

جامعة أمحمد بوقرة _ بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: مالية وتجارة دولية

الموضوع:

تقييم الأداء التجاري لخط طيران جديد في
شركة الخطوط الجوية الجزائرية
الجزائر – فينا

تحت إشراف الأستاذ(ة):

جهيدة ناسيلي

من إعداد الطالبان:

– أمال عتيق

– سعيد قومري

دفعة 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير:

الشكر والحمد والفضل أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى على نعمه الكثيرة وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل أما بعد:

أود أن أتقدم بالشكر الي كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل:

- الأستاذة "نسيلى جهيدة" علي هذا العمل والتي ساعدتنا بشكل كبير علي انجازه .

- الي السيد " دكدوك سيد أحمد" المؤطر لنا والذي زودنا بالمعلومات اللازمة والكاملة،

وفي كل الأوقات ما جعل هذا العمل يتم علي أكمل وجه

- الي السيدة "بعوشي نسيمة" التي ساعدتنا كثيرا في عملنا هذا

- الي كل عمال القسم التجاري بالخطوط الجوية الجزائرية

- "كريم صاحب" الذي كان له الفضل الكبير في اتمام هذا العمل

- "الأصدقاء" من جامعة بومرداس الذين زودونا أيضا بالمعلومات عن طريق الكتب

ورسائل الماجستير.

اهداء:

تم بفصل الله وتوفيقه اتمام هذا العمل أتقدم بإهداء ثمرة هذا العمل الي:

- الي من حملتني تسعا وأرضعتني وسهرت على تربيتي، الي سبب وجودي وسر

نجاحي، الشجرة التي أستمد منها ثمار حياتي ومهما استخدمت من كلمات فلن
توفيك حقك، ولن تساوي حتى قطرة واحدة من بحر عطائك وحبك، فشكرا يا

"أمي الغالية" حفصك الله وأطال في عمرك.

- الي الحبيب الغالي وسندي في هذه الحياة، الي الذي سلحني بارشاداته ولم يخل

على بشيء طيلة حياته، الي الذي شاخ لشبابي، الي أغلي ما أملك في الحياة

"أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره.

- الي أخواتي "ريان، أدام، وأختي أحلام" اللهم احفظهم وأطل في عمرهم

- إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء.

- الي كل من كان سند في عملي.

- الي كل من كان لي خير معين ولو بكلمة طيبة، لكم من تحياتي.

قومري سعيد

اهـداء:

إلى كل من أثار لنا درب العلم والمعرفة وحرص علينا منذ الصغر
واجتهدوا علينا في تربيتنا والاعتناء بنا
إلى والدينا الغاليين القريبان إلى قلوبنا، أمهاتنا اللاتي هن أعلى ما نملك
في الوجود وسندنا في أفراحنا
وإلى آبائنا الذين زرعوا فينا نفس الطموح والمثابرة، والذين لم
يخلوا عنا بأبسط الأشياء
إلى خطيبي صاحب كريم
وإلى أساتذتنا وكل من أشرف على تعليمنا منذ الصغر إلى الآن
نرجو من المولى عز وجل أن يجعلنا وإياهم في جناته الواسعة

أمال عتيق

ملخص:

ان النقل الجوي هو أحدث أنماط النقل وأسرعها، وأكثرها مرونة وتطورا ويتميز بالوصول الي الأماكن التي لا تستطيع أن تصل اليها وسائل النقل الأخرى، ويهدف الي نقل الركاب والأمتعة والبضائع، والبريد الجوي داخل وخارج الوطن ويعتبر من المقومات الأساسية التي يركز عليها النشاط الاقتصادي في وقتنا الحالي كما يعتبر مقياس مدي تقدم الدول ودرجة نهوضها.

لقد قمنا في بحثنا دراسة خط طيران جوي الجزائر - فيينا والذي كان يعمل في السابق والذي تم اعادة فتحه في سنة 2014 ، وذلك للطلب والاقبال الكبير علي تأشيرة النمسا، وأيضا ساهمت بشكل كبير العلاقات الاقتصادية والسياسية الجيدة بين البلدين في اعادة فتح هذا الخط حيث تعتبر النمسا الشريك الاقتصادي موثوق للجزائر، وبالنسبة للنمسا الجزائر هي الشريك الأول في منطقة المغرب العربي والثاني علي المستوي الافريقي حيث هدت الفترة ما بين 2014 الي 2018 اقبال كبير علي هذا الخط أما في سنة 2019 فكان اقبال ضعيف وسالب و يعود ذلك لجائحة كورونا وما تابعها من اجراءات اغلاق التام في جميع دول العالم خاصة السداسي الثاني من سنة 2019.

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

اهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:

الفصل الأول:عموميات حول النقل الجوي

تمهيد:

المبحث الأول: نشأة وتطور النقل الجوي

المطلب الأول: مرحلة البالون

المطلب الثاني: مرحلة الطائرة

المبحث الثاني: مفاهيم حول النقل الجوي

المطلب الأول: تعريف النقل الجوي

المطلب الثاني: أنواع ومزايا النقل الجوي

أولاً: أنواع النقل الجوي

ثانياً: مزايا النقل الجوي

المطلب الثالث: أهداف وأهمية النقل الجوي

المبحث الثالث: نظام النقل الجوي

7	المطلب الأول: الطائفة
10	المطلب الثاني: المطار
11	المطلب الثالث: الطريق الجوي
13	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: معايير تقييم الأداء في مؤسسة اقتصادية

14	تمهيد:
15	المبحث الأول: الأداء في المؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء
15	الفرع الأول: مفهوم الأداء
17	الفرع الثاني: أنواع الأداء
23	المطلب الثاني: تقييم الأداء
23	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
24	الفرع الثاني: عملية تقييم الأداء (مراحل):
25	الفرع الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء
27	الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء
28	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والعملاء في المؤسسة
28	المطلب الأول: تقييم أداء الخط من البعد (الأداء) المالي والعملاء
28	الفرع الأول: البعد المالي
30	الفرع الثاني: بعد العملاء
31	المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

31	الفرع الأول: السيولة
32	الفرع الثاني: التوازن المالي
33	الفرع الثالث: المردودية
33	المطلب الثالث: تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي:
35	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث:دراسة حالة حول تقييم الخط الجديد الجزائر فيينا	
37	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية
37	المطلب الأول: ماهية شركة الخطوط الجوية
37	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية
38	الفرع الثاني: موارد وشبكات الخطوط الجوية الجزائرية
42	المطلب الثاني: تقديم القسم التجاري
42	الفرع الأول: هيكلية القسم التجاري:
44	المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية:
44	الفرع الأول: مهام المؤسسة:
45	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:
46	المبحث الثاني: اعادة فتح خط طيران الجزائر فيينا
46	المطلب الأول: خط طيران الجزائر فيينا قبل 1987
	المطلب الثاني: واقع العلاقات الاقتصادية والسياسية السائدة بين البلدين ومساهمتهما في اعادة
49	فتح الخط
54	المطلب الثالث: استراتيجية اعادة فتح خط الجزائر فيينا

المبحث الثالث: تحليل نتائج استغلال الخط الجوي الجزائري - فيينا	61
المطلب الثاني: تقييم الأداء من حيث نبد العملاء	63
خلاصة الفصل الثالث:	66
خاتمة:	68
المراجع والمصادر:	70

مقدمة

الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة طيران وطنية عمومية تنطلق رحلاتها من مطار هواري بومدين الدولي، وهي من أهم الشركات الوطنية والوحيدة في المجال النقل الجوي الجزائري والذي يعتبر عنصرا فعالا في التطور الاقتصادي وهي مؤسسة ذات نشاط تجاري وخدمي، وحسب الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 25 نوفمبر 1987 وحسب المادة 7 فهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية لها سمعة تجارية في علاقتها مع المتعاملين، حيث شجعت شركة الخطوط الجوية الجزائرية أيضا علي انعاش الاقتصاد الوطني الجزائري من خلال رحلاتها الخارجية حيث تقوم بنقل المسافرين وشحن السلع.

يتمثل النقل الجوي الي نوعين من النقل وهما النقل الجوي الدولي والنقل الجوي الداخلي، حيث يتمثل هذا الأخير في ذلك النقل التي يتم تنفيذه بأسره داخل الحدود الإقليمية للدولة في نطاق الحدود الجغرافية لها مثل النقل الذي يتم بين ولايتين أو مقاطعتين بداخل الوطن، أما النقل الجوي الدولي هو ذلك النقل الذي يتجاوز تنفيذه الحدود الإقليمية للدولة الواحدة ويتم هذا النقل بين الدول.

ومن خلال هذا النقل الجوي الدولي تم اختيار موضوعنا حول خط طيران جوي دولي وخط الجزائر - فيينا (النمسا)، والذي تم تشغيله من قبل خلال الفترة من 1982 الي غاية 1987 من شهر أكتوبر وتم التصديق عليها بالمرسوم رقم 91 - 211 الصادر في 6 يوليو 1991 مع رحلتين أسبوعيين وكان الدافع الرئيسي لافتتاح مؤتمر الأوبك في فيينا.

حيث تم الاتفاق عليه بموجب اتفاقية النقل الجوي في 27 نوفمبر 1987 وتم من خلال هذه الاتفاقية فتح الخط بين الجزائر والنمسا وذلك لوجود عدة اتفاقيات من بينهما:

- الاتفاقية الاقتصادية بين البلدين.

- العلاقات التجارية الجيدة من حيث الاستثمار.

- التبادل الاقتصادي ونقل المعرفة.

حيث تتعلق التجارة بين الجزائر والنمسا، والتي تقدر بنحو 300 مليون دولار أمريكي سنويا، بمختلف المجالات، بما في ذلك (BTPH البناء - الأشغال العمومية - الهيدروليكا)، والآلات الصناعية، والزراعة، والبيئة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنقل والمستحضرات الصيدلانية والأرض.

حيث شهدت الفترة ما بين 1984 - 1987 انخفاض كبير في معدل نمو الحركة وذلك لغياب الهجرة الجزائرية من جهة ومن نقص المشاريع الاستثمارية من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح اشكالية الدراسة التالية على النحو التالي:

• الإشكالية:

"ماهي استراتيجية اعادة فتح الخط الجزائر – فيينا؟ وماهي العلاقات والاتفاقيات الاقتصادية السائدة بين البلدين؟"

• الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الاشكالية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي مراحل تطور النقل الجوي؟

2- ماهي نظم النقل الجوي؟

3- فما يتمثل تقييم الأداء في المؤسسة؟

4- كيف يتم تقييم الأداء المالي والعملاء بالنسبة لهذا الخط؟

5- ماهي الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية؟

• الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المشار إليها سابقا تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- مر تطور النقل الجوي بمرحلتين هما مرحلة البالون، ومرحلة الطائرة.
- 2- يتكون النقل الجوي من ثلاث نظم أساسية ترتبط ببعضها البعض ارتباطا عضويا وهما: الطائرة – المطار – الطريق الجوي.
- 3- يتمثل تقييم الأداء في المؤسسة في قياس نتائج المنظمة المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة وكفاءتها للاستخدام العقلاني للموارد.
- 4- يتم تقييم الأداء المالي من حيث استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، وتقييم العملاء من خلال تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئاتهم بقدر ما يعلمون وينتجون.
- 5- تسعى المؤسسة المالية الي تحقيق ثلاث أهداف مهمة وهي: السيولة، التوازن المالي والمردودية.

• أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع الي جملة من الدوافع نوجزها في:

- في البداية كان اقتراح من طرف الأستاذ المشرف علينا في الشركة
- الطيران الجوي له دور كبير في تشجيع الاقتصاد والاستثمار والعلاقات بين الدول
- تمت دراستنا وتقييمنا لخط الطيران الجوي الجزائر – فيينا لمعرفة الاتفاقيات الداخلية والاقتصادية بين البلدين.

• أهداف البحث:

- من خلال بحثنا هذا توصلنا الي عدة أهداف من بينها:
- الوصول الي معرفة جيدة حول عموميات النقل الجوي
- الوصول الي معرفة جيدة حول شركة الخطوط الجوية الجزائرية والطيران الجوي الدولي الجزائري
- الوصول الي التقييم الجيد حول خط الطيران الجزائر – فيينا

• أهمية البحث:

- تكمن أهمية الموضوع بأنه يتعرض لموضوع مهم بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- يعتبر هذا الموضوع بمثابة التحليل التي نستنتج منه سلبيات وإيجابيات هذا الخط
- تقييم هذا الخط يسهل علينا تقييم الخطوط الأخرى

• المنهج البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استعملنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والمتمثل في الفصل الأول والفصل الثاني وذلك لتوضيح مختلف المفاهيم، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه في الجانب التطبيقي والمتمثل في الفصل الثالث لتحليل المعلومات والوثائق وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مختلف المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

تحديد اطار الدراسة:

بالتأمل في عنوان الدراسة، نجد أنه يتكون من ثلاثة أجزاء (فصول)، الفصل الأول والثاني نظري حاولنا من خلالهما تسليط الضوء على الاطار النظري لعموميات النقل الجوي، وكذا معايير تقييم الأداء في مؤسسة اقتصادية، من خلال سرد مختلف التعاريف والمفاهيم والتحليل للمفكرين الاقتصاديين، أما الفصل الثالث فهو تطبيقي حاولنا من خلاله التعريف بالخطوط الجوية الجزائرية، وتقييم الخط الجديد الجزائر – فيينا.

• صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبة كشتي الصعوبات التي تواجه البحوث الأكاديمية وفي طريقة اعدادها والتي من بينها مايلي:

- عدم امكانية الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة بسبب العراقيل التي تصيب الطالب وتمنعه من شق الطريق للوصول اليها.

- عدم الدقة وتضارب المعلومات من مصدر لأخر يعرقل من امكانية الحصول على المعلومة الصحيحة.

- صعوبة الحصول على الجانب التطبيقي والمتمثل في التحليل والمعلومات الخاصة بموضوعنا والذي صيغنا فيه جهد كبير في الحصول على المعلومات الرسمية والدقيقة.

الفصل الأول:

عموميات حول النقل الجوي

تمهيد:

يعتبر النقل الجوي أحدث أنماط النقل وأسرعها، وأكثرها مرونة وتطوراً، واستخداماً للأساليب التكنولوجية المتطورة، ويتميز النقل الجوي بالوصول إلى الأماكن التي لا تستطيع أن تصل إليها وسائل النقل الأخرى، لتغلبه على الكثير من العقبات الطبيعية كالصحاري الشاسعة والسلاسل الجبلية الشاهقة والغابات الكثيفة والمساحات المائية الواسعة كالبهار والمحيطات.

