمات الهاتفية، و ذلك بسبب عدم قدرة العاملين على تلبية الطلبات بشكل متزامن مع السرعة التي تحدث بها، حيث عمد إلى حساب مدة هذا التأخير بالنسبة للعامل الواحد، و بعدها عممت هذه الدراسة بعد الحرب العالمية الثانية.

في ظاهرة الإنتظار، قد يهتم كل من الزبون و منظم النظام (Organisateur du système) بعدد من الأسئلة تتمثل في :

1- ما هي المدة التي يمكن للزبون أن ينتظرها في الصف في المتوسط؟

2- ما هو احتمال الإنتظار لأكثر من الوقت t ؟

3- عدد الزبائن قبل الزبون المعني؟

و بالنسبة للمنظمة يجب أن تتمكن من معرفة عدد المحطات أو مراكز الخدمة المثالي الواجب إعداده حتى تخفض من التكلفة الإجمالية للإنتظار في النظام (أي تكلفة إنتظار الزبائن + تكلفة تشغيل المحطات). لأنه بمجرد أن ينشأ الصف أو طابور الإنتظار، فيكون احتمال أن تفقد المنظمة زبائن. و للإجابة عن هذه الأسئلة، يتطلب دراسة معمقة لظاهرة الإنتظار.

يحدد نموذج ظاهرة الإنتظار ببعض الخصائص هي : قانون الوصول، قانون الخدمة و بعدد المحطات.

III-2- خصائص نظام الصفوف :

يتميز نظام الصفوف بخمسة خصائص هي : نمط وصول العملاء، نمط الخدمة، عدد من يقدمون الخدمة، طاقة مكان الخدمة للزبائن و الترتيب الذي يخدم به الزبائن يمكن شرحها باختصار.¹

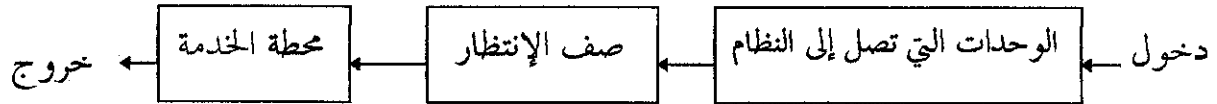
1- أنماط الوصول : يخضع نمط وصول الزبائن إلى الزمن المستغرق بين وصول زبونين (Interarrivee) لمكان الخدمة بشكل مستقل عن بعضهما إلى توزيع احتمالي غير متصل لأوقات

¹ د. حسن علي مشرقي، د. زياد عبد الكريم القاضي. "بحوث العمليات، تحليل كمي في الإدارة" - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 1997، ص248.

الوصول يسمى بقانون التوزيع البواسوني (Poisson). يشير إلى أن احتمال وصول عميل ما في فترة زمنية معينة لا يعتمد على الوقت الذي يتم به الوصول وإنما على الفترة الزمنية الفاصلة بين عمليات الوصول وقد تكون هذه الفترة ثابتة (أي معلومة) أو متغير عشوائي بتوزيع احتمالي معروف.

2- أنماط الخدمة : يحدد نمط الخدمة بزمان الخدمة أي الزمن اللازم لأحد مقدمي الخدمة لتقديم الخدمة لأحد الزبائن، وقد يكون زمن الخدمة ثابت أو متغير عشوائي ذو توزيع احتمالي معروف. يخضع هذا النمط من الخدمة إلى توزيع أسّي احتمالي متصل، يفرض أن أوقات أداء الخدمة هي مستقلة عن بعضها البعض أي ليس لها علاقة بحدوث الماضي، ويعتمد على عدد العملاء الموجودين مسبقاً بمكان الخدمة.

3- طاقة النظام : تتحدد طاقة النظام بوجود وحدات من طالبي الخدمة تصل إلى محطات تأدية الخدمة على فترات زمنية ثابتة أو عشوائية وعلى وجود عدد من محطات تأدية الخدمة التي تتجه إليها الوحدات، للحصول على الخدمة المطلوبة، خلال فترة زمنية ثابتة أو عشوائية كما يظهر في الشكل :



الشكل (36) : نظام خطوط الإنتظار

طاقة النظام نقصد بها، عدد الزبائن الموجوبين في النظام سواء في مرحلة الخدمة أو في مرحلة الإنتظار والذين يمكن لمكان الخدمة (قاعة مثلاً) إستيعابهم. تقوم نماذج صفوف الإنتظار على بعض الإفتراضات و تتطلب بعض الشروط، يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- * إن عدد الزبائن الذين يصلون إلى نظام خط الإنتظار هو عدد لا نهائي من طالبي الخدمة
- * يصل الزبائن طالبي الخدمة إلى نظام خط الإنتظار بشكل فردي و ليس بشكل جماعي
- * السياسة التي تحكم نظام الخدمة تقوم على أساس الأول في الوصول، هو الأول في الخدمة

¹ نادية أيوب "نظرية القرارات الإدارية"، مطابع جامعة دمشق، 1994، ص18.

* إن الزبائن طالبي الخدمة لا يفقدون دورهم بسبب طول خط الانتظار
 * توجد أمكنة كافية لإستيعاب جميع الزبائن الذين يقفون في خط الانتظار
 * علاقة الوصول و الخدمة تتجانس مع الزمن، بمعنى أن متوسط معدلات الوصول و متوسط معدلات الخدمة لا يتغير بتغير الزمن.

III-3 النماذج الرياضية لخطوط الانتظار¹:

هناك عدة نماذج رياضية لصفوف الانتظار، نعالج فقط حالتين :

الأولى : تتمثل في مركز خدمة واحد (محطة واحدة و شباك واحد يقدم خدمة x مثلاً هي خدمة CCP)، و خط انتظار وحيد (يطلب خدمة x مثلاً حالة CCP) و مجتمع غير محدود (أي بمدخلات بواسونية و زمن أداء الخدمة أسي) و في حالة مكتب البريد فإن الشباك 1 يقدم خدمة x و يقابل الصف الذي يطلب الخدمة x، و الشباك 2 يقدم خدمة y و يقابل الصف الذي يطلب الخدمة y و الشباك 3، يقدم الخدمة z، و يقابل الصف الذي يطلب الخدمة z .

لتكون مثلاً : x : خدمة CCP

y : خدمة الحوالات

z : خدمة الطوابع

n : خدمة فواتير الهاتف.....

الثانية : عدة مراكز من الخدمة و خط إنتظار واحد. و مجتمع غير محدود. فتكون في مكتب البريد، كل مراكز الخدمة تقدم نفس الخدمات (أي الشباك، 1، 2، 3 و 4) يقدموا نفس الخدمات (x, y, z, ... n)، و الزبون في صف الانتظار الوحيد، يتجه إلى الشباك الفارغ للحصول على الخدمة المطلوبة.

1 - تعاريف عامة²:

* معدل الوصول، نرسم له بـ(λ) هو عبارة عن متوسط عدد الزبائن الذين يصلون إلى مركز الخدمة في فترة زمنية معينة و يعبر عنه بوصول 60 زبون في الساعة مثلاً.

¹ كبيه محمد، "نظرية القرارات الإدارية"، مطابع جامعة حلب، 1990، ص112.

² د. حسن علي مشرقي، د. زياد عبد الكريم القاضي. مرجع سبق ذكره، ص255، 256.

* معدل أداء الخدمة (μ) : يعبر عن متوسط قدرة المركز على تلبية الخدمة المطلوبة في فترة زمنية معينة، فنقول : خدمة 10 زبائن في الساعة.

* معامل الإستخدام (ρ) : يشير إلى متوسط الفترة الزمنية التي يكون فيها النظام مشغولا في وحدة زمنية واحدة.

و يعبر عن النظام المشغول بأنه متوسط عدد الوحدات التي تتلقى الخدمة في وحدة زمنية واحدة.

$$\rho = \lambda / \mu$$

- فإذا كان $\rho < 1$: فإنه يوجد احتمالات حالة السكون، أما إذا كانت : $\rho > 1$ ، فإن عدد مرات الوصول تكون بمعدل أسرع من تقديم الخدمة و بالتالي طول صف الإنتظار المتوقع يزيد بدون حدود (أي، لا تحدث حالة سكون و استقرار).

- و إذا كان $\rho = 1$: يعني معدل أداء الخدمة = معدل الوصول.

* متوسط عدد الزبائن في النظام L : يعبر عن مجموعة من الوحدات (زبائن) تنتظر دورها في تلقي الخدمة مضاف إليها الذين دخلوا في مرحلة تلقي الخدمة فعليا :

$$L = \lambda / (\mu - \lambda)$$

* متوسط عدد الزبائن في خط الإنتظار أو الصف (L_q) : يمثل مجموعة من الوحدات (زبائن) تنتظر دورها لتلقي الخدمة :

$$L_q = \lambda^2 / \mu (\mu - \lambda)$$

* متوسط الزمن الذي يقضيه الزبون في النظام (w) : يمثل الزمن المتوقع الذي تقضيه الوحدة (زبون) في خط الإنتظار مع إضافة الزمن الذي تقضيه في تلقي الخدمة.

$$w = 1 / (\mu - \lambda)$$

* متوسط الزمن الذي يقضيه الزبون في خط الإنتظار أو الصف (w_q) : يمثل الزمن المتوقع الذي تقضيه الوحدة (زبون في خط الإنتظار).

$$w_q = \lambda / \mu (\mu - \lambda)$$

2- الحالة الأولى : مركز خدمة واحد و خط انتظار وحيد :

ندرس هذه الحالة بالنسبة لتقديم خدمة واحدة في شبك واحد. بمعنى أن الشباك (1) يتخصص في تقديم الخدمة (x)، فيقابلة الصف 1 يطلب زبائنه إقتناء الخدمة (x) و نفس الشيء بالنسبة للشباييك الأخرى، فتكون كالتالي :

- شبك 2 ← يقدم خدمة y ← صف 2 : زبائن يطلبون الخدمة y

- شبك 3 ← يقدم خدمة z ← صف 3 : زبائن يطلبون الخدمة z

.....
- شبك s ← يقدم خدمة α ← صف s : زبائن يطلبون الخدمة α

هذا التنظيم المبين في الحالة الأولى، هو نفس التنظيم المعمول به في كل مكاتب البريد على

مستوى الولاية، (أي تخصيص الشباييك) ليكن مثلا :

- الخدمة x : تمثل الصكوك البريدية (CCP)

- الخدمة y : تمثل الحوالات بمختلف أنواعها

- الخدمة z : تمثل عمليات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط (CNEP)

- الخدمة β : تمثل بيع الطوابع، و دفع مستحقات المعاشات العسكرية و المدنية

- الخدمة α : تمثل تخليص فواتير الهاتف و دفع مخصصات الشيخوخة و الإعاقة.

(هذه المهام تناسب مكتب بريد من الدرجة الثانية أو أقل، و هي مهام أقل بكثير عن مهام

القباضة الرئيسية أو مكتب بريد مغنية أي تحتوي على مركز مالي منفرد على باقي الشباييك

الأخرى و شباييك مستقلة بكل خدمة لأن حجم الطلب كبير).

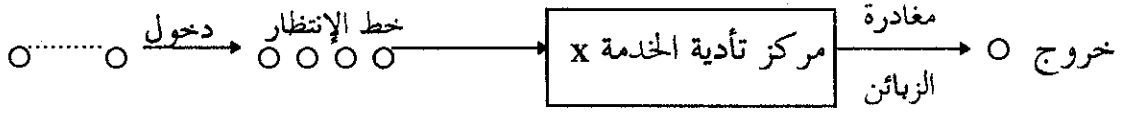
إن الدراسة الرياضية نجزها بالنسبة لمركز خدمة واحد، و نفس التفكير نعمه على مراكز

الخدمة الأخرى أو المحطات الأخرى.

يطبق هذا النموذج في حالة وجود محطة واحدة و أمامها خط انتظار وحيد، حيث نشير إلى

أزمة الوصول بأنها تخضع إلى توزيع احتمالي غير متصل بواسوني، و أزمة الخدمة تخضع لتوزيع

أسّي احتمالي متصل، و تكون على الشكل :



الشكل (37) : مركز خدمة واحد و خط إنتظار وحيد

(نفس الشكل تتخذه مراكز الخدمة بالنسبة لتقديم الخدمة (α, β, z, y) في مكتب بريدي ما

بالولاية).

مثال : ليكن نمط الوصول في مركز الخدمة (1) الذي يقدم الخدمة (x) في مكتب بريدي (ε) يتبع توزيع بواسوني بمعدل وصول (λ) يساوي 10 أشخاص في الساعة، و يخدم الزبائن بأسلوب، من يصل الأول، يخدم الأول. و بسبب ديناميكية و تكوين عمال الإتصال (personnel de contact)، قدر بأنه زمن تقديم الخدمة للزبائن بالتوزيع الأسّي يقدر بـ 5 دقيقة للزبون الواحد،

و المطلوب :

1- إيجاد معامل الإستخدام

2- حساب متوسط عدد الزبائن في النظام و الصف

3- حساب الزمن اللازم للزبون في النظام و الصف

الحل :

س₁ : معامل الإستخدام

نعلم أن : ساعة / $\lambda = 10$

زمن تقديم الخدمة $x = 5$ د

← معدل أداء الخدمة $\mu = 5/60 =$

$12 =$

← $\mu = 12$

معامل الإستخدام ρ : حسب القانون

$\rho = \lambda / \mu = 10/12 = 0,83 = \%83$

و هذا يعني أن محطة الخدمة x تبقى مشغولة 83% من الوقت.

