

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

اخترنا مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر لتطبيق موضوع الدراسة بناء على عدة عوامل تميزها وتميز المحيط الصناعي بصفة عامة فكان أهمها مايلي:

- ❖ تنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، و بالتالي فالخيار الذي سنتنتجه المؤسسة سيكون عن إدراك قوي و إيمان منها به، و ليس ناتجا عن ضغوط قرارات صادرة من فوق و بعيدة كل البعد عن واقع السوق.
- ❖ يعرف القطاع الخاص تطورا ملحوظا و مساهمة فعالة في القيمة المضافة و الدخل القومي الصافي مقارنة بالقطاع العام، وذلك حسب إحصائيات لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع باقي الوزارات.*
- ❖ يشغل القطاع الخاص 740000 منهم 196000 في قطاع الصناعة مما يبين مساهمته في توفير مناصب شغل و بالتالي تخفيض نسب البطالة، وذلك حسب دراسة لكل من *Booz, Allen, Hamilton* حول واقع واستراتيجيات الصناعة في الجزائر والمنشورة على موقع الوزارة.
- ❖ اهتمام الدولة بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تدعيم التنمية المحلية، وتوفير مناصب الشغل وتجديد الادخار وكذلك تحسين التكامل الصناعي، حيث قامت الوزارة باستقصاء وجه لمسيرى المؤسسات للإحاطة وبدقة بالصعوبات التي تواجه إنشاء هذا النوع من المؤسسات والتي نتائجه منشورة على موقع الوزارة.
- ❖ السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ما يزال يقبل استثمارات إضافية وبالتالي يقبل دخول منافسين جدد*، مما يحفز المؤسسات على تدعيم مركزها التنافسي والعمل على التطوير في الداخل والخارج بشكل مستمر لتحقيق خطوات متقدمة "une avance"، والتي ستشكل فجوة على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى السوق تغطيتها أولا ثم الدخول في معترك المنافسة.
- ❖ المؤسسة ذات حجم صغير، وبالتالي لا يوجد مشكل الاتصال الذي تعاني منه المؤسسات الكبيرة والذي يعتبر عاملا مهما في التأثير على عملية صنع القرار (تكوين البدائل، مناقشتها...)، حيث نستطيع الافتراض بأن المعلومة تنتقل بسرعة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

* المزيد من التوضيح في مطلب واقع وآفاق السوق.
* المزيد من التوضيح في مطلب واقع وآفاق السوق.

ظهرت مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر بالمنطقة الصناعية رقم 36 (سيدي غزال) لولاية بسكرة في 24 أبريل 1996، وانطلقت في الإنتاج بشكل رسمي في 12 جوان 1999 بطاقة إنتاجية قدرت بـ70000 طن سنويا من المواد الحمراء، حاليا تبلغ هذه الطاقة 120000 طن سنويا و برأسمال يقدر بـ2400000000 دج.

تصنف هذه المؤسسة على أنها مؤسسة صغيرة " PE "، وذلك حسب التصنيف الذي جاء به القانون رقم 01-18 بتاريخ 2001/12/12⁽¹⁾، حيث بلغ عدد العمال بها في سنة التصنيف 119 عامل وحقت رقم الأعمال قدر بـ 106.407 كيلو دينار جزائري*، واللذان يعتبران معياران هامين في تحديد الفئة التي تنتمي لها المؤسسة حسب هذا القانون.

تقدر المساحة الإجمالية لمؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر بـ 2 هكتار و8000 متر مربع وتنقسم إلى قسمين: 11048.85 متر مربع مخصصة للإنتاج، أما القسم الثاني والمقدر بـ16678.15 متر مربع عبارة عن مساحة حرة جزء يشمل مخازن إضافية، والجزء الآخر يشمل مواقف للسيارات ومختلف معدات النقل بالإضافة إلى مبنى الإدارة.

تشغل المؤسسة حاليا 247 عاملا مقسمين إلى ثلاث فئات: إطارات، أعوان تحكم، منفذين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 07 هيكلية عمالة المؤسسة

عدد العمال	فئة العمل
48	إطارات
65	أعوان تحكم
134	المنفذين
247	المجموع

المصدر: مصلحة المالية

ظهرت هذه المؤسسة كما أسلفنا ضمن التوجه العام نحو القطاع الخاص لاستغلال المدخرات وتخفيض الأعباء على الدولة التي كانت تسيطر على جل المجالات الصناعية دون تحقيق الفعالية والكفاءة في ذلك، وبصفة أدق ظهرت في إطار ما يسمى بتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعوم من طرف الدولة كحل لتخفيض معدل البطالة وتشجيع المبادرات والإبداعات المضيئة للقيمة، والمساهمة بشكل قوي في دعم الصناعات والنشاطات خارج المحروقات لإرساء التوازن للاقتصاد الوطني.

مصالح المؤسسة:

¹ الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص. 04.
* مديرية الصناعة والمناجم لولاية بسكرة.

المدير العام: يعتبر المسير والمسئول على جميع الأعمال داخل المؤسسة.
سكرتارية: وهي المسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المدير والأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها مثل الزبائن.

مصلحة الوقاية و الأمن: وتهتم بالمحافظة على الوحدات وأمن وسلامة العاملين بها.

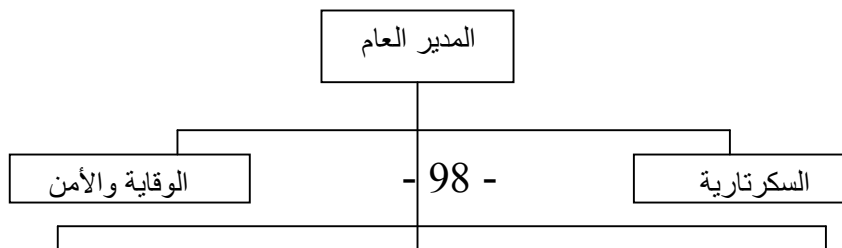
المديرية التقنية: و التي تتفرع منها المصالح التالية:

1. **مصلحة الشراء و التخزين:** تهتم هذه المصلحة بشراء المواد الأولية ومراقبتها ثم تخزينها.
 2. **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة جميع المعدات الأخرى.
 3. **مصلحة الإنتاج:** هي التي تشرف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها منذ دخول المواد الأولية إلى الورشات حتى مرحلة إتمام المنتج، حيث يجب التأكد من أنه صالح للاستعمال من جهة وأنه مطابق للمواصفات من جهة أخرى.
- مديرية المحاسبة و المالية:** وتتفرع منها المصالح التالية:

1. **مصلحة المبيعات:** تقوم بإعداد الفواتير، استلام طلبات العملاء، ويتم فيها تسديد المستحقات النقدية.
 2. **مصلحة إدارة الموارد البشرية:** وتعمل على تسيير وتكوين المستخدمين، وتدبير شؤونهم الاجتماعية.
 3. **مصلحة المالية:** وتختص بجميع العمليات المالية المحاسبية وتسجيلها.
- في الواقع ما لاحظناه أن رئيس المصلحة المالية هو المسئول عن التكفل بشؤون المستخدمين ولم نلاحظ أي وجود لمصلحة الموارد البشرية.
- مديرية الأشغال و الهندسة المدنية:** و تهتم بالدراسات و الأشغال الهندسية.