المبحث الأول: نشأة وتطور النقل الجوي

إن من أبرز سمات القرن الماضي هو التطور الكبير الذي شهده قطاع صناعة الطيران، والذي أدى إلى ظهور أجيال متعاقبة من الطائرات بأنواعها المختلفة.

إن تطور صناعة الطيران اعتمدت على التطور التكنولوجي الذي لعب الدور الأساسي في تطور صناعة الطائرات بأنواعها المختلفة وكذا تطور وسائل الاتصال لأن عملية الاتصال لها الدور الأساسي في برمجة وتنفيذ خدمات النقل الجوي، فقد حاولت شركات صناعة الطائرات إدخال ما هو متقدم من هذه التكنولوجيا في تصاميم طائراتها المختلفة مما ساهم بشكل كبير في زيادة سرعة الطائرات والمسافات التي تقطعها والتقليل بشكل كبير من حوادث الطائرات إضافة إلى تقديم أفضل الخدمات المتعلقة بالسرعة، الراحة، الدقة، المعاملة داخل الطائرة الذي انعكس وبلا شك على عدد الأفراد الذين يعتمدون على الطيران في سفرهم.

المطلب الأول: مرحلة البالون

استند الإنسان على ملاحظة الطيور ومسارها في الجو والحركات التي تقوم بها ما جعل الإنسان يحلم بالقيام بها، ما دفع بعض المغامرين أمثال عباس بن فرناس بالقفز من أعالي الجبال بتهيئة أجنحة على ساعديه ولم يدرك حينها أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الطيران كالوزن، وضغط الهواء.... الخ تلتها محاولات صناعة البالون كآلاتي:

- ◀ كان ليوناردو دافنشي أول من فكر في صناعة البالون حيث صمم نموذج خيمة من الكتان لكنه لم يجربه.
- ◀ وقام مارتو ميودي بأول تجربة ناجحة في 17 أغسطس 1809 على نموذج البالون كوسيلة للطيران واعتمد في ذلك على الهواء الحار وارتفع به البالون 12 قدماً.¹

المطلب الثاني: مرحلة الطائرة

◀ صنع كايلى طائرة عام 1804 ولقد أثبت التجارب قدرتها على الطيران وحاول إضافة محرك لها ولكن ثقل المحرك أفشل التجربة، مما جعل هينسون يستعين بالمهندس جون وبني طائرة وزودها بمحرك بخاري خفيف الوزن نسبياً فطار النموذج خلال اختباره عام 1898 ويعتبر أول محاولة ناجحة.

◀ وفي عام 1891 درس المهندس الألماني Hohlirerthar ديناميكية الهواء ودور الأجنحة في الطيران فقام ببناء عدة منزلقات وقام بعدة رحلات بها لكنه لم يستطع السيطرة عليه في المرة الأخيرة بسبب شدة الرياح فتحطم المنزلق.

¹ ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج، عمان، 1999-2000، ص 6 ص 7.

- « ما بين عام قام مخترع طائرة Enginad الأخوان arville and wilbur من خلال تجربة ماكينة طائرة لمدة 9 أشهر واعتمدوا على دراسات otlo وقد نجحوا في كانون الأول من عام 1903.
- « قام كل من الاخوان بتطوير كل نموذج واختباره وبذلك وثقوا تجاربهم بهدف التطوير فحققت الطائرة التي تم تجربتها من قبلهم نجاحا كبيرا.
- « في تموز 1959 استخدم مكوك برق من قبل شركة الطيران الأمريكية الجنوبية يعمل بشكل متكرر والمعروف بالجسر الجوي.
- « في 1989 أصبحت سلسلة pc 309 صغيرة جدا ولا تفي بالطلب لذلك تم تعويضها ب 200-700 Boeing والتي كانت تضم 188 مقعد.
- « تشرين الأول 1986 تم استعمال طائرة بوينغ وقامت الشركة الشرقية بتوفير طائرة أخرى.
- وفي هذه الفترة تم التركيز على تطوير الطائرة إلا أنها واجهت مشكلة ارتفاع سعر التذاكر في 1990 ولا زالت تعاني صناعة الطيران من ارتفاع التكاليف والتي تؤثر بشكل مباشر على أسعار التذاكر.²

² ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص-ص 205، 201.

المبحث الثاني: مفاهيم حول النقل الجوي

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعاريف حول النقل الجوي وأهم ما يميز النقل الجوي عن بدائله الأخرى وذلك في المطلب الأول، إضافة إلى أنواع وخصائص النقل الجوي في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنتطرق من خلاله إلى أهداف وأهمية النقل الجوي.

المطلب الأول: تعريف النقل الجوي

قبل تعريف النقل الجوي نقوم بتعريف النقل والذي هو مجموع الحاجات للاتصالات والمبادلات التي تقرر بين الخصائص المدنية الثلاث سكن، شغل وترفيه والمسببة لحركة الذهاب والإياب وتكون شدتها كبيرة بمقدار أهمية التجمع الحضري، حيث يتم النقل الحضري بواسطة وسيلة معينة أي أن وسائل النقل الحضري مختلفة حسب نوع الوسيلة ومسلكها إذ نجد وسائل نقل جوية ووسائل نقل عبر السكك الحديدية، ووسائل نقل برية طرقية بواسطة الحافلات والسيارات....الخ.

تعريف النقل الجوي:

تعريف 01: هي الخدمة التي وجدت لنقل الأشخاص والبضائع والسلع بواسطة الطائرة وذلك داخل مدن الدولة الواحدة أو بين مدن وأقاليم لدول أخرى، وينقسم النقل الجوي إلى قسمين هما:

أ. **النقل الجوي الداخلي:** النقل الجوي الداخلي هو الذي يتم تنفيذه بأسره داخل الحدود الإقليمية للدولة، مثال النقل الذي يتم عن طريق الجو بين مدينة قسنطينة والجزائر العاصمة.

ب. **النقل الجوي الدولي:** يعرف هذا النوع من النقل بكونه ذلك الذي يتجاوز تنفيذه الحدود الإقليمية للدولة الواحدة، مثال بين المدن الجزائرية وبقية بلدان العالم.³

تعريف 02: النقل الجوي نشاط تجاري يتحقق بإبرام عقد نقل يخضع للقانون الخاص، وإذ كان خدمة تجارية فهو يعبر خدمة عامة، النقل الجوي يعتمد على تقنيات حديثة ونظام تكنولوجياي يساير التطور الحاصل في جميع القطاعات يهدف لنقل الركاب، الأمتعة، البضائع والبريد الجوي داخل وخارج لدول بالأسلوب والتوقيت الملائمين ويدفع لأداء هذه الخدمة.⁴

وأهم ما يميز النقل الجوي عن بدائله الأخرى، هو الوسيلة المستعملة في تنفيذ هذا النقل والمتمثلة في الطائرة، حيث يتم تقديم هذا النقل بواسطة طائرات مختلفة الأحجام والأنواع والتصاميم، وتظهر أهمية تحديد مفهوم

³ عدلي أمير خالد، عقد النقل الجوي - قانون الطيران المدني، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2009 ص 256.

⁴ فريد العريني، القانون الجوي (النقل الجوي الداخلي والدولي)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 67.

الطائرة نظرا للمحدثات والاختراعات المعاصرة التي توصلت إليها التكنولوجيا وأصبح يتوقع أن تصبح منافسا للسيارات والسفن في مجال نقل الركاب والبضائع.

المطلب الثاني: أنواع ومزايا النقل الجوي

أولاً: أنواع النقل الجوي

يتخذ النقل الجوي أشكالاً عدة فقد يكون عاماً أو خاصاً أو منتظماً أو غير منتظم بمقابل أو بالمجان داخلياً أو دولياً.

وللتمييز بين هذه الأشكال المختلفة من النقل أهمية قصوى تظهر بجلاء عند تحديد بعض القوانين الحاكمة لكل شكل منها مما لا شك فيه أن أهم هذه الأشكال على الإطلاق هو النقل الداخلي والدولي إذ يندرج تحتها كافة أشكال النقل الأخرى المشار إليها.

أ. النقل الجوي الداخلي:

النقل الجوي الداخلي هو الذي يتم تنفيذه بأسره داخل الحدود الإقليمية للدولة مثل النقل الذي يتم عن طريق الجو بين قسنطينة والجزائر العاصمة مثلاً شريطة أن يتم تنفيذه بأكمله داخل إقليم الجمهورية وإلا فقد طابعه الداخلي.

ولا يثير هذا النوع من النقل أي صعوبات سواء من حيث تحديد القانون الواجب التطبيق عليه أو من حيث تنفيذه برمته داخل إقليم الدولة يقوم بعمليات النقل الداخلي والاستفادة من عدة مزايا فجعل النقل الداخلي وفقاً في أغلبه على الشركات الوطنية كقاعدة عامة.⁵

ومما هو جدير بالذكر أن الدول غالباً ما تحظر على شركات الملاحة الجوية الأجنبية القيام بالنقل الداخلي وتقتصره على الشركات الوطنية هو حماية الأمن القومي الداخلي والمحافظة على أسرار العسكرية وإحاطة الشركات الوطنية للنقل الجوي بسياج على سبيل المثال وتحقيق الحماية لنقادي خطر المنافسة من قبل الشركات الأجنبية⁶، أي لا يجوز للطائرات الأجنبية القيام بنقل الركاب أو بضائع أو بريد بين نقطتين واقعتين في إقليم الجمهورية ومع ذلك يجوز لسلطات الطيران المدني التصريح بمثل هذا النقل إذا اقتضى الصالح العام ذلك.

⁵ جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص18.

⁶ فريد العريني، القانون الجوي، النقل الجوي الداخلي والدولي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 60، 61.

ب. النقل الجوي الدولي:

يعرف هذا النوع من النقل على أنه ذلك النقل الجوي الذي يتجاوز تنفيذ الحدود الإقليمية للدولة الواحدة، مثال بين مدينة وهران وبقيّة بلدان العالم.

وبيشير هذا النوع من النقل بعض الصعوبات من حيث تحديد القانون الذي يحكمه وذلك نظرا لتغير النظام القانوني الذي قد يخضع له النقل كلما عبرت وسيلته حدود دولة إلى دولة أخرى.

ثانيا: مزايا النقل الجوي

أ. المساهمة في تعظيم قدرة الشركات الطيران على المواجهة مع أنواع بعضها من الطلب على خدمات النقل الجوي من خلال ما ينتجه ما يسمى بنظام الائتمان الإيجاري من استئجار الطائرات ذات المواصفات الفنية الملائمة لاستيعاب مثل هذه الأنواع من الطلب على خدمة النقل الجوي.

ب. تدنية وتقليل المخاطر الناجمة على التقلبات الطلب في السوق الدولي للنقل جوا من خلال استئجار طائرات جديدة لمواجهة الزيادة الطارئة في الطلب وذلك دون تحمل أية مدفوعات ضخمة مفاجئة.

المزايا الخاصة بترشيد تخطيط الطاقة التشغيلية لشبكات الطيران:

أ. المساهمة في ترشيد الطاقة التشغيلية لشركات الطيران في ضوء ما يسمح به نظام الائتمان الإيجاري من تجنب الطاقة الفائضة في الحالات تراخي الطلب على الخدمات النقل الجوي وانتهاء عقود التشغيل الطارئة.

ب. توفير الفرص المناسبة لإجراء تجارب تشغيل ملاحه جوية جديدة لتحديد مستوى العائد الاقتصادي المنخفض أو ذلك التي تحقق خسائر اقتصادية، والتحول على خطوط جوية ذات العائد الاقتصادي مع لأخذ في الاعتبار عدم تحميل شركات الطيران المعنية نفقات إجراء تجارب تشغيل تلك الخطوط، كما هو الحال عند استخدام نظام الائتمان الإيجاري التشغيلي.⁷

المطلب الثالث: أهداف وأهمية النقل الجوي

(أ) أهدافه: في إطار الأهداف السياسية الوطنية في التنمية وإعادة الهيكلة الإقليمية يهدف هذا الأمر إلى:

- خلق الشروط لتطور النقل الجوي، يتجاوب مع احتياجات المستعملين في إطار نقل الأشخاص والبضائع شروط أمنية واقتصادية.

⁷ الدكتور صلاح العين الشامي، علاقة النقل بالتعمير والاستغلال الاقتصادي، جامعة القاهرة بالخرطوم، دار الطباعة الحديثة، ص

- تأمين الاستغلال وتطور خدمات السفر الجوي.

- التعريف بقواعد الاستعمالات (المجال الجوي) الوطنية المتعلقة بالنقل الجوي المدني والدولي.

ب) أهمية النقل الجوي:⁸

يعتبر النقل الجوي من المقومات الأساسية التي يركز عليها النشاط الاقتصادي في وقتنا الحالي، والذي أصبحت فيه الحركة ضرورة، كما يغير معيار يقاس عليه مدى تقدم الدول، ودرجة نهوضها وهذا وفق لما قاله العلامة (جوسوان) وكتابه (مقياسا لحضارة الأمم)

المبحث الثالث: نظام النقل الجوي

إن أساس أي نشاط اقتصادي يتمثل في هياكل وبنى تحتية وتجهيزات ومباني، تمثل الوسائل التي يقوم عليها هذا النشاط وهو ما نجده على قطاع النقل الجوي، حيث من نظام خاص به يؤدي اشتغاله بالشكل المطلوب إلى ضمان تحقيق الهدف المسطر له وهو نقل الأفراد والبضائع جوا.

ويتكون هذا النظام من ثلاثة عناصر أساسية ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا وهي:

- الطائرة.

- المطار.

- الطريق.⁹

المطلب الأول: الطائرة

تعتبر الطائرة أحد وسائل النقل المهمة في الوقت الحاضر وتلعب دورا مهما في تحقيق الاتصال ما بين أطراف الدولة الواحدة وما بين بقاع العالم وهي الوسيلة الأسرع في الوقت الحالي مقارنة مع وسائل النقل الأخرى، وتمثل الطائرة مركبة هوائية تتكون من مجموعة أجزاء تعمل مع بعضها البعض ضمن نظام واحد متكامل وحدوث أي خلل أو عطل في إحدى هذه الأجزاء سوف يعرقل عملية الإقلاع أو الهبوط ويفقدها الاستقرار في الجو مما يؤدي على حدوث كارثة جوية ويتميز عام 1919 بتنفيذ أول رحلة جوية تجارية بين الولايات المتحدة وكندا.

• **مكونات الطائرة:** بشكل عام تتكون الطائرة من الأجزاء التالية:

⁸ فريد العريني، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁹ عبد الرحيم ناصري، فريد بوالطينة، تطور النقل الجوي في الجزائر في ظل التغيرات الحديثة، مذكرة لنيل شهادة مفتش رئيسي في النقل البري، المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري، ونزة، 1999، ص 04.