س 2 :

- عدد الزبائن في النظام :

$$L = \lambda / (\mu - \lambda) = 10 / (12 - 10) = 10 / 2 = 5$$

⇐ يوجد 5 زبائن في النظام

- عدد الزبائن في الصف

$$L_q = \lambda^2 / \mu (\mu - \lambda) = 10^2 / 12 (12 - 10) = 100 / 12 (2) = 100/24$$

$$L_q = 50 / 12 = 25 / 6 = 4,16$$

⇐ يوجد ≈ 4 زبائن في الصف

س 3 : الزمن اللازم الذي يقضيه الزبون في خط الإنتظار و الخدمة معا (أي في النظام).

$$w_q = \lambda / \mu (\mu - \lambda) = 10 / 12 (12 - 10) = 10/12(2) = 10/24$$

$$= 5/12 \cong 0,4166$$

$$\text{و } 25 \cong 24,996 \cong 60 \times 0,4166$$

أي الزبون يقف في الصف حوالي 25 دقيقة

$$w = 1 / (\mu - \lambda) = 1 / (12 - 10) = 1/2 = 0,5 \text{ من الساعة}$$

$$\cong 30 \text{ دقيقة}$$

أي زبون يقف في النظام حوالي 30

و يمكن التأكد منه عن طريق :

زمن الوقوف في النظام = زمن الوقوف في الصف + زمن أداء الخدمة

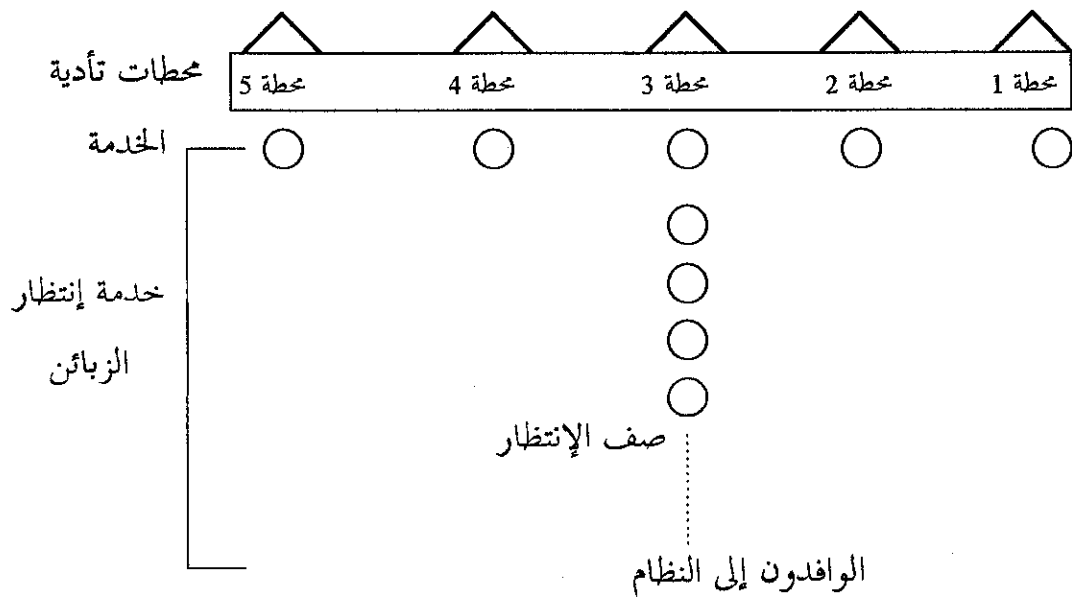
$$5 + 25 = 30$$

3- الحالة الثانية : عدد من مراكز الخدمة و خط إنتظار وحيد :

تطبق عندما يقف الزبائن في صف واحد بانتظار الحصول على الخدمة من إحدى المحطات،

بافتراض أن هذه المحطات تقدم نفس الخدمات.

كذلك تتميز بوجود نفس الخصائص و الإفتراضات المتعلقة بنموذج المحطة الواحدة للخدمة، لكن طريقة تأدية الخدمة ترتب بصورة مختلفة عن النموذج السابق، حيث تقف الوحدات الداخلة إلى النظام في صف واحد أمام مجموعة من محطات تأدية الخدمة التي تتساوى فيها معدلات تأدية الخدمة ثم تنتقل إلى إحدى المحطات المتاحة للحصول على الخدمة، و تكون على الشكل التالي:



الشكل (38) : عدد من مراكز الخدمة و خط انتظار وحيد

إذا كانت (μ) تمثل معدل متوسط أداء الخدمة، لكل محطة، فإن معدل أداء الخدمة لجميع المحطات ($s.\mu$) يجب أن يكون أكبر من متوسط معدل الوصول : ($s.\mu \geq \lambda$) حتى لا ينمو خط الإنتظار بصورة لا متناهية.¹

يكون العنصر الأساسي في حساب خصائص هذا النظام، هو معرفة إحتمال أن يكون النظام مشغولا في وحدة زمنية واحدة، أي معرفة إحتمال وجود (s) محطة أو أكثر في النظام، حيث تعمل كل محطات أداء الخدمة و يكون النظام بذلك مشغولا في خدمة الزبائن، و هذا يعني أن إحتمال أن يكون النظام مشغولا يساوي إحتمال أن يكون عدد الوحدات (n) في النظام أكبر

من محطات الخدمة أو تساويها : $P = P(n \geq s)$

¹ نادية أيوب، مرجع سبق ذكره.

و يتم التعبير عن خصائص هذا النموذج وفق الصيغ التالية:¹

* احتمال أن يكون النظام مشغولا :

$$P = ((\rho^s \cdot \mu \cdot s) / s!(\mu \cdot s - \lambda)) \cdot P_0$$

حيث: P_0 : تعطي من جدول خاص، نحسب قيمته بعد معرفة كل من ρ و قيمة s الممثلة لعدد محطات الخدمة.

* متوسط عدد الوحدات في النظام :

$$L = P \cdot (\rho / s \cdot \rho) + \rho$$

* متوسط عدد الوحدات في خط الإنتظار :

$$L_q = P \frac{\rho}{s - \rho}$$

* متوسط الوقت الذي يقضيه الزبون في النظام :

$$w = L / \lambda = 1 / \lambda \cdot [P \cdot (\rho / s - \rho) + \rho]$$

* متوسط إنتظار الزبون في خط الإنتظار :

$$w_q = L_q / \lambda = 1 / \lambda \cdot [P \cdot (\rho / s - \rho) + \rho]$$

مثال : ليكن في مكتب بريد ما (ϵ)، عدد محطات أداء الخدمة ($s = 5$)، و كان متوسط معدل

أداء الخدمة ($\mu = 12$) و متوسط معدل الوصول = 10 وحدة في الساعة بالنسبة لمحطة واحدة

و بالنسبة لـ 5 محطات يكون $\lambda = 10.5 = 50$

و المطلوب : (أخذنا نفس المعطيات السابقة لمقارنة النتائج في الحالتين الأولى و الثانية)

1- حساب معامل الإستخدام

2- حساب w_q, w, L_q, L

الحل :

س1 : معامل الإستخدام : $\mu = 12$

$\lambda = 50$

¹ د. حسين علي مشرقى و د. زياد عبد الكريم الفاضي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

$$\rho = \lambda/\mu = 50/12 = 25/6 = 4,16$$

لحساب إحتمال أن يكون النظام مشغول نلجأ إلى جدول حساب (P_0) (أنظر ملحق 5)

عندما يكون : $\rho = 4,16$

و $s = 5$

حسب الجدول : $P_0 \cong 0,0111$ نطبق لحساب P :

$$\begin{aligned} P &= ((\rho^s \cdot \mu \cdot s) / s! (\mu \cdot s - \lambda)) \times P_0 \\ &= ((4,16)^5 \cdot 12) \times P_0 / (5 \times 4 \times 2 \times 3) (5 \times 12 - 50) \\ &= (1245,852 \times 60) \times 0,0111 / (120 \times 10) \\ P &= (74751,12 / 1200) \times 0,0111 \\ &= 62,2926 \times 0,0111 = 0,6914 \end{aligned}$$

$$P \cong 69\%$$

أي أن النظام يبقى مشغولا 69% من الوقت

س2 : عدد الزبائن الموجودين في النظام و في خط الإنتظار.

* عدد الزبائن في النظام : (L)

$$L = P \cdot (\rho / s \cdot \rho) + \rho$$

$$L = 0,6914 \cdot (4,16 / 20,8) + 4,16$$

$$= 0,6914 \cdot 0,2 + 4,16$$

$$L = 0,13828 + 4,16 = 4,2982 \quad \text{عميل في النظام}$$

* عدد الزبائن الموجودين في خط الإنتظار : (L_q)

$$L_q = P \cdot (\rho / s - \rho) = 0,6914 \cdot (4,16 / 5 - 4,16)$$

$$= 0,6914 \cdot (4,16 / 0,84)$$

$$L_q = 0,6914 \times 4,9523 = 3,424 \quad \text{عميل في الصف}$$

س3 : الوقت الذي يقضيه الزبون في النظام و في خط الإنتظار :

* الوقت الذي يقضيه الزبون في النظام: (w)

$$w = L/\lambda = 4,2982/50 = 0,0859 \text{ من الساعة}$$

$$w \cong 5,15 \text{ دقيقة}$$

* الوقت الذي يقضيه الزبون في خط الإنتظار: (w_q)

$$w_q = L_q/\lambda = 3,424/50 = 0,0684 \text{ من الساعة}$$

$$w_q = 4,10 \text{ دقيقة}$$

د- مقارنة النتائج :

من خلال تطبيقنا للصيغ الرياضية للتعرف على خصائص التشغيل في الحالة الأولى (و هو الأسلوب التنظيمي الذي تعمل به مكاتب البريد الآن) و في الحالة الثانية (الأسلوب المقترح و هو الأسلوب المتناوب الذي تعمل به معظم مؤسسات البريد في الدول الغربية)، توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي :

الحالة الثانية	الحالة الأولى
* معامل الإستخدام = 69%	* معامل الإستخدام = 83%
* عدد الزبائن في النظام = 4,29 زبون	* عدد الزبائن في النظام = 5 زبائن
* عدد الزبائن في الصف = 3,424 زبون	* عدد الزبائن في الصف = 4,16 زبون
* الزمن اللازم الذي يقضيه الزبون في النظام = 5,15 د	* الزمن اللازم الذي يقضيه الزبون في النظام = 30 د
* الزمن الذي يقضيه الزبون في الصف = 4,10 د	* الزمن الذي يقضيه الزبون في الصف $\cong 25$ د

جدول (11): يلخص نتائج الحالتين

من خلال الجدول يظهر جليا في الحالة الأولى يكون النظام مشغولا بـ 83% من الوقت، بينما في الحالة الثانية يبقى مشغولا فقط بـ 69% من الوقت. و عدد الزبائن في كل من النظام و الصف في الحالة الأولى، هو أكبر من عددهم في الحالة الثانية، أما بالنسبة للزمن الذي يقضيه الزبون في النظام و في الصف في الحالة الأولى فهو أكبر بكثير من الزمن الذي يقضيه الزبون في الإنتظار (في نظام و في الصف) في الحالة الثانية.

من خلال هذه المقارنة نستنتج :

- إنخفاض معامل تشغيل النظام في الأسلوب التنظيمي المقترح (حالة 2)

- إنخفاض عدد الزبائن المنتظرين في النظام و في الصف

- تقليص الزمن الذي يقضيه الزبون في الإنتظار في النظام و في الصف.

هذا الإنخفاض و التقليل المسجل في الحالة الثانية يدل على أن هذا الأسلوب يمكن من :

- تقديم خدمة سريعة

- تقليص من خط انتظار الزبائن

- تحقيق جانب من الإشباع لدى الزبون المرتكز على سرعة الحصول على الخدمة

- إكتساب فرص بيعية و بالتالي يرفع من الإنتاجية في المؤسسة البريدية

- إشترك كل العمال في تقديم جميع منتجات المؤسسة و محاولة عرضها في صورة يقبلها

الزبون و تنال رضاه، و هذا ما يجنب تكاليف إضافية في حالة تغيب أحد العمال

المتخصصين في خدمة ما و يتفادى العديد من الإضطرابات التي قد تحدث في المؤسسة

- تعدد التشعب المقترح بين الشبايك، يدل على أن جميع العمال لديهم تكوين كاف

يمكنهم من استيعاب جميع أنواع المنتجات و دراية بوسائل و أدوات العمل (مثل وسائل الإعلام

الآلي، الفاكس، التلكس، حاسبة الأوراق النقدية،...)

يمكن تأكيد أن الأسلوب المتناوب المقترح هو أكثر كفاءة من الأسلوب التنظيمي الحالي في

مكاتب البريد، فهو يعكس إشباع الزبون المنتظر من ناحية تقليص زمن الإنتظار في مكتب البريد

للحصول على الخدمة المرغوبة. إذن يمكن القول أن الطريقة التنظيمية الجديدة تعمل على تحسين

الأداء في مكاتب البريد، و هذا ما تعكسه العلاقة بين الأداء / وقت الإنتظار أي الوقت اللازم

للحصول على الخدمة (بافتراض ثبات وقت إنجاز الخدمة).

لكن تطبيق الأسلوب المتناوب في مكاتب البريد بالولاية، مرهون بشرط أساسي هو تكوين

عمال المكاتب و إعادة تأهيلهم للإدراك و السيطرة على جميع وسائل العمل و التمهن على جميع

المنتجات و طريقة تقديمها لتحقيق تشعب الشبايك و أخيرا محاولة بذل مجهود أكبر في التعامل مع

الزبائن لإرضائهم و كسب ثقتهم من خلال أساليب تدرج المفهوم التسويقي في المؤسسات البريدية باعتباره المصدر الأول للنجاح و رفع الأداء.

VI- النتائج و الإقتراحات :

كثيرا ما وصفت مؤسسات البريد بالبيروقراطية، اللاحودة، وارتفاع التكاليف. لذا فهي أمام مواجهة تحد كبير بسبب المنافسة التي أعلنت في مجال نقل و ترحيل البعائث. بمجيء مؤسستي DHL و ريم الصحراء، و ستتوسع في المستقبل لتشمل نطاقا أوسع. و هذا ما يفرض عليهم إستعمال أساليب نوعية ذات كفاءة عالية، و إدراك أن زبائنهم من نوع خاص، خصوصيتهم تنعكس في أن زبون الخدمة البريدية هو العنصر الأساسي لمحيط المؤسسة، كما أن تنوع مجموعة الزبائن، و تعارضهم يمنحهم سلطة خاصة تؤثر على نشاط المؤسسة لأن سلوكهم المتمثل في شراء المنتجات البريدية، يساعد على تطور مبيعات المؤسسة، أما قرارهم بعدم الشراء، فيدخل المؤسسة في حلقة مفرغة من الركود الإقتصادي.

إن القبول الواسع على الخدمات البريدية، لا يبعدها عن وجود معايير للمردودية، بل على العكس، إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و تأسيس مؤسسة بريد - الجزائر خير دليل على رغبتها في التحول من مفهوم الإدارة و النمو و الرقي إلى منطق المؤسسة، و بالتالي، فهي تبحث عن هامش ربحي يقيس مستوى إنتاجيتها و يعكس كفاءة وسائلها المادية و البشرية فهي تحاول صقل الوسائل المتوفرة و تأقلمها مع حاجات المجتمع المتزايدة و المتغيرة لتحسين علاقة الخدمة و الزبون و لذا يجب أن تدرك جيدا أنه في ظل إنفتاح الإقتصاد و المحيط التنافسي السائد، لا بد من إعتبار أن الزبون هو الملك (Le client est roi) و أن مصيرها و إستمراريتها و تحسين معدل آدائها مرتبط بإشباع إنتظارات الزبائن.

يمكن الإشارة إلى أن إنتاج مؤسسة بريد - الجزائر تعترضه بعض المشاكل من بينها :

- مشكل إستقبال الزبائن

- مدة و طوابير إنتظار الزبائن

- ثقل الأوراق و المطبوعات (Lourdeur paperassière)

- إنعدام الخدمة بعد البيع (مثلا ضمان وصول البريد إلى المرسل إليه)
- نقص المعلومات المتعلقة بالمنتجات البريدية، و غياب تفاصيل الخدمة حتى عند عمال البريد أنفسهم.

في هذه الدراسة العملية لمكاتب البريد بولاية تلمسان ناقشنا أداء مؤسسة بريد الجزائر من ناحية زمن و طول طوابير الإنتظار، و يمكن التعرض إليه أيضا من جوانب أخرى مثل إستقبال الزبائن و تهيئة المكاتب لإجتذابهم و توفير فرص الخدمة السريعة و الراحة معا، فهي كلها مظاهر محددة في أسلوب تسويق الخدمة البريدية.

لا زالت حتى الآن بعض الذهنيات في مؤسسات البريد تنظر إلى التسويق نظرة سلبية نتيجة الشك في فائدة إستخدامه و كذلك بسبب الشهرة التي نالتها في السابق، لكن الإتجاهات الحالية، تشير إلى أن حاجة مؤسسات البريد إلى التسويق تنمو و تزداد باستمرار و ذلك نتيجة للأسباب التالية :

1- إنخفاض معدلات نمو و جودة الخدمات المقدمة، و التخوف من عجز الميزانية، (مثل ما حدث في سنة 1995 في إدارة البريد و المواصلات)، و للمحافظة على زبائن المؤسسة و زيادتهم، يجب دراسة الزبائن و المنافسين و خصوصياتهم و إتخاذ إجراءات من أجل تحسين أداء مؤسسات البريد.