الشكل رقم: 34 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر

المنطقة الصناعية-بسكرة-



المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

جرت العادة في أغلب الدراسات التي تتناول تحليل الهياكل التنظيمية التركيز على ثلاث خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي، وهي: درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية. وبناء على هذه الأبعاد الثلاثة، واعتماد على ما لاحظناه أثناء تواجدها لفترة معقولة داخل المؤسسة محل الدراسة، وانطلاقاً من الشكل السابق يمكن تحديد الخصائص التالية لتنظيم المؤسسة:

✽ نلاحظ أن عدد المستويات التنظيمية صغير جداً، مستويين فقط مما يسهل عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتجنب تشويه الرسالة، أي أنها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء على عكس المؤسسات ذات المستويات التنظيمية المتعددة حيث تشوّه الرسالة فيها قبل وصولها. كذلك هذا النوع من التنظيم يوفر التكيف والمرونة.

✽ أما من الناحية الأفقية فنلاحظ أن المؤسسة تعتمد على توسيع نطاق الإشراف، وإثراء العمل بدلاً من التخصص الشديد ويتبين ذلك بوضوح بانتماء كل من مصلحة المبيعات والموارد البشرية لمديرية المحاسبة و المالية رغم أنه لا يجمعها نفس التخصص، وعند استفسارنا عن سبب عدم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق كانت الإجابة بأن ذلك يدخل في إطار تخفيض العمالة⁽¹⁾.

✽ فيما يخص درجة الرسمية فهي متدنية، لا يوجد تعقيد فيما يخص القواعد والأنظمة والإجراءات، بسيطة جداً إلى حد أن الأفراد داخل المؤسسة يتعاملون دون تكليف بينهم حسب ما لاحظناه، الشيء الذي قد يرجع إلى أن حجم المؤسسة صغير، وأيضاً إلى العقلية والثقافة السائدة داخلها.

✽ من ناحية المركزية فهي عالية، لا يوجد تفويض للسلطة أو القرارات، لكن هذا في رأينا لا يشكل إشكالا حالياً، لكن إذا زاد حجم المؤسسة فهذا سيكون عائقاً نحو التصرف بسرعة حيال الأوضاع المستجدة و الطارئة، والذي يمثل عاملاً مهماً جداً لتحقيق تنافسية واستمرارية المؤسسة.

المطلب الرابع: آفاق و طموحات المؤسسة

¹مقابلة مع رئيس المصلحة المالية، السيد عطا الله محمد، يوم 5 جانفي 2005.

تطمح مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر بشكل كبير إلى التوسيع في طاقتها الإنتاجية، حيث تملك المؤسسة وحدتين أخريين إضافة للوحدة الموجودة بسيدي غزال الأولى في منطقة البرانيس، والأخرى تم فتحها حديثاً بتاريخ 15 ماي 2005 ببلدية الحاجب ولاية بسكرة (واد الماوية) مازالت في مرحلة تجريب ولم تنطلق بعد في العمل بشكل رسمي، وبذلك زادت الطاقة الإنتاجية إلى حدود 150 ألف طن سنوياً⁽¹⁾، أي بزيادة تقدر بـ 30000 طن، لكن بإطلاعنا على الدراسة التقنية والاقتصادية الخاصة بهذه الوحدة فإن طاقتها الحقيقية تقدر بـ 70000 طن سنوياً، مما يعني أن الطاقة الإجمالية بعد عمل الوحدة بشكل رسمي ستكون في حوالي 190000 طن سنوياً.

أيضاً على مستوى وحدة سيدي غزال تم إضافة فرن جديد لطهي الأجر لزيادة الطاقة الإنتاجية، و يتميز المصنع الجديد بتكنولوجيا متميزة عن التكنولوجيا التي يتم العمل بها في مصنع سيدي غزال حيث يتميز الفرن بطوله ويوفر طاقة أكبر، وعامل التحكم في الطهي حيث توجد مرحلة حرجة في الطهي سيكون من الممكن السيطرة عليها، ويعتبر هذا العامل مهماً جداً في مجال صناعة الأجر لتجنب التشققات فيما بعد التي تؤثر على نوعية المنتج، حيث أنه توجد مقولة مشهورة في هذا المجال بأن نوعية الأجر هي نتيجة التزاوج بين الفرن والمادة الأولية *"La qualité du briques c'est le mariage entre le four et la matière"* كذلك توفر التكنولوجيا الجديدة خليطاً أكثر تجانساً بتوفيرها ما يسمى بـ *"un repos de terre plus"*⁽²⁾.

وفي إطار خصوصية القطاع العام، قامت المؤسسة بشراء مؤسسة CORSO في ولاية بومرداس بالجزائر العاصمة مما سيوفر لها عامل القرب من عملائها حيث أن 75 % من عملاء المؤسسة يرتكزون في الجزائر العاصمة والولايات المجاورة لها مثل تيزي وزو، بجاية...، إضافة لذلك ستزيد من طاقتها الإنتاجية، وهي بذلك تحقق نمواً ملحوظاً على مستوى السوق الوطنية بتعزيز حصتها السوقية، وبالتالي مكانتها التنافسية مقارنة بشركائها الحاليين في السوق (المنافسين) والمرتبين منهم فضلاً عن احتكارها للسوق المحلية.

وفي سؤالنا عن احتمالات الشراكة بينها وبين مؤسسات أجنبية، كانت الإجابة بأن الأجانب يستثمرون في القطاعات ذات الوزن الكبير مثل الصيدلة والإلكترونيك، ولا يهتمون بالقطاعات الأخرى، لكن يوجد مشروع شراكة بينها وبين مؤسسة لصناعة المعدات الحديدية، في إطار التكامل بين نشاطي المؤسستين حيث تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة العربات *"wagon"* لنقل الأجر إلى الفرن، حيث وصلت المفاوضات فيها إلى 60% حسب رئيس المصلحة المالية⁽³⁾، وهي تسير في طريق حسن وتم الاتفاق مبدئياً على بعض الجوانب، لكن ما تزال هناك مفاوضات حول قيمة المؤسسة الجديدة.

¹مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 27 أبريل 2005.

²مقابلة مع السيد بن مبارك عبد المالك، مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات، يوم 2 جوان 2005.

³مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 27 أبريل 2005.