1. **جسم الطائرة:** يمثل جسم الطائرة هيكل طويل بشكل أنبوب نهايته مدورة لجعل جسم الطائرة سهل الانسياب يحمل هيكل الطائرة وطاقم الطائرة والمسافرين وأمتعتهم والبضائع المشحونة على متن الطائرة وكذا المحروقات والوقود، ويكون طاقم الطائرة في مقدمة الطائرة (قمرة القيادة) مجهزة بالنوافذ لتسمح بالرؤية البصرية للطيار، ويشغل المسافرين والبضائع الفضاء الباقي من هيكل الطائرة.
2. **عجلات الطائرة:** تدعى بأجهزة الهبوط والإقلاع وتكون ثلاثة، اثنان رئيسيتان على جانبي هيكل الطائرة والثالثة في مقدمة الطائرة، تنزل الإطارات عند الهبوط وتطوي بعد الخروج من المدرج والارتفاع في الجو. إن أجهزة الهبوط والغ قلاع تكون مجموعة عجلات، تزليج....الخ، وذلك استنادا إلى طبيعة المدرج الذي تهبط عليه الطائرة ... مدرج معبد، ماء، ثلج، عشب، ...الخ.
3. **الكابحات:** الكابحات لعجلات الطائرة أي أن لكل عتبة مكبح يساعد الطائرة على تقليل السرعة والوقوف على المدرج كما هو الحال بالنسبة لوسائل النقل الأخرى.
4. **الأجنحة:** تكون مرتبطة بسطح الطائرة وفيها انحناء ليساعد على دفع الهواء على القمة بسرعة كبيرة مما يجعل ضغط الهواء فوق الجناح أقل من تحته وقلة ضغط الهواء فوق الجناح عما تحته يلعب الدور الأساسي في صعود الطائرة وطيرانها وتسمى الأجنحة سطوح الانسياب، وفي أحد طرفي الجناح توجد لوحات متحركة ترتبط وتتمحور لتساعد على الإقلاع وتهبط لزيادة كمية القوة التي تنتج من الجناح.
5. **سطوح السيطرة المتمحورة:** وتستعمل لقيادة الطائرة والسيطرة عليها.
6. **اللوحات والجنيح:** يوصلان بظهر الأجنحة، وتقود اللوحات للهبوط أسفل لزيادة سطح منطقة الجناح ويميلون أيضا إلى التحت لوضع الهواء إلى الأسفل ويساعد في ميل الجناح ويحرك الطائرة إلى الجانب ويساعد على دورانها أثناء الطيران.
7. **الذيل:** يمثل الجزء الخلفي من الطائرة ويزيد من استقرار الطائرة ويحتوي الذيل على الجزء العمودي (الزعنف أو الجنيح) ويوجد على طرف الذيل دفة يسار ودفة يمين للسيطرة على حركة الطائرة يمينا وشمالا ويساعد على استقرار الطائرة لكي تستمر بالطيران والدوران.
8. **المصاعد:** توجد المصاعد في مؤخرة الطائرة ترفع أو تنزل لرفع مقدمة الطائرة لأن الطائرة ترتفع وتنخفض بالاعتماد على المصاعد المتحركة.
9. **المحركات:** تمثل وحدات الدفع التي تولد القوة لدفع الطائرة خلال الهواء، ووحدات الدفع الأكثر شيوعا هي المزدوج والمحركات التوربينية والمحركات النفاثة.

وعادة ما يكون عددها موزعا بشكل مماثل حول دفة الطائرة الذي يثبت على طول الطائرة بالتناظر أما إذا كان العدد غير مماثل فإن المحرك يكون على طول الخط الوسط لهيكل الطائرة.¹⁰

• أنواع الطائرات:

تنقسم الطائرات إلى مدنية وعسكرية وبطبيعة بحثنا نركز على الجانب المدني وعلى أهم الطائرات وهي:

- الكونكورد:

- ✓ طائرة الركاب الوحيدة التي تفوق سرعتها سرعة الصوت.
- ✓ قامت بتصنيعها فرنسا وإنجلترا وقد بدأت دراسات تصميمات هذه الطائرة في عام 1955 كأحد أول طيران تجريبي بها في عام 1969.

- البوينغ Boeing 787:

- ✓ طائرة نفائثة تجارية، تتضمن نظام ترشيح جديد للجو داخل الطائرة زود من قبل شركة « دونالدسون كومباني المحدودة » Inc.
- ✓ إبداع في الإضاءة، وترفيه لا سلكي أثناء الطيران.
- ✓ تستهلك 20% وقود أقل من الطائرات الأخرى و 45% قدرة الشاحن.

- إيرباص 380:

- ✓ إيرباص إيه 380 هي أكبر طائرة ركاب في العالم وهي طائرة ذات طائفتين مصممة لحمل 555 راكب.
- ✓ تعمل على أربع محركات نفائثة.
- ✓ أقلعت الطائرة هي أول طيران فعلي لها في 27 أبريل 2005 من مطار مدينة تولوز.
- ✓ تطير مسافة تقدر بـ 15200 كيلومتر أي (8200 ميل بحري).¹¹

¹⁰ ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص - ص 28 - 212.

¹¹ [http://ar-wikipedia.org/wiki-air line](http://ar-wikipedia.org/wiki-air_line).

المطلب الثاني: المطار

إن النقل الجوي كباقي فروع النقل يحتاج إلى مساحات مهيأة يتم فيها عمليات النزول والركوب، الشحن والتفريغ، إلا أن هذه المساحات مصنفة حسب معايير معينة فنجد المطار، المحطة الجوية، محطات الطوافات، المحطة الجوية المختلطة... الخ.

• مفهوم المطار:

ومعدات مخصصة لتسهيل حركة الطائرات عند الهبوط والإقلاع وتحركها فيه ويملك المطار بوابة لاتصال بالعالم الخارجي وتختلف المطارات من حيث المساحة، عدد المسافرين، عدد مكاتب شركات الطيران التي تعمل بها عدد المدرج وطولها فهناك مطارات صغيرة طول المدرج فيها لا يتجاوز 3.5 كلم ومطارات كبيرة تستقبل وتودع الطائرات ما بين دول العالم المتباعدة يصل فيها طول المدرج إلى أكثر من 16 كلم وبكل عام تكون ملكية المطارات للدولة أو تقوم شركات خاصة بإدارة أعمال المطار.¹²

• **أصناف المطار:** تصنف المطارات استنادا إلى طبيعة وحجم النشاط والخدمات التي تقدمها على النحو التالي:

- مطارات دولية من الصنف الأول والثاني.
- مطارات وطنية أو محلية.
- مطارات كبيرة وصغيرة.

• مكونات المطار:

تتمثل في المباني والمعدات والأجهزة الخاصة بالمراقبة الجوية وتوجيه الطائرات والأرصاد الجوية واحتياجات الأمن بالإضافة إلى المعدات الخاصة بالممرات الأرضية التي تؤمن عمليتي الهبوط والإقلاع للطائرات مختلفة الأنواع والأحجام، وهي:

- المدرج.
- منارة المطار.
- برج المراقبة.

¹² [http://ar-wikipedia.org/wiki-air line](http://ar-wikipedia.org/wiki-air%20line).

- Taxi ways.

- مئزر.

- كيس الهواء.

- حظائر الطائرات.

- بناية المطار.

المطلب الثالث: الطريق الجوي

تمهيد: يمثل الطريق الجوي العنصر الثالث والرئيسي في منظومة النقل الجوي، ولقد ازدادت شبكات الخطوط الجوية التي تستخدمها شركات الطيران أو لقد بدأ الطيران في خطوط ملاحية بشكل ملحوظ عام 1919، عندما بدأت الشركات البريطانية أولى الخططين، مستخدمة طائرات حربية تم تعديلها للاستخدام المدني.

وأصبحت شبكات الخطوط الجوية العديدة ذات أهمية حيوية كوسيلة للاتصال بين مختلف دول العالم وخلال السنوات الأخيرة ازدادت أهمية الخطوط وتوسعت مختلف الشبكات الوطنية والدولية، حيث في الخامس عشر من نوفمبر 1945 كان أول خط جوي منتظم للركاب من توينهاغن إلى لوس أنجلوس، وتأتي قارة أمريكا الشمالية في مقدمة قارات العالم من حيث امتلاكها للخطوط الجوية وعدد المسافرين الذي يشهد ارتفاعا كبير في الآونة الأخيرة.¹³

ويتوقع الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IAGA) ارتفاع عدد المسافرين في العالم إلى 2.75 مليار عام 2011 بزيادة 620 مليونا عن 2006، وقال أنه من المتوقع أن يزداد عدد المسافرين بنسبة 8.1% سنويا، وهو أقل مما سجل بين عامي 2002 و 2006 وبلغ 7.4% وذلك بسبب انخفاض نمو الاقتصاد العالمي.¹⁴

• تصنيف الخطوط الجوية:

يمكن تصنيف الخطوط الجوية حسب نظام تشغيل الطائرات عليها إلى نمطين رئيسيين هما:

1- **خطوط جوية مؤجرة:** وتعمل عليها شركات طيران تقوم طائراتها برحلات مؤجرة، كمن يريد من الهيئات والشركات ورجال الأعمال لأغراض محددة مثل: نقل المواد الغذائية، وبعض المعدات إلى مواقع الشركات بالإضافة إلى خدمات الطوارئ والإسعافات لحساب هذه الشركات، وكذلك مثلما تقدمه بعض شركات الطيران الخاصة بالخدمات العامة إلى شركات البحث والتنقيب عن البترول.

¹³ عبد الرحيم ناصري، فريد بوليطينة، مرجع سابق، ص 12.

¹⁴ <http://ar-wikipedia.org/wiki/liata>

2- خطوط جوية منتظمة:

وتعمل عليها شركات تقوم طائراتها برحلات منتظمة، وفقا لجدول الأعمال محدد ومعروف معلن عليه ويمكن تصنيفها لنوعين هما:

✓ **خطوط جوية داخلية:** وهي عبارة عن خطوط جوية قصيرة بصفة عامة حيث تربط بين المدن والأقاليم داخل الدولة الواحدة مثل: خط الجزائر - وهران، الجزائر - قسنطينة، الجزائر - باتنة... الخ.

✓ **خطوط جوية دولية:** وهي خطوط جوية طويلة حيث تربط بين المطارات الدولية، مثال على ذلك: خطوط لندن - باريس (طوله 266 ميل)، لندن - نيويورك (3475 ميل)، الجزائر - باريس، الجزائر - تونس.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء نظرة عامة حول النقل وعموميته، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى نشأة وتطور النقل الجوي والذي مر بمرحلتين هما مرحلة البالون ومرحلة الطائرة، وإبراز تطور النقل الجوي في العالم، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفاهيم حول النقل الجوي وذلك من تعاريف وأنواع ومزايا وأهداف وأهمية النقل الجوي.

أما المبحث الثالث خصصناه لنظام النقل الجوي ومكوناته (الطائرة، المطار، الطريق الجوي) ودور كل منهما في تحقيق مبتغى وأهداف النظام.

الفصل الثاني:

معايير تقييم الأداء في مؤسسة اقتصادية

تمهيد:

يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من مثيرات متسارعة وافلاس العديد من المؤسسات الكبرى، ويهدف تقييم الأداء في المؤسسات الي قياس مدي كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها.

سنتطرق في هذا الفصل الي مبحثين، حيث يكون المبحث الأول حول الأداء في المؤسسة من مفهوم وأنواع الأداء في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فهو حول تقييم الأداء.

أما المبحث الثاني فيكون حول تقييم الأداء المالي والعملاء في المؤسسة وينقسم الي مطلبين، المطلب لأول حول تقييم أداء الخط من البعد المالي والعملاء، أما المطلب الثاني فيكون حول الأهداف المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

حيث أن الأداء في المؤسسة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الي تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأنواع الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه وعرض أنواعه ثم يتم دراسة تقييم الأداء من حيث المفهوم وعملية التقييم، خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء وأخيرا الأهداف .

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلا عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"¹⁵.

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

¹⁵ -Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestation, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P310.-

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعكس الفعالية من خلال تحقيق النتائج المتوقعة.

يرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي:

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:¹⁶

- **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
- **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.
- **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.
- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.
- **الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.
- **الموارد المالية:** هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

¹⁶ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.

- الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.
- الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...الخ.

تعريف الأداء:

يعتبر الأداء أجد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي الي تحسينه الا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني performance التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمتقة من اللغة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ¹⁷ وفي هذا الاطار يعرف الأداء علي أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ¹⁸ و يعرف كذلك علي أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " ¹⁹ فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال انجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة، ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه ويتحقق الأداء من خلال أربعة أقطاب.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

¹⁷ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد رقم 1 نوفمبر 2001، ص 86.

¹⁸ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي للدول حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية

¹⁹ - حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان - المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة وقلة 08 - 09 مارس 2005، الجزائر ص 1.

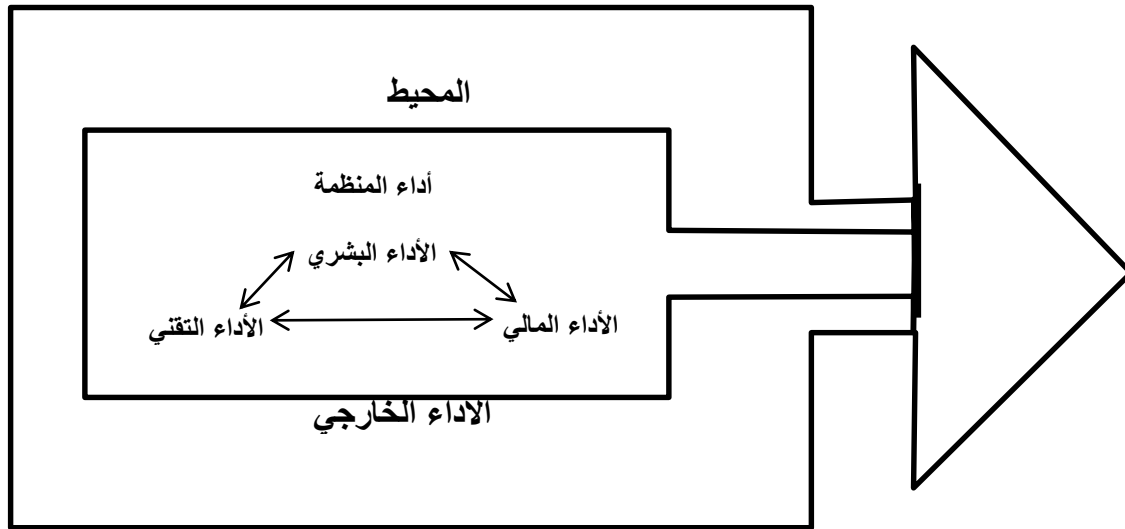
1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:²⁰

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو (الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة)²¹ فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر : Bernard Martory, op, cit, p236

²⁰ – Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

²¹ – Bernard Martory, OP,cit ,P236

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.²²

-الأداء الكلي :

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة 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.

-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.

²² – Abdellatif KhemaKhem, op, cit, p320.

إن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

وتتمثل هذه الوظائف في:

أداء الوظيفة المالية :

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.²³

أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

²³ - محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

أداء وظيفة التمويل

يتمثل أدائها 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.²⁴

أداء وظيفة البحث والتطوير :

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

أداء وظيفة التسويق :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة

ويحسب بالعلاقة التالية:

- $\text{حصة السوق} = \frac{\text{مبيعات منتج أو علامة}}{\text{المبيعات الإجمالية}}$.
- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
- مردودية كل منتج.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا.

²⁴ - السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

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 بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.²⁵

➤ الأداء الاقتصادي:

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

➤ الأداء الاجتماعي:

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

- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجي.

- 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 أجل 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 متافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.²⁶

المطلب الثاني: تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة وإيضاح معناه وأنواعه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة وأهداف التقييم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً، من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها (تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية).²⁷

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها للاستخدام العقلاني للموارد.

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة». ²⁸

²⁶ - محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

²⁷ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 3.

²⁸ - صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة الكفاءة.²⁹

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: عملية تقييم الأداء (مراحل):

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموماً يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي: أولاً جمع البيانات والمعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانياً تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، ثالثاً إجراء عملية التقييم، رابعاً اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامساً تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

أولاً: جمع المعلومات الضرورية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة

²⁹ - عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999،

المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.³⁰

ثانيا: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ثالثا: إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

رابعا: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

خامسا: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

الفرع الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

أولا: خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، التي تتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

³⁰ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص39.

- الصدق والسلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكّنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

-الثبات أو الوفاء:

إن «وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائماً تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء» هذه الخاصية دائماً محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلاً رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء وتعطي فعلياً نفس النتائج.

الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

- **الكفاية:** تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي... الخ.³¹

ثانياً: شروط التقييم الجيد للأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

-توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات وهي تعد الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة ولتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

³¹ - صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 102.

- تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

- توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

- استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلاً تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.³²

الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة والبحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للاستراتيجية المتبعة سواء لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين .

تتبلور أهداف التقييم فيما يلي:

- تقنية تسمح بإختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.

- إتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلاً من سوء التوازن في التسيير عموماً والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساساً للتحكم في الحدث قبل وقوعه.

- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والإستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلاً وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.

- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلاً نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة...الخ.

³² - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص13

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والعملاء في المؤسسة

يحتل موضوع تقييم الأداء المالي والعملاء أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وافلاس العديد من المؤسسات الكبرى، ويهدف الأداء المالي في المؤسسة الي متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة، ويعد أداء العملاء عنصر هام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وسنتطرق في هذا في المبحث الي تقييم أداء الخط من البعد المالي والعملاء وهذا في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني يكون حول الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تقييم أداء الخط من البعد (الأداء) المالي والعملاء

يعتبران هذان البعدان مؤثران همان على تقييم أداء الخط

الفرع الأول: البعد المالي

ويتحدد من خلال استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فان الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في صمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي الي المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى³³.

ويكمن الأداء المالي فيمايلي:

- يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.³⁴

- يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.³⁵

ومن هنا نستنتج أن الأداء المالي هو مدي قدة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة الايرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها، وبذلك تكون المؤسسة حققت أهدافها المالية.

³³صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 8 - 9 مارس 2005، ص 136-141.

³⁴تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الأكلبي محند أولحاج البويرة، 2011-2012، ص 17.

³⁵فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013 - 2014، ص 03.

• تعريف تقييم الأداء المالي:

تقييم الأداء المالي هو اصدار حكم علي النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة ³⁶.

• أهمية تقييم الأداء المالي:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة
- المساهمة في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم البيانات المالية. ³⁷

• خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

- الحصول علي مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات و القوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء من الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- دراسة وتقييم النسب.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين في عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات المتعامل معها ومعالجتها. ³⁸

³⁶ فتحة حجاج، مرجع سبق ذكره ص 04.

³⁷ المرجع السابق، ص ص 04 و 05.

³⁸ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره علي عوائد أسهم الشركات المساهم، دار الجامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص ص 51-52.

الفرع الثاني: بعد العملاء

يعد أداء العملاء عنصر هام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي الي تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصي.

- تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

(1) "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالاستناد الي عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم"³⁹.

(2) "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدي قيام العاملين بالوظائف الميتمدة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدي تقدمهم في العمل و قدرتهم علي الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".⁴⁰

(3) "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى"⁴¹.

من التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

- ان ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- ان عملية تقييم الأداء هي عملية تم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- ان أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.
- ان عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

أسس التقييم الفعال لأداء العاملين:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين فيمايلي⁴²:

³⁹-فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.

⁴⁰-زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

⁴¹-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 55.

⁴² -زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان، فعلي سبيل المثال فان المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
- 5- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية:

- السيولة

- التوازن المالي

- المردودية

• بحيث يعتبر هذا الأخير هدفاً جديداً فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

الفرع الأول: السيولة

تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي:

أ- المؤسسة:

تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط ك شراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

ب- أصحاب الحقوق:

تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء وكذا تسديد ديون الموردين...الخ.

ج- عملاء المؤسسة:

قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.⁴³

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، كما يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

الفرع الثاني: التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل «التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:⁴⁴

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

⁴³ - سعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

⁴⁴ - جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص- ص 21-22.

الفرع الثالث: المردودية

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى DRUKER PETER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها.

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.⁴⁵

المطلب الثالث: تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي:

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها. ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة، هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة، ومعيار المردودية.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط، في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشرات توزع بين التوازن المالي والسيولة فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا ويتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل

⁴⁵ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 605.

الاستخدامات طويلة الأجل بمراد دائمة وتحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقداً. المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموماً:

رأس مال العامل احتياج رأس المال العامل والخزينة إن هدف السيولة من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس ولبلوغ هذا الهدف لابد للمؤسسة (كعامل نجاح) أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل، هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة، باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضاً بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يرتبط دائماً بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها أي دون زيادة نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الو سائل المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يقدم لنا الأداء نظام متكامل مدخلا ته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف، تقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن.

كما لا يمكن أن يكون تقييم الأداء المالي جيد إذا لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة، وهذا ما سيتم دراسته في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة حول تقييم الخط الجديد

الجزائر فيينا

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

من بين أهم الشركات الوطنية ذات البعد الاستراتيجي، كغيرها من الشركات الهامة في الجزائر، حيث لا يمكن أن ننفي ما لهذه الشركة من أهمية بارزة في نشاط النقل الجوي إذا ما قورنت بمنافسيها من شركات الطيران الأخرى، وقد نالت هذه المكانة بجدارة واستحقاق نظرا لعدد المسافرين المنقولين عبر خطوطها الداخلية والخارجية من جهة وعلى حجم مداخيلها المالية خاصة تلك المقيمة بالعملة الصعبة ورقم أعمالها.

نظرا للأهمية التي تكتسبها شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمكانة التي نالتها على المستويين الوطني والدولي، ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية حولها، فهي بالفعل تمثل نشاط النقل في الجزائر أحسن تمثيل، وبمساعدة إطارات وأعاون المؤسسة قمنا في مبحثنا هذا بتقديم الشركة من خلال إعطاء لمحة قصيرة عن ظروف نشأتها بهيكلها التنظيمي الذي يبين توزيع مختلف المديريات والمصالح في الشركة.

المطلب الأول: ماهية شركة الخطوط الجوية

سوف نعرض لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية ثم تنتقل إلى تعريفها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية

أنشأت الشركة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية في 1947 حيث كانت أول شركة وطنية تحمل مهام النقل الجوي أين كان تعاملها مع الخارج مقتصرًا فرنسا فقط أما داخل الوطن فالنقل عن طريقها جد محدود.

- وفي سنة 1953 اندمجت شركة الخطوط الجوية الجزائرية مع شركة النقل الجوي مشكلة ما يسمى بالشركة العامة للنقل الجوي CGTA.

• CGTA : Compagnie General des Trasports Aerienne

- وفي شهر فيفري من سنة 1962 كان 49 % من رأسمال الشركة مقسم بين شركة الخطوط الجوية الفرنسية والدولة الجزائرية، ولم تكن الشركة الوطنية آنذاك قادرة إلا على تلبية متطلبات المستعمر، لكن بعد الاستقلال قررت الدولة تأميم الشركة قصد إرجاعها وسيلة استغلال الملاحة الجوية البلاد.

- وفي 18 فيفري 1963 أصبحت الشركة العامة للنقل الجوي CGTA شركة وطنية بنسبة 51 بالمائة من رأسمال اشتراكي جزائري تحت وصاية وزارة النقل.

- وفي سنة 1970 اشترت الدولة الجزائرية الأسهم التي كانت تمتلكها الشركات الأجنبية وأصبح نصيب الشركة يبلغ 83 بالمائة.

• وبعد سنتين بالضبط في 15 ديسمبر 1972 اشترت الجزائر الأسهم المتبقية التي تبلغ نسبتها 17 بالمائة.

• وفي 15 ديسمبر 1974 تصبح شركة الخطوط الجوية الجزائرية شركة وطنية بنسب 100 بالمائة وهذا بشراء ما تبقى من أسهم الشركة العامة للنقل الجوي.

• في 17 فيفري 1975 شركة الخطوط الجوية الجزائرية تقوم بامتصاص نشاطات شركة الأعمال الجوية (STA) استجابة المرسوم رقم 39-75 الصادر في 17 فيفري 1975 الخاص بقانون المؤسسات الاشتراكية وبالتالي تصبح شركة الخطوط الجوية الجزائرية شركة وطنية للنقل والعمل، حيث تعمل في إطار البرنامج الوطني للتطور الاقتصادي على الخدمات الجوية المنظم وغير المنظم، الوطني والدولي.

أما في سنة 1983 الخطوط الجوية الجزائرية ثم تقسيمها إلى:

1. الخطوط الجوية الجزائرية للشبكة الدولية: Air Algérie

2. الخطوط الداخلية للشبكة الوطنية Inter Air Service

• بعد 10 أشهر من بداية عمل الشركة تختفي خدمات الخطوط الداخلية مما أدى إلى إعادة النظر في تنظيم الشركة وتقسيمها إلى 3 وحدات، غير أن هذا التقسيم لم يدم الا 4 سنوات.

• وفي 1988 تم إلغاء التقسيم وأصبحت شركة واحدة والتي تأخذ الطابع الحالي تحت اسم " شركة الخطوط الجوية الجزائري". هي شركة وطنية ذات رأس مال خاص بالدولة الجزائرية يقدر ب 000.000.0000043 دج.

يقع مقرها الرئيسي في منطقة (اودان) بوسط العاصمة، وتدير عملياتها الدولية من مركزها في مطار هواري بومدين الدولي نحو 39 وجهة في 28 دولة في كل من أوروبا، أمريكا الشمالية، أفريقيا، آسيا والشرق الأوسط، بالإضافة إلى 32 وجهة محلية، وتمتلك الخطوط الجوية الجزائرية عضوية في اتحاد النقل الجوي الدولي والاتحاد العربي للنقل الجوي واتحاد شركات الطيران الأفريقية منذ عام 1968.

الفرع الثاني: موارد وشبكات الخطوط الجوية الجزائرية

تعدد موارد وشبكات الخطوط الجوية الجزائرية حيث تنقسم مواردها إلى موارد مادية وأخرى بشرية .

العنصر الأول الموارد المادية:

أسطول الشحن:

يتكون أسطول الشحن من:

- 01 هرقل 30 - 100 ذو قدرة تحميل 20 ألف طن.
- 01 طائرة بوينغ 737-200 القدرة الاستيعابية 14 ألف طن.

الأسطول النشاط:

يتكون أسطول النشاط (عمل جوي، أجرة) من:

- 07 سيسنا طراز 208.
- 100 كينغ إير .
- 08 طائرة هليكوبتر.
- 10 حرومان المستخدمة للقضاء على الحشرات القدرة 1طن.

العنصر الثاني طائرات نقل المسافرين:

يمكن تلخيص عدد الطائرات وأنواعها وعدد المقاعد التي تحتويها في الجدول التالي:

نوع الطائرة		B767-300	A330-200	B767-300	B737-800	B737-600	ATR
عدد الطائرات		3	5	3	17	5	12
عدد المقاعد في الصف	F	24	12	0	0	16	0
	C	32	40	24	24	0	0
	G	197	211	136	120	85	66
	المجموع	253	263	160	144	101	66

المصدر: وثائق داخلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

العنصر الثالث: شبكات الخطوط الجوية الجزائرية:

الخطوط الجوية الجزائرية نوعين من الشبكات (داخلية وخارجية).

الشبكة الداخلية:

تضمن ربط كل نقاط التراب الوطني لاحتوائها على 27 اتجاه مبرمج في أكثر من 500 رحلة في الاسبوع منظمة بشكل يغطي جميع أنحاء الوطن، ويرمز للشبكة الداخلية بالرمز 7.

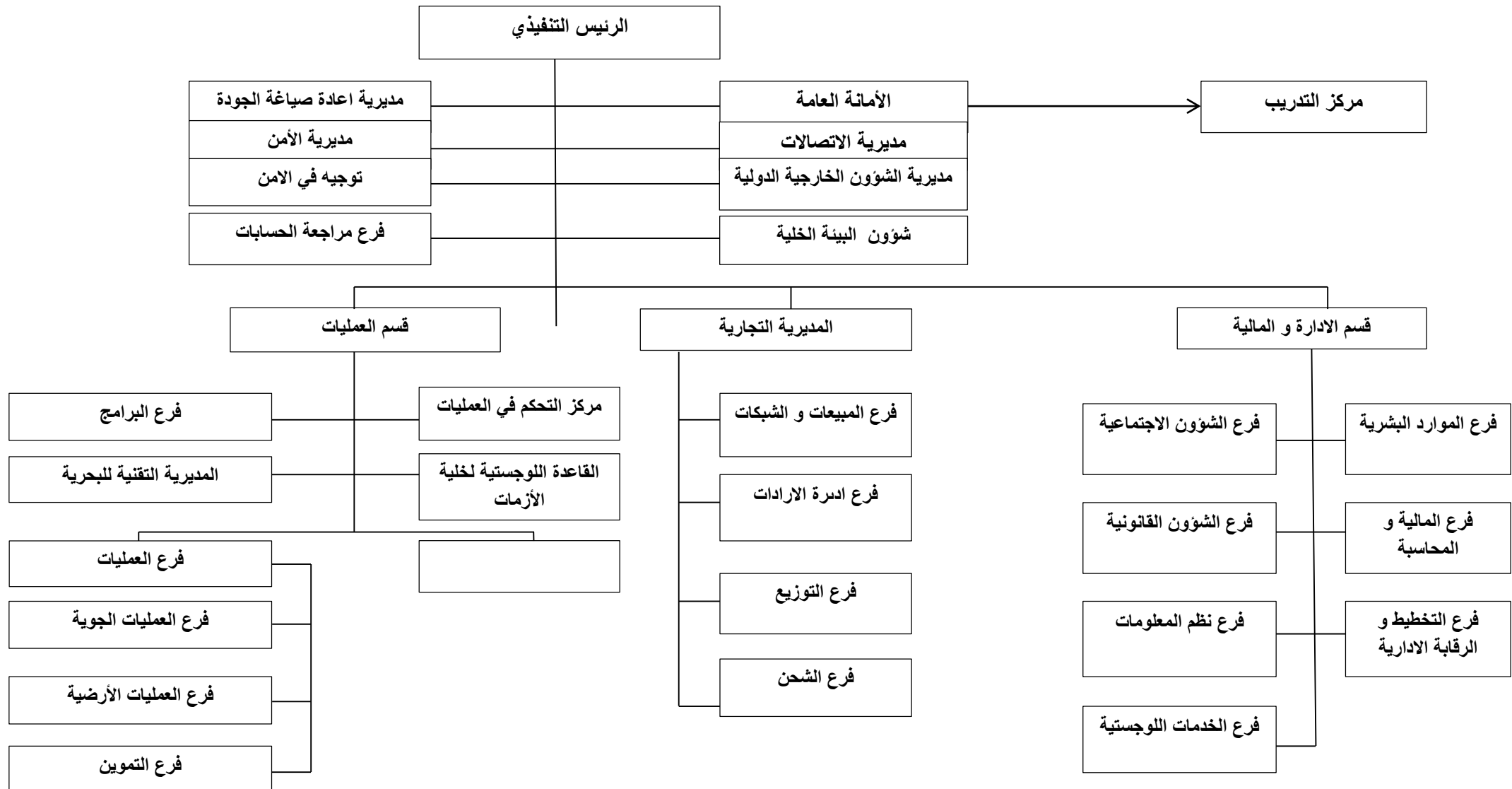
الشبكة الخارجية:

تضمن ربط الجزائر بدول العالم من خلال تغطية 32 اتجاه مبرمج في أكثر من 300 رحلة في الأسبوع حيث تقسم إلى عدة شبكات.

العنصر الرابع: الموارد البشرية

استثمر طيران الجزائر في مجال تدريب الموظفين لذا أصبح لها موظفين من الجنسية الجزائرية حيث تضمن الشركة صيانة أسطولها بوسائلها الخاصة تضم الشركة الآن 9327 موظفا.

ORGANIGRAME AIR ALGERIE



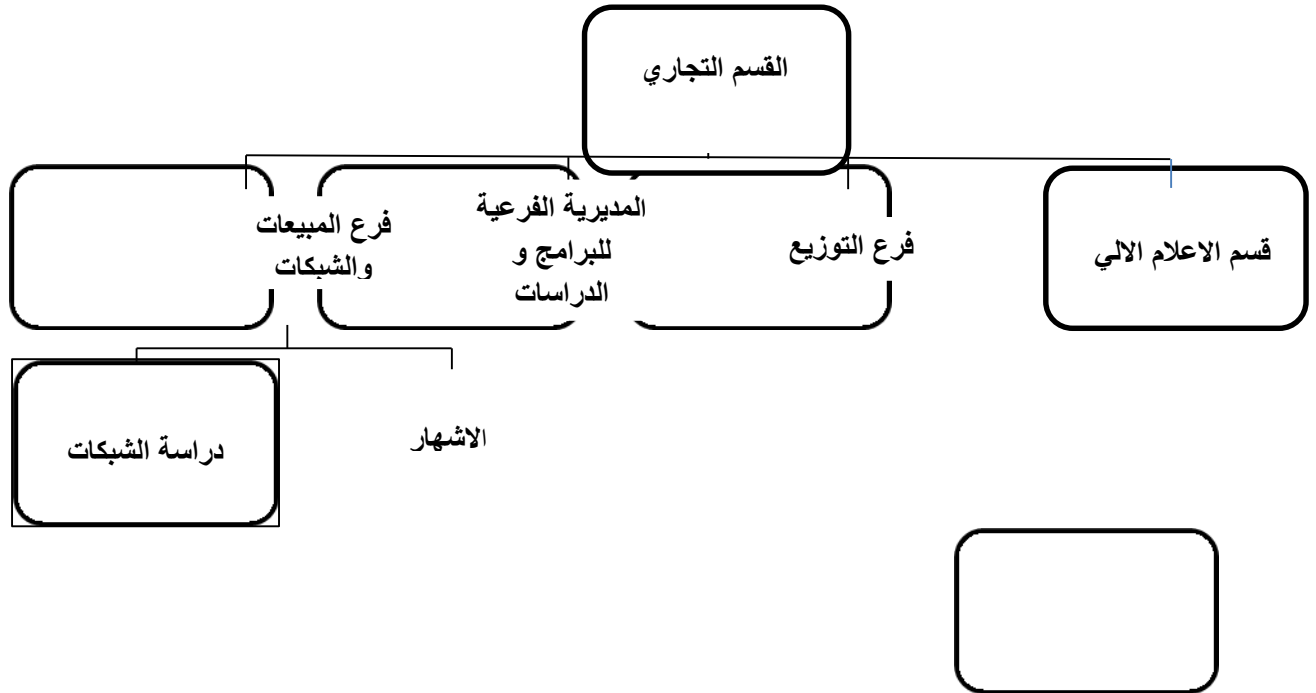
المطلب الثاني: تقديم القسم التجاري

المديرية التجارية تعتبر المحرك الأساسي لنشاط الشركة، وهو المكان الذي تطبق فيه السياسة التجارية والتسويقية للشركة.

الفرع الأول: هيكلية القسم التجاري:

يهتم القسم التجاري بتأسيس وتطبيق السياسة التجارية للشركة ويتكون من دائرتين:

دائرة الوسائل التجارية ودائرة التكوين والإدارة التجارية، كما يتكون من مديريات فرعية: مديرية فرعية للمبيعات ومديرية فرعية لتنظيم الدفع والأسعار ومديرية فرعية للبرامج و.... وأخرى، ما أن القسم التجاري هو المسؤول عن وضع وتنفيذ السياسة التجارية للشركة.



المصدر: وثائق داخلية للخطوط الجوية الجزائرية

المديرية الفرعية للمبيعات:

هذه المديرية تعمل على تسيير مبيعات الخطوط الجوية الجزائرية وتعظيم الدخول، ومن أجل ذلك توفر على مديرية جهوية، وكالات تابعة للخطوط الجوية الجزائرية، وكالات عمومية ووكالات السفر والسياحة ومن مهامها:

- القيام بسياسة مبيعات المؤسسة وترقيتها من خلال أسعار تجلب الزبائن، وكذا من خلال عمليات البيع الكبيرة كالحج والعمرة وذهاب وإياب المسافرين.
- توفير أحسن الوسائل من أجل بيع منتجاتها مع احترام شروط المردودية.
- إعطاء القواعد الأساسية للوكالات (تسيير مستمر للمبيعات).
- الاهتمام بكل الاتفاقيات ما بين الخطوط الجوية الجزائرية ومؤسسات الطيران
- سواء كانت هذه الاتفاقيات ما بين الحكومات أو ما بين مؤسسات الطيران، توجيه الزبائن من خلال الإشهار حول الوكالات وأوقات الطيران.
- العمل على رفع حجم المبيعات وذلك عن طريق الإشهار والترويج وكذا الاهتمام بالحصول على أسواق جديدة.

المديرية الفرعية للبرامج والدراسات:

تعمل مديرية البرامج على:

- اعداد وتنسيق ومتابعة وتعديل برامج الاستغلال السنوية والفصلية لنشاط المؤسسة، وهي تعمل كذلك في هذا الإطار على التعديل والتصحيح الفصل للتنبؤات بعدد المسافرين وكذا متابعة اتفاقيات المؤسسة مع مؤسسات الطيران الأخرى.
- تحضير برامج الاستغلال الفصلية فيما يخص الشبكات الدولية والوطنية وكذا برمجة أوقات الرحلات.
- تحديد مردودية التنبؤات ببرامج الاستغلال على أساس تقدير التكاليف والدخول.
- تعظيم استعمال واستغلال الأسطول (الطائرات).
- اعداد برامج خاصة بالرحلات الطارئة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

الفرع الأول: مهام المؤسسة:

المرسوم رقم 84 - 141 الصادر في 24 نوفمبر 1984 تسمى الخطوط الجوية الجزائرية مؤسسة استغلال الخدمات الجوية مهمتها الأساسية هي ضمان النقل للمسافرين، الأمتعة، السلع، البريد... الخ في أحسن الظروف المادية، الأمنية والتطبيقية.

وهناك مهام أخرى نذكر منها:

- استغلال الخطوط الجوية الدولية في إطار المعاهدات والاتفاقيات العالمية.
- وهذا الاستغلال يهدف لضمان النقل الجوي للمسافرين والأمتعة وغيرهما بشكل منتظم.

في مجال العمل الجوي:

تقديم الخدمات التجارية العلمية والتعليمية لتغطية جميع الاحتياجات ومنها:

- الاحتياجات البريدية عن إيصال البريد لأبعد المناطق.
- الحماية المدنية مثل إطفاء الحرائق.

- نقل المسافرين والمصانع محل الطلب.
- في مجال التسيير والاستغلال:
- بيع تذاكر السفر.
- شراء وكراء الطائرات والأجهزة الخاصة لها.
- تسيير وتطوير الخدمات التجارية والفندقية وخدمات أخرى في المطار وتطوير الأجهزة المعدة لهذا الغرض.
- الحصول على رخص الطيران من الدول الأجنبية لإتمام مهمتها.
- إنشاء عمليات صيانة الأجهزة والطائرات... الخ.
- استغلال وتسيير المنشآت وهذا في ميدان المطارات من أجل ترقية الخدمات، الترقية والتنظيم.
- التسهيل للقيام بمختلف العمليات على مستوى المطارات.
- الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:
- سطرت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مجموعة من الأهداف لتحصيل الخدمات و تطوير نشاطها تمثل فيما يلي:
- تحسين الوضعية التجارية.
- تطبيق ومراقبة التسيير (تخفيض التكاليف، التوازن المالي) .
- تطوير وسائل العمل وفق ما يتماشى مع السوق والمحيط التنافسي.
- البحث عن الخطوط غير المريحة وإيجاد الحلول.
- تحديد تطوير المهن القاعدية.
- تطبيق البرامج الاستثمارية في أقرب الآجال (تجديد الطائرات، الوسائل).
- إحداث علاقات تجارية مع الشركاء الأجانب والمحليين.
- فتح خطوط جديدة.

- تخفيض التكاليف بما فيها تكاليف صيانة.
- مساعدة وتشجيع مختلف القطاعات والأنشطة التي تحتاج إلى الخدمات الجوية.

المبحث الثاني: اعادة فتح خط طيران الجزائر فيينا

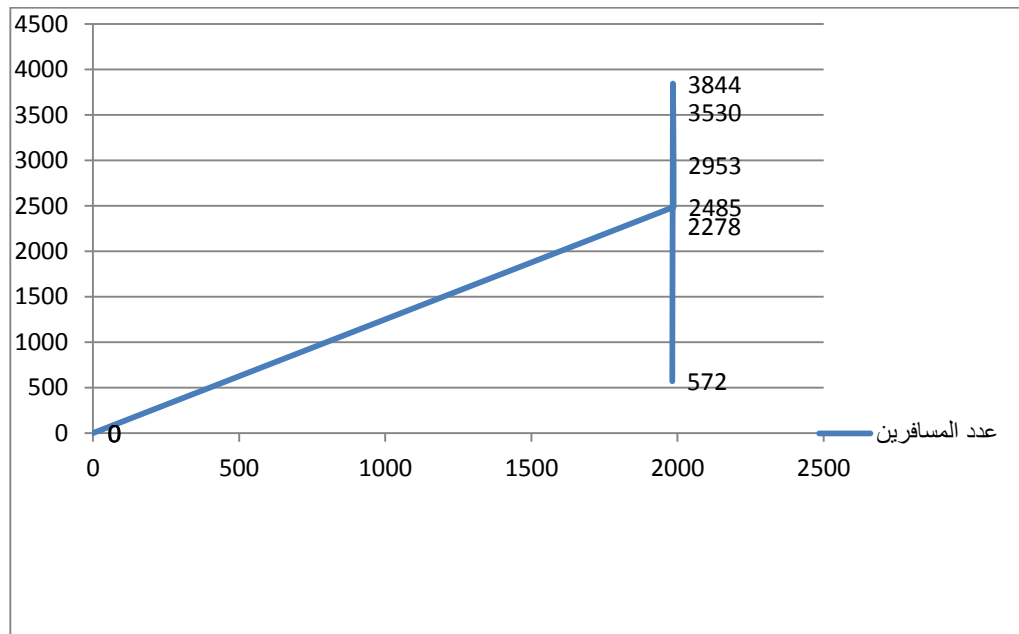
تم استخدام خدمة فيينا من قبل AH خلال هذه الفترة من عام 1982 حتى أكتوبر 1987 بمعدل 02 رحلة أسبوعيا حسب هياكل ALG /VIE /SXF في B737-200 و B727-200. كان الدافع الأساسي لافتتاحه هو عقد مؤتمر أوبك (OPEP) في فيينا.

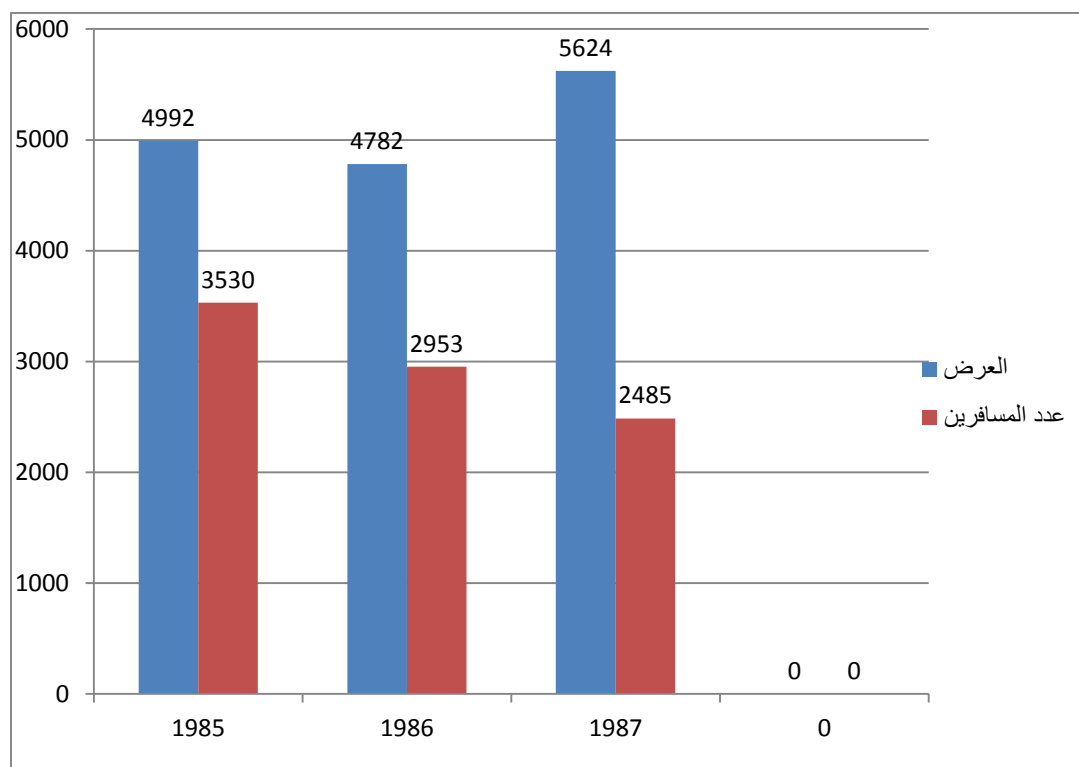
المطلب الأول: خط طيران الجزائر فيينا قبل 1987

يوضح الجدول أدناه تطور حركة مرور الخط خلال الفترة من 1982 إلى 1987 من عملها:

السنة	1982	1983	1984	1985	1986	1987
المرور	572	2278	3844	3530	2953	2485

نلاحظ أن خط ALG-VIE شهد انخفاضا في حركة المرور من عام 1985 مع 3530 راكبًا مقابل 3844 راكبًا عام 1984 أي بنسبة 8% كما هو موضح في الرسوم البيانية التالية:





اتبع عامل الحمولة نفس الاتجاه السلبي بانخفاض قدره 8.9 نقطة عن العامين الماضيين 1985/1986 و 17.5 نقطة للسنتين 1986/1987 كما هو موضح في الجدول أدناه:

		التطور %				
		1985	1986	1987	1986/1985	1987/1986
ذهاب	العرض	2496	2391	2812	%4-	%18
	المرور	1904	1659	1365	%13-	%18-
	%CR	76.28	69.39	48.54	6.90-	20.84-
اياب	العرض	2496	2391	2812	%4-	%18
	المرور	1626	2294	1120	%20-	%13-
	%CR	65.14	54.12	39.83	11.02-	14.29-
مجموع	العرض	4992	4782	5624	%4-	%18
	المرور	3530	2953	2485	%16-	%16-
	%CR	70.71	61.75	44.19	8.96-	17.57-

يأتي اتجاه معدل نمو حركة المرور الضعيف من غياب الهجرة الجزائرية من جهة، وترشيد المشاريع الاستثمارية في إطار الوضع الاقتصادي الوطن.

أسباب غلق خط الجزائر - فيينا:

كان الدافع وراء تعليق خدمة فيينا اعتبارات اقتصادية بشكل أساسي، وتم تسجيله أيضا في إطار المبادئ التوجيهية الوطنية من حيث انخفاض الإنفاق على النقد الأجنبي.

لم يتم تغطية الإيرادات التي تم الحصول عليها عن طريق هذا البند نفقات التشغيلي الجديد للفترة المذكورة من جهة أخرى الى البيانات التشغيلية:

يوضح الجدول أدناه تطور نتائج استغلال ورقم الأعمال خط ALG-VIE-SXF ل سنتين 1985 و1986.

المؤشرات	السنة	
	1985	1986
العرض	4992	4782
المرور	3530	2953
%CR	70.71	61.75
R.U	997	1067
الحصيلة TRP	3518424	3151028
رقم الاعمال	10930477	10979000
التكلفة المباشرة	8572469	11401000
صافي مساهمة التشغيل	2358008	-422000

يتضح ذلك بوضوح من خلال قراءة الجدول تكاليف التشغيل أن التكاليف المباشرة أعلى بكثير من الإيرادات بهامش سلبي 422,000 - دينار عن سنة 1986 خلافاً 1985 والذي سجل فيه هامش ايجابي 2,358,008 دينار جزائري بمعنى آخر، انخفاض بنسبة 18%. وقد تم تبرير هذا الانخفاض من خلال زيادة التكاليف بنسبة 33% مباشرة بمقارنة نتائج عام 1985 بنتائج عام 1986؛ في حين أن زاد حجم الأعمال بشكل طفيف بنسبة 0.44% لنفس الفترة

المطلب الثاني: واقع العلاقات الاقتصادية والسياسية السائدة بين البلدين ومساهمتهما في إعادة فتح الخط

تعتبر العلاقات الجزائرية النمساوية جيدة ومتقاربة القضايا الدولية الكبرى لم يتوقفوا أبداً عن النمو والتقوية عبر التاريخ، حتى لو لأسباب متعددة، لم تصل هذه إلى المستوى الطموح المنشود من حيث التجارة، تعتبر النمسا شريك اقتصادي موثوق للجزائر.

بالنسبة للنمسا، الجزائر هي الشريك الأول في منطقة المغرب العربي والثاني على المستوى الأفريقي، وصل حجم التجارة الثنائية إلى مستوى قياسي في 2012 لتصل إلى ما يقرب من 400 مليون يورو أهم المنتجات التي استوردتها الجزائر من النمسا هي معدات وآلات للصناعة والماشية والورق الأدوية والخشب.

أهم اتفاقيات التعاون بين الجزائر والنمسا:

الاتفاقية المبرمة بين الحكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وحكومة جمهورية النمسا في ضريبة الدخل والثروة، (اتفاقية عدم الازدواج ضرائب) وقعت في فيينا في 17 يونيو 2003 ودخلت حيز التنفيذ في 1 ديسمبر 2006.

اتفاقية تعاون للعلوم والثقافة والتكنولوجيا: تم التوقيع عليها 1987/09/29 ودخل حيز التنفيذ في 1987/12/1 الأمر رقم 74-114 المؤرخ 28 ديسمبر 1974، بالمصادقة على الاتفاقية التجارة بين حكومة جمهورية الجزائر الديمقراطية وقعت الحكومة الشعبية الاتحادية والنمسا في الجزائر العاصمة في 2 يوليو 1979 اتفاقية النقل الجوي بين حكومة الجمهورية الحزب الديمقراطي الشعبي الجزائري والحكومة الاتحادية النمساوية، تم التوقيع عليها في الجزائر العاصمة في 27 نوفمبر 1989 وتم تعديلها واستكمالها في 22 أكتوبر 2013.

الاتفاقية الثنائية الجزائرية النمساوية المؤرخة 29 سبتمبر 1987 المتعلقة بجمهورية مصر العربية التعاون في قطاع السكك الحديدية مذكرة تفاهم موقعة في 29 أغسطس 2012 في مجال الزراعة والغابات اتفاقية إطارية حول مشروع التعاون اللامركزي بين المدينة من خنشلة ومنطقة تيرول، 25 يناير 2014

بالإضافة إلى النمسا، فإن التمثيل الدبلوماسي الجزائري في فيينا هو أيضا معترف بها في سلوفاكيا. العاصمتان النمساويتان (فيينا) وسلوفاكيا (براتيسلافا) هما أقرب مدينتين في العالم مما يسهل هذا التمثيل توقيع اتفاقية جوية بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية وشعبية والنمسا في 27 نوفمبر 1989، تم التصديق عليها في 10 نوفمبر يوليو 1991 واستبداله في 15 نوفمبر 2005، لضمان الروابط الجوية بين البلدين.

اتفاقية GSA: وكيل المبيعات العام للخطوط الجوية إنه شريك محلي يتولى إدارة وتسويق المنتج (التذاكر، إلخ) الخطوط الجوية الجزائرية محلياً مع وسطاء معتمدين وكالة سفر،....في النمسا، يتم تمثيل GSA بواسطة AVIAREPS.

هناك اتفاقية تمثيل متبادل فعالة منذ 1 يناير 1966.

اتفاقية بين الخطوط:

وجود هذه الاتفاقية في إطار MITA دليل تنظيم النقل الجوي الدولي) والذي يتكون من قبول متبادل لتذاكر الطيران وسائل النقل.

الاتفاقية الاقتصادية:

في عام 1987، اتفاقية للتعاون في مجال السكك الحديدية؛ كالمبرمة بين جمهورية النمسا والجمهورية الجزائرية الديمقراطية شعبية، تهدف إلى تعزيز التعاون في هذا المجال.

العلاقات التجارية:

الجزائر هي سادس أكبر مصدر للغاز الطبيعي في العالم والرابعة منتج للنفط في أفريقيا. بالنسبة للاقتصاد النمساوي، فإن الجزائر هي ثاني أكبر سوق في القارة بعد جنوب إفريقيا.

لسنوات عديدة، حافظت العديد من الشركات النمساوية علاقات جيدة مع الجزائر. قد تنتظر النمسا بأثر رجعي في تاريخ طويل من الشراكة والتعاون مع الجزائر في مجال صناعة البنية التحتية بالإضافة إلى التعاون في قطاع الصلب كذلك في مجالات النفط والغاز الطبيعي التعاون في القطاع السكك الحديدية أهمية خاصة سفيرة النمسا بالجزائر مارس 2011، دعا في إحدى رحلاته إلى تعزيز الشراكة الاقتصادية بين الجزائر وبلادها في ضوء الروابط التاريخية التي تجمعهما.

وأكد الدبلوماسي النمساوي على ضرورة استكشاف كل شيء الفرص من حيث الاستثمار والتبادل الاقتصادي.

التجارة الخارجية:

التجارة بين الجزائر والنمسا تقدر بنحو 300 مليون دولار أمريكي سنوياً، تتعلق بمنافذ مختلفة، بما في ذلك BTPH (بناء - أشغال عامة - الهيدروليكا، الآلات الصناعية، الزراعة، البيئة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، النقل، المنتجات الأدوية وتخطيط استخدام الأراضي).

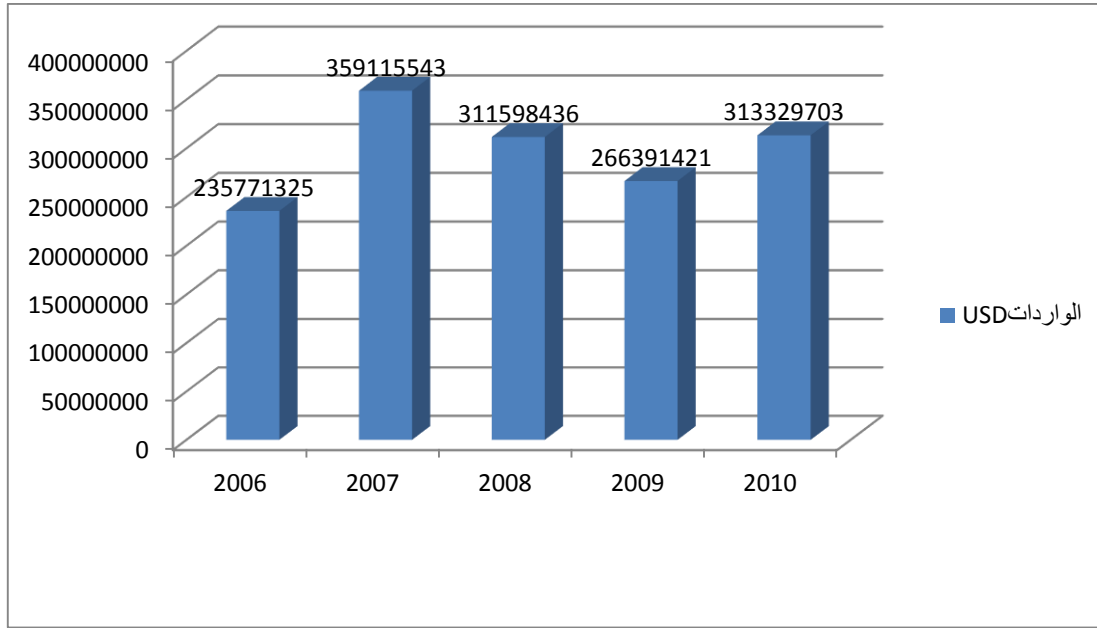
الواردات:

أهم المنتجات التي تستوردها الجزائر هي المعدات والآلات تمثل 80 ٪ من الصادرات النمساوية والمنتجات الصيدلانية والكيمائيات وكذلك المنتجات المعدنية والماشية.

يوضح الجدول أدناه تطور الواردات:

السنة	القيمة (USD)	الوزن (kg)
2006	325 771 235	748 464 398
2007	543 115 359	425 506 392
2008	436 598 311	683 094 265
2009	421 391 266	676 594 267
2010	703 329 313	201 771 281

تقييم الواردات:



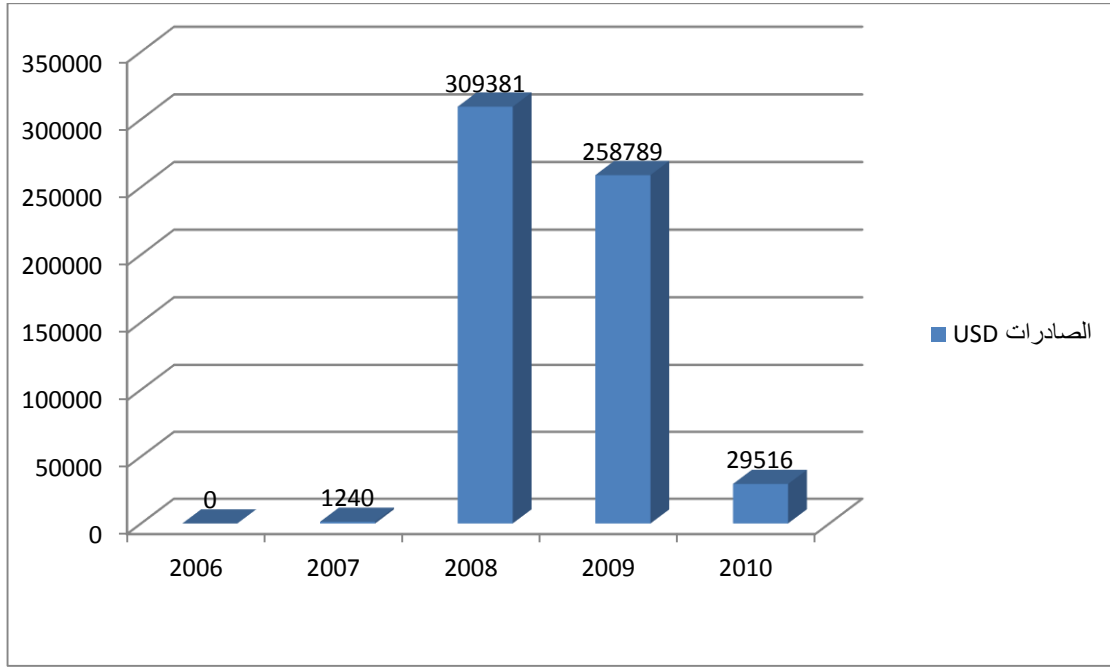
بعد أن بلغت الواردات ذروتها عند 359115543 دولارًا أمريكيًا في عام 2007، أكان هناك انخفاض بنسبة 13 ٪ مقارنة بعام 2006 و 15 ٪ بالمقارنة مع العام 2008 إلى 2009 في عام 2010 ، تم تحقيق زيادة تقدر بنسبة 18 ٪ مقارنة بالنتيجة تم الحصول عليها في عام 2009.

الصادرات: تستورد النمسا من الجزائر زيوت البترول الخام والمعادن البتومينية والمواد الكيميائية غير العضوية.

يوضح الجدول أدناه تطور الصادرات:

السنة	القيمة	الوزن
2006	0	0
2007	1523	1240
2008	9494	309381
2009	258789	4000302
2010	11441	29516

تقييم الصادرات:

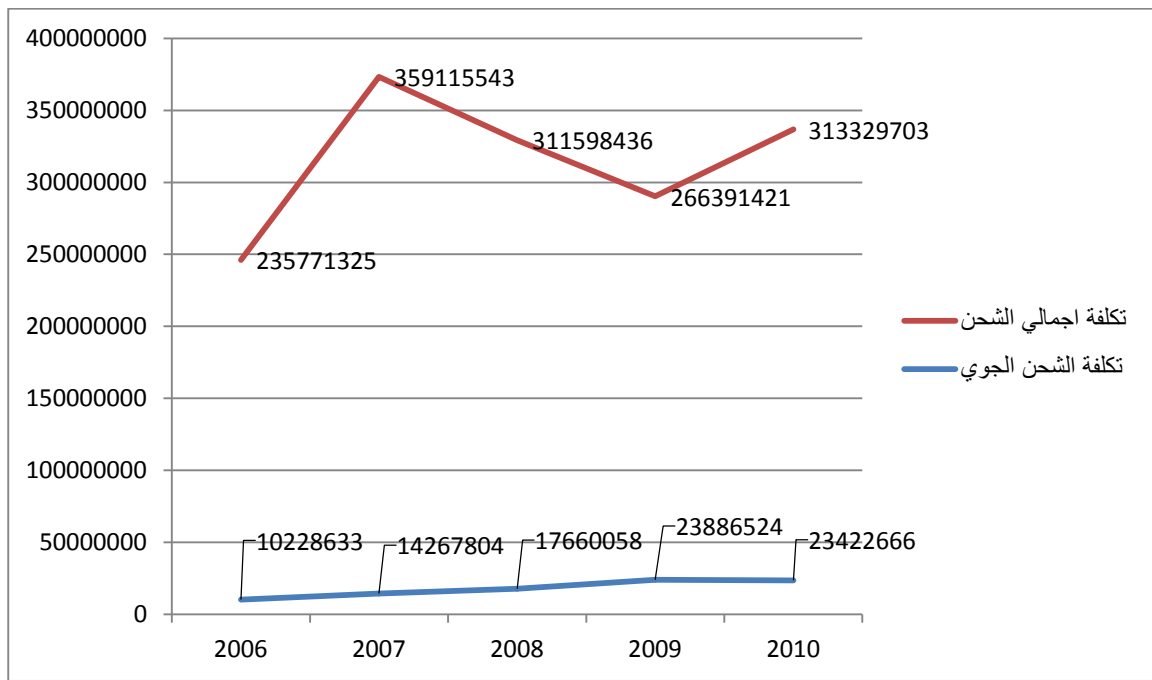


لا تشهد الصادرات الجزائرية إلى النمسا طفرة كبيرة بناتج 309381 دولارًا أمريكيًا في عام 2008، في عام 2010، انخفض الأخير بمبلغ 29516 دولارًا أمريكيًا.

الشحن الجوي:

الصادرات:

السنة	التكلفة الجوية USD	التكلفة الاجمالية USD	% التكلفة الجوية / التكلفة الاجمالية
2006	633 228 10	325 771 235	4,34
2007	804 267 14	543 115 359	3,97
2008	058 660 17	438 598 311	5,67
2009	524 886 23	421 391 266	8,97
2010	666 422 23	703 329 313	7,48

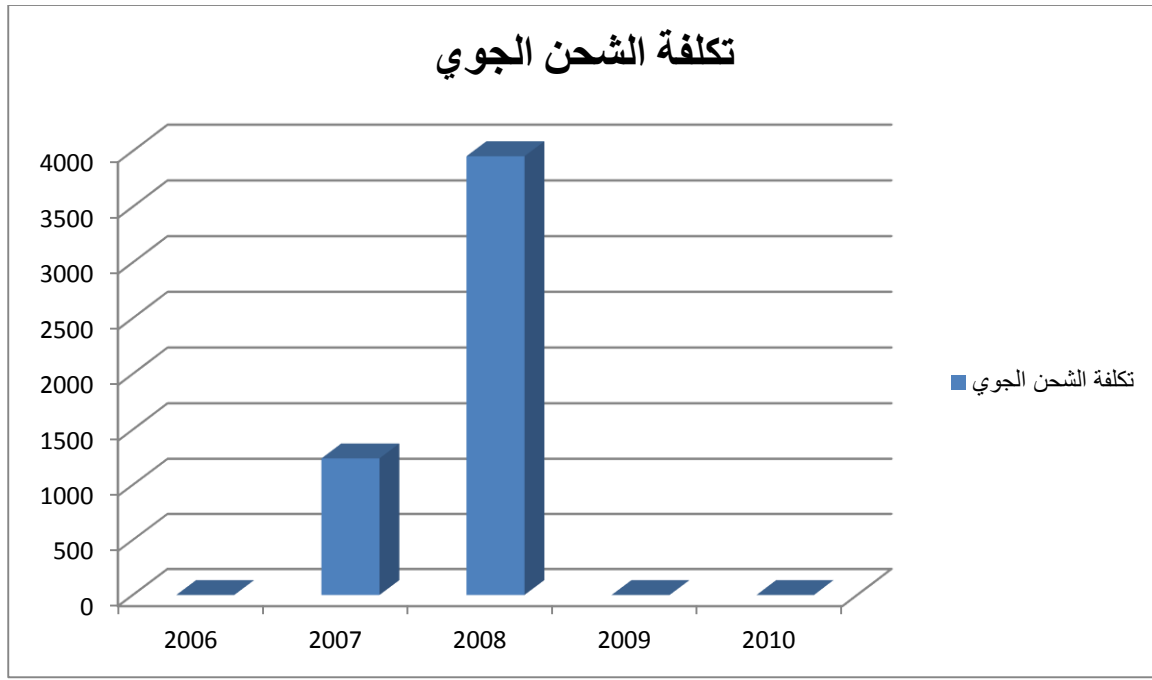


من الواضح أن تطور الشحن الجوي بالنسبة للواردات لا يتبع نفس اتجاه إجمالي الشحن، في الواقع، يتزايد الشحن الجوي باستمرار على عكس إجمالي الشحن.

الصادرات

صادرات الشحن الجوي ضئيلة كما هو موضح في ما يلي:

السنة	تكلفة الشحن الجوي USD	التكلفة الشحن الاجمالي USD	% التكلفة الجوية / التكلفة الاجمالية
2006	—	—	—
2007	1240	1240	100
2008	3953	309381	1.28
2009	—	258789	—
2010	—	29516	—



المطلب الثالث: استراتيجية اعادة فتح خط الجزائر فيينا

على هامش دراسة إعادة فتح محتملة لجزائر-فيينا - الجزائر تم القيام برحلة إلى العاصمة النمساوية فيينا لجمع المعلومات حول الإمكانيات الموجودة في هذا السوق وفرصة إعادة الافتتاح، لهذا تم تحديد ثلاثة مواعيد مع:

- سفارة الجزائر في فيينا: مقابلة مع سفير الجزائر في النمسا، موظف قنصلي ووكيل قنصلي

- السيد ستيفان فارغا: محام نمساوي في قانون الجو الدولي وقد سبق له العمل كمستشارًا ومديرًا إقليميًا لشركات دولية مثل Transaero و UTA الفرنسية. كما عمل بشكل وثيق مع الخطوط الجوية النمساوية وهو يعرف سياسة شركتهم الخطوط الجوية النمساوية: مقابلة مع السيد كريستيان شتاير مدير التعاون وبيتر جليد مدير أول - إدارة الشركاء صنع في مقر الخطوط الجوية النمساوية المعلومات التي تم جمعها من هذه المقابلات هي:

- على مستوى السفارة الجزائرية:

- المسافرون الجزائريون:

- عدد الجزائريين المستقرين بالنمسا وسلوفاكيا مسجلة في السفارة 2695 مواطنًا موزعين على النحو

التالي:

الرقم	الفئة الاجتماعية المهنية
23	موظفو الخدمة المدنية الدولية
41	المهن الحرة
458	الموظفين
71	الطلاب
102	بدون عمل
2000	الأطفال القصر
2695	مجموع

- عدد الجزائريين المقيمين في جمهورية التشيك المسجلين بالسفارة 1438.

- عدد المواطنين الجزائريين المستقرين في المجر وسلوفاكيا عدد المواطنين المسجلين

في السفارة 2695 مواطن

- عدد المواطنين الجزائريين المستقرين في كرواتيا المسجلين في السفارة 385 مواطنًا

عدد التأشيرات الصادرة:

بلغ عدد التأشيرات الصادرة عن سفارة الجزائر في فيينا عام 2012، 1207 تأشيرة موزعة على

النحو التالي:

نوع التأشيرات	العدد
الأعمال	655
الأسرة	299
السياحة	79
الثقافة	76
الخدمة	55
المجاملة	21
العمل	9
دبلوماسية	7
العمل المؤقت	5
الصحافة	1
الاجمالي	1207

المنظمات الدولية التي يوجد مقرها في فيينا:

فيينا هي موطن لمقر المنظمات الدولية التالية:

- الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

- منظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية

- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

- منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك).

23 جزائريا يعملون في الخدمة المدنية على مستوى هذه الهيئات.

- ويمتوسط 500 رحلة قام بها مسؤولو الدولة الجزائرية لكل السنة مصنوعة لهذه المنظمات

التعاون الجزائري النمساوي

بدأت عشر شركات نمساوية بالاستثمار في الجزائر، ولا سيما في السكك الحديدية والهيدروليكية والبيئة، صناعة الأدوية، البناء وكذلك معدات صناعية. من بين هذه الشركات:

سيمنز إستل، ساندوز الجزائر (صناعة الأدوية)، ستراياغ (إنشاء مترو الجزائر العاصمة) ، واباج (تركيب معالجة مياه الصرف الصحي المياه) ، FleischmannConsult و Obermeyer Bernard Ingegneri المكتب دراسات لخطوط السكك الحديدية وغيرها Doka صب الخرسانة ومؤخرا Kapsch (اتصالات)

- الشركة المغربية الوحيدة التي تعمل في فيينا هي الخطوط الجوية التونسية بأسعار مرتفعة للغاية (في المتوسط 600 يورو).

- الجالية الأفريقية الموجودة في النمسا تتبع من: النيجر، مالي، السنغال والكاميرون وموريتانيا ولا رحلات مباشرة إلى هذه البلدان.

- يمكن أن تشكل هذه الخدمة منصة لوجهات معينة t.q ألمانيا (ميونخ) جمهورية التشيك، سلوفاكيا، المجر سلوفينيا ليختنشتاين وكرواتيا، لأن النمسا دولة في أوروبا مركزي. كمثال: المسافة برا:

- فيينا / براغ (جمهورية التشيك): 300 كم.

- فيينا / زغرب (كرواتيا): 266 كم.

- فيينا / ليوبليانا (سلوفينيا): 264 كم.

- فيينا / براتيسلافا (سلوفاكيا): 48 كم.

في ضوء العناصر التي أثّرت، تم إجراء دراسة ربحية الخط وجلبت النتائج التالية:

1. حركة المرور المحتملة

- استقر 2695 جزائري في النمسا.

- استقر 1438 مواطناً جزائرياً في جمهورية التشيك.

- 2695 مواطن جزائري استقروا في المجر وسلوفينيا.

- استقر 385 جزائري في كرواتيا.

- 1207 تأشيرات صادرة عن المصالح القنصلية الجزائرية في فيينا.

- في المتوسط 500 رحلة قام بها مسؤولون حكوميون جزائريون في السنة إلى المنظمات

الدولية التي يوجد مقرها في فيينا

2 دراسة المردودية:

فرضية العمل:

- هيكل الخط: ALG-VIE-ALG.

- عدد الرحلات: 2 رحلات في الأسبوع.

- نوع الطائرة: B738-NG.

- 55%CR .

- الروم: 18.434 دج.

- زمن الرحلة: 4:30 (ذهابًا وإيابًا).

	فيينا - الجزائر	الجزائر - فيينا	
وقت الرحلات	2.25	2.25	4.50
التردد الأسبوعي	2	2	4
حركة المرور	163	163	326
عدد الأماكن	296	296	592
عدد الكيلومترات المحتملة	495 504	495 504	991 008
عدد الكيلومترات المستهلكة	272 527	272 527	545 054
معامل الحمولة	%55	%55	%55
متوسط المدخول اليومي	18 434	18 434	18 434
	3001 055	3001 055	6002 110
مدخول الحمولة الزائدة	45 016	45 016	60 021
البيع على متن الطائرة	15 055	15 055	30 011
دخل الشحن و استلام البريد	210 074	210 074	420 148
اجمالي الدخل	3271 150	3271 150	6 512 290
الوقود	665 213	665 213	1 386 515

الصيانة	353 300	353 300	706 599
أعمال الهبوط و الركن	141 721	36 082	177 803
الطيران الزائد	297 796	297 796	595 591
اللمسات الأخيرة	–	344 858	
تكاليف العمال	200 822	200 822	401 644
مجموع التكاليف المتغيرة	1 658 851	1 957 159	3 616 010
تكاليف الفندقة	230 063	230 063	460 126
تكاليف التوقف	45 096	824 582	45 096
المسافرين	–	–	–
تأمين على المسافرين	20 194	20 194	40 389
اجمالي التكاليف	295 353	1 074 839	1 370 192
تكاليف التوزيع	129 744	191 264	321 008
الضريبة على المسافرين	51 898	76 505	128 403
اجمالي تكاليف متغير المبيعات	181 642	267 769	449 411
اجمالي التكاليف المتغيرة	2 135 846	3 299 767	5 435 613
هامش على التكاليف المتغيرة	1 135 305	28 617	1 076 677
تكلفة الطائرة	318 879	318 879	637 758
تكاليف المباشرة	2 454 725	3 618 646	6 073 371
هامش على التكاليف المباشرة	816 426	347 496	438 919
التكلفة الاجمالية	140 165	6250206	346 789
المردودية	2 594 889	3 825 271	6 420 160
نتيجة الاستغلال	676 261	554 121	92 129

الدراسة الاقتصادية لخط ALG-VIE-ALG لمدة أسبوع واحد من التشغيل أبرز النتائج الإيجابية

التالية:

- نتائج التكاليف المتغيرة: 1 076 677 د.ج.
- نتائج التكاليف المباشرة: 438 919 د.ج.

- نتائج الاستغلال: 92 129 دج.

يوضح الجدول التالي معدلات تغطية التكلفة:

يوضح الجدول التالي معدلات تغطية التكاليف:

نسبة التغطية	الجزائر-فيينا	فيينا - الجزائر	الجزا-فيينا-الجزا
نسبة تغطية التكاليف المتغيرة%	153	99	120
نسبة تغطية التكاليف المباشرة%	133	90	107
نسبة تغطية التكاليف الاجمالية%	126	86	101

يمكننا القول أن تشغيل خط فيينا يغطي النفقات على جميع المستويات: التكاليف المتغيرة والتكاليف المباشرة والتكاليف الإجمالية.

يوضح الجدول التالي معاملات تعبئة التوازن

توازن معامل الحمولة %CR	جزائر - فيينا	فيينا - جزائر	جزا - فيينا - جزا
معامل توازن التكاليف الاجمالية	44	64	54
معامل توازن التكاليف المباشرة	41	61	51
معامل توازن التكاليف المتغيرة	36	55	46

سيتم تحرير عامل ملء لا يقل عن 54% مما أعطى نتيجة تشغيل إيجابية.

إعادة فتح الخط:

في يوم 07 أبريل 2014 تم إعادة فتح الخط الجزائر فيينا وقد تم إعادة برمجة برنامج أسبوعي.

AH2028	36	B737	الجزائر	10: 09	فيينا	35: 11
AH2028	36	B737	فيينا	15: 12	بوداباست	10: 13
AH2029	36	B737	بوداباست	25: 14	فيينا	15: 15
AH2029	36	B737	فيينا	05: 16	الجزائر	05: 19

ملاحظة: من شهر فيفري 2019 قد تم جمع رحلات فيينا مع بوداباست: الجزائر - فيينا - بوداباست

- فيينا -الجزائر.

المبحث الثالث: تحليل نتائج استغلال الخط الجوي الجزائر - فيينا.

المطلب الأول: تقييم أداء الخط من البعد المالي.

لتقييم الأداء المالي لاستغلال الخط الجوي الجزائر - فيينا سوف نعتمد هذه المؤشرات:

- رقم الأعمال.

- نتيجة استغلال الخط الجوي.

حساب نتيجة استغلال الخط : لسنة 2015

نتيجة استغلال = صافي المساهمة - التكاليف المباشرة = 9551119 دج

نتيجة الاستغلال	ضريبة تغطية القيمة الاجمالي	القيمة الغير مباشرة	ضريبة تغطية القيمة المباشرة	المساهمة الصافية	القيمة الثابتة	المساهمة المطلقة	ضريبة القيمة المتغيرة	القيمة المتغيرة	رقم الاعمال	العلاقة	
7184135-	%96	7783932	%100	599797	13312923	13912720	%109	154585773	168498492	الجز-فيينا-الجزا	2014
955119	%100.1	28929865	%105	29884984	57073875	86958860	%115	579725731	666684590	الجز-فيينا-الجزا	2015
1194927	%100.4	9937888	%104	11132815	34725803	45858618	%120	229293090	275151708	الجز-فيينا-الجزا	2016
7627083	%102.7	10037267	%107	17664350	35073061	52737411	%122	236171883	288909294	الجز-فيينا-الجزا	2017
2297841	%100.8	10539130	%105	12836971	35704776	48541347	%120	243257039	291798387	الجز-فيينا-الجزا	2018
6299726-	%98.0	10633982	%101	4334256	36418464	40752720	%116	248717603	303470322	الجز-فيينا-الجزا	2019

من اعداد الطالبين اعتمادا على احصائيات مقدمة من قبل شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الفصل الثالث:

دراسة حالة حول تقييم الخط الجديد الجزائر فيينا

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ ان رقم الأعمال في سنة 2014 كان حوالي 168498492 دج ثم عرف زيادة كبيرة سنة 2015 قدرت بـ 498186098 دج

لتعرف في سنة 2016 انخفاضا ليصل الى 275151708 دج .

ومن 2016 الى غاية 2019 شوهدت زيادات تقدر حوالي 100000000 دج ،لتصل في 2019 لـ 303470322 دج .

وبلغ ذروته سنة 2015 بمبلغ قدر 666684590 دج.

وأما في ما يخص نتيجة الاستغلال فنلاحظ في السنة الأولى 2014 ظهر بنتيجة سالبة وهذا يعود الى أن الخط جديد لم يحظى بإقبال كبير من طرف العملاء.

في ما يخص السنوات الممتدة من الفترة (2015-2018) فنلاحظ أن هناك إقبال كبير على الخط ونتيجة الاستغلال في تزايد مستمر حتى سنة 2018.

وتظهر هذه الأخيرة في سنة 2019 بنتيجة سالبة -6299726 ويعود السبب لذلك جائحة كورونا وما تابعها من إجراءات اغلاق التام في جميع دول العالم خاصة السداسي الثاني من سنة 2019.

المطلب الثاني: تقييم الأداء من حيث نداء العملاء

بشكل عام يمكن القول أن المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد عادة ما تكون موجهة نحو تقييم درجة رضا العملاء ومدى ولاؤهم ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية، تتمثل اهم المؤشرات التي تم اقتناؤها لتبيان مدى استغلال الخط هما :

مؤشر نسبة معامل الحمولة: يمكن حسابه من خلال

مؤشر نسبة معامل الحمولة = (قيمة العرض-الحمولة) / 100

حساب المؤشر لسنة 2014=50.

السنوات	الخط	انطلاق	الوجهة	قيمة العرض	الحمولة	نسبة معامل الحمولة
2014	جزا-فيينا-جزا	جزا	فيينا	17018	8527	50
	جزا-فيينا-جزا	فيينا	جزا	14003	9091	65
	الاجمالي			31021	17618	63
2015	جزا-فيينا-جزا	جزا	فيينا	6676	4032	60
	جزا-فيينا-جزا	فيينا	جزا	7327	5059	69

65	9091	14003			الاجمالي	
43	4766	11727	فيينا	جزا	جزا-فيينا-جزا	2016
45	5147	11727	جزا	فيينا	جزا-فيينا-جزا	
44	9913	22519			الاجمالي	
44	5104	11723	فيينا	جزا	جزا-فيينا-جزا	2017
47	5556	11723	جزا	فيينا	جزا-فيينا-جزا	
45	10660	23446			الاجمالي	
46	5216	11440	فيينا	جزا	جزا-فيينا-جزا	2018
49	5410	11440	جزا	فيينا	جزا-فيينا-جزا	
47	11072	22880			الاجمالي	
64	5662	8914	فيينا	جزا	جزا-فيينا-جزا	2019
58	5410	9401	جزا	فيينا	جزا-فيينا-جزا	
60	11072	18315			الاجمالي	
19	742	3854	فيينا	بودا	فيينا-بودا-	
17	662	3921	بودا	فيينا	فيينا	
18	1404	7775			الاجمالي	
8	9	112	فيينا	بودا	بودا-فيينا-	
8	9	112			بودا	
					الاجمالي	
49	53002	109050				الاجمالي

من اعداد الطالبين معلومات مقدمة من شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

وفق الاحصائيات الموجودة ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة العرض قدرت عام 2014 بحوالي 31021 لتصل في سنة 2015 الى 22519 محققا انخفاضا قدره 8516، ام في سنة الى 2017 2016 فقد بلغت ذروتها ويعكس هذا التطور الإيجابي الذي عرفته قيمة العرض تطور نسبة معامل الحمولة اما في باقي السنوات فنلاحظ انخفاضا في قيمة العرض في كل من 2018 الى غاية 2019 محققة أدنى قيمة وهي 112، في حين بلغ اجمالي قيمة العرض 109050.

في حين اخذت الحمولة نفس منحنى قيمة العرض فقد بلغ في سنة 2014 8527 راكب وواصل الزيادة الى غاية 2019 وبعدها شهد انخفاضا مباشرا.

نلاحظ أن معامل الحمولة بدأ بزيادة من سنة ب 1152014 الى غاية 2019 وفي نهاية 2019 شهد انخفاضا ملحوظا بنسبة 8.

من خلال دراستنا التطبيقية لتجربة إعادة فتح الخط الجوي الجزائر-فيينا والتي تم اعتمادها لمعرفة مدى نجاح أو فشل الخط الجوي وذلك من خلال اعتمادنا عل مؤشر البعد المالي وبعد العملاء واستراتيجية التي وضعناها بتعاون مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية تبينت مدى نجاح الخط ويظهر ذلك من خلال نتيجة الاستغلال و مؤشرات كفاءة الأداء التي تم التطرق اليها، وجاء هذا نتيجة الطلب المتزايد على الخط و زيادة العلاقة بين البلدين مما أدى لإنجاح الخط لحد ما .

وتعود النتيجة السالبة في سنة 2019 بسبب جائحة كورونا التي أدت لغلق وتعليق جميع الرحلات بين الدول.

خاتمة

ان النقل الجوي هو خدمة انقل الأشخاص والبضائع والسلع بواسطة الطائرة وذلك داخل مدن الدولة الواحدة أو بين مدم وأقاليم الدول الأخرى، حيث ينقسم النقل الجوي الي قسمين هما النقل الجوي الداخلي والذي يتم تنفيذه بأسره داخل الحدود الاقليمية للدولة الواحدة مثل الجزائر - فيينا، اذ يعتبر النقل الجوي نشاط تجاري يتحقق بإبرام عقد نقل يخضع للقانون الخاص.

حيث قمنا في بحثنا بتقييم خط طيران جوي بين الجزائر وفيينا وهو خط طيران خارجي يتم بين الجزائر والنمسا وتم اعادة فتحه في سنة 2014 نظرا للإقبال الكبير على تأشيرة النمسا وأيضا العلاقات الاقتصادية والسياسية الجيدة بين البلدين، حيث تعتبر النمسا شريك اقتصادي موثوق لدي الجزائر والجزائر لدي النمسا هي الأولى في المغرب العربي والثاني في افريقيا.

شهدت الفترة ما بين 2014 - 2018 اقبال كبير على هذا الخط مما أدى الي تحقيق الأرباح، أما في سنة 2019 فشهدت اقبال ضعيف وخسائر ما ادى الي غلق هذا الخط نظرا لجائحة كورونا وما تابعها من اجراءات اغلاق التام في جميع دول العالم.

• اقتراحات وتوصيات:

استنادا الي النتائج السابقة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات وهي:

- تشجيع العلاقات بين البلدين.
- يساهم في تعزيز التعاون الجزائري النمساوي.
- يساهم هذا الخط تحقيق الأرباح للطرفين.
- يساعد على تشجيع التجارة الخارجية بين البلدين.
- المساهمة في تشجيع التعاون الثقافي والتكنولوجي بين البلدين.

• افاق الدراسة:

بعد محاولتنا تغطية موضوع تقييم خط الطيران الجوي بين الجزائر والنمسا ن يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع قد تكون مكملة لهذه الدراسة من خلال التعمق في الجوانب التي تم الاشارة اليها، كما يمكن أن تكون مقدمة لدراسات جديدة.

- دراسة تحليلية للتجارة الخارجية بين الجزائر والنمسا.

- أثر العلاقات الاقتصادية والسياسية على خط الطيران الجوي بين الجزائر والنمسا.
- دور النقل الجوي بين الجزائر والنمسا.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر:

- 1- ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج، عمان، 1999-2000.
- 2- عدلي أمير خالد، عقد النقل الجوي- قانون الطيران المدني، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 3- فريد العريني، القانون الجوي (النقل الجوي الداخلي والدولي)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 4- جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5- فريد العريني، القانون الجوي، النقل الجوي الداخلي والدولي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 6- صلاح العين الشامي، علاقة النقل بالتعمير والاستغلال الاقتصادي، جامعة القاهرة بالخرطوم، دار الطباعة الحديثة.
- 7- عبد الرحيم ناصري، فريد بوالطينة، تطور النقل الجوي في الجزائر في ظل التغيرات الحديثة، مذكرة لنيل شهادة مفتش رئيسي في النقل البري، المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري، ونزة، 1999.
- 8- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
- 9- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد رقم 1 نوفمبر 2001.
- 10- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي للدول حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية.
- 11- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان - المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة وقلة 08 - 09 مارس 2005، الجزائر
- 12- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2007.
- 13- السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 14- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، الرياض، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- صالح مهدي محسن العامري، إدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
 - 16- عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999.
 - 17- مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
 - 18- صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
 - 19- صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 8 - 9 مارس.
 - 20- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الأكلبي محند أولحاج البويرة، 2011- 2012.
 - 21- فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013 - 2014.
 - 22- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره علي عوائد أسهم الشركات المساهم، دار الجامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.
 - 23- فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
 - 24- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعامين، دار الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
 - 25- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
 - 26- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestation, Dunod.
 - 2- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.
- مواقع الأنترنت:

- 1- [http://ar-wikipedia.org/wiki-air line](http://ar-wikipedia.org/wiki-air_line).
- 2- <http://ar-wikipedia.org/wiki-liata>.