2- المنافسة المتنامية في مجال خدمات البريد و الخدمات المالية، و توقع منافسة أكبر في المستقبل. إلى جانب الخطر الذي تشكله تجاه منتجات مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها منخفضة الجودة.

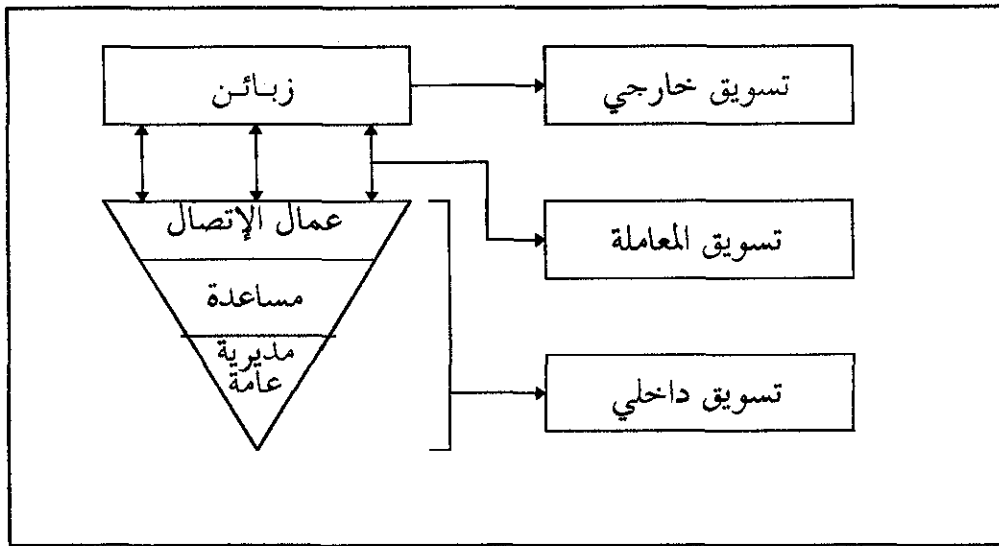
3- نمو عدد المختصين و المؤهلين في مجال الخدمات التسييرية، و بالتالي يمكن لمؤسسات البريد أن تلجأ إلى استشارتهم و إقتناء نصائحهم.

إن العمل على تحسين أداء مؤسسات البريد و رفع معدلاته، يرى بضرورة خلق مصلحة جديدة تهتم بتسويق الخدمة البريدية¹ و مناقشة بعض النقاط التي تؤثر على أداء مؤسسة بريد - الجزائر نبدأ بعرض أسلوب جديد لتسويق الخدمة البريدية.

¹ حتى اليوم، لا توجد مصلحة مختصة بالتسويق في مؤسسة بريد الجزائر على مستوى الولاية.

1- الأسلوب الجديد لتسويق الخدمة البريدية :

يستند هذا الأسلوب، على أن التسويق يتكون من ثلاث عناصر مترابطة، و يرتكز على المبدأ القائل بأن كل العناصر التي تشارك في إنتاج الخدمات سواء كانت عناصر مادية أو بشرية لها وظيفة تسويق و هذا يقود إلى إعتبار أن تسويق الخدمة البريدية له ثلاث أبعاد هي : تسويق خارجي، تسويق المعاملة transactionnel و تسويق داخلي، كما يظهر في الشكل (39) التالي :



الشكل (39) : الأبعاد الثلاثة لتسويق الخدمة البريدية

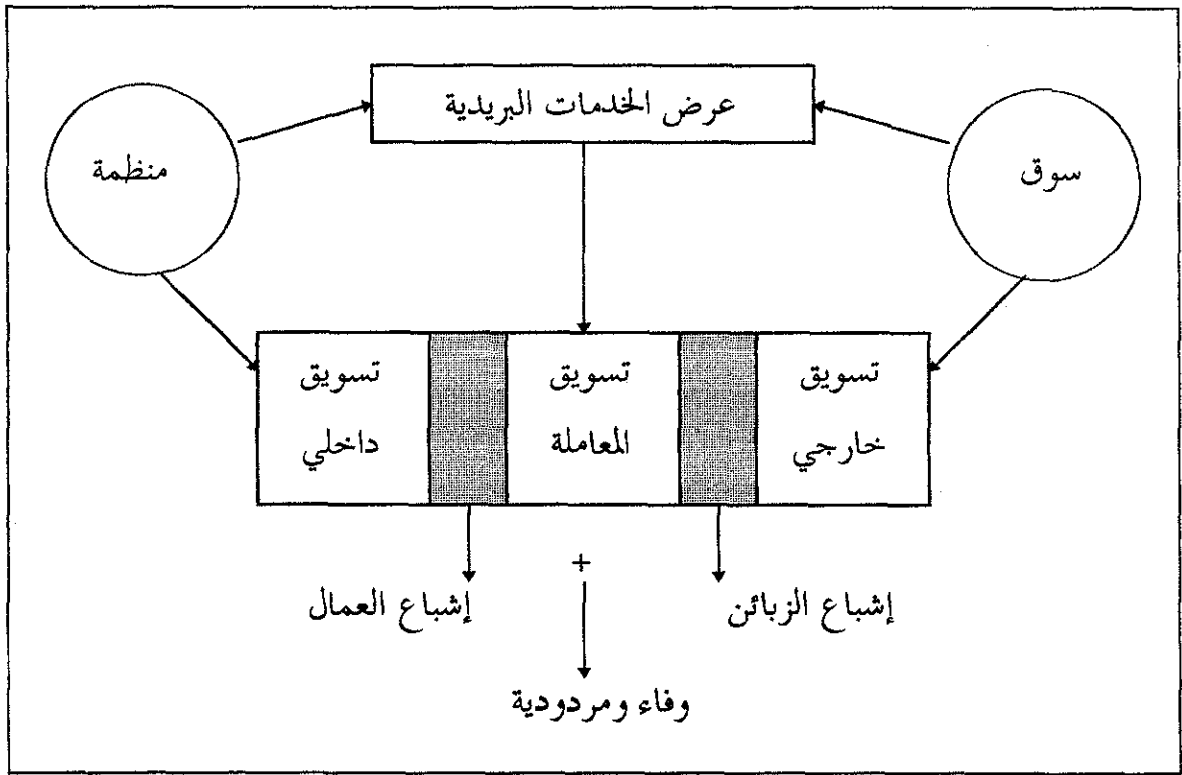
المصدر : **Norman.R « le mangement des services » Ed. Inter Edition, Paris, 1994, p36**

كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة يمارس نشاطات تسويقية خاصة به، فالتسويق الخارجي يناسب النشاطات التقليدية، و تتمثل في إتصال المنظمة مع مجموع الزبائن و الموزعين، و يضمن ترقية الخدمات البريدية و خلق تعريف صلب و قوي للمؤسسة يميزها عن باقي منافسيها. و تسويق المعاملة، يستعمل لديناميكية العلاقة مع الزبون من أجل تحسين قيمة الخدمات التي يحصل عليها. و في هذا الإطار، يشير J. Carlson إلى أن تسيير الأوقات الفعلية (moments de vérité)، أي عند تفاعل الزبون مع مورد الخدمة، يعطي أول إنطباع مشجع لشراء الخدمة أو التخلي عنها و يحدد تعامل الزبون مع مؤسسة البريد. فيساهم هذا التسويق في إغناء تجربة الزبون و تحسين مردود عمال الإتصال. أما بالنسبة للتسويق الداخلي فهو مرتبط مع مجموع النشاطات التجارية على مستوى المؤسسة. و هو يعمل

على إشباع عمال الإتصال، و تسيير المناخ التنظيمي في المؤسسة، و يشجع على وفاء عمال الإتصال و على توظيف عمال أكفاء.

ترتبط الأبعاد الثلاثة لتسويق الخدمة البريدية في ما بينها، حيث أن دور التسويق الداخلي و الخارجي يتضمن ديناميكية تسويق المعاملة، من أجل تقييم صورة الخدمات أمام الزبائن و تسهيل المعاملة. كما يظهر في الشكل (40).¹

إن إجتماع عرض الخدمات البريدية مع هذه الأبعاد الثلاثة يمثل صميم إستراتيجية التسويق في مؤسسة بريد - الجزائر، حيث يفرض هذا الأسلوب الجديد، أن مصلحة التسويق تساهم بشدة مع مصالح الموارد البشرية و الإستغلال.



الشكل (40) : إندماج الأبعاد الثلاثة لتسويق الخدمة البريدية

المصدر : Norman R. « Management des services », Ed. Inter Edition, Paris,

1994, p39

¹Norman R.« Management des services », Ed. Inter Edition, Paris, 1994, p37.

2- الإستقبال في مكاتب البريد :

لا يعتبر حسن الإستقبال مصطلحا جديدا على إدارة البريد و المواصلات حتى و إن إنخفضت قيمته و تراجعت أهميته مع التفكير السلبي لبعض الذهنيات التي لا تهتم بمردود المؤسسة البريدية، و ما يهمها فقط الراتب المحصل. فلمن يعود السبب في الوصول إلى الإستقبال في مؤسسات البريد، رغم الوسائل المعتبرة الموظفة (مادية، بشرية، تكوين،...)?

لا بد من إعادة تجنيد كل الوسائل المناسبة لتحسين إستقبال و خدمة الزبائن حيث :

- بالنسبة لمكتب البريد يجب أن يكون المكان أو المحل لائقا، يناسب تقديم خدمة عمومية، يتوفر على النظافة، الإضاءة، الملصقات و الإعلانات.

- تكثيف ساعات العمل و إحترام مواعيد بدأ و إنهاء العمل.

- يجب إحترام مبدأ إستمرارية العمل في حالة غياب العمال و هذا ما يدخل في إطار تعدد

تشعب العمال و الشبايك.

- تجديد وسائل العمل و تحسين نوعيتها لمواجهة التقدم و التفنن (esthetique) (مثل ما

نلاحظه بالنسبة لختم التاريخ، غالبا ما يكون غير واضح بسبب قدمها أو نوعيتها الرديئة التي

تهلك بسرعة (timbre à date illisible) و كذلك بالنسبة للميزان الذي يستعمل لوزن الرسائل

المسجلة و الطرود البريدية، فعدم إتزانه (بسبب قدمه من جهة) و عدم الإعتناء به من جهة أخرى

يثير مشاكل بين الزبون و مقدم الخدمة، تؤدي إلى ضعف الثقة في مؤسسة البريد و إتهامها بالسرقة

و بعدم الشرف.

- و بالنسبة للشبايك، يجب تشعب الشبايك و هذا ما يتيح للزبون التوجه إلى الشباك

الذي يفرغ لإقتناء خدماته. كما يجب تألية (informatisé) الشبايك، و الإختيار الصائب لعمال

الإتصال لتحقيق المعايير و الأهداف المرجوة.

- ضرورة وضع شبك للإستعلامات (renseignement)، للإعلام الجيد للزبائن، و لتفادي

انتظارات الزبائن أمام الشبايك، كذلك يجنب عرقلة عامل الشباك على إنجاز مهامه و بالتالي

يستغرق وقتا طويلا لتأدية الخدمة المطلوبة.

- التحلي بالجدية و الرزانة، دليل على مصداقية مكتب البريد و يسمح بإتصال إيجابي مع الزبون.

- إستقبال جيد للزبائن، و خدمتهم بعدل و مساواة على أساس أسلوب FIFO الأول يدخل، الأول يخدم، مع الأخذ بعين الإعتبار بعض الحالات الخاصة مثل : الشيخوخ، النساء الحوامل، المرضى،..

و قد ينجم عن الإستقبال السيء في مكاتب البريد، أولا طوابير الإنتظار أمام الشبايك و ثانيا عدم إشباع الزبائن و هروبهم إلى منافسين آخرين و بالتالي تفويت فرص بيعية على المؤسسة.

3- دور الزبون في رفع الأداء في مؤسسات البريد :

إن المادة 03 من القانون التنفيذي رقم 02/43 المؤرخ في 02/01/14، يجعل من مؤسسة بريد - الجزائر تاجرة، و هذا ما يجبرها على التكفل بالزبون و وضعه في مركز إهتماماتها. حيث لا يمكن تصور تاجر بدون زبائن. إذن تقبل التغيير و الإستماع إلى الزبون هو الحل الوحيد لبقاء مؤسسة بريد الجزائر و بقاء عمالها في ظل المحيط التنافسي، لأن كل من الزبون و مقدم الخدمة البريدية يجدان نفسهما شريكين في تقديم الخدمة، فالزبون يخلق ديناميكية إجتماعية و العمال بدورهم يهتمون بإنشغال الزبائن و هبتهم و تأثيرهم. و هذا ما يضاعف الإنسجام و التضامن بين العناصر الأساسية لتقديم الخدمة و المتمثلة في العمال و الزبائن. و يتجسد هذا الإنسجام في شكل نوعية جيدة و جو حميمي (ambiance)، و في نفس الوقت، يشجع الزبون على عيش هذه التجربة مرات أخرى (أي إقتناء خدمات مؤسسة بريد - الجزائر) من جهة و من جهة أخرى يدعم الثقة و التحفيز و التفوق بالنسبة للعمال. و للوصول إلى مثل هذه النتائج، لا بد من بناء محكم و هندسة راقية للعلاقة زبون / مؤسسة بريد - الجزائر، يتطلب أكيد وسائل مادية و بشرية أكثر. يمكن القول أن نوعية الخدمة المعروضة و التجربة التي يعيشها الزبون هي مرتبطة بشدة بالإدراك الإجمالي لنظام تقديم الخدمة في مؤسسات البريد.

4- أهمية الأوقات الحرجة التي تنشأ بين الزبون و مقدم الخدمة :

تنشأ الخدمة البريدية عن أفعال إجتماعية، تتحقق من الإتصال المباشر للزبون مع ممثلي مؤسسة البريد أي عمال الإتصال (و هم عمال الشبايك)، فيمكن القول أن الزبون يتعرف على نوعية الخدمة في الوقت الفعلي (moment de vérité) و في هذا الوقت يكون التفاعل بين عامل الشباك و الزبون فقط، و بالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تراقب هذه اللحظة، لكن هي في المقابل تعكس كل القدرات و التحفيزات و الوسائل المستعملة من جهة و انتظارات و تصرفات الزبون من جهة أخرى، فكلها عوامل تحرك عملية تقديم الخدمة. في مؤسسة بريدية من حجم القباضة الرئيسية أو مكاتب بريدية من الدرجة الأولى تتكرر هذه الأوقات الفعلية آلاف المرات في اليوم الواحد، و هذه الصفة في الخدمة البريدية ينجر عنها العديد من الخصائص النوعية، التي يجب الإهتمام بها لتكوين نظام يهدف إلى تقديم خدمة ذات كفاءة عالية. و لتحقيق ذلك يجب توفر ثلاث شروط هي :

- الإستماع إلى الزبون دون إيقافه، و التحلي بالصبر و الثبات أمام مواقف غضب و سخط الزبائن، إلى جانب احترام مواقيت العمل و خاصة عدم ترك الشبايك فارغة.
- التصرف بمسؤولية و ثقة عند معالجة الشكاوي و التظلمات. و الإهتمام بالزبون و انشغالاته، تعطيه إنطباع التكفل به و سيطرة المؤسسة على الموقف.
- محاولة التعرف على درجة إشباع الزبون و رضاه على نوعية الخدمة، بالقيام باستقصاءات متكررة تبحث فيها نوعية الخدمة، و طريقة التقديم، و تحديث وسائل العمل، لدراسة متطلبات الزبائن، و تكييف وسائل العمل لمواجهتها.

5- رفع الأداء العام للخدمة البريدية :

إهتمت الدراسة الحالية بمناقشة أداء الخدمة البريدية من جانب واحد هو وقت انتظار الزبائن، و قدمنا إقتراحات تتعلق بجوانب مهمة لأداء الخدمة البريدية منها حسن الإستقبال و دور الزبون و تسيير الأوقات الفعلية في عملية تقديم الخدمة، و سنحاول في هذه النقطة الإشارة إلى الأداء العام للخدمة البريدية، باعتبار أن منتوج الخدمات البريدية هو بناء اجتماعي غير أكيد، متغير و متعدد الأبعاد.

و لذا ارتأينا ضرورة وضع لوحة أو شبكة (grille) تعرض الأبعاد الرئيسية لمنتوج الخدمة البريدية و تقدر أداءات بعض الخدمات. و تتكون هذه اللوحة من عمود يمثل طبيعة المنتوج (مباشر أو غير مباشر) و يعبر الصف، عن قيم أو مقادير مرجعية تصنف فيها منتجات الخدمة البريدية. نرتكز في إعداد هذه اللوحة على أعمال Boltanski et Thévenot (1991) و أعمال Jean Gadrey (1996)، الذي استعمل فقط أربع مقادير أو معايير من الست معايير التي استعملها Boltanski و Thévenot (1991) و هي الأكثر إستعمالا و شيوعا و التي تشترك فيها معظم الخدمات العمومية، بما فيها الخدمة البريدية.

تتمثل هذه المقادير في أربع عائلات من الخصائص أو المعايير يتم على أساسها تحليل منتجات مؤسسة البريد، و هي كالتالي:¹

- العائلة الأولى أو المعيار الأول (le monde I) : يعالج النشاطات التي تظهر في شكل مجموعات متجانسة من الخدمات من وجهة نظر تقنية. فيتجه هذا المعيار إلى اعتبار المنتوج حجم تقني أو حقيقي.

- المعيار الثاني (le monde II) : لتحليل المنتوج يأخذ في الإعتبار المداخل التجارية و المالية للنشاط.

- المعيار الثالث : يقيم العلاقات الشخصية، نوعية العلاقات مع الزبائن، حيث يقدر "المنتوج" في هذه الحالة إنطلاقا من نوعية العلاقات.

- المعيار الرابع : هو يهتم بمجموع قيم العدالة، التضامن، المحيط و الديمقراطية. إلى جانب مقادير أخرى ذات محتوى و مضمون إجتماعي. فمنتوجه عموما يدور حول إطار "سلعة عمومية" (Bien public).

تستعمل هذه اللوحة لتحليل منتجات و أداءات المؤسسات البريدية كما يظهر في الجدول أدناه.

¹Gadrey J., op.cit, p297.

معايير تقدير منتجات و أداءات خدمة البريد				
VI وطني civique	III علائقي أو عائلي domestique	II تجاري و مالي	I صناعي و تقني	نوع المنتج
<ul style="list-style-type: none"> - معاملة عادلة للزبائن (شبايك، في توزيع البريد). - إمكانية وصول البريد بصفة متساوية. - عدم التمييز في الإتصال (شباب، أجانب) - مساعدة السكان المهمشين - أسعار "اجتماعية" 	<ul style="list-style-type: none"> - إنتاج الروابط الشخصية في مجال نشاط البريد (خاصة في التوزيع) - تفريد خدمة البريد individualisation - إتفاق و تنسيق بين الأشخاص 	<ul style="list-style-type: none"> - إيرادات البريد، إيرادات حسب العمليات - قيمة مضافة محاسبية و هوامش ربحية. - المنافسة حسب الأقسام. 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات متعلقة بامدادات البريد، للأحجام الموزعة، المجموعة و المفروزة حسب فئات البريد - مؤشرات صناعية للنوعية (أخطاء، إختلالات تشغيلية، إحترام المواعيد) 	<p>منتوج مباشر أو نتيجة مباشرة (في الفترة القصيرة)</p> <p>Output</p>
<ul style="list-style-type: none"> - خدمات "بنك إجتماعي" - قبول فتح حسابات بالنسبة لسذوي المداخيل الضعيفة. - التعامل بإنسانية - تقديم النصائح للأشخاص خاص في صعوبة 	<ul style="list-style-type: none"> نفس الشيء بالنسبة للنشاط المالي 	<ul style="list-style-type: none"> منتوج بنكي صافي و المفاهيم المشتركة - الودائع، (مبالغ) - منافسة حسب النشاطات 	<ul style="list-style-type: none"> تشبهه المؤشرات المتعلقة بالبنوك: المعاملات المنجزة، الحسابات المسيرة، مؤشرات صناعية للنوعية (أخطاء و إختلالات وظيفية) 	

<p>- مشاركة في التضامن الوطني أو المحلي تجاه الأفراد الأكثر تجريد .démunis</p> <p>- مشاركة في التهيئة الإقليمية و التطور المحلي (مناطق ريفية، و الأحياء الحضرية)</p>	<p>- إنتاج سلوك و تصرفات الوفاء (للمؤسسة أو لبعض العمال فيها)</p> <p>- ثقة متبادلة</p>	<p>- مشاركة نشاط البريد في مرهودية المؤسسات الزبونة و في آثار خارجية</p> <p>مقاسة بوحدات نقدية.</p> <p>- درجة التمويل الذاتي لتطور نشاط البريد</p>	<p>- مشاركة مؤسسة البريد (وظيفة البريد) في الإنتاج الإقتصادي الوطني أو المحلي و في فعالية نشاطات أخرى</p>	<p>نتيجة غير مباشرة (آثار غير مباشرة في الفترة الطويلة)</p> <p>Outcome</p>
<p>Idem F</p>	<p>Idem F</p>	<p>Idem F بالنسبة للنشاط المالي</p>	<p>F خلق و دوران نقدي بواسطة البريد مؤشرات تقنية</p>	

F : نشاطات مالية C : نشاط البريد

الجدول (12) : لوحة تحليل منتجات و أداءات المؤسسة البريدية

المصدر : Gadrey J., op-cit, p300-301

ملاحظة : إبراز المؤشرات الاجتماعية في خصائص المنتج يطرح مشكل منطقي. من الواضح أن السعر، لا يعتبر "خاصية" للمنتج نفسه، إنما هو شرط على الأقل مشجع لإقتناء المنتج.

خاتمة الفصل

على ضوء هذه الدراسة الميدانية لموضوع تحسين الأداء في مؤسسة بريد - الجزائر، لا يمكننا إنكار أن قطاع البريد قد حقق نتائج مرضية، رغم المحيط الصعب الذي يعيش فيه، و نستنتج أنه بإمكانه أن يلعب دورا أكبر مصاحبا للتطور الإقتصادي و الإجتماعي للدولة بعد إدخال العديد من التحسينات في الميادين التالية :

1- نوعية الخدمة و شروط الإستقبال

2- التثقيف البريدي في المراكز الحضرية الكبرى و الحضور البريدي في الأوساط الريفية

3- إستعمال تكنولوجيات جديدة

4- تبسيط الإجراءات و ملائمة النصوص المتعلقة بقطاع البريد.

- فمن خلال هذه الدراسة نستنتج أن الإجراءات الخاصة بالخدمات البريدية تركز حول

المحاور الإستراتيجية التالية :

أ- تحديث التسيير و يتضمن :

* إستعمال الإعلام الآلي في تسيير شبكات النقل و الترحيل و التوزيع، محاسبة مكاتب

البريد و المحاسبة الوطنية و في نظام المعلومة (أي جمع الإحصائيات المتعلقة بالنشاط البريدي).

* تبسيط إجراءات الإستغلال بإعادة صياغة المطبوعات و تعظيم المهام المنجزة من طرف

العمال.

* ملائمة التنظيمات و القوانين مع المهام الجديدة لمؤسسة بريد - الجزائر، بتليين القوانين

التنظيمية المتعلقة بالبريد السريع لتحرير سوق البريد الدولي. و بتعديل النصوص المتعلقة بنشاط

البريد العادي لإنسجامها مع إتفاقية الإتحاد البريدي العالمي و المتضمنة لتحولات السوق.

ب- تطوير الشبكات : حيث يتجه البريد الوطني إلى تطوير كمي و نوعي لشبكاته المختلفة عن

طريق الإجراءات التالية :

- تعزيز إقامة الشبكة البريدية في المراكز الحضرية الكبرى المتميزة بتمركز كبير للسكان و

الأعمال ببرمجة عدد من المكاتب الجديدة و فتح عدد معتبر من الشبايك

- تحقيق برنامج لإعادة تهيئة المؤسسات البريدية و تجهيلها
- إعادة تنظيم الفرز لتعجيل النقل و الترحيل
- دراسة إمكانية إنشاء مركز للفرز الأوتوماتيكي في القباضات الرئيسية و في مكاتب البريد من الدرجة الأولى، نظرا للحجم الضخم للبعثات اليومية
- خلق ملحقات (liaison) بريدية من أجل دعم توسيع شبكة الإتصال
- تدعيم شبكة الجمع بإنشاء صناديق بريدية إضافية
- مضاعفة نقط بيع الطوابع البريدية عند الوسطاء معتمدين و لمحلات
- تعزيز الحضور البريدي في الوسط الريفي بخلق عدد من الوكالات البريدية المتوفرة على شروط الخدمة الضرورية.

ج- تحسين نوعية الخدمة بتحقيق :

- تحديد معايير نوعية الخدمة بالنسبة للبعثات البريدية و توصيلها إلى الزبائن
 - تعزيز نوعية الخدمة بتخفيض مواقيت إرجاع البريد و تحسين شروط عمل العمال
 - تخفيض مواقيت جمركة البعثات البريدية
 - تحسين الخدمة بعد البيع بتخفيض مواقيت تعويض الزبائن
 - التحضير لتألية الفرز
 - توزيع خدمة الفاكس العمومي في كل مكاتب البريد
 - تزويد نظام مراقبة البعثات البريدية بالإعلام الآلي.
- أما فيما يخص الإجراءات الخاصة بالخدمات المالية، فهي تدور حول تنويع و تحسين المنتجات و الخدمات المعروضة التي تهدف ليس فقط إلى إشباع الزبائن، و إنما تسمح أيضا لبريد الجزائر بمواجهة المنافسة الشديدة و عرض مجموعة أوسع من الخدمات ذات نوعية أحسن و هي

تخص :

أ- الصكوك البريدية :

- وضع نظام تسيير جديد يهدف إلى لامركزية الحسابات (CCP) من جهة و إلى تحسين نوعية الخدمة المعروضة من جهة أخرى، و يهدف هذا النظام إلى إفادة مؤسسات البريد بآخر التطورات التكنولوجية في مجال معالجة المعلومة و الإتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الطاقة الرقمية للنظام
- تحسين الخدمة من وجهة نظر سرعة إنشاء خدمات جديدة
- التوفر المرتفع للنظام لتجنب الإنقطاعات
- إطلاق دفتر صكوك جديد موازي لبرنامج تحديث نظام تسيير CCP، فيكون بمثابة أداة ترفع من مصداقية CCP و تحسن صورته تجاه الزبون
- التحكم في المصاريف بتحديث طرق التسيير و تعميم وسيلة الإعلام الآلي في جميع مكاتب البريد
- إنشاء نصوص قانونية جديدة تسمح للصك البريدي باندماج أحسن على مستوى النظام المالي.

ب- الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط :

- يتعلق الأمر بتحسين حلقات و إجراءات جمع الإدخار و إنشاء جناح من الخدمات للرد على حاجات الزبائن و البحث عن مردودية الأصول المالية و هذا ب :
- إدخال الإعلام الآلي لتسيير دفاتر الودائع و عمليات الدفع و السحب و متابعة وضعية الحساب إنطلاقا من المكاتب المزودة بالإعلام الآلي
- تسيير الإمضاءات
- تسيير إدخار السكن و إنشاء الإدخار المدرسي
- مزوجة بين حسابات CNEP/CCP

ج- الحوالات :

- دعم ربط بريد - الجزائر بشبكة التحويل السريع للأموال Western Union
- إعادة تنظيم مراكز مراقبة الحوالات
- توسيع خدمة الحوالات الإلكترونية
- تأدية كل التحويلات للمعطيات من و إلى مركز مراقبة الحوالات
- كما يوجد إجراءات مشتركة تتمثل في التكنولوجيات الجديدة، ديناميكية الموارد البشرية و تعزيز العمل التجاري و التكوين في الميدان التجاري و التسيير باعتبارهما المحور الأساسي لأعمال التكوين في المستقبل و في الإعلام الآلي، محاولة تألية كل مكاتب البريد على المستوى الوطني، و تقوية و تمكين مراقبة التسيير على المستوى المركزي و الجهوي.

خاتمة عامة

إن الحضارة في مجال الخدمات، ظهرت منذ زمن بعيد مما جعل تاريخ الإقتصاديات حافلا بالإصلاحات، و أكد على أن فعالية الخدمات على المستوى الجزئي و الكلي هي المحدد الأساسي لمستوى و مكانة الدولة. إذن نحن اليوم مجبرون على التعامل مع إقتصاد جديد هو إقتصاد الخدمات، و ضرورة تطوير أدوات التحليل التي تناسب و تتوافق مع هذا النوع الجديد من الإنتاج و خصوصياته. ناقشنا قياسات الإنتاجية في الخدمات و إستنتجنا أنه من الصعب تقديم تحليل مقنع و صريح لأن تقدير الخدمات يغلب عليه الطابع النوعي و العامل الحسي.

إن الكتابات الجديدة في مجال الخدمات، أعطت أهمية بالغة لعلاقة الخدمة بإعتبارها مصدر للتحديد و المنافسة، و لأنها تجنب الغوص مرة أخرى في تناقض البحث عن الإنتاجية في الخدمات و صعوبات التقدير، و هكذا تم التحول من مفهوم الإنتاجية إلى مفهوم الكفاءة و قياس الأداء الفردي و الجماعي، بمعنى الإهتمام أكثر بدور مستعمل الخدمة و إعطاء موضوعية أكبر للخدمة في حد ذاتها و الإعتراف بمكانة و دور الموارد البشرية داخل المنظمات الخدمية.

قد يرجع هذا التحول العميق و الجذري إلى نقطتين : تتمثل الأولى في نمو طلب المستهلكين المتعدد الأبعاد و الذي ساعد على دعم الميزة المعقدة للوظائف الخدمية، و الثانية ترجع إلى عدم إمكانية تحديد دقيق للمخرج (output) إذن هناك ضرورة ملحة لتحليل دقيق يضع في مقدمة اهتماماته "تسيير" جديد لتقدير أداءات الخدمة، و هو أسلوب يعتمد على البحث عن العوامل المفسرة التي تجعل الخدمات في وضعية تنافسية و طرق قياس أدائها بمراعاة الأدوات المعروفة في الإقتصاد الصناعي. و هكذا أصبح تقدير "الأداء" حاجة ماسة و ضرورة ملحة لا يمكن تفاديها في ظل الإقتصاد المعاصر، "إقتصاد الخدمات" و ذلك لأن القيم الإقتصادية وحدها لم تعد كافية لسد الفراغ المسجل على مستوى التحليل الإقتصادي، بل يجب أن تدمج معها القيم الإجتماعية و ضرورة إقامة التساؤلات حول العلاقة : مقدم الخدمة - زبون التي تمثل العنصر الأساسي للأداء.

من خلال هذا العمل المتواضع، قد نتجرأ للفصل و لتأييد أن الطلب المتزايد لإعادة إدماج

الفرد في مركز الإهتمامات الإقتصادية، هو الفضاء المناسب و الحل المباشر لتنظيم علاقة الخدمة

و أساليب التقدير التي تفرضها، و العودة إلى النوعية التي أهملت لمدة طويلة في منظماتها الخدمية و منها البريدية، و العمل على منحها مكانة متزايدة ضمن الإختيارات الإقتصادية و الإجتماعية. إذن أصبح تقدير الأداء مكان و زمان مفضل للمفاوضة و الحوار و هدف للإندماج المشترك للثروة و وسيلة للإعتراف بالمنافع المشتركة و المتنوعة للفاعلين الإقتصاديين. فالهدف هو التخلص عن الإنتاجية و إدماج كل ما هو إقتصادي ضمن حقل إجتماعي كبير ينادي بالدور الفعال للموارد البشرية في ما أنجنت الخدمات. أما بالنسبة لقياس الأداء في قطاع البريد، فليس جديد، إنما الإصلاحات الأخيرة التي مست قطاع الخدمات العمومية، تفرض إعادة النظر بشأن طرق التسيير و التنظيم في مؤسسات البريد و اتخاذ الإجراءات اللازمة. حيث يهدف قياس الأداء في مؤسسة بريد - الجزائر إلى إعادة النظر في طرق التسيير القديمة و طرح طرق تسييرية جديدة ترمي إلى :

1- الوصول إلى مستوى حسن للأداء لغرض تقديم خدمات سريعة و ذات نوعية جيدة، تشبع إنتظارات الزبائن.

2- جعل من قطاع البريد، قطاع تنمية يشارك بقوة في معدل نمو الإقتصاد الوطني. و يجب أن ترفق الأساليب التنظيمية الجديدة بالإرادة السياسية لمتخذي القرار من جهة و بتحول الذهنيات لتحقيق ثقافة تسييرية جديدة من جهة أخرى. حيث أن انتقال مؤسسة بريد - الجزائر من الوضعية الحالية إلى قطاع تنمية يتطلب قدرة خارقة للإبداع و التأقلم (Imagination et adaptation)، و استعمال طرق الرقابة و الحوار كسبر الآراء، يمكن المسؤولين من تتبع مردودية الخدمة المقدمة و تحسينها باستمرار.

و هذا ما أكدته المديرية العامة لمؤسسة بريد - الجزائر في الندوة العالمية حول التكنولوجيات الجديدة حول المعلومة و الإتصال (NTIC) حيث قالت : "أن النمو الإقتصادي، السياسي، الإجتماعي و التكنولوجي ترتب عنه منافسة شديدة نشأت عنها ضرورة لتقديم خدمات تركز على إنتظارات الزبائن، حيث أن كل من المنافسة و الشراكة في خدمات البريد تأسس تحد كبير" و أضاف المدير العام للإتحاد البريدي الدولي (UPU) حيث تحدث عن ضرورة تطبيق مؤسسة بريد - الجزائر للتكنولوجيات الجديدة لمعالجة و متابعة البريد.¹

¹El Watan « La poste veut faire peau neuve », du Mercredi 11 décembre 2002.

إذن مؤسسة بريد - الجزائر أمام تحد كبير لرفع أدائها يتركز على وضع إستراتيجية متينة تهدف إلى :

- أن يؤمن بريد - الجزائر على المستوى الوطني كله و لمختلف طبقات السكان، خدمة بريدية، ذات نوعية و في أحسن الشروط الإقتصادية.

- مشاركة بريد - الجزائر بكل كفاءة في تهيئة المحيط و في التطوير و التنمية الجهوية، بتوسيع معتبر لشبكة الإتصال و بتحسين نوعية الخدمة و تنويع منتجاتها.

- يجب أن يحقق بريد - الجزائر تطوير الشراكة الإستراتيجية التي تسمح بدناميكية نشاطاته و دعم وضعيته على المستوى الوطني و الدولي و إغتنام الفرص التي يعرضها سوق التسيير.

- متابعة إدماج التكنولوجيات الجديدة للمعلومة، الحداث و عقلانية التسيير.

- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بدعم المنافسة و تحضيرها للإصلاحات التنظيمية و المؤسساتية الحالية.

- ملائمة تسيير الخدمات البريدية مع المحيط الدولي المتميز بالإنفتاح للمنافسة و تمكينه من الحصول على مرونة أكبر في التسيير في المستقبل.

و من هذا كله، يمكن إعتبار هذه الدراسة نقطة إنطلاق لآفاق البحث على نطاق أوسع يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما يجب أن تقوم به مؤسسة بريد - الجزائر، إذا لم تتحقق الأهداف المنتظرة من خلال تقديم خدماتها للزبائن؟

2- كيف يمكن للمؤسسة البريدية أن تسيير إنتظارات الزبائن؟

3- هل يمكن رفع نوعية الخدمة المقدمة و تحسين الأداء في مكاتب البريد، فقط بإشباع إنتظارات الزبون من ناحية تقليص وقت الإنتظار أي بتقديم خدمة سريعة؟

كما يمكن تعميم الأسلوب المتناوب أي المتعدد التشعب على مؤسسات الضمان الإجتماعي و مختلف المؤسسات العمومية التي تقدم خدماتها للمواطنين من خلال عمال الإتصال من أجل ترقية نوعية الخدمة المقدمة، و رفع الأداء فيها.

كما يمكن الاستفادة من تجربة البنوك التجارية التي تحاول تبني أسلوب مشابه و هو أسلوب البنك القاعد (Banque assise)، كما حدث في بعض وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و التعرف على نتائج هذه التجربة في الفترة القصيرة و المتوسطة و التنبؤ بنتائج الفترة الطويلة.

و كذلك بالنسبة للنتائج و الإقتراحات يمكن تعميمها بالنسبة لكافة المؤسسات الوطنية فيما يخص حسن الإستقبال، دور الزبون، و الإلحاح على وظيفة التسويق.

كذلك على نطاق أوسع من الدراسة، يمكننا التعرف و إسقاط الضوء على تجربة متوقع إنجازها عن قريب تتمثل في تجديد و إعادة تنظيم مكتب بريد "حسين داي" الذي يكون نقطة إنطلاق لتغيير صورة البريد عبر كافة الوكالات التابعة لبريد الجزائر.

و أخيرا يمكن القول أن مؤسسة بريد - الجزائر أمام تحد كبير طالما لا يمكنها اليوم تجنب متطلبات المردودية. و قد تكون في مستوى هذا التحدي ما دامت على اقتناع بأن مصلحتها مقترنة بمدى إرضاء و إشباع زبائنها، و عليه يجب أن يكون المنهج الذي يقوم عليه عملها مبني على :

- التشاور الدائم
- الإنتباه إلى التطورات التكنولوجية
- تقدير صائب لرغبات المجتمع
- التضامن حول ثقافة جديدة للمؤسسة لا تنفي الإرث القديم.

الملحقات

قوانين وأوامر

امر رقم 75 - 89 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 يتضمن قانون البريد والمواصلات

باسم الشعب

ان رئيس الحكومة، رئيس مجلس الوزراء،

- بناء على تقرير وزير البريد والمواصلات

- وبمقتضى الامر بن رقم 65 - 182 ولامم 70 - 53 المؤرخين في 11 ربيع الاول عام 1385 الموافق 10 يوليو سنة 1965 و18 جمادى الاول عام 1390 الموافق 21 يوليو سنة 1970 والمتضمنين تاسيس الحكومة،

- وبعد استطلاع رأى مجلس الوزراء،

يامر بمايلي

المادة الاولى: تشكل الاحكام التشريعية والاجكام التنظيمية الملحقه بهذا الامر قانون البريد والمواصلات،

المادة 2: لا يمكن تعديل كل جزء من الجزء الاول التشريعي من هذا القانون ولا الجزء الثاني التنظيمي من هذا القانون الا في الشكل الذي امليا فيه .

المادة 3: تدرج عند الاقتضاء في قانون البريد والمواصلات نصوص ذات طابع تشريعي او تنظيمي مكمل او معدلة لبعض احكام هذا القانون دون الرجوع اليها ضراحة .

المادة 4: تلغى جميع الاحكام السابقة والمخالفة لاحكام هذا القانون .

المادة 5: يسرى مفعول هذا الامر وقانون البريد والمواصلات الملحق به ابتداء من 5 يوليو سنة 1975، وينشران في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

وحرز بالجزائر في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 .

هواري بومدين

الجزء التشريعي

الباب الاول

مصلحة البريد

الفصل الاول

الاحكام العامة

القسم الاول

الاحتكار البريدي

المادة الاولى: يهد بمصلحة بريد الرسائل الى ادارة البريد والمنشآت المختصة

وعليه فانه يمنع كل شخص غريب عن هذه الادارة العتد في هذه المصلحة .

المادة 2: يستثنى من هذا الحظر :

(1) الرزم والاوراق التي يزيد وزنها على 3 كغ ،

(2) اكياس الاجراءات القضائية ،

(3) مواضيع الامتحانات المدرسية والخامية او المهية ،

(4) الاوراق الخاصة فقط بمصلحة مستخدمى الملتزمين بالنقل

(5) الصحف والمجموعات والحوليات والمذكرات والنشرات

الدورية وايضا كل المطبوعات مهما بلغ وزنها بشرط

ترسل برباط منفصل او ضمن ظرف مفتوح الرزم

ملصقة ويمكن فتحها بسهولة .

المادة 3: يتعين على كل ملتزم بالنقل أن يضمن على خطه

النظامية نقل ارساليات البريد والرسائل والطرود البريدية التي

تعهد بها اليه ادارة البريد والمواصلات .

المادة 4: يتعين على السفينة او الطائرة او احدى اعضاءها

أن يسلم الى الممثل المؤهل من طرف ادارة البريد والمواصلات

بمجرد وصوله الى ميناء جزائري كافة الرسائل وكافة الرزم

التي عهد بها اليه فضلا عن التي تتكون منها جمولة سفينة

طائرته .

القسم الثاني

الاستثناءات المتعلقة بانتهاك حرمة المراسلة

وسريتها

المادة 5: تبلغ ادارة البريد والمواصلات الى مصلحة الضمير

المباشرة تغيرات السكن التي تصل الى علمها .

المادة 6: يسمح لادارة البريد والمواصلات ان تضع تحت

مراقبة الجمارك ضمن الشروط المنصوص عليها في اتفاقيات

وتسويات الاتحاد البريدي العالمي او الاتحادات الدولية

المحصورة الارسلات المحظور استيرادها والخاضعة للتحقق

او الرسوم التي تنقاضها مصلحة الجمارك او الخاضعة للتحقق

او شكليات عند الدخول .

كما يسمح لادارة البريد والمواصلات ان تضع تحت مراقبة

الجمارك الارسلات المحظور تصديرها والخاضعة للحقوق

الرسوم التي تنقاضها مصلحة الجمارك او الخاضعة للتحقق

او الاجراءات عند الخروج .

يحق لموظفي الجمارك الدخول الى مكاتب البريد الناقلة

المتنقلة بما فيها قاعات الفرز ذات الاتصال المباشر مع اقسام

للبحث بحضور أعوان البريد عن الارسلات المختومة أو غير

المختومة وذات مصدر داخلي أو خارجي باستثناء ارساليات البريد

عليها أو المصرح بقيمتها، وكذلك الطرود البريدية الموجهة بعنوان «البريد المحفوظ» إلا بتقديم إذن محرر من الاب أو الام، أو من الوصي في حالة انعدام الاب والام. وفي حالة عدم تقديم هذا الاذن تعاد المراسلات الى مرسلتها أو تحيصال الى مصلحة المبيعات .

المادة 23 : تعفى ادارة البريد والمواصلات قسما من المسؤولية بتسليم ارساليات بريد الرسائل الموصى عليها او المصرح بقيمتها، والطرود البريدية ريبلى يدى اعوان البريد المدنيين او العسكريين المتعبدين لدى قابضى البريد، ومقابل ايضال منهم .

الفصل الخامس
الاحكام الجزائية

المادة 24 : كل شخص يقوم بتقل المراسلات خلافا لاحكام المادة الاولى مع المواد يعاقب بغرامة من 1.000 دج الى 10.000 دج وترتب العود عندما يكون المخالف قد تعرض لعقوبة في السنوات الثلاث السابقة بسبب مخالفته احكام المادة الاولى .
المادة 25 : في حالة الحكم الصادر تطبيقا للمادة السابقة، يستطيع القاضى ان يامر بلصق حكمه في عدد من النسخ لا تزيد على الخمسين، وذلك على نفقة المخالف .

المادة 26 : ان مقاولي النقل مسؤولون شخصيا عن المخالفات التي يقرنها، مستخدموهم الا اذا اقاموا دعوى ضد هؤلاء او ضد كل شخص تسبب في ارتكاب المخالفة .

المادة 27 : لتنفيذ احكام المادة الاولى يجوز لموظفي ادارة البريد والمواصلات المحلفين او موظفي جمارك الحدود او رجال الدرك او كل اعوان السلطة المختصة بضبط الخرج والمخالفات، القيام بالجوهر والتفتيش على كل الاشخاص الذين يقومون عادة بحكم مهمتهم او تجارتهم بالنقل من مكان الى آخر .

المادة 28 : تعد المحاضر اثناء الجرح، وهي تتضمن تعداد الرسائل والرزم، وكذلك عناوينها .

المادة 29 : تسلم الرسائل والرزم المحجوزة والمذكورة في المادة السابقة الى اقرب مكتب بريدى مرفوقة بنسخة من المحاضر، وتحال وتسلم الى مكان الوصول مقسائل دفع رسم يحدد مبلغه بمرسوم .

المادة 30 : يتأكد اعوان الجمارك خلال زيارة السواخر من ان الربان ورجاله لا يحملون رسائل او رزما ينويون اخفاها عن ادارة البريد، وفي حالة اكتشاف مخالفة يحجزون محضرا بها وتحجز الرسائل او الرزم وتسلم الى مكتب البريد التابع للمكان الذي حجزت فيه .

المادة 31 : تضبط مخالفات احكام المادة 4 على النحو المذكور في المواد 27 و 28 و 29 .

المادة 32 : ان استخدام الآلات الخاصة بالمخالصة بدون مهنة من ادارة البريد والمواصلات او محاولة التفتيش في استعمال الآلات يعاقب عنها طبقا للمادة 212 من قانون العقوبات .

المادة 33 : كل تصريح مغشوش يقين زائفة اعلى للمصلحة الحقيقية ومدرجة في رسالة او عيلة او رزمة او طراد يعاقب عليه بالسجن لمدة تتراوح من شهر الى سنة وغرامة من 200 دج الى 2.000 دج او باحدى العقوبتين فقط .

المادة 34 : يلاحق وزير البريد والمواصلات الجاني في الناسة باحكام المادتين 1 و 3 الخاصتين بالاحكام التي يراها وكذلك الاحكام الخاصة بادراج تصريح بالقيم المحظورة في الارساليات .

وعندئذ ترسل المحاضير الى وكيل الدولة من اجل ملاحقة المخالفين والادانة على كل مطرووف منقول بطريقة غير مشروعة او عن كل مخالفة اخرى .

المادة 35 : يمنع تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في المادتين 24 و 25 اذا ارتكبت المخالفة في حالة الجور بوضع مواد او اشياء خطيرة ووسيلة في ارسالية عهد بها الى البريد والتالى بيانها :

- بضائع خاضعة للرسم الجمركية والاستغلال الممنوع وكذلك البضائع المحظورة .

المادة 36 : يسمح لقابضى البريد ان يطلبوا عند الوصل وبمحضر عون بريدى وموظفي الضرائب غير المباشرين الجمارك من المرسل اليه بان يفتح الرسائل والمطويات المغلقة والواردة من كل جهة والتي يشك في احتوائها على مواد اما خاضعة لاجراءات داخلية للزور او لرستوم جمركية او للحظر .

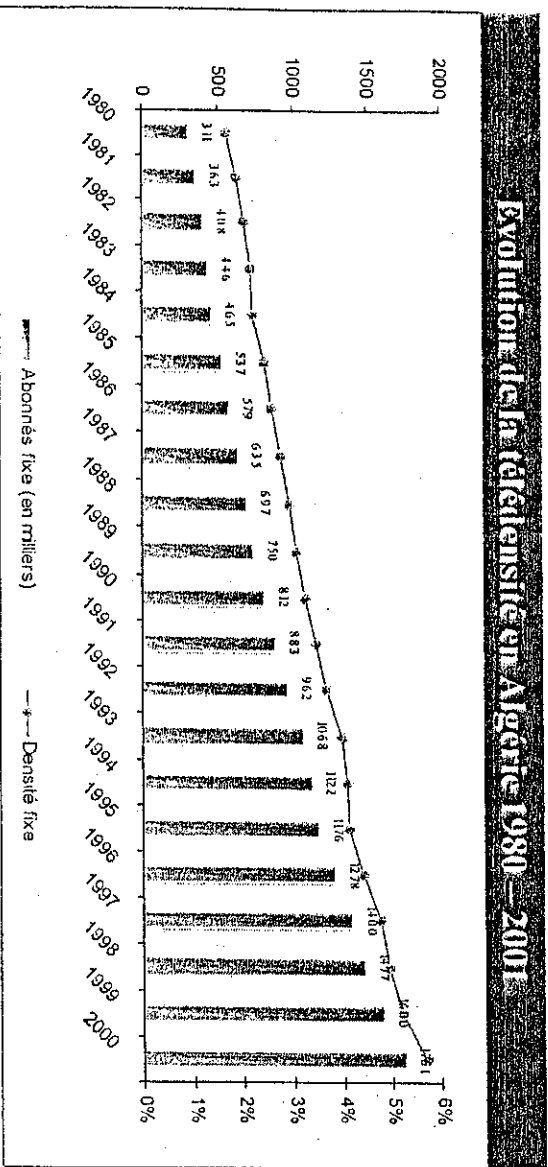
وينبغي عليهم ان يطلبوا ذلك كلما رغبت في ذلك بصحبة الجمارك او مصلحة الضرائب غير المباشرة .

المادة 37 : يعاقب بالسجن لمدة تتراوح من عشر سنوات الى عشرين سنة وبغرامة من 5.000 دج الى 100.000 دج او باحدى هاتين العقوبتين فقط كل من يضع في الارساليات البريدية غير المحلات التي تنص عليها الاتفاقيات الدولية والاتفاقية والكوكائين ومخدرات اخرى .

الباب الثاني
مصلحة المواصلات
الفصل الاول
الاحكام العامة
القسم الاول
احتكار المواصلات

المادة 38 : يفهم من المواصلات كل تراسل او ارسالية استقبال علامات او اشارات، او كتابات او صور او اصوات او استعلامات مختلفة سواء بالسلك او البصريات او اللاسلك الكهربي او اجهزة اخرى كهربائية مغنطيسية .
المادة 39 : لا يمكن تمديد المواصلات ولا استعمالها الا لخدمة البريد والمواصلات او برخصة منه .

Evolution de la télédensité



Les investissements soutenus dans le secteur des télécommunications ont permis d'augmenter fortement la télédensité sur les 20 dernières années. Ainsi sur la période allant de 1980 à 2001, le nombre de ligne en service a été multiplié par 6, portant la télédensité à 5,95% contre 1,7% en 1980.

(2) ٥٥٠

(٥٥) ٥٥٠

télécommunications

1 - Les Télécommunications :

- Téléphone fixe	
- Equipements.....	2.510.000
- Abonnés en service	2.066.000
- Instances	716.000
- Télé densité téléphonique /100 habitants.....	6,6
- Téléphonie Mobile :	
- Equipements.....	740.000
- Abonnés en service	520.000 à fin fév. 2003
- Télé densité téléphonique /100 habitants.....	1,1
- INTERNET	
- Nombre ISP	74
- Nombre d' internauts.....	500.000
- Nombre de Cybercafés.....	3000
- Utilisateurs Radios	
- Nombre.....	1.200
- Réseau de transmissions	
- Nombre de circuits numériques.....	183.000
- Arrières de fibres optiques.....	14.800 Km
- Arrières par FH numériques	23.400 KM
- Nombre de stations satellites.....	49
- Réseau VSAT	[capacité potentielle 10 Stations]
- Station INMARSAT de Standards. B, M et Mini-T	
- Nombre de réseaux radio ruraux pour 1400 localités rattachées :	136

LOIS

Loi n° 2000-03 du 5 Jomada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Le Président de la République,

Vu la Constitution notamment ses articles 17, 18, 98, 119, 120, 122, 125 (alinéa 2) et 126 ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée, portant code des postes et télécommunications ;

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement ;

Vu la loi n° 84-11 du 9 juin 1984 portant code de la famille ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 87-20 du 23 décembre 1987 portant loi de finances pour 1988 ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques dans ses titres 3 et 4 ;

Vu la loi n° 90-07 du 3 avril 1990 relative à l'information ;

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune ;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, notamment ses articles 120 et 121 ;

Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique ;

Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et à l'urbanisme ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu la loi n° 91-11 du 27 avril 1991 fixant les règles relatives à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;

Vu l'ordonnance n° 95-06 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative à la concurrence ;

Vu l'ordonnance n° 95-22 du 29 Rabie El Aouel 1416 correspondant au 26 août 1995, modifiée et complétée, relative à la privatisation des entreprises publiques ;

Vu l'ordonnance n° 95-25 du 30 Rabie Ethani 1416 correspondant au 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ;

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

TITRE PREMIER

DISPOSITIONS GENERALES

Chapitre I

Principes généraux

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Elle a pour objectifs, notamment de :

— développer et fournir des services de poste et de télécommunications de qualité, assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires dans un environnement concurrentiel tout en garantissant l'intérêt général ;

— définir les conditions générales d'exploitation des domaines de la poste et des télécommunications par les opérateurs ;

— définir le cadre et les modalités de régulation des activités liées à la poste et aux télécommunications ;

— créer les conditions de développement séparé de activités de la poste et des télécommunications ;

— définir le cadre institutionnel d'une autorité de régulation autonome et indépendante.

La présente loi s'applique aux activités postales et de télécommunications et ce, y compris la télédiffusion et la radiodiffusion pour ce qui concerne la transmission, l'émission et la réception à l'exclusion du contenu qui obéit à un cadre législatif et réglementaire approprié.

Art. 2. — Les activités de la poste et des télécommunications sont soumises au contrôle de l'Etat.

Art. 3. — Nonobstant les dispositions de l'article 12 de la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale, les activités de la poste et des télécommunications ne relèvent pas du régime de la domanialité publique.

Art. 4. — Dans le cadre des prérogatives attachées à ses missions générales, l'Etat veille, notamment :

— à l'application des normes d'établissement et d'exploitation des différents services ;

— à la continuité et à la régularité des services offerts au public ;

— au respect des règles d'une concurrence loyale entre les opérateurs et à l'égard des usagers ;

— à la fourniture conforme aux prescriptions légales et réglementaires du service universel ;

— au respect des prescriptions exigées en matière de défense nationale et de sécurité publique ;

— au respect des principes de la morale ;

— au respect, par les opérateurs, de leurs obligations légales et réglementaires.

Art. 5. — Dans le cadre de ses prérogatives de contrôle de la poste, l'Etat :

— dispose de l'usage exclusif du territoire postal et en assure l'exploitation par des opérateurs selon les conditions et les modalités d'exploitation définies par les dispositions de la présente loi et les textes réglementaires pris pour son application ;

— exerce le monopole en matière d'émission de timbres poste et de toutes autres marques d'affranchissement des objets postaux ;

— veille à la mise en œuvre, par les opérateurs, des conventions, règlements et arrangements de l'Union postale universelle, des unions restreintes et organisations régionales des postes auxquelles adhère l'Algérie ;

— fixe les tarifs d'affranchissement de toute prestation relevant du régime de l'exclusivité.

Art. 6. — Dans le cadre de ses prérogatives de contrôle des télécommunications, l'Etat :

— dispose de l'usage exclusif du spectre des fréquences radioélectriques et en administre l'usage par les opérateurs, les prestataires de services et les usagers directs, et veille à l'application des conventions, règlements et arrangements de l'Union internationale des télécommunications ;

— exerce, conformément aux dispositions constitutionnelles, la souveraineté sur l'ensemble de son espace hertzien ;

— fixe les règles d'occupation du domaine public et du bénéfice des servitudes liées au déploiement des réseaux de télécommunications et à l'usage de l'espace hertzien.

Art. 7. — Le contenu du service universel des postes et des télécommunications, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement éventuel tant par l'Etat que par la contribution des opérateurs sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre II

Définitions

Section I

Des télécommunications

Art. 8. — Il est entendu, au sens de la présente loi, par :

1. **Assiguation (d'une fréquence ou d'un canal radioélectrique)** : autorisation donnée par une administration pour l'utilisation par une station radioélectrique d'une fréquence ou d'un canal radioélectrique déterminé selon des conditions spécifiées.

2. **Attribution (d'une bande de fréquences)** : inscription dans le tableau d'attribution des bandes de fréquences, d'une bande de fréquences déterminée, aux fins de son utilisation par un ou plusieurs services de radiocommunications de terre ou spatiale, ou par le service de radioastronomie, dans des conditions spécifiées. Ce terme s'applique également à la bande de fréquences considérée.

3. **Équipement terminal** : tout équipement destiné à être connecté directement ou indirectement à un point de terminaison d'un réseau et qui émet, reçoit ou traite des signaux de télécommunications.

Ne sont pas visés les équipements de réception permettant d'accéder aux services de radiodiffusion.

4. **Interconnexion** : les prestations réciproques offertes par deux opérateurs de réseaux publics ou les prestations offertes par un opérateur de réseau public à un prestataire de service téléphonique au public qui permettent à l'ensemble des utilisateurs de communiquer librement entre eux, quels que soient les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent.

5. **Ondes radioélectriques ou fréquences radioélectriques** : les ondes électromagnétiques dont la fréquence est par convention inférieure à 3.000 GHz se propageant dans l'espace sans guide artificiel.

6. **Opérateur** : toute personne physique ou morale qui exploite un réseau public de télécommunications ou qui fournit au public un service de télécommunications.

7. **Points de terminaison** : les points de connexion physique répondant à des spécifications techniques nécessaires pour avoir accès à un réseau de télécommunications et communiquer efficacement par son intermédiaire. Ils font partie intégrante du réseau.

Lorsqu'un réseau de télécommunications est connecté à un réseau étranger, les points de connexion à ce réseau sont considérés comme point de terminaison.

En cas de désaccord sur le montant des indemnités, la juridiction territorialement compétente statue.

Transfert de la concession :

Art. 17. — Tout transfert de la concession ou d'une partie de la concession à un tiers, sans l'accord de l'autorité chargée de l'aviation civile, est nul et de nul effet.

Le transfert effectué en infraction aux dispositions de l'alinéa précédent, entraîne l'annulation, sans indemnités, de la concession.

Réquisition :

Art. 18. — En cas de réquisition des aéronefs, de leurs équipages et du personnel au sol, le concessionnaire Eco-Air International, s'engage à déployer tous les moyens pour mettre en œuvre la réquisition.

Lu et approuvé,

Fait à Alger, le 9 Rabie Ethani 1422 correspondant au 1er juillet 2001.

Le concessionnaire
Mohamed LAKHLEF

Décret exécutif n° 02-43 du 30 Chaoual 1422 correspondant au 14 janvier 2002 portant création d'"Algérie Poste".

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre des postes et télécommunications ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, notamment ses articles 44 à 47 ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé ;

Vu la loi n° 91-11 du 27 avril 1991 fixant les règles relatives à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;

Vu la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ;

Vu l'ordonnance n° 75-89 du 30 décembre 1975 portant code des postes et télécommunications, dans sa partie réglementaire ;

Vu le décret n° 83-71 du 8 janvier 1983 fixant les attributions du ministre des postes et télécommunications ;

Vu le décret présidentiel n° 2000-256 du 26 Joumada El Oula 1421 correspondant au 26 août 2000 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 01-139 du 8 Rabie El Aouel 1422 correspondant au 31 mai 2001 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 96-431 du 19 Rajab 1417 correspondant au 30 novembre 1996 relatif aux modalités de désignation des commissaires aux comptes dans les établissements publics à caractère industriel et commercial, centres de recherche et de développement, organismes des assurances sociales, offices publics à caractère commercial et entreprises publiques non autonomes ;

Vu le décret exécutif n° 01-418 du 5 Chaoual 1422 correspondant au 20 décembre 2001 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de service et prestation de la poste ;

Décète :

TITRE I

DENOMINATION - OBJET - SIEGE

Article 1er. — Il est créé, sous la dénomination d'"ALGERIE POSTE", un établissement public national à caractère industriel et commercial, désigné ci-après "l'établissement" doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, régi par les lois et règlements en vigueur et par les dispositions du présent décret.

Art. 2. — L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des postes et son siège est fixé à Alger.

Art. 3. — L'établissement est régi par les règles de droit public dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers.

Art. 4. — L'établissement assure une mission de service public conformément aux prescriptions du cahier des clauses générales qui sera approuvé par arrêté conjoint du ministre chargé des postes et du ministre chargé des finances.

Art. 5. — L'établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux à travers la prise en charge des activités de gestion des prestations, renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

الجدول (ب) القيم الخاصة بـ P_0

ρ	s						
	1	2	3	4	5	6	7
.100	.9000	.9048	.9048	.9048	.9048	.9048	.9048
.200	.8000	.8182	.8187	.8187	.8187	.8187	.8187
.300	.7000	.7391	.7407	.7408	.7408	.7408	.7408
.400	.6000	.6667	.6701	.6703	.6703	.6703	.6703
.500	.5000	.6000	.6061	.6065	.6065	.6065	.6065
.600	.4000	.5385	.5479	.5487	.5488	.5488	.5488
.700	.3000	.4815	.4952	.4965	.4966	.4966	.4966
.800	.2000	.4286	.4472	.4491	.4493	.4493	.4493
.900	.1000	.3793	.4015	.4062	.4065	.4066	.4066
1.000		.3333	.3636	.3673	.3678	.3679	.3679
1.100		.2903	.3273	.3321	.3328	.3329	.3329
1.200		.2500	.2941	.3002	.2011	.3012	.3012
1.300		.2121	.2638	.2712	.2723	.2725	.2725
1.400		.1765	.230	.2449	.2463	.2466	.2466
1.500		.1429	.2105	.2210	.2228	.2231	.2231
1.600		.1111	.1872	.1993	.2014	.2018	.2019
1.700		.0811	.1657	.1796	.1821	.1826	.1827
1.800		.0526	.1460	.1616	.1646	.1652	.1653
1.900		.0256	.1273	.1453	.1487	.1494	.1495
2.000			.1111	.1304	.1343	.1351	.1353
2.100			.0957	.1169	.1213	.1222	.1224
2.200			.0815	.1046	.1094	.1105	.1107
2.300			.0683	.0933	.0987	.0999	.1002
2.400			.0562	.0831	.0889	.0903	.0906
2.500			.0449	.0737	.0801	.0816	.0820
2.600			.345	.0651	.0721	.0737	.0742
2.700			.0249	.0573	.0648	.0666	.0671
2.800			.0160	.0502	.0581	.0601	.0606
2.900			.0077	.0437	.0521	.0543	.0548
3.000				.0377	.0466	.0490	.0496
3.100				.0323	.0417	.0441	.0448
3.200				.0273	.0372	.0398	.0405
3.300				.0227	.0330	.0358	.0366

Davis, k. Roscoe and McKeown, Patrick G. Quantitative Models for Management. Boston, Mass. Kent publishing company, 1981, P. 703 - 709

قيم P_0 تنمة الجدول (ب)

ρ	1	2	3	4	5	6	7
3.400				.0186	.0293	.0322	.0331
3.500				.0148	.0259	.0290	.0298
3.600				.0113	.0228	.0260	.0269
3.700				.0081	.0200	.0233	.0243
3.800				.0051	.0174	.0209	.0219
3.900				.0025	.0151	.0187	.0198
4.000					.0130	.0167	.0178
4.100					.0111	.0149	.0160
4.200					.0093	.0132	.0144
4.300					.0077	.0117	.0130
4.400					.0063	.0104	.0117
4.500					.0050	.0091	.0105
4.600					.0038	.0080	.0094
4.700					.0027	.0070	.0084
4.800					.0017	.0061	.0075
4.900					.0008	.0053	.0067
5.000						.0045	.0060

قائمة الجداول

- جدول (01): خصائص الخدمات و النتائج المترتبة عنها من وجهة نظر المنظمة و المستهلك و المجتمع
- جدول (02): الشغل و القيمة المضافة في الخدمات
- جدول (03): الاختلافات بين السلع و الخدمات
- جدول (04): مصفوفة تحرير المنظمات العمومية
- جدول (05): أسلوبى تقدير الأداء في المنظمة
- جدول (06): مصادر المعلومة (التقليدية و الثانوية).
- جدول (07): عوامل الاشباع و الاستياء
- جدول (08): نظرية X و Y لـ Mac Gregor
- جدول (09): مصادر التغذية المرتدة
- جدول (10): سوق المؤسسات البريدية
- جدول (11): يلخص مقارنة النتائج في الحالتين
- جدول (12): لوحة تحليل منتجات و أداءات المؤسسة البريدية

قائمة الأشكال

- شكل (1) : الخدمة المركزية و الخدمات الملحقمة في حالة النقل الجوي
- شكل (2) : حصص الانتاج الحقيقي حسب فروع النشاط
- شكل (3) : نمو الانتاج و الشغل و الانتاجية
- شكل (4) : عناصر منظمة الخدمات
- شكل (5) : سلسلة القيم في منظمات الإنتاج والخدمات
- شكل (6) : استراتيجية منظمة الخدمات، العلاقة بين استراتيجية المنظمة و الوظائف الأساسية الثلاثة : التسويق ، الموارد البشرية و الاستغلال.
- شكل (7) : نظام ما نجمنت الخدمة
- شكل (8) : مصادر نمو الانتاج الوطني
- شكل (9) : دورة إنتاج السلع
- شكل (10) : دورة إنتاج الخدمات
- شكل (11) : علاقة الخدمة
- شكل (12) : معايير الأداء
- شكل (13) : العوامل الثلاثة لرفع الأداء .
- شكل (14) : المستويات الثلاثة لإدراك الأداء - منطق المسؤولية و التقدير
- شكل (15) : تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتدة
- شكل (16) : تحسين الخدمة إلى الزبون
- شكل (17) : تكامل نظم المعلومات مع التنظيم و الإدارة
- شكل (18) : اتساع نطاق تأثير نظم المعلومات
- شكل (19) : مراحل تأمين المعلومات اللازمة
- شكل (20) : مصادر المعلومة
- شكل (21) : مخاطر المعلومات

- شكل (22) : تكلفة نظام المعلومات
- شكل (23) : تأثير القوى التنافسية على أداء المنظمة
- شكل (24) : مراقبة التسيير و الأداء
- شكل (25) : دورة مراقبة التسيير في المنظمة
- شكل (26) : هرم Maslow للحاجات
- شكل (27) : أشكال تمثيل المؤشرات
- شكل (28) : نظام إدارة الآداء
- شكل (29) : أمثلة على مجالات النتائج مع مؤشرات الآداء
- شكل (30) : المكونات العامة لواجبات الوظيفة
- شكل (31) : المتغيرات التنظيمية
- شكل (32) : نموذج مبسط للتغذية المرتدة
- شكل (33) : نظام لمعالجة مشكلات الآداء
- شكل (34) : العلاقة بين المشكلات الشخصية و الانتاجية
- شكل (35) : الحالات الثلاثة لتقديم الخدمة البريدية
- شكل (36) : نظام خطوط الإنتظار
- شكل (37) : مركز خدمة واحد و خط إنتظار وحيد
- شكل (38) : عدد من مراكز الخدمة و خط إنتظار وحيد
- شكل (39) : الأبعاد الثلاثة لتسويق الخدمة البريدية
- شكل (40) : إندماج الأبعاد الثلاثة لتسويق الخدمة البريدية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- محمد عبد الله عبد الرحيم ، "التسويق المعاصر" ، منشورات جامعة القاهرة 1988.
- 2- جان فرستيه، "أمل القرن العشرين الكبير" ، ترجمة عبد الحميد كاتب، منشورات عويدات، بيروت، 1966.
- 3- د. وجيه عبد الرسول العلمي ، "الانتاجية ، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها" ، دار الطليعة، ط1، بيروت، 1983.
- 4- د. محمد الحناوي ، د. علمي الشرقاوي ، "إدارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية"، الدار الجامعية ، بيروت، 1990.
- 5- د. كامل السيد غراب ، د. فادية محمد لحجازي، "نظم المعلومات الإدارية ، مدخل تحليلي"، النشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود ، 1997.
- 6- د. سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الإشعاع للنشر الإشعاع، 1997.
- 7- أ.د أبو بكر محمود الهوش، التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
- 8- ناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة دمشق 1993.
- 9- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 10- د. عبد الغفار حنفي و د. محمد فريد الصحن ، "إدارة الأعمال" ، الدار الجامعية 1991.
- 11- تأليف جيم فيولر، ترجمة : عبد الحكم الخزامي، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2001.
- 12- تأليف ماريون هاينز ، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، "إدارة الآداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، معهد الإدارة العامة 1988، المملكة العربية السعودية.
- 13- عبد السلام أبو القحط "التسويق : وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1989.
- 14- علي الخضر، "التسويق و إدارة المبيعات"، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- 15- د. حسن علي مشرقي، د. زياد عبد الكريم القاضي "بحوث العمليات، تحليل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 1997.
- 16- ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، مطابع جامعة دمشق، 1994.
- 17- كبيه محمد، نظرية القرارات الإدارية، مطابع جامعة حلب، 1990.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 01- Anby J.M et Ducos ADER R., « Grandes services publics et entreprises nationales », Thémis . PUF, 1975.
- 02- Aubert N.- Guy Amoureux Mickaël Hoffman, Hervé Chantal Lebouin, Gelabert - Christian Lujan Taillardat « Diriger et Motiver, Secrets et pratiques », Chihab , 1997.
- 03- Bréchnignac B., Rouband, « le marketing des services du projet au plan marketing », édition d'organisations, Dec 1999.
- 04- Belmokadem M., « Efficience de l'appareil productif algérien ». 2ème version, 1994.
- 05- Berry L., Dr. Bennet et Brawn « Service quality, profit strategy for financial institutions » New York, Dow Jones, 1989.
- 06- Belaiboud M., « De la survie à la croissance de l'entreprise », OPU 1995.
- 07- Barre R., « Economie politique », tome 1, PUF, Themis, Paris 1974.
- 08- Bensahel L., « Introduction à l'économie de service » Presses universitaires de Grenoble 1997.
- 09- Collasse B. « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit » - Economica - Janvier 2000.
- 10- Soto J., « Grandes services publics et entreprises nationales », édition Montchestien, 1971.
- 11- Demeestère .R et Al, « Contrôle de gestion et pilotage, Nathan , Paris 1997.
- 12- Eiglier .P et Langeard .E, « La servuction , le Marketing des srvcies , Paris . MC. Graw- hill , 1987.
- 13- Gold B., « Productivity analyses, some new analytical and empirical perspectives », Business economics - Vol 9-n° 3.
- 14- Grönoos C., « Service management and marketing » . Lesxington Broos, 1990.
- 15- Gonod, « Sur la notion de la productivité », collection économie du travail, n° 17, Dalloz et sirey 1967.
- 16- Gadrey J., « les services, la productivité en questions ». Desclée de Brower,1996.
- 17- Joffre P. et Yves S., 2 ème édition, Encyclopédie de gestion - Economica - Mai 1997, sous la direction de et, Christian Marmuse, « La performance ».
- 18- Kotler P. , Marketing management, 6ème ed. Englewood chiffs (New Jersey), prentice Hall, 1989.
- 19- Koekel M. et All, « Merkatique , Force de vente », les éditions Foucher, paris 1990.

- 20- Lovelock C., « Classifying services to gain strategy marketing insight, journal of marketing », Chicago, 1983.
- 21- Lovelock C. et Lapert D. « Marketing des services », Ed. Publiunion, Paris, 1999.
- 22- Lethinen J., « Customer. oriented service firm », Espoo (Finlande), Weilen et Göös, 1983.
- 23- Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », éditions d'organisations, Paris 1997.
- 24- Le Duff R., Encyclopédie de gestion et du management, EGM, sous la direction de: Daloz, gestion .1999
- 25- Mintzberg H., « Le management , voyage au centre des organisations », éditions d'organisation - Paris , 1990.
- 26- Norman R. « Le managment des services » Ed. Inter edition, Paris 1994.
- 27- Phelizon J.F., « Méthodes et modèles de recherche opérationnelles » Economica, 1998.
- 28- Porter M., « L'avantage concurrentiel », Paris intéréditions, 1986.
- 29- Plossl W.G., « La nouvelle donne de la gestion de production » AFNOR, Janvier 1993.
- 30- Rey J.P, « Le contrôle de gestion des services publics communaux - DUNOD- Paris 1991.
- 31- Sansal B., « La mesure de la productivité dans l'entreprise », OPU, 1991.
- 32- Savall H.- Zardet V., « Maitrise les coûts et les performances cachés », 2ème édition - Economica, 1989.
- 33- Schaller F., « La notion de la productivité » , Droz, Genève, 1974.
- 34- Savall H. - Zardet V. , « Ingénierie stratégique » . Paris - Economica , 1995.
- 35- SADEG M., « A study of the relation ship between gouvernement and State » - owned entreprise university of leeds.
- 36- SADEG M., « Management des entreprises publiques » , la presse d'Alger , 1999.
- 37- Tocquer J. et Longois N. « Marketing des services, le défis relationnelle » Ed. Gaëtan morin, Paris 1992.
- 38- Vincent P.L.A, « La mesure de la productivité » , Paris, 1968.
- 39- Zollinger , M. et Lamarque . E , « Marketing et stratégie de la banque » , Paris . Duod 3ème édition, 1999.
- 40- Zemke R., « Scandinavian management, A look at our futur », management review, Juillet, 1980.
- 41- Americain Marketing Association, A Glossary of marketing terms, Chicago, 1960.

- 42- CERC : Centre d'études des revenus et des coûts , « la productivité globale dans l'entreprise (Mesure et répartition) , les éditions d'organisations , oct 1987.
- 43- Circulaire national spéciale n°1, 1998, Ministère des P.T.T
- 44- El Watan, « La poste veut faire peau neuve » du mercredi 11 décembre 2002.
- 45- Le petit Larousse illustré, (1992), Paris Larousse .
- 46- Manuel d'enseinemet professionnel de l'agent d'administratio, Tome1, sous direction de la formation, Ministère des P.T.T, 1997
- 47- OMC- FOCUS , Mai 1996, Genève .

Mémoires et thèses :

1- M^{me} Hassaine Amal « Tentatives d'évaluation du système d'information marketing au niveau des banques publiques algériennes », mémoire de magister, 2001-2002, Tlemcen.

2- M^f Touil Ahmed, « La productivité du travail, concept et portée, dans la détermination du niveau de l'emploi », Thèse de doctorat, Paris X Nanterre, 1996.

- نهاري ثالث أمين، "تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، 2002، جامعة تلمسان.

Internet :

- 1- Aruand Bourgain et Patrice Pierti , « Analyse de la productivité totale des facteurs dans l'industrie Luxembourgeoise ».
- 2- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (A.R.P.T).
- 3- Bressand.A, Distler.C, Nicolaïdis .K, « Networks attire Heart of the service economy », 1989.
- 4- Coriat B., Une revue des thèses relatives à la désindustrialisation , présentée par 1989.
- 5- Christophe Defeuilley, « La délégation de service public : une analyse à partir de théorie des contracts».
- 6- Maclean D., « Productivity growth in the commercial service sector » , Banc of Canada , Review Autumn , 1996.
- 7- Mavor Michel Agbodan, Fubbert Gero Amousouga, « Les facteurs de performances de l'entreprise », John Libbey Eurotext, 1995.
- 8- Nanno. Mullder, Bernard Chane Kune, « Productivité du travail dans les transports, les communications et le commerce : une comparaison internationale, Lettre de CEPII (centre d'études prospectives et d'informations internationales) n°165, Février 1998.
- 9- Petit P., Formes de services et mode d'internationalisation », 1994.
- 10- SIEGES. Diverses mesures possibles de la productivité de l'enseignement supérieur en France.
- 11-Sauver la poste, est il encore temps pour décider? Conclusion du Sénat Français de 10/05/2003, un service publique centre sur le citoyen et le succès de l'économie national.
- 12- www.win.com/algéria2/french/algérieposte.htm
- 13- www.postetelecom.dz « No limits to serve you ».

شرح المصطلحات

1- الأداء : يعرف الأداء كتحقيق للأهداف التنظيمية ، مهما كانت طبيعية هذه الأهداف و تنوعت، حيث يمكن إدراك هذا لتحقيق بالمعنى المباشر للمنتيجة أو بالمعنى الواسع للمراحل التي تقود إلى النتيجة.

2- إدارة المشروع : هي عبارة عن مجموعة من المبادئ و الطرق و الأدوات و الأساليب من أجل إدارة فعالة لإنجاز عمل له اهداف محددة.

3- اقتصاد الخدمات : استعملت أول مرة عبارة "اقتصاد الخدمات" في بحث الاقتصادي V.R Fuchs سنة 1968، حيث اعترف بأن الخدمات قطاع مستقل ، يختلف عن القطاع الصناعي لأن الخدمات لها مميزات و خصائص خاصة بها ، و حينها أصبح الاقتصاد بعد الصناعي اقتصاد خدمي أصبحت فيه الخدمات قاعدة أساسية للاقتصاد و يركز على المعرفة و التحكم في المعلومة.

4- الإنتاجية : هي متوسط الإنتاج المحقق و عامل الإنتاج أي نسبة بين الكمية المنتجة و المورد المستعمل للحصول على هذا المستوى من الإنتاج و تكتب على الشكل :

$$V_x = P_x / L_x$$

V_x : إنتاجية X

P_x : حجم إنتاج المحقق من X

L_x : كمية المورد المستعمل لتحقيق X

5- الإنتاجية الكلية : تقاس نسبة المدخلات إلى المخرجات أي تأخذ بعين الاعتبار كل عوامل الإنتاج.

6- الإنتاجية الجزئية : هي نسبة بين الإنتاج المحقق و عامل إنتاج واحد غالبا ما تعبر عن إنتاجية العمل، فتمثل بالنسبة $V_L = P / L$

P : الإنتاج المحقق و L حجم العمل المستعمل .

7- الإنتاجية الحدية : هي التغير في الإنتاجية الكلية نتيجة التغير في الإنتاج وحدة واحدة.

8- الإنتاجية النسبية : تحسب بالنسبة لإنتاجية النشاطات الأخرى المنتجة، إنطلاقاً من الأسعار الفعلية.

9- البيانات : هي عبارة عن الأعداد و الأحرف الأبجدية و الكلمات و الرموز التي تقوم بتحليل الحقائق و المفاهيم بشكل ملائم، يمكن ترجمتها و معالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية تتحول إلى نتائج.

10- البيان الختامي : يصف حالة ممتلكات (Patrimoine) المؤسسة عند غلق السنة و يتكون من جزئين، الأصول تمثل حقوق المؤسسة (سلع و ديون) و الخصوم ، تمثل واجباتها تجاه أصحاب رأس المال (مساهمون، دائنون).

11- البطالة : يعرفه الاقتصاديون بفائض في اليد العاملة أي عرض أكبر من الطلب في سوق العمل.

12- التضخم : هي ظاهرة تدفع بمجموع الأسعار إلى الارتفاع ، يطرح التضخم 3 أنواع من المشاكل : الأول يتعرق بقياس الظاهرة، الثاني يكمن في مصدرها و الأخير يتمثل في نتائجها.

13- التسويق : هو عملية اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع بما يناسبهم من سلع و خدمات معروضة من قبل المنتجين ، و يمكن تعريفه من وجهة نظر جزئية على أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجات المستهلكين و تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطة تخطيط السلعة و التسعير و التوزيع و التي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب.

14- التفويض : هو وسيلة لتوسيع مجال تأثير المشرف بما يتجاوز مقدراته الذاتية على إنجاز العمل، و طريق للاستفادة من المواهب و مهارات و قدرات فريق العمل، يعتمد التفويض الناجع إلى حد بعيد على العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه و على قدرات و اهتمامات كل عضو في جماعة العمل.

15- الثقافة : هي مجموعة معقدة من القيم ، المواقف و المبادئ و السلوكات و الرموز المصطنعة من طرف الفرد لتشكيل السلوك الإنساني و التي تنتقل من جيل إلى جيل ، و مشتركة داخل المجتمع الواحد.

16- الحاجات الانسانية : هي مجموعة من الحاجات يطلبها الإنسان و تعمل المنظمات جاهدة لتليها، إشباع هذه الحاجات شرط اساسي لاستمرار المنظمات و تحقيق التوازن بين العرض و الطلب. و هناك نوعين هما : الحاجات البيولوجية و هي كل ما هو ضروري للتوازن الفيزيائي للشخص من مأكّل و مشرب و ملابس و الحاجات النفسية فهي كل ما هو ضروري .

17-الخدمة : هي عمل أو منفعة غير ملموسة، و لا تؤدي إلى امتلاك شيء مادي. تقدمها جهة إلى جهة أخرى، فتكون متعلقة بسلعة في شكلها المادي أو تكون مستقلة هي أيضا، تجربة يعيشها الزبون عند تفاعله مع عمال المنظمة أو دعامة مادية و تقنية لها.

18- الخدمة التجارية : هي الخدمة التي تهدف إلى تحقيق الربح و حصة سوقية معتبرة، استمرارها يشير إلى الصمود أمام المنافسة و تحسين النوعية و التجديد و الإبداع.

19- الخدمة غير تجارية : تشمل أساسا على مجموع الخدمات العمومية أي خدمات الإدارات ، و هي خدمات تقدم إلى السكان مجانا أو بسعر رمزي ، هو اقل بكثير هي تكلفة الخدمة ، و يسمى أيضا سعر إعاني Prix puventionné منخفض جدا عن السعر المعد في اقتصاد السوق .

20- الخدمة المركزية : هي العناصر المسيطرة و الغالبة من ضمن العناصر العديدة المكونة للخدمة الإجمالية و التي غالبا على أساسها ينشأ طلب الزبون للخدمة ككل.

21- الخدمات الملحقة : هي العناصر المحيطة أو الملحقة بالخدمة المركزية.

22- الدوافع : هي القوى الكامنة التي تحرك الأفراد نحو اتباع سلوك معين للتخفيض في حالة التوتر ، أي أنها حاجة أو رغبة تؤدي بالإنسان إلى أن يتصرف بطريقة ما ، و هذه القوة الدافعة تتأتي من حالة القلق نتيجة عدم قيام الفرد بإشباع حاجة معينة.

23-السلع المادية : هي منتجات ملموسة ، يمكن تقدير نتائجها مسبقا، فهي تعبر عن أدوات معدات و أشياء مستقلة.

24- سلوك المستهلك : هو النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع و الخدمات و الأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته و رغباته.

25- السوق : هو كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم رغبة أو حاجة معينة و لديهم الاستعداد و القدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة، و يتحدد حجم السوق على حسب

عدد المستهلكين المحتملين، القوة الشرائية لديهم، و استعدادهم لتقديم هذه الموارد لتلبية الرغبات أو الحاجات.

26- تقسيم السوق : ينطلق من التسيير بين حاجات و رغبات المستهلكين ، إذن مفهوم قطاعية السوق يقوم على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، و يتم خدمة كل قطاع بتقديم المنتجات التي تشبع هذه الحاجات ، باستخدام مزيج تسريقي مستقل و مناسب.

27- الطلب : هو ترجمة اقتصادية لشكل من الأشكال الممكنة التي تلي حاجات الزبائن، يفصح الطلب في نفس الوقت عن تصرف المستهلك و بطريقة غير مباشرة من نتيجة لاحقة لتصرف العارض.

28- الفعالية : تعبر عن العلاقة بينم النتائج و الوسائل الضرورية لتحقيقها. و يعرفها Mintzberg ب: الاختيار بين مجموعة منم الاختيارات المختلفة ، و الذي ينتج أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المعطاة ، ايضا تعبر عن اقتصاد عوامل الإنتاج.

29- القيمة المضافة : هي مقدار أساسي، يسمح بحساب الإنتاجية الظاهرة للعمل و افتتاحية الظاهرة لرأسمال.

30- قيمة الاستعمال : هي القيمة التي يحصل عليها الشخص على أساس الإشباع المباشر الذي يحصل عليه و هي ذاتية تختلف بالنسبة لنفس السلعة من شخص لآخر ، و هي دالة لكثافة الحاجات لكل واحد.

31- قيمة التبادل : هي القيمة الناتجة عن مواجهة تقديرات عارض و طالب في سوق ما، و السعر هو التعبير بالنقود عن قيمة التبادل.

32- القيمة الحالية الصافية : هي مجموع التفقات النقدية الحالية التي تنتج عن الاستثمار .

33- القرار : هو الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر يقود نحو هدف معين (عدم وجود بدائل مجرد العملية من معناها).

34- الكفاءة : هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

35- اللامادية: هي خاصية يتميز بها الإنتاج الخدمي ، و تشير إلى الوضعية الراهنة للاقتصاد العالمي بسبب ارتكازه على المعلومات و برامج الإعلّم الآلي . اللامادية هي مرادف للتنوعية و ترتبط بفكرة أن مستوى تعلم مرتفع شرط أساسي لإنتاج صحيح دائم.

تقوم اللامادية على مفهوم وظيفة الوسائل أي طريقة استعمالها و تبتعد عن الأولوية المعطاة للوجود المادي.

36- ماجمنت الخدمات : هي أنظمة لتسيير الخدمات تركز على النمو الهائل للمعارف التسييرية و الاساليب الغنية بالإمكانيات والفرص التي تحسن من أداء المنظمات الخدمية.

37- مراقبة الفعالية : تعكس كيفية عمل المنظمة أو قسم منها و تقاس بتقويم المدخلات (تكلفة) و المخرجات (نتائج) و يعبر عنها عادة بنسب، و هناك عدة مقاييس لقياسها منها نجد : الارباح، مبيعات بالنسبة للعامل الواحد، العائد على الاستثمار.

38- المعلومات : هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة معينة (مثل الفرز و التحليل و التوبيب و إجراء العمليات الحسابية) لتعطي معنى كامل يمكن من استخدامها.

39- المعلومات المرتدة : هي المعلومات التي تعود إلى التنظيم لتعكس مدى تحقيق الأهداف و النتائج الخاصة بأداء نظام المعلومات، و مدى تناسب النظم الفرعية فيه و المخرجات الخاصة بها مع احتياجات المؤسسة و احتياجات البيئة المحيطة بها، بصفة عامة هي أن يستمد النظام المعلومات عن حالة مخرجاته لاستعمالها في تعديل سلوكياته و مدخلاته بما يؤمن المحافظة على هدفه.

40- المواقف : هو رؤية خاصة بالفرد، تتعلق بموضوع قد يكون سياسيا أو اقتصاديا أو ثقافيا. و يمكن القول أن الموقف ثنائي القطب ، فقد يكون الفرد مع أو ضد فكرة معينة، فيرفض أو يوافق. و هو أيضا استجابة عامة لدى الفرد تجاه موضوع معين ، و هذه الاستجابة تتضمن درجة ما من الإيجال و السلب ترتبط بموضوع الموقف.

41- المنافسة : تواجه المؤسسة عادة المنافسة من مؤسسات أخرى تعمل في نفس الصناعة أخرى تقدم سلع و خدمات بديلة، غالبا ما يعتقد أن أساس المنافسة هو السعر لكن في بعض الحالات بنظر إلى المنافسة من جوانب أخرى مثل أساليب الترويج، المظهر ، الجودة، خدمة المستهلك.

42- مراقبة التسيير : هي مجموع من إجراءات القيادة و الاتصال و تسمع للفرد في منطقة مسؤوليته أن يتخذ موقف اتجاه أهدافه، و تمكن المنظمة من تحريك الطاقات و تعظيم استخدام الموارد في المدى القصير، المتوسط و الطويل.

43- المؤشر : هو معلومة أو رقم يختار لرد الاعتبار لمجال مقرب من تحقيق مهمة أو تنفيذها أو لإنتاج خدمة ما.

44- المؤشر الاجتماعي : هو أداة للقياس الكمي و النوعي للحياة الاجتماعية للأفراد في المنظمة.

45- معدلات الأداء : كانت تعتبر لمدة جزء من التخطيط الإداري، و هي أساسا تصف ما يشكل أداء مرضي للعمل، تتعامل معدلات الأداء عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات، قياس الوقت، قياس حجم المخرجات، نسبة الدخل إلى الميزانية، نسبة الخطأ إلى المخرجات.

46- مدة استرجاع لرأس المال المستثمر : هي المدة اللازمة حتى تتعادل مجموع التدفقات النقدية الحالية مع الاستثمار الابتدائي.

47- الميزانية : هي تنبؤ بالأرقام لكل العناصر المناسبة برنامج محدد.

48- تسيير الميزانية : يتضمن إعداد بالنسبة للسنة المقبلة، مجموع منسق من التنبؤات يسمح بتركيب النشاط المستقبلي للمؤسسة، و تحديد بالنسبة لكل مسؤول، الأهداف الواجب تحقيقها.

49- المخرج : يعبر عن النتيجة المحصلة عن عملية ما أو نشاط ما، و يكون مباشر أو فوري، يدل على الكمية المستهلكة أو المحصلة. كما يكون غير مباشر يعرف بالآثار الناجمة عن العملية.

50- المدخل : هو عامل أو مجموع العوامل التي تشارك في الإنتاج.

51- النموذج : هو تمثيل مبسط للواقع و يكون على شكل تحليلي أو تخطيطي.

52- النوعية : هي مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز المنتج أو الخدمة و ترد عن حاجات العملاء، النوعية هي أيضا تعكس أسلوب أو طريقة التسيير أو التنظيم أو شروط العيش و العمل.

53- النمو الاقتصادي : هو الزيادة الدائمة بقيم حقيقية لمؤشر للاداء الاقتصادي.

و هو يختلف عن التوسع (Expansion) التطور (Développement) و عن التقدم (Progrès)

حيث :

- التوسع : يشير إلى ارتفاع أحد أو عدد من مؤشرات الأداء في الفترة القصيرة.

- التطور : هو تحول نوعي للهيكل.

- التقدم : هو حالة توصف أحسن بالنسبة للماضي.

النمو الاقتصادي لدولة ما، يناسب تغيرا في البعد يمكن تقديره مع الوقت، سواء عن طريق المنتج الإجمالي الصافي الحقيقي أو أيضا بالدخل الوطني بسعر ثابت، كما يمكن القول أن النمو الاقتصادي يشير إلى الزيادة الدائمة للدخل الوطني مرتفعة عن الزيادة في عدد السكان للدولة. يرتبط النمو الاقتصادي تاريخيا بالتطور الاقتصادي من جانبيين : الأول ذو طبيعة كمية، و الثاني هو نوعي و يظهر كتغيير عميق في الهيكل.

54- النظام : يتضمن النظام مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي، منظمة لغرض تحقيق هدف ما.

55- نظام تنظيمي : يحدد تخصص الوظائف و التنسيق بينهم.

56- نظام معلومات التسيير : هو شبكة بيانات مصممة رسميا لكي تقدم للمسيرين معلومات مفيدة مناسبة التوقيت، من أجل زيادة فعالية التخطيط و الرقابة.

57- نظام المعلومات : هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، وتعمل على حل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق منتجات جديدة.

58- النسبة Ratio : هي نسبة اقتصادية أو مالية بنسبة مئوية، الهدف منها الحصول على معلومة أكثر تفسيرية عن المبالغ أو الأرقام نفسها بقيم مطلقة.

59- الهامش التجاري : هو بمثابة مؤشر عن سياسة الأسعار المستعملة أو لشروط و أسعار الشراء.