وستضمن هذه الشراكة للمؤسسة تخفيض التكاليف بشكل كبير، وضمان التحكم في تحديد مواصفات العربات حيث أن العربات الحالية المصنوعة بالإسمنت لا تتحمل التحرك وتتأثر بسهولة عند صعود الأفراد عليها لنقل الأجر مما يحدث تشققا فيها، كذلك ستوفر لها عامل الصيانة لهذه المعدات و بأقل تكلفة وبخبرة أكبر بالاستفادة من خبرات الشركاء في هذا المجال حيث أن هذا النوع من الاستراتيجية (استراتيجية التكامل العمودي) وبالتحديد التكامل العمودي نحو الأسواق الخلفية يحقق مجموعة من المكتسبات الاستراتيجية مثل: تنمية حجم المؤسسة، إقامة عوائق لدخول المنافسين، ضمان التمويل، التوفيق الأفضل بين إمكانيات المؤسسة وعوامل النجاح في السوق، تحقيق أفضليات الزيادة بتوفير الهوامش المحققة من طرف الموردين، الحصول على التكنولوجيات في الخلف، تحسين التحكم في النوعية...

المبحث الثاني: نشاط مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر

سنتناول الحديث عن نشاط المؤسسة بالتطرق إلى حافظة الأنشطة (منتوج/سوق)، وكذلك سير عملية إنتاج الأجر، ثم نتطرق للمزيج التسويقي الذي تنتهجه المؤسسة.

المطلب الأول: حافظة الأنشطة (ثنائيات منتوج/سوق)

تنشط المؤسسة في قطاع مواد البناء، وتنتج بالضبط الأجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 08 منتجات المؤسسة

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
أجر 4 ثقب	30 × 20 × 5	3
أجر 8 ثقب	30 × 20 × 10	5
أجر 12 ثقبا	30 × 20 × 15	6

المصدر: وثائق المؤسسة

وتوجه هذه المنتجات إلى العملاء المتمثلين في مؤسسات كأغلبية، حيث تم تصنيفهم سنة 2002 إلى الفئات التالية:⁽¹⁾

60 % يمثلون مقاولي الأشغال العمومية.

20 % يمثلون أصحاب البناء الذاتي.

15 % يمثلون تجار الجملة.

5 % متنوعين.

وفي تقديرات لمصلحة المالية سنة 2005 فإن العملاء ينقسمون إلى الفئات التالية:

¹ عموري لعروسي، " وضع هيكل نظام التسويق دراسة حالة: شركة الإخوة عموري لصناعة الأجر بسكرة -"، مذكرة نهاية التكوين للحصول على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في المناجمنت العمومي، غير منشورة، المعهد العالي للتسيير والتخطيط، جوان 2002، ص. 23 .

64.75 % مؤسسات مقولة.

23.75 % تجار جملة.

11.5 % مستهلكين عاديين.

وحسب تقرير للمبيعات مؤرخ بـ 2004/12/31 سلم لنا بتاريخ 2005/03/19 فإن العملاء ينقسمون إلى:

86.95 % مقولين.

8.695 % تجار.

4.355 % مستهلكين عاديين.

ما نلاحظه مما سبق أن المؤسسة تتعامل بشكل كبير مع المقولين أما بقية الفئات تمثل نسب ضعيفة

جدًا، وهذا ما أخبرنا به أيضا من طرف العاملين في المؤسسة أن من يتعاملون معهم يملكون سجلا تجاريا، وهذا ليس شرطا وإنما هذا هو الملاحظ.

على الرغم من إمكانية إنتاج أكثر من نوع من الأجر الأحمر، إلا أن كثرة الطلب على الأجر من نوع 8 ثقب جعل المؤسسة تركز إنتاجها على هذا النوع بالذات، حيث أن ما يحكم إنتاجها هو الطلب، وحسب رأي المؤسسة يمكن أن تنتج أيضا أنواعا أخرى غير التي ذكرت في الجدول السابق على أن يكون هناك طلب عليها حيث تستورد المؤسسة القالب الخاص بنوع الأجر من الخارج مما يكلفها و عليه لا بد من وجود طلب لتبرير هذا الاستثمار.⁽¹⁾ إذن الثنائيات منتج/سوق الخاصة بالمؤسسة هي:

أجر 8 ثقب/ مقولين.

أجر 8 ثقب/ تجار.

أجر 8 ثقب/ مستهلكين عاديين.

أما عن رقم أعمال المحقق من طرف المؤسسة منذ بداية النشاط (الاستغلال) بتاريخ 1999/06/12 حتى تاريخ 2004/12/31 فيوضحه الجدول الموالي:

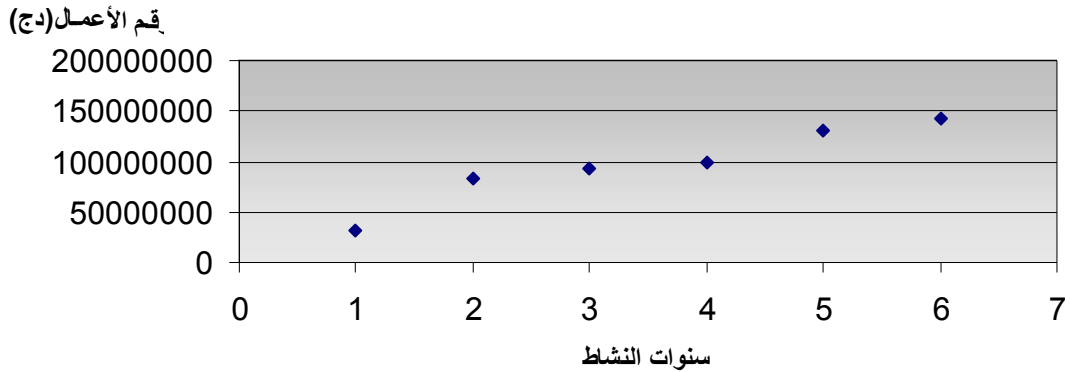
الجدول رقم: 09 تطور رقم أعمال المؤسسة

رقم الأعمال (دج)	السنة
31314311	1999 (سنة أشهر)
82318068	2000
93052554	2001
98730229	2002
131072488	2003
143432179	2004

المصدر: المصلحة المالية

¹ مقابلة مع السيد بن مبارك عبد المالك، مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات، يوم 2 جوان 2005.

تطور رقم الأعمال الوحدة (دج)



يتبين من خلال الجدول ومن خلال الرسم البياني أن رقم أعمال المؤسسة في تطور مستمر خلال سنوات النشاط الست منذ إنشائها، حيث عرف تطورا ملحوظا مابين ستة أشهر الأولى حتى نهاية العام الثاني، بعدها مابين العامين الثالث والرابع عرف استقرارا نسبيا، ثم عاد إلى الزيادة بقفزات نوعية في الدورتين الاستغلاليتين الخامسة والسادسة.

المطلب الثاني: سير عملية الإنتاج

إن المنتج المتمثل في الأجر الأحمر عبارة عن خليط يتكون من مادتين الطين (الصلصال)، و الرمل حيث يتم الخلط بين هاتين المادتين باستعمال الماء، فمادة الصلصال تعتبر أساسية للأجر و يتم جلبها من منطقة "قديلة"، أما الرمل فيجمع آليا و يشحن إلى المصنع و يجلب بصفة عامة من منطقة "واد السلة". ولصناعة 1 طن من المواد الحمراء يتم استعمال 1 م³ من الصلصال و الرمل و 300 لتر من الماء، ويتم مزج المادة الأولية بشكل أوتوماتيكي ودقيق مما يجنب الأخطاء في إعداد المزيج الملائم لصنع الأجر.⁽¹⁾ أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختبارها من طرف هيئة تابعة للدولة، والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمها.⁽²⁾

مراحل إنتاج الأجر:

كأي عملية صناعية، تمر عملية إنتاج الأجر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة على النحو التالي:

مرحلة ما قبل الهرس (تنقيص في الحجم):

¹ مقابلة مع السيد بن مبارك عبد المالك، مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات، يوم 2 جوان 2005.
² مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 5 جانفي 2005.

يتم في هذه المرحلة القيام بنقل الصلصال والرمل نحو آلة التصفية، وهذا بعد تنقيص في حجم الصلصال بواسطة الهراس، وفي نفس المرحلة تمر التركيبة بآلة التنظيم من أجل إجراء مرحلة ضبط الحجم، وتستغرق هذه المرحلة ساعتين و يقوم بها عاملين.

مرحلة العجن:

وتتم بترطيب المكونات داخل الخلاط بإضافة الماء، وتتم عملية الخلط بالدوران وذلك لمدة ساعتين، ويقوم بهذه العملية أربع عمال.

مرحلة التخمير:

وتتمثل في استقرار المكونات قبل معايرتها.

مرحلة تكملة الهرس:

المرحلة السابقة لا تعطي خليطاً متجانساً، فهذه المرحلة تكمن في هرس وعجن التركيبة التي تعطينا خليطاً متجانساً (عجين لين)، ثم ينقل هذا الأخير إلى آلة سحب أين تبدأ صناعة المنتج.

مرحلة الصناعة:

يتم في هذه المرحلة وضع الخليط في القوالب (مضغاط أفقي مجهز بقوالب)، حيث تخرج المادة المضغوطة بعد ذلك من شقوق القالب الموجودة في خارج المضغاط، حيث يعطي شكل الأجر القالب المختار، وبعد إتمام هذه العملية، يتم تقطيع الأجر آلياً حسب الحجم المختار، ويوجه المنتج إلى مركز الشحن.

مرحلة الشحن:

يحمل منتج الأجر بصفة آلية على أدرج من حديد مخصصة لذلك، حيث توضع فوق خطوط توجيهها من قسم الصناعة إلى المجفف الاصطناعي.

مرحلة التجفيف:

يجفف الأجر بالحرارة والتهوية، حيث يتم إدخاله إلى المجفف على متن عربات صغيرة موضوعة فوق خطوط، وتستغرق عملية التجفيف ساعتان ونصف.

مرحلة الطهو: ويتم في مرحلتين:

1. التفريغ:

و يتم تفريغ الأجر من العربات الصغيرة بصفة آلية لأن هذه الأخيرة لا تتحمل الحرارة القصوى للفرن.

2. التكديس: بعد تفريغه يشحن فوق عربات مصفحة والتي تتحمل الحرارة القصوى للفرن ودرجة

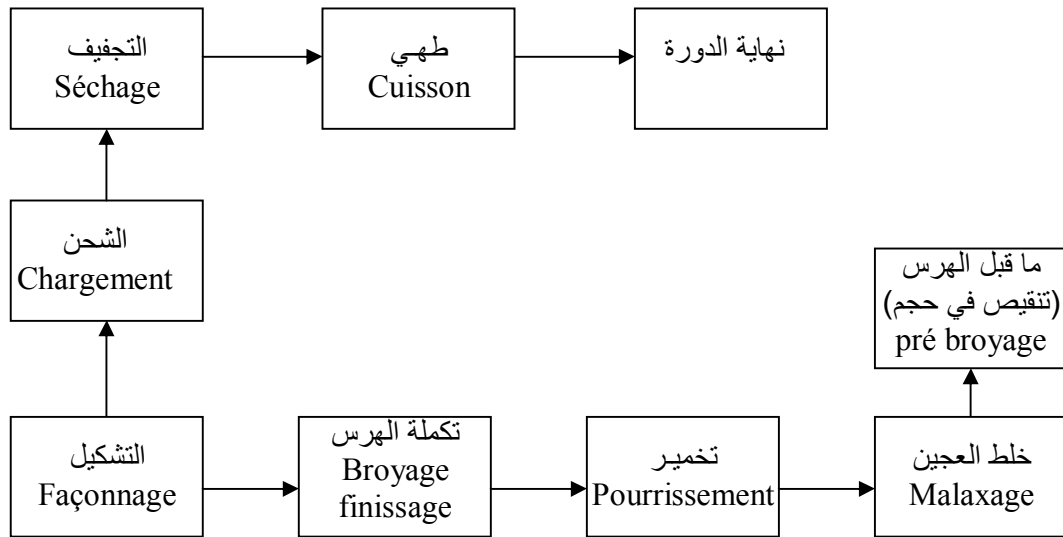
الحرارة العالية للطهي.

و يجدر الإشارة بأن عملية النقل بين كل مرحلة وأخرى تكون بصفة آلية، لا يوجد نقل يدوي بينها حيث يتم ذلك بأحزمة متحركة وذات مسارات متغيرة، وتنتقل بالآلات مناولة آلية نحو العربات والتي بدورها تنقلها إلى الفرن.

بعد إتمام عملية الطهي يكسب المنتج فوق ألواح و يتم مراقبة جودة المنتج بالاعتماد على الملاحظة حيث يكفي مراقبة اللون، واستعمال الرقابة الصوتية باختبار الرنين الذي يصدره الأجر عند الطرق عليه " *contrôle sonore* "، وكذلك يتم إدخال الأجر في الماء لمدة 21 يوما، حيث يجب أن يبقى كما هو دون أن يتفتت، وحسب المهندس فإن مدة أسبوع كافية جدًا.

بعد الطهي يحمل الأجر إلى ساحة التخزين، وعامة يتم تحميله مباشرة في شاحنات النقل للزبائن.

الشكل رقم: 35 سير عملية إنتاج الأجر



المصدر: عموري لعروسي، مرجع سابق، ص. 15 .

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة

إن الترجمة العملية للاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة تكون في مزيجها التسويقي، المرتكز على أربع أركان وهي: المنتج والسياسة المتبعة فيه، السعر الذي تعرضه، قنوات التوزيع، الترويج والذي يتمثل في سياسة الاتصال المتبعة من طرفها. وسنتناول فيما يلي هذه النقاط بالنسبة لواقع المؤسسة محل الدراسة:

I- المنتج:

تنتج مؤسسة الإخوة عموري الأجر الأحمر، الذي يتصف بالجودة المقبولة حسب ما لمسناه من المتعاملين معها، حيث تتبع في إنتاجه مجموعة من المعايير الإلزامية المتمثلة في: الأبعاد، الوزن وكذلك

المقاومة المتمثلة في تحمله للثقل، وتوجد مجموعة من المعايير الإضافية والتي تترك لرغبة العميل وهي العزل والشكل⁽¹⁾.

تميز المنتج: وتميز المؤسسة غرضها بتركيزها على العلاقة جودة / سعر، أي تحاول توفير أجر ذو جودة جيدة بسعر جيد، وحسب آراء من خارج المؤسسة ومن عملائها أيضا فإنها توفر علاقة جودة/سعر لا بأس بها و مقبولة إلى حد كبير.

تغليف المنتج: يعتبر التغليف عنصرا مهماً جدًا من ناحيتين:

- كونه يحمي المنتج من التلف والضياع، وكذلك يسهل عملية نقله وتوصيله إلى العميل.

- كونه يروج للمنتج ويوفر له عامل تمييز عن باقي العروض المنافسة.

وتوظف المؤسسة هذا العنصر بحيث تغلف منتجاتها من الأجر بغلاف بلاستيكي أبيض اللون، حيث تقوم بذلك آلة التغليف التي تم اقتناءها حديثا مما شكل استثمار قيمته 112216 أورو، أي ما يعادل تقريبا مليار و 700 سنتيم، وجاء هذا الاستثمار كرد على شكاوى العملاء حول انكسار الأجر أثناء نقله إليهم وخاصة فيما يتعلق بالمسافات البعيدة،⁽²⁾ وفيما يخص المسافات القريبة فحسب ما لاحظناه لا يتم تغليف الأجر.

أما فيما يخص الإبداع على مستوى المنتج، فلا يوجد تنظيم واضح في هيكل المؤسسة يسهر على هذا الجانب: بالبحث عن الأفكار - ثم تحليلها و تقييمها- تحديد المواصفات - ثم القيام بالدراسة الاقتصادية الخاصة بإنتاج المنتج الجديد (دراسة الطلب، المبيعات المتوقعة، كمية الإنتاج و الربح المتوقع).- إجراء الاختبارات...، و إنما يتم التفكير في ذلك بشكل غير رسمي من طرف مسيري المؤسسة، حيث أن مسيرها يملك تكويننا عاليا في التسيير وفي هذا الجانب فقد تم التفكير في إنتاج نوع جديد من الأجر الذي يحتوي على فجوة، والذي يستعمل في بناء الجدران ذات الواجهتين التي يتوسطها فراغ، و اقترحت هذه الفكرة في دراسة قام بها مسير المؤسسة سنة 2002 لكنها لم تدخل حيز التطبيق بعد.

II- السعر:

تحدد مؤسسة عموري سعر المنتج بالمقارنة والأسعار المطبقة من قبل مختلف المنتجين المتواجدين على مستوى السوق، وهي بذلك تتبع طريقة التسعير على أساس المنافسين بعرضها لأسعار أقل من الأسعار المنافسة. وتهدف بذلك إلى زيادة و/ أو الحفاظ على حصتها السوقية و إرساء مركز تنافسي قوي خدمة لمستقبلها. لكن من الناحية الاستراتيجية فتدرك المؤسسة أن احتدام التنافس في سوق إنتاج المواد الحمراء سيؤدي إلى أن تكون الأسعار مفروضة من السوق، وبذلك يتوجب عليها التحرك على مستوى

¹ مقابلة مع السيد بن مبارك عبد المالك، مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات، يوم 2 جوان 2005.

² مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 27 أبريل 2005.

التكاليف، حيث تمثل هذه الأخيرة الوسيلة الوحيدة الممكنة من الآن فصاعدا لتحقيق هامش ربح مرض كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{سعر} - \text{التكاليف} = \text{الهامش} \dots (1)$$

III- التوزيع:

يقصد بقناة التسويق " مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين يقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة " (1).

يعتبر التوزيع همزة الوصل بين المنتج والمستهلك في مجموعة من العمليات الأساسية التي تضمن الانسياب الجيد والملائم للمنتج النهائي من مكان إنتاجه حتى وصوله إلى المستعمل النهائي. تعتمد مؤسسة عموري في توزيع منتجاتها على القناة المباشرة بدون وسطاء فيما يخص عملائها القريبين جغرافياً، لكن معظم سوقها يرتكز في شمال البلاد خاصة الجزائر، الوسط، تيزي وزو، حيث 75% من عملائها بعيدين جغرافياً عن موقع المؤسسة، والمتمثلين في المؤسسات المقولة بصفة خاصة والتي تمثل نسبتهم 86.95%، وعليه خصصت لهم المؤسسة وكيلاً لها يكون وسيطاً بينها وبينهم يهتم بتقديم عروض المؤسسة للعملاء المرتقبين، وكذا يجمع برامج التمويل التي يطالب بها هؤلاء المقاولون حيث أن الكميات التي يطلبونها كبيرة جداً، وعليه تقسم إلى برامج على فترات ويتم إعلام المؤسسة بها، كذلك يجمع ملاحظاتهم حيث تهتم المؤسسة بملاحظات العملاء ذوي المشتريات التي تفوق مليار سنتيم سنوياً إضافة لذلك تضع المؤسسة في تصرف عملائها وسيلتي اتصال وهما: الهاتف والفاكس لإرسال الطلبات، وضمن هذا الإطار توفر المؤسسة لعملائها خدمة النقل على حسابها ثم ترسل مصاريف النقل مع الفاتورة الخاصة بالطلبية، وتستخدم في ذلك شاحنات تابعة لمؤسسات أخرى أو خواص مختصين في النقل، أي أنها تتبع في ذلك أسلوب المعالجة الثانوية " *sous-traitance* " مما يوفر لها التكاليف والاستفادة من تخصص هؤلاء.

وأيضاً بملاحظتنا لتشكيلة العملاء: مقاولين 86.95%، تجار جملة 8.695%، مستهلكين عاديين 4.355%، نجد أنها تحوي تجار الجملة والذين يمكن اعتبارهم وسطاء غير مباشرين وعلى المؤسسة الاهتمام بالتنسيق بينها وبينهم لمعرفة مدى رضا عملائها عن المنتج، ومجالات التحسين الممكنة.

إن الظروف الحالية للسوق كون الطلب غير مغطى رغم موسميته، وأن العرض يعرف عجزاً لن تطول، حيث أن المجال جذاب جداً ويحمل آفاق تطور كبيرة. (*)

IV- الترويج: (سياسة الاتصال):

إن كلمة ترويج مشتقة من الكلمة العربية، روج للشيء أي عرّف به، وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع، ويشمل هذا الاتصال أيضاً الجانب الاجتماعي أي التعريف بالمؤسسة على مستوى المجتمع فضلاً عن تعريف العملاء المرتقبين بها

¹ د. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 1999، ص. 291.
* توضيح أكثر في مطلب آفاق السوق.

وبكل ما تقدمه من عروض، وتتبع المؤسسة في ذلك مجموعة من الوسائل تسمى بالمزيج الترويجي، و يشمل برنامج الاتصالات التسويقية أو ما يسمى بالمزيج الترويجي على العناصر التالية: البيع الشخصي، الإعلان، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة، الرعاية التجارية، وغيرها ولكن بدراستنا لحالة مؤسسة عموري نجد أنها تتخذ أدوات الاتصال التالية:

IV-1- البيع الشخصي: *Personal Selling*

يعتبر البيع الشخصي من أهم العناصر المكونة للمزيج الترويجي، لذا فإن معظم المؤسسات تستخدمه في علاقاتها مع عملائها، وذلك للوصول إلى مستوى أداء جيد، ليس فقط من أجل زيادة المبيعات، بل يتعداها إلى منحها صورة ايجابية داخل مجتمعاتها. ويمكن تعريف البيع الشخصي بأنه: "عملية إخبار العميل المنتظر وإقناعه بالشراء، وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين مندوب البيع و العميل في إطار تبادل طرح استفسارات من العميل والإجابة عليها من مندوب البيع" (1)، وعليه فإن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العميل النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه، بغرض تعريفه بالمنتجات أو الخدمات ومحاولة إقناعه بشرائها. وتتبع المؤسسة محل الدراسة هذا الأسلوب في الاتصال حيث أن وكيلها في الشمال يقوم بالبحث عن عملاء مرتقبين وطرح عروض واقتراحات على أصحاب المشاريع والمقاولين هناك، و يبعث بتقارير البرمجة و انشغالات العميل وبمعلومات حول السوق إضافة لذلك ملاحظاته حول نشاط المنافسين، (2) وهذا يمكن المؤسسة من مجموعة من المزايا:

- تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن المنتج والرد على استفساراته.
- يمكن ملاحظة رد العميل مباشرة والتكيف معه.
- يمكن من إتمام عملية البيع.
- يبين و يحدد العملاء الذين لهم رغبة في الشراء و تركيز الجهود عليهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات هامة حول ميول واتجاهات العملاء لتوفير وتلبية متطلباتهم وهذا يعني أنه يعمل كحلقة اتصال بين الإدارة والعملاء.

IV-2- الإعلان: *Advertising*

يشكل الإعلان جزءاً أساسياً من حياة الفرد اليومية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهو ضرورة ملحة تساهم في تحقيق غاياته وإشباع رغباته، فبالنسبة للمستهلكين فالإعلان يزودهم بالمعلومات حول أفضل المنتجات والخدمات المعروضة وبمواصفاتها وأسعارها وأماكن تواجدها، أما بالنسبة للمنتجين فهو بمثابة متحدث رسمي عن نشاط المؤسسة في كل مكان. ومن التعاريف المعطاة للإعلان تعريف الدكتور

¹ د. محمد العبيدات، د. هاني حامد الضمور، د. شفيق حداد، *إدارة المبيعات والبيع الشخصي*. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص.76.

² مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 5 جانفي 2005.

- علي السلمي: "الإعلان عملية اتصال تهدف إلى التأثير من البائع إلى المشتري على أساس غير شخصي، حيث يفصح المعلن عن شخصيته، ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة.⁽¹⁾ و يهدف الإعلان إلى دعم برنامج البيع الشخصي بتغطيته لعيوب هذا الأخير المتمثلة في:
- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في الوقت نفسه، وكذلك لأن هذه العملية تستغرق وقتاً.
 - ارتفاع تكاليف مندوبي البيع نتيجة أجرهم وعمولاتهم.
 - عجز رجل البيع على التكيف مع رد فعل العميل و اعتراضاته.
- فالإعلان يصل إلى عدد كبير جداً مقارنة بعملية البيع الشخصي، كذلك يخفض التكاليف عن طريق مساعدة رجل البيع في عمل عدد أقل من الزيارات، ويمكن المؤسسة من الاتصال الدائم والمستمر بعملائها. يساعد الإعلان على إيجاد الوعي وإثارة انتباه العملاء المرتقبين وتوليد الاهتمام لديهم وتحفيزهم للبحث عن معلومات إضافية، مما يولد لديهم الرغبة للتجريب. وفي هذا الجانب توظف مؤسسة عموري الأدوات التالية:

- الإعلان عن طريق وسائل الإعلام و المتمثلة في الإذاعة، خاصة الإذاعة المحلية لولاية بسكرة وتقوم بمسابقات اشهارية يشارك فيها المستمعون، بالإضافة للإشهار في الجرائد.
- حجز أماكن الإشهار في الساحات العمومية ومحاور الطرق الرئيسية بتهيئة لافتات اشهارية على جانب الطريق.
- الإعلان عن طريق الدعم الرياضي والمساهمة في التظاهرات الثقافية، حيث يتم حالياً التفاوض حول إمكانية استلام المؤسسة تسيير شؤون الفريق الرياضي المحلي لكرة القدم لولاية بسكرة مع العلم أنها من ممولي هذا الفريق.

IV-3- تنشيط المبيعات: Sales Promotions

- هو أسلوب ترويجي غالباً ما تلجأ إليه المؤسسة لتصريف ما لديها من مخزون، أو أثناء مواسم الركود لتشجيع الحركة البيعية وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات المحققة. ومن التعاريف المعطاة لهذه الوسيلة:
- " تنشيط المبيعات في المعنى الدقيق، مجموعة تقنيات ينتج عنها ارتفاع سريع لكن مؤقت في المبيعات، و ذلك بإعطاء ميزة خاصة للموزعين أو المستهلكين لسلعة أو خدمة ما " .⁽²⁾
 - " عبارة عن حوافز مؤقتة للتأثير على سلوك المستهلك أو الوسيط التجاري أو رجال البيع على المدى القصير " .⁽³⁾ وهكذا فإن هذه العملية تتألف من الحوافز والمميزات التي ترافق العرض المقدم

¹ د. محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 1998، صص 102-103.

² Yves Chirouze, Le marketing: le choix des moyens de l'action commercial. Office des publications universitaires, Tome2, Alger, 1998, p.141.

³ د. خالد مقابلة، التسويق الفندقى مدخل شامل. دار زهران، عمان (الأردن)، 1998، ص. 186.

من طرف المؤسسة والتي تؤدي إلى زيادة مبيعاتها على المدى القصير، فبينما الإعلان يقدم أسباباً إقناعية للإقبال على شراء المنتج أو الخدمة، فإن تنشيط المبيعات يقدم إضافة على هذه الأسباب الدوافع للإقبال عليه في الحال دون التأجيل للفترات القادمة، مما يوضح أنهما نشاطين متكاملين. وتجسد المؤسسة محل الدراسة هذه الوسيلة بتسليمها لكمية مجانية زائدة عن الكمية الحقيقية لطبيعية العميل عند وصول مشتريات هذا الأخير إلى حد معين -كمية كبيرة بطبيعة الحال- وهي بذلك تهدف إلى:

- تشجيع تكرار عملية الشراء.
- الوصول إلى عملاء جدد عن طريق الكلمة المنقولة.
- تشجيع العملاء المرتقبين وكذا ذوي الولاء لمؤسسة أخرى، وأيضا الذين ينتقلون بين العديد من المنتجين لنفس المنتج، على تجريب منتجها.
- مكافأة العملاء الحاليين الدائمين.
- توسيع نطاق مشتريات العملاء والوسطاء.
- التأثير على مدى الولاء لمؤسسات منافسة.

IV-4-العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة أداة اتصال فعالة جداً، لما تتمتع به من مصداقية عالية وضماتها لعلاقات جيدة مع العملاء والعاملين والمجتمع ككل. فبالإضافة إلى فعاليتها من ناحية التكاليف، فقد بين الخبراء أن تأثيرها يصل إلى عشرة أضعاف تأثير الإعلان مما يثبت قوتها كوسيلة ترويجية ونجاحها كوسيلة لبلوغ الأهداف المرسومة. وتعرف الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة هذا النشاط كما يلي:

" هو النشاط الذي تقوم به الصناعة أو الاتحاد أو الشركة أو المهنة أو الحكومة أو أي نوع آخر من المؤسسات بهدف إقامة وتعزيز علاقات ايجابية بناءة مع جمهور معين كالعملاء، الموظفين، المساهمين أو الجمهور بصفة عامة، وذلك من أجل التكيف مع البيئة المحيطة وتوضيح شخصية ومهمة المؤسسة للمجتمع ككل".⁽¹⁾ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن العلاقات العامة عبارة عن نشاط ترويجي يستهدف كل من العاملين داخل المؤسسة، وعمالها وجميع العناصر المكونة لمحيطها، بهدف كسب الثقة والولاء والتفاهم المتبادل وذلك باستخدام وسائل اتصال شخصية وغير شخصية: مجالات خاصة بالمؤسسة، تحريرات صحفية، استغلال المناسبات الخاصة كالندوات والمعارض والاحتفالات القومية والدينية والمؤتمرات للترويج لنشاطها وتبيان مدى أهميتها ومساهماتها في بناء وتنمية المجتمع، كذلك الدعاية أو الإعلان المجاني تعتبر أحد أشكال العلاقات العامة، حيث يتم من طرف جهة غير شخصية أي ليست من

¹ د. ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، المكتبة الوطنية، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 1996، ص. 380.

المؤسسة مثلاً: يزور خبير المؤسسة وأثناء لقاء صحفي أو تلفزيوني معه يشير إلى ما لاحظته سواء كان سلبياً أو إيجابياً، وكمثال آخر: أن يقوم صحفي بتحرير مقال أو التقاط صور متعلقة بأنشطة المؤسسة وينشرها فهو بهذا يقوم بالدعاية، صادرة من تلقاء نفسه لصالح أو ضد المؤسسة دون تكليف من هذه الأخيرة وبالتالي لا يوجد مقابل إذن فهي مجانية حتى وإن كانت لصالحها ولهذا سميت بالإعلان المجاني. ولنجاح هذا الأسلوب في الاتصال على المخططين والمنظمين والمنفذين له الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية: (1)

- أن تشمل نشاطات العلاقات العامة البعدين الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- أن تكون عملية دائمة ومستمرة.
- العمل على تقديم معلومات شاملة وحقيقية ودقيقة.
- الديناميكية والحيوية من حيث تلقي الردود من الجمهور المستهدف والاستجابة لها.
- أن تتناسب مع الظروف والمستجدات.
- خدمة الأهداف العامة مع احترام آراء الجمهور ومعتقداتهم.
- أن يكون لها البعد الاجتماعي من حيث إبراز دور المؤسسة ومساهمتها في تنمية المجتمع.
- إضافة لذلك على المسؤولين على هذا النشاط الإلمام بالمعرفة الدقيقة للجمهور المستهدف، والمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تصادفهم والوسائل والأساليب الملائمة لكل جمهور حسب خصائصه. من خلال ما سبق نستطيع استنتاج مجموعة من الأهداف الأساسية التي تهدف لها العلاقات العامة بجميع أشكالها نوردتها فيما يلي:
- رسم صورة جيدة عن المؤسسة في أذهان عاملها وعملائها ومحيطها.
- الترويج للمنتوج / الخدمة وتنشيط المبيعات.
- رفع معنويات العنصر البشري وتشجيع مساهماته وبالتالي كسب تأييده وولائه.
- كسب تأييد وثقة الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة.
- سرعة توفير المعلومات والدقة في تقديمها للعملاء والمحيط، وكذلك بالنسبة للإدارة لمساعدتها في صنع القرارات المناسبة بفضل التغذية العكسية "Feed-back" والتنسيق بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة بالاستفادة من التنظيم غير الرسمي الذي يوفر سرعة نقل المعلومة ودقتها والتعبير الصريح عن الآراء دون تخوف أو تردد.
- ومن هذا الجانب فالمؤسسة تقدم مكافأة متمثلة في الترقية لنوعي الأفكار، مكافأة مادية للأفراد العاملين فيها، كذلك تقدم لهم مساعدات تدرسية مثلاً: للزواج، لشراء سلعة معينة، تقديم التكوينات اللازمة فمثلاً في المصنع الجديد ببلدية الحاجب تم إعداد برامج تدريبية داخلية يشرف عليها إطارات جزائرية،

¹ د. محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص 227-232.

مهندسين أجنب في إطار مساعدة تقنية ما بعد البيع لتأهيل الأفراد وتمكينهم من اكتساب مهارات فنية "savoir-faire" للتحكم في التكنولوجيا الجديدة⁽¹⁾ وتشجع المؤسسة التفكير الجماعي لحل المشاكل اليومية التي يصادفونها أثناء عملهم وخلال العملية الإنتاجية، حيث يتم إعطاء المعطيات عن المشكل ومحاولة التفكير في حل لها، ويتم إعطاء الفكرة بشكل جماعي⁽²⁾ حيث أن العربات التي كانت تستعمل في نقل الآجر كانت تعرف تشققات وتم التفكير في العديد من الحلول وتجربتها لكن كانت في كل مرة تظهر التشققات ثم وصلوا لحل تقليص المسافات. ويتم طرح هذه الحلول على المسؤولين حسب خطوط السلطة⁽³⁾.

أما في علاقتها مع المحيط الخارجي، فالمؤسسة تقدم مساعدات لأفراد المجتمع في المناسبات الدينية، وفي تمويل مصاريفهم العلاجية مثل العمليات الجراحية للفئة المعوزة، كذلك تساهم المؤسسة في تمويل نشاط فريق كرة القدم المحلي لولاية بسكرة، والآن يتم تكوين مجلس إدارة له وهي عضوة فيه ومسيرها مرشح لرئاسة هذا المجلس ويلقى تدعيم قوي من قبل مناصري الفريق.

كذلك تشارك المؤسسة في تدعيم الجانب العلمي والثقافي حيث تربطها علاقات قوية مع جامعة محمد خيضر ببسكرة، حيث تم توجيه دعوة لهم لحضور ملتقى حول الاهتمام بالطفولة في جوان 2005، حضرها السيد عطا الله محمد ممثلاً عنها، كذلك تهتم المؤسسة بالتغطية الصحفية لكل المستجدات حيث لاحظنا شخصياً اتصالهم بالصحف والجرائد المتواجدة في الولاية لتغطية اجتماع تم في مقر الوحدة الجديدة ببلدية الحاجب الخاص بأعمال مجلس الإدارة المستقبلي للفريق الرياضي المحلي كذلك تهتم المؤسسة بالتعامل مع الأجانب، حيث أنها تعمل على توريد الآلات من الخارج من موردين فرنسيين: *Expertises et Technologies Ceramiques (ETC), CERIC, OCI*، واحتكاكها بهم يجعلها تطلع على التجديدات والتجهيزات الحديثة، كذلك تتعامل مع مقاولين أجانب أصحاب مشاريع داخل الجزائر منهم الصينيين والمصريين، ومقاولين محليين حكوميين وخواص، وهذا ما لاحظناه من تقرير المبيعات المؤرخ بـ 2004/12/31.

المطلب الرابع: واقع وآفاق السوق

بما أن المؤسسة ذات نشاط صناعي، فإن الحديث عن واقع السوق الذي تنشط فيه سيكون بوصف أوضاع قطاع الصناعة ككل والتركيز على الشعبة "La branche" التي تنتمي إليها، شعبة مواد البناء. فبإطلاعنا على التقارير والتحقيقات الاقتصادية التي قدمت خلال الفترة 1996 إلى غاية 2003 الصادرة

¹ مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 5 جانفي 2005.

² مقابلة مع السيد بن مبارك عبد المالك، مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات، يوم 2 جوان 2005.

³ مقابلة مع السيد عطا الله محمد، رئيس المصلحة المالية، يوم 5 جانفي 2005.

عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، وبالاعتماد على المعلومات التي حصلنا عليها من خلال مقابلتنا مع رئيس مكتب الصناعة بالولاية يمكننا وصفه على مراحل.

ففي تقييم شامل للثلاثي الثالث لسنة 1996 تميز الوضع العام للصناعة في الجزائر بالتدهور وانخفاض كبير على مستوى الإنتاج، فبعد الانخفاض الذي عرفته مستويات الإنتاج خلال الثلاثي الثاني لسنة 1996 والذي قدر بـ % 6.2 - ، استمر هذا الأخير وبلغ % 9.2 - في الثلاثي الثالث لسنة 1996 مقارنة بالفترة نفسها لسنة 1995، أما تقدير هذا المعدل خارج المحروقات فكان % 9.8 -.

أما فيما يخص شعبة صناعة مواد البناء خلال هذه الفترة، فقد اعتبرت القطاع الوحيد من الصناعات الذي عرف الإنتاج فيه ارتفاعا قدر بـ % 2.5 خلال الثلاثي الثالث لعام 1996 مقارنة بالفترة نفسها لسنة 1995. فخلال التسع أشهر الأولى لعام 1996 وبالمقارنة بالفترة نفسها لسنة 1995 فإن ارتفاع مستويات الإنتاج قدر بـ (% 4.2 +) والتي ارتكزت بشكل خاص على مستوى شعبة المواد الحمراء (مجال نشاط المؤسسة) بـ % 6.4 + ، والاسمنت بـ % 11.6 + ، وحسب تحقيق شمل رؤساء المؤسسات لتقييم الوضع العام للصناعة خلال هاته الفترة، فقد أضاف هؤلاء على الملاحظات السابقة مشكل عجز التمويل بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، والذي شمل القطاع ماعدا شعبة الطاقة والمناجم التي لا ترتبط بشكل كبير بالمواد الأولية المستوردة، ونستطيع استثناء صناعة الأجر الأحمر لأن المادة الأولية متوفرة محليا . وهذا العامل إضافة لعامل معدل النمو الذي عرفه إنتاج المواد الحمراء يؤكد جاذبية هذا المجال من الصناعة للاستثمار. و كان من أسباب التراجع الذي عرفته معدلات الإنتاج الصناعي:

- سوء استغلال الطاقة الإنتاجية.
- صعوبة الحصول على التمويل البنكي.
- تكاليف استغلال عالية.
- كثرة الأعطاب على مستوى التجهيزات الصناعية (مشكل الصيانة، انقطاع التيار الكهربائي وكذا الغاز).

واستمر الوضع على ما هو عليه حتى الثلاثي الأول من سنة 1998 أين تميز النشاط الصناعي بتحسن في أداء بعض المؤسسات العمومية الناتج عن بعض التعديلات التي اتخذت خلال سنة 1997، كذا تميزت هذه الفترة بإبرام اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية، خاصة في مجال الصيدلة والصناعة الغذائية، ولم تكن هناك أي عمليات مهمة تخص الصناعة الثقيلة، وهذا راجع لغياب السياسات والاستراتيجيات الصناعية رغم تسارع تطور المحيط الاقتصادي و التكنولوجي الدولي.

أما بالنسبة لتقييم عام 2000، فإن المحيط العام كان غير ملائم وشكل خطرا على المؤسسات العمومية والخاصة على حدّ سواء، فالأولى استمرت في التدهور، أما الثانية تخلت في بعض الأحيان عن التصنيع واتجهت نحو إعادة البيع، فعدم تطبيق الإصلاحات الاقتصادية على أرض الواقع أزم من

وضعية المؤسسات، رغم بعض المؤشرات الايجابية التي سجلت في هاته الفترة مثل: انخفاض معدل الفائدة الذي كان من المفروض يعطي دفعا للاستثمارات.

عرفت هذه الفترة سيطرة القطاع العام الذي كان يساهم بـ 75% من النشاط الصناعي الوطني، لكن هذا الوضع لم يستمر، فنتيجة لعدم مرونة طرق تسيير وعمل هذه المؤسسات أصبحت عاجزة عن التأقلم مع انفتاح السوق، وانخفض معدل استغلال طاقتها إلى 30% في بعض الحالات.⁽¹⁾

أما فيما يخص شعبة مواد البناء، فقد حققت فائضا ماليا قدر بـ 6.3 مليار دج، ونسبة نمو قدرت بـ 7.8%، ورغم ذلك فقد أعتبرت بعيدة عن مستوى الأداء الجيد، حيث تعزى نتائجها الايجابية لمجموعة من العوامل الخارجية منها:

- تضخم أزمة السكن وساعدها أيضا وضعية احتكار السوق التي تتمتع بها.
- ارتفاع أسعار البيع التي غطت بها انخفاض الإنتاج.
- القيمة المضافة العالية جدًا.⁽²⁾

أما تقييم عام 2001 فقد اظهر تراجع أداء القطاع العام الصناعي بـ 0.6%-، الذي يواصل تراجعته أمام نمو القطاع الخاص بـ 6.8%، وبالنسبة لشعبة المواد البناء فقد سجلت فائضا قدر بـ 9 مليار دج.⁽³⁾ وحسب إحصائيات سنة 2002 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن عدد المؤسسات في هذه الشعبة قد بلغ 5808 مؤسسة، وفي تصنيف لها لأهم مجالات النشاط حسب عدد المؤسسات، فإن شعبة البناء والأشغال العمومية احتلت المرتبة الأولى بـ 28.93% من المؤسسات، وهي شعبة مؤثرة على نمو شعبة مواد البناء، حيث أن نموها يعطي جاذبية أكثر للاستثمار في مواد البناء، خاصة وأن بعض المواد يتم الحصول عليها بالاستيراد مما يعني تكلفة أعلى وفترة انتظار أطