

استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي:

دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر

Using Balanced Scorecard And Swot Analysis In Strategic Planning Development: Case Study Of The Mobile Phone Sector In Algeria

بعدة شهرزاد

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

chahrazedbekhedda@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/01/04

تاريخ الاستلام: 2018/06/27

الملخص:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك لكونها تعتمد على أربعة أبعاد أساسية تتضمن المقاييس المالية وغير المالية. وعليه فإنه لا بد على المؤسسة من أن تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية بواسطة تحليل SWOT حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي، كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال. وقد أثبتت النتائج أن استخدام هذه البطاقة في قطاع الهاتف النقال يعمل على تطوير التخطيط الإستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: إدارة إستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، تحليل SWOT، تخطيط إستراتيجي، رؤية استراتيجية، قطاع الهاتف النقال.

Abstract :

Balanced Scorecard is one of the most important and the latest strategic assessment tools, as it leads the institution to analyze its performance on the basis of its vision and strategic objectives, as it is based on four basic dimensions including financial and non-financial standards. Therefore, the institution must study and analyze the environmental variables by SWOT analysis. The objective of this study is to identify the efficiency and effectiveness of the use of Balanced Scorecard and SWOT analysis in the development of strategic planning, this study also aims to highlight the applicability of the Balanced Scorecard model in the mobile sector. The results show that the use of this card in the mobile sector works to develop strategic planning

Key Words: Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Vision, Mobile sector

JEL Classification : C1, M1, M3.

* مرسل المقال: بعدة شهرزاد (chahrazedbekhedda@yahoo.fr).

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال في الوقت الحالي، أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تعمل على تطوير أداؤها من خلال تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من تطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط النابعة من إستراتيجيات المنظمة، وهذا ما يوفر لها نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. حيث تعمل هذه الأبعاد معا من خلال العلاقة السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها. تعمل المنظمات على فرصها المتاحة من أجل استغلالها، والتحديات التي قد تواجهها ومنه العمل على تفيديها والتخلص منها بطريقة ذكية. كل هذا لغرض تحديد عوامل نجاحها واستمرارها، وذلك من خلال ربط التحليل الإستراتيجي SWOT مع بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحدث صور التخطيط في المنظمات وذلك لما له من دور في تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وكيفية تنفيذها. فأسلوب التخطيط الإستراتيجي يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كونه قد جرى تطويره بمزيج من التجارب الميدانية والمتخصصة النابعة عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على الأمد البعيد لضمان بقائها واستمرارها.

إشكالية الدراسة: عمل الباحثون والمفكرون في مجال الإدارة الإستراتيجية على استثمار مضامين الفكر الإستراتيجي لتلبية حاجات المنظمات ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاحها بالاعتماد على المتغيرات البيئية المحيطة بها بما تمثله من فرص وتحديات تواجهها، ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها. إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى صنع القرارات الإستراتيجية المناسبة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس الأداء لبيان تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية. وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي لقطاع

الهاتف النقال بالجزائر؟

وبناء على ما سبق، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي أبعاده؟
 - كيف تعمل المؤسسة على تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها بواسطة تحليل سوات SWOT؟
 - ما هي المستويات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي؟
 - كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات في التخطيط الإستراتيجي لقطاع الهاتف النقال؟
- فرضية الدراسة:** استنادا إلى إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية التالية، والتي سنعمل على اختبارها للتوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات:

"يستخدم قطاع الهاتف النقال بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم تسمح بتطوير التخطيط الاستراتيجي".

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في إبراز مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية متكاملة يتم صياغتها بناء على رؤية المنظمة. كما تؤكد الدراسة على أهمية التعرف على الدور الذي تلعبه كل من بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي لقطاع الهاتف النقال.

أهداف الدراسة: من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- توعية المنظمات بآليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - توضيح كيفية ربط بطاقة الأداء المتوازن ضمن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
 - محاولة التعرف على دور التحليل الإستراتيجي سوات SWOT في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
 - إبراز كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تنمية وتطوير التخطيط الإستراتيجي.
 - إعداد بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات لقطاع الهاتف النقال بالجزائر.
- منهجية الدراسة:** نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأمثل الذي يسمح بوصف الظاهرة الوصف الدقيق.

أدوات الدراسة: استخدمنا في الدراسة أدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة وهي:

- **الجانب النظري:** استخدمنا في الدراسة أدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة، حيث تم الحصول على المعلومات من خلال الكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية، والانترنت.
- **الجانب التطبيقي:** تم الحصول على المعلومات من التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلوكية ولاسلكية (ARPT)، بالإضافة إلى الاستعانة بمواقع من شبكة الإنترنت.

1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT

جاء نموذج بطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثين الأمريكيين "Kaplan and Norton" كنظام لإدارة الأداء في عام 1992، ليواكب التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا النموذج، من أبرزها ما يلي:

أ. عرفها "Kaplan and Norton" بأنها: "أداة تسمح للمدراء بإلقاء النظر على المنظمة من خلال أربعة منظورات مهمة بتوفيرها الإجابة على أربعة أسئلة أساسية:

- كيف ينظر لنا العملاء؟ (منظور العملاء)
- ما الذي يجب أن تتفوق فيه؟ (منظور العمليات الداخلية)
- هل يمكننا الاستمرار بالتحسين وخلق القيمة؟ (منظور التعلم والنمو)

- كيف تنظر إلى المساهمين؟ (المنظور المالي)" (Kaplan & Norton, 1992, p 72). يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لـ "Kaplan and Norton" ما هي إلا مقياس للأداء تعمل على التفاعل بين المنظورات الأربعة والمتمثلة بالمنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

ب. وتعرف كذلك بأنها: "أداة توفر للمديرين التنفيذيين إطار شامل يترجم رؤية المنظمة واستراتيجياتها في مجموعة متماسكة من مقياس الأداء" (Kaplan & Norton, 1996, p 24)

ت. كما تعرف بأنها: "مدخل لقياس الأداء يجمع بين المعايير المالية التقليدية والمعايير غير المالية، وذلك لتزويد المدراء بمعلومات أكثر ملائمة ووضوحاً حول الأنشطة التي يديرونها" (الغالي وإدريس، 2007، ص 149). حيث يوضح هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين معايير مختلفة منها المعايير المالية وغير المالية.

في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

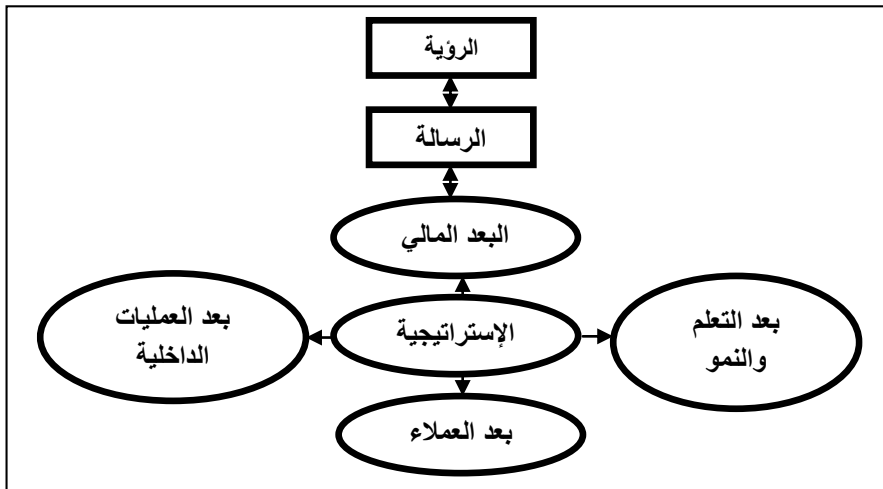
- بطاقة الأداء المتوازن مقياس شامل يأخذ بعين الاعتبار الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- هي أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، تعمل على ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تحقق رؤية المنظمة.
- تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.

وعليه يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن كالتالي: "هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تترجم إستراتيجية ورؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المترابطة لاستخدامها من قبل متخذي القرار".

2.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تبدأ مبادرة بطاقة الأداء المتوازن بتحديد الاستراتيجيات المستمدة من رؤية المنظمة ومهمتها. ثم يتم تطوير الإستراتيجيات من خلال عرض الرؤية والرسالة من أربعة جهات نظر مختلفة: المالية، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو. ويبين الشكل التالي تركيبة هذا المفهوم من خلال عرض المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم 01: "مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن"



Source: (Ronchetti, 2006, p 27).

إن الأبعاد الأساسية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن أربعة، وهي كالتالي:

أ. **البعد المالي:** يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث إن جميع هذه المحاور ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين مواقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة (يوسف، 2005، ص 138).

ب. **بعد العملاء:** تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل من حيث الأخذ بعين الاعتبار هذا المحور عند وضع الإستراتيجية لما له أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المؤسسة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول، وتمثل مؤشرات قياس رضا العميل في معدل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي (جدي، 2015، ص 13).

ت. **بعد العمليات الداخلية:** هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمنظمة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم: مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة؛ كيفية ترشيد التكاليف؛ العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن (بلاسكة، 2012، ص 34).

ث. **بعد النمو والتعلم:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تسميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسة وهي:

- الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز؛
- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية (بلاسكة، 2012، ص 36).

3.1 التحليل البيئي SWOT:

تلاقي عملية التحليل الإستراتيجي SWOT اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين في مجال إستراتيجية الأعمال وذلك لما لها من دور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

حيث يعرف تحليل SWOT بأنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة" (الغالي وإدريس، 2007، ص 230).

وتعتبر كلمة SWOT اختصاراً للكلمات التالية:

- Strengths نقاط القوة أو التميز؛

- Weakness نقاط الضعف أو جوانب القصور ؛
- Opportunities الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها؛
- Threats التهديدات أو المعوقات التي تواجهها المنظمة.
- وعليه لا بد من توضيح مكونات تحليل SWOT وهي كالاتي:
- أ. **نقاط القوة:** وهي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمنظمة أن تبني عليها. فبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هذه القوة (غول، 2008، ص 56). إن تحديد نقاط القوة يجب أن يشتمل كلا من عملائك الداخليين والخارجيين، ويجب على المنظمة أن تسأل نفسها:
- هل هناك أي ميزات فريدة أو ميزة تجعل المنظمة قادرة على الصمود في المنافسة السوقية؟
 - ما الذي يجعل العملاء يختارون منظمتنا على حساب المنظمات المنافسة؟
 - هل هناك أي منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المنظمات المنافسة الآن أو في المستقبل؟ (الغالبى وإدريس، 2007، ص 234)
- ب. **نقاط الضعف:** تعتبر داخلية وضارة فيما يتعلق بهدف SWOT. نقاط الضعف هي العوامل التي تؤدي إلى عدم القدرة على الاستفادة من الفرصة، أو أنها عرضة للتهديد (Sarsby, 2016, p 09). وتعرف بأنها مجالات للقصور في موارد المنظمة ومهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية (غول، 2008، ص 56). إن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المنظمة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون تسويق، ولهذا على المنظمة أن تسأل نفسها:
- هل هنالك أي عمليات أو إجراءات يمكن جعلها انسيابية؟
 - بماذا، ولماذا، تعمل الجهات المنافسة أفضل من منظمتنا؟
 - هل هناك أي جوانب يجب أن تكون منظمتنا حذرة منها؟ (الغالبى وإدريس، 2007، ص 234)
- ت. **الفرص البيئية:** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابياً عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المنظمة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات (غول، 2008، ص 55). ويلاحظ بأنه على المنظمات عندما تريد أن تستجيب لفرصة شعرت بوجودها أن تسأل نفسها:
- هل أن الفرصة تنتهك أغراض المنظمة أو رسالتها؟
 - هل أن هذه الفرصة تستلزم من المنظمة بأن تتعلم ميدانا جديدا متكاملًا؟
 - هل أن الفرصة تلبى المستلزمات المالية في المنظمة؟
 - أين وما هي الفرص الجذابة في السوق؟

- هل هناك أي تيارات أو اتجاهات ناشئة جديدة داخل السوق؟
- ما الذي تتنبأ به المنظمة في المستقبل الذي لربما يرسم فرصا جديدة؟ (الغالي وإدريس، 2007، ص 232)
- ث. **التحديات البيئية:** هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه (غول، 2008، ص 56). من المهم أن تكون المنظمة مستعدة لمواجهة التحديات من خلال المواقف أو الحالات المضطربة، وعليه يجب أن تسأل المنظمة نفسها:
- ما الذي يقوم به منافسينا، والذي يؤدي إلى كبح تطورنا التنظيمي؟
- هل هناك أي تغيرات في طلب المستهلكين، والتي تطلب متطلبات جديدة على منتجاتنا وخدماتنا؟
- هل أن التغيرات التكنولوجية تضر بوضع منظمنا في السوق؟ (الغالي وإدريس 2007، ص 233)

2. ماهية التخطيط الإستراتيجي

- يختلف مفهوم التخطيط الإستراتيجي حسب نوع المنظمة التي تعمل فيه، حيث يتميز بالشمول والتكامل والمرونة والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية وبين مستويات التخطيط والتنفيذ.
- 1.2. مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي:** قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي لابد من تعريف المصطلحين التخطيط والإستراتيجية.
- التخطيط حسب فايول: " يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " (صقر، 2008، ص 03). وبالتالي التخطيط يعمل على معرفة الأحوال في المستقبل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
 - أما الإستراتيجية فهي: " الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت" (غول، 2008، ص 181). وبالتالي فالإستراتيجية هي الطرق التي توضع لتحقيق أهداف طويلة الأجل باستخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.
 - أما التخطيط الإستراتيجي فهو: "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة".
 - كما يعرف بأنه: " عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية" (السكرانة، 2010، ص 91).
- وعليه فالتخطيط الإستراتيجي هو "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المنظمة المتوفرة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل".

2.2. مستويات التخطيط الإستراتيجي: يقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات أساسية هي:

أ. **التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:** ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها. وكما يطلق عليه الإستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها على أهداف المشروع كله (السكارة، 2010، ص 104).

ب. **التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** تركز هذه الإستراتيجيات على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات، فتح نوافذ توزيع جديدة " (غول، 2008، ص 90).

ت. **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية (السكارة، 2010، ص 106).

3. الدراسة الميدانية

يتفرع من مؤسسة البريد والمواصلات ثلاث مؤسسات للاتصالات تقدم خدمات الهاتف النقال، حيث تعتبر مؤسسة جازي أول متعامل تحصل على رخصة الهاتف النقال بتاريخ 11 جويلية 2001، ثم تليه مؤسسة موبليس والتي تحصلت على الرخصة في أوت 2003، أما مؤسسة أوريدو فتأسست بتاريخ 20 ديسمبر 2003. ليتشكل بذلك سوق للهاتف النقال من ثلاث مؤسسات (جازي، موبليس، أوريدو) يتم من خلاله محاولة تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن من خلال محاولة دراسة مؤشرات قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

3.1. دراسة مؤشرات مؤسسات الاتصالات:

سيتم دراسة مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة الممتدة بين 2010 و 2014.

أ. **قياس أداء البعد المالي:** من خلال دراسة المؤشرات التالية:

1.1. **رقم الأعمال:** الجدول التالي يوضح إيرادات مؤسسات الاتصال للفترة من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم 01: "تطور رقم الأعمال الإجمالي لمتعاملي الهاتف النقال"

2014	2013	2012	2011	2010	رقم الأعمال
324.3	299.8	274.3	246.1	222.5	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات

السلكية ولاسلكية (ARPT).

حقق قطاع الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014 ارتفاعاً في الإيرادات من 222.5 سنة 2010 إلى 324.3 سنة 2014، ويرجع إلى تنوع الخدمات من خلال إطلاق خدمة الجيل الثالث أ.2. القيمة المضافة: الجدول التالي يوضح تطور القيمة المضافة لمؤسسات الاتصالات الثلاث في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم 02: "تطور القيمة المضافة الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال"

2014	2013	2012	2011	2010	
186.61	193.051	174.79	154.81	139.3	القيمة المضافة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

يلاحظ من الجدول، أن القيمة المضافة لمتعاملي الهاتف النقال كانت في ارتفاع مستمر خلال السنوات الأربع من 139.3 سنة 2010 إلى غاية 193.051 سنة 2014. غير أنه في سنة 2014 عرفت القيمة المضافة انخفاضاً بقيمة 6.441، ويرجع السبب إلى ارتفاع تكاليف إطلاق خدمة الجيل الثالث. أ.3. النتيجة التشغيلية: الجدول التالي يوضح تطور النتيجة التشغيلية لمؤسسات الاتصالات الثلاث في الجزائر للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

الجدول رقم 03: تطور النتيجة التشغيلية الإجمالية لمتعاملي الهاتف النقال

2014	2013	2012	2011	2010	
78.029	103.904	89.286	70.322	49.622	النتيجة التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

يلاحظ أن النتيجة التشغيلية عرفت ارتفاعاً مستمراً خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2013، ثم شهدت انخفاضاً سنة 2014 حيث بلغت النتيجة التشغيلية قيمة 78.029 مليار دينار مقارنة بسنة 2013 والتي كانت 103.904 مليار دينار. ويعود هذا الانخفاض، إلى الزيادة في مصروفات التشغيل التي يتحملها المشغلين بعد إطلاق خدمات الجيل الثالث.

أ.4. الدخل الصافي: يوضح الجدول التالي تطور الدخل الصافي لمؤسسات الاتصالات الثلاث في الجزائر للفترة

الجدول رقم 04: "تطور الدخل الصافي الإجمالي لمتعاملي الهاتف النقال"

2014	2013	2012	2011	2010	
53.829	81.586	67.731	51.932	35.541	الدخل الصافي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

عرفت الأرباح الصافية ارتفاع متتالي خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2013، ثم عرفت هبوط سنة 2014 حيث بلغت 53.829 مليار دينار. ويرجع السبب كما ذكر سابقا إلى ارتفاع تكاليف خدمة الجيل الثالث.

ب. قياس أداء بعد الزبائن: هناك مجموعة من المؤشرات المتعلقة بهذا البعد والتي سيتم إدراج بعضها:

ب.1 الحصة السوقية: الجدول التالي يوضح مؤشر الحصة السوقية لكل متعامل من متعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

الجدول ورقم 05: "تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال"

السنوات	جازي	موبيليس	أوريدو
2010	46.03%	28.82%	25.16%
2011	46.59%	29.53%	23.88%
2012	47.55%	28.31%	24.14%
2013	44.37%	31.64%	23.99%
2014	42.99%	30.08%	26.94%

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

يلاحظ من الجدول أن مؤسسة جازي في الصدارة من حيث الحصة السوقية خلال الفترة 2010 إلى 2014، ويرجع ذلك إلى أنها تعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر مما أكسبها ميزة لاكتساح سوق خدمة الهاتف النقال. غير أنه وبالرغم من اكتسابها الصدارة إلا أن الحصة السوقية لمؤسسة جازي بدأت بالتراجع خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ويرجع ذلك لشدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث من أجل محاولة كسب المزيد من الزبائن.

ب.2 تطور عدد مشتركى الهاتف النقال: الجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركى الهاتف النقال لكل متعامل من متعاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2010-2014:

الجدول رقم 06: "تطور عدد مشتركى الهاتف النقال لمتعاملي الهاتف النقال"

السنوات	جازي	موبيليس	أوريدو	إجمالي عدد المشتركين
2010	15 087 393	9 446 774	8 245 998	32 780 165
2011	16 595 233	10 515 914	8 504 779	35 615 926
2012	17 845 669	10 622 884	9 059 150	37 527 703
2013	17 585 327	12 538 475	9 506 545	39 630 347
2014	18 612 148	13 022 295	11 663 731	43 298 174

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

عرف قطاع الهاتف النقال نموا مستمرا من حيث عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

ب.3 الكثافة الهاتفية للنقال: الجدول الموالي يبين تطور الكثافة الهاتفية في الجزائر خلال الفترة 2010-

الجدول رقم 07: "تطور الكثافة الهاتفية للنقال في الجزائر"

14

2014	2013	2012	2011	2010	
٪109.62	٪102.11	٪99.28	٪96.52	٪90.30	الكثافة الهاتفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات

البريد (ARPT)

يلاحظ مما سبق أن الكثافة الهاتفية للنقال في الجزائر في تزايد مستمر، وهذا دليل على امتلاك كل فرد جزائري شريحة للهاتف النقال نظرا للمزايا والخدمات التي يقدمها متعاملي الهاتف النقال .
ت. قياس أداء بعد العمليات الداخلية: هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها قياس بعد العمليات الداخلية، يذكر منها:

ت.1 عدد العروض المقدمة: يوضح الجدول الموالي تطور عدد العروض الترقية المقدمة خلال الفترة بين 2012

الجدول رقم 08: "تطور عدد العروض المقدمة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر"

المجموع			أوريدو			موبليس			جازي			السنوات
2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	
94	26	30	34	14	8	27	05	13	33	7	9	عدد العروض الترقية في السنة
2387	603	510	900	300	192	538	130	137	949	173	181	عدد الأيام في السنة
25	23	19	26	21	24	20	26	11	29	25	20	عدد الأيام/ عدد العروض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية

ولاسلكية (ARPT).

يلاحظ من الجدول أن عدد العروض الترقية انخفض من 30 سنة 2012 إلى 26 سنة 2013 ثم ارتفع إلى 94 سنة 2014. وارتفع بالمقابل متوسط عمر كل عرض من 19 سنة 2012 إلى 25 سنة 2014. كما

ارتفع عمر العروض المقدمة من 510 سنة 2012 إلى 2387 سنة 2014. وهذا ما يؤكد نجاح هذه العروض من خلال مميزاتها وأهميتها لدى العملاء.

ت. 2. **معدات التغطية الهاتفية:** يبين الجدول التالي تطور معدات التغطية الهاتفية في الجزائر خلال الفترة بين 2010 و2014:

الجدول رقم 09: "تطور الأجهزة الهاتفية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر"

2014	2013	2012	2011	2010	الأجهزة
18840	18055	17630	16334	15685	محطات قاعدة الإرسال BTS
472	473	479	476	471	مراقب المحطات القاعدية BSC
61	65	64	65	64	مركز تحويل النقال MSC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

يلاحظ من الجدول أن محطات قاعدة الإرسال BTS ارتفعت من 15685 سنة 2010 إلى 18840 سنة 2014. كما ارتفع مراقب المحطات القاعدية BSC من 471 سنة 2010 إلى 479 سنة 2012 ثم انخفض مرة أخرى ليصل إلى 472 سنة 2014. وهذا ما يبين التزام متعاملي الهاتف النقال بتقديم خدمة ذات جودة عالية.

ت. 3. **حجم الاستثمار:** يوضح الجدول الموالي تطور حجم الاستثمار لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة بين 2010 و2014:

الجدول رقم 10: "تطور حجم الاستثمار لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر"

2014	2013	2012	2011	2010	حجم الاستثمار
713.724	591.771	515.822	473.860	450.749	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).

يلاحظ من الجدول أن حجم الاستثمار قد عرف ارتفاعاً متتالي خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2014، خصوصاً سنة 2014 وذلك لسعي متعاملي الهاتف النقال لإدخال خدمة الجيل الثالث.

ث. 3. **قياس أداء بعد التعلم والنمو:** يشمل هذا البعد العديد من المؤشرات التي يمكن قياس بعضها:

ث. 1. **عدد المستخدمين:**

- تعتبر مؤسسة موبليس أكبر مؤسسة في قطاع الاتصالات من حيث عدد المستخدمين، حيث توظف حوالي 5300 موظف، وبهذا سجلت أعلى نسبة استقطاب.
- تحتل مؤسسة جازي المركز الثاني من حيث عدد المستخدمين بحوالي 3789 موظف في المؤسسة.

- أما مؤسسة أوريدو فبلغ عدد مستخدميها 3300 موظف.

ث. 2 التدريب:

- التدريب في مؤسسة موبيليس: حسب تصريح المدير، فقد تقرر ضمان رسكلة وتكوين كل العمال، ثلاثة أيام في السنة على أقل تقدير.

- التدريب في مؤسسة جازي: قدمت مؤسسة جيزي أكثر من 1.4 مليون ساعة تدريبية لعمالها وإطاراتها منذ تأسيسها إلى غاية شهر سبتمبر 2012.

- التدريب في مؤسسة أوريدو: في سنة 2015 تم تسجيل ما يزيد عن 100 ألف ساعة تكوينية موزعة بين تكوين في الشهادة وكذا التأهيل، ويتوفر معهد متخصص في التكوين المتواصل للموظفين.

2.3 إعداد بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات الاتصالات بالجزائر: بناء على ما سبق، يمكن وضع تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الاتصالات وإعداد الخريطة الإستراتيجية.

أ. تحليل SWOT: على ضوء التحليلات السابقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لقطاع الاتصالات بالجزائر:

الجدول رقم 11: "تحليل SWOT لقطاع الهاتف النقال بالجزائر"

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع الإيرادات المحققة في قطاع الاتصالات. تغطية عالية لخدمة الجيل الثاني. تستحوذ كل مؤسسة في قطاع الاتصالات على حصة سوقية معتبرة. تنوع تشكيلة الخدمات المعروضة في القطاع. 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع تكاليف إطلاق خدمة الجيل الثالث والرابع. محدودية خدمة الجيل الثالث والرابع. نقص خبرة الموارد البشرية في القطاع. عدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار بشكل كامل.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة تنظم الاتصالات في الجزائر. الموقع الرسمي لمؤسسات الاتصالات الثلاث الذي يسمح بالتواصل مع الزبائن والرد على استفساراتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> المنافسة القوية بين المتعاملين في سوق الهاتف النقال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة.

ب. إعداد الخريطة الإستراتيجية لمؤسسات الاتصالات: الجدول التالي يوضح الأهداف الإستراتيجية لقطاع الهاتف النقال والمؤشرات المتعلقة به.

الجدول رقم 12: "الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس قطاع الهاتف النقال"

الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات القياس
البعد المالي	رفع معدل نمو إيرادات القطاع	نمو رقم الأعمال
	زيادة القيمة المضافة للقطاع	نمو القيمة المضافة
	رفع قيمة النتيجة العملياتية	النتيجة العملياتية، الدخل الصافي
بعد الزبائن	تعظيم الحصة السوقية	نمو الحصة السوقية
	الحفاظ على الزبائن	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال
	السعي نحو اكتساب عملاء جدد	عدد الزبائن حسب صيغة الدفع المسبق والمؤجل
	تخفيض عدد الشكاوي	تصميم استبيان لقياس معدل رضا الزبون
بعد العمليات الداخلية	تطوير العروض المقدمة	عدد العروض المقدمة
	توفير معدات التغطية الهاتفية	عدد محطات التغطية (BTS, BSC,)
	رفع حجم الاستثمارات	MSC
		نمو حجم الاستثمار
بعد التعلم والنمو	استقطاب اليد العاملة الماهرة	عدد المستخدمين سنويا
	تدريب الموظفين	عدد الدورات التدريبية سنويا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة.

الخاتمة:

- أبرزت هذه الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات وتوصلت إلى العديد من الاستنتاجات التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، ومن أهم ما تم التوصل إليه ما يلي:
- نشأ نموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل الباحثين الأمريكيين "Kaplan and Norton"، نظرا للحاجة إلى تعميم نظام قياس أداء يترجم إستراتيجية المنظمات إلى أهداف واضحة.
 - يمكن هذا النموذج من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجياتها، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط ونشاطات تنفيذية.
 - يشمل هذا النموذج مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية. حيث يتضمن أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

- تعمل المنظمة من خلال تحليل سوات SWOT على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال تحديد التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، واستخلاص نقاط القوة والضعف .
- إن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفقا لخصائص وطبيعة كل منظمة، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يركز على عملية بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد.
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تركز على ثلاث مستويات أساسية، وهي: على مستوى التخطيط الإستراتيجي الكلي، على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وعلى المستوى الوظيفي.
- إمكانية قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقطاع الهاتف النقال من خلال التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
- أثبتت نتائج الدراسة أن لقطاع الهاتف النقال بالجزائر مجموعة من نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات.
- كما بينت النتائج أن لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن قياسها بمجموعة من المؤشرات.
- أوضحت النتائج أن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال يعمل على تنمية وتطوير التخطيط الاستراتيجي.

على أساس النتائج التي توصلنا إليها في البحث نوصي بالتالي:

- ضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات بأبعادها الأربعة.
- ضرورة اعتماد تحليل سوات SWOT في تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- التركيز على المقاييس غير المالية في تقييم الأداء بدلا من الاعتماد على المقاييس المالية لوحدها.
- ضرورة سعي المؤسسات الجزائرية إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه بشكل متكامل، كونه يعمل على قياس الأداء الاستراتيجي من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستخدام مقاييس مالية وغير مالية.

المراجع المستعملة:

- بلاسكة. صالح (2012/2011)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر.
- جدي. مسعود (2015/2014)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة إستراتيجية الاندماج- دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير Stud BATI ، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، ص 13.
- السكارنة. بلال خلف (2010)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- صقر. نبيل حامد مرسي (2008)، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر.

- الغالبي. طاهر محسن منصور وإدريس. وائل محمد صبحي (2007)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- غول. فرحات (2008)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- يوسف. محمد محمود (2005)، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- Kaplan. R & Norton. D. (1992), The Balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard Business Review, US, Vol 70, No 1.
- Ronchetti. J. (2006), An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations, Journal of Practical Consulting, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Lodon, UK, Vol. 1 Iss. 1
- Kaplan. R & Norton. D. (1996), Translating strategy into action the balanced scorecard, President and fellows of Harvard College, US.
- Sarsby. A (2016), SWOT Analysis – A guide to SWOT for business studies students, the leadership library, England.