الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية و الأداء التسويقي

تمهيـــــــــــد:

ترتكز المؤسسة في تنفيذ أنشطتها التسويقية على الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، وبغرض الوصول إلى أفضل مستوى في تحقيق أهدافها الموضوعة تكون في أمس الحاجة إلى أداء قوي وفعال لتلك الموارد.

فالأداء التسويقي يعتمد على معيار الكفاءة والفعالية للوصول إلى نتائج مرضية، ومن الضروري على رجل التسويق القيام بالرقابة التسويقية التي تتمثل بمجموعة المعايير التي تقيس الأداء وتعمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة قصور أو فشل الأداء من تحقيق أهدافه المرسومة، فالمتابعة المستمرة للأداء على النشاط التسويقي يفرض على المؤسسة القيام بإنشاء نظام رقابي يعمل تقييم الأداء التسويقي و ذلك من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتضح لمدير التسويق مدى كفاءة وفعالية الأداء، وكذلك مساعدته على وضع خطط وإستراتيجيات مستقبلية. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- ✓ مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
- ✓ الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي
- ✓ علاقة نظام المعلومات التسويقية بالأداء التسويقي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج على مختلف المستويات، وذلك بالاستعمال العقلاني للموارد المتاحة لديها، ولا يأتي ذلك إلا من خلال أحسن أداء لتلك الموارد، وعليه فمفهوم الأداء واسع وشامل بالنسبة للمؤسسة، والتطرق إليه يعد مطلبا ضروريا على جميع مستويات الإدارة (الإستراتيجية –التنفيذية – التشغيلية) و ذلك للإحاطة بجميع جوانبه. من منطلق ما سبق، يتعرض هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- ماهية الأداء وعلاقته بالمفاهيم القريبة منه؛
- أنواع الأداء؛
- مختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يتم فهم الأداء بتحليل متغيرين أساسيين فيه وهما الكفاءة، الفعالية، وكما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما، سيعطي الضوء المناسب الذيّ يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

أولا: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء منها:

- **تعريف أحمد سيد مصطفى:** "يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"؛[1]

- **تعريف Jean Yves :** "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"؛[2]

- "الأداء المؤسسي يقيس قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"؛[3]

- "الأداء هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وأيضا الأداء هو دالة لمؤشرات وخصائص المنظمة إضافة إلى خيارات قادة المنظمة"؛[4]

---

[1]- أحمد سيد مصطفي، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، دار النهضة العربية، القاهرة ،2002، ص:415.

[2]-Jean Yves SAULQUIN, "Gestion des ressources humaines et perfermance des services : les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines, volume °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, P:20.

[3]–علي فلاح الزعبي، "مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي"، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17–19 أفريل 2012.

[4]– توفيق محمد عبد المحسن، الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص:45.

– من وجهة النظر الإستراتيجية، فالأداء هو "قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف والنمو في إطار الأهداف الاستيراتيجة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"؛[1]

ومن هنا يتبين أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، كما أنه يرتبط بالفعالية والكفاءة على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن أن نقول بأن أداء المؤسسة جيد بالرغم من تمكنها من بلوغ أهدافها إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من الكفاءة، الفعالية:

1) الكفاءة

إن الكفاءة تعني "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة"[2]، بمعنى الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة، وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

وتحسب من خلال العلاقة التالية:[3]

الكفاءة = النتائج المحققة \ الموارد المستخدمة = المخرجات \ المدخلات

2) الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى أخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر؟ [4]

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.[5]

وتحسب من خلال العلاقة التالية:[6]

الفعالية = النتائج المحققة \ الأهداف المسطرة

---

[1]– عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 93.

[2]– أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مرجع سابق، ص:415.

[3]– أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2001، ص:68.

[4]– أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مرجع سابق، ص ص:415– 416.

[5] - Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, économica, paris, France, 1997, P :15.

[6]– أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، مرجع سابق ، ص:67.

3) الإنتاجية

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها **Male:** "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"،[1]

فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته)[2]. وتحسب بالعلاقة التالية:

الإنتاجية =الكفاءة + الفعالية

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم عرض مفهوم الأداء سيتم التطرق إلى أنواع الأداء في المؤسسة، مما يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة:

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1) الأداء الداخلي

وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2) الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

---

[1] - Michel GERVAIS,Op.cit, P :15.

[2] – أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، مرجع سابق، ص:68.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:[1]

1) الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2) الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة .

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، يضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1) أداء الوظيفة المالية

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية و تعظيمها، ممَا طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيَري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسَخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

[1]–عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر2001، ص:89.

2) أداء وظيفة التسويق

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

3) أداء وظيفة التموين

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.[1]

4) أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

5) أداء وظيفة الأفراد

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها. وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.[2]

6) أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:[3]

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

1- Marcel LAFLAME, Le management: approche systémique, Gaëtan Morin éditeur, 3eme Edition, Québec,1981,P :358.

2- George R.TERRY, Stéphan.G.FRANCLIN, Les principes du management. Edition Economica, 8ème édition, Paris ,1985, P:325.

3- Marcel LAFLAME, Op.cit, P:358.

- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

7) أداء وظيفة العلاقات العمومية

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.[1]

1) الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)...

2) الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين" الاجتماع مشروط بالاقتصاد"[2]، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

[1]– عبد المليك مزهودة، مرجع سابق ، ص: 89.

[2] - A.C.MARTIENT, L'entreprise dans un monde en changement, Edition du seuil-overières, Paris, 1992, P-P:106-108.

3) الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4) الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فالتقسيم الذي سينتهج في هذا المطلب هو تقسيمها إلى العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.[1]

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

[1]-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001-2002، ص: 22.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى تلك التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1) التحفيز

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland نظرية الانتظار ...ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف"[1]، يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2) المهارات

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:[2]

– مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛

– مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى؛

– مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

1- George R.TERRY, Stéphan.G.FRANCLIN, Op.cit, P:348.

2- Jaques AUBERT, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, Les notions de compétence dans les differrentes disciplines , P :02 (http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/Indc.pdf).

3) التكوين

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:[1]

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ثانيا: العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية, عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية[2]. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

1) عوامل إقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة, كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.[3]

2) عوامل إجتماعية

تتمثل في "العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين, بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات".[4]

من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.

---

[1]- Bernard MARTORY, Contrôle de gestion sociale, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:256.

[2]- عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص:93.

[3] -Gilles BRESSY, Christian KONKUYT, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990, P:16.

[4] - Pierre BERGERON, La Gestion Moderne : Théorie et Cas. Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993, P:38.

3) عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.[1]

4) عوامل سياسية وقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

[1] -Pierre BERGERON, Op.cit, P-P:37-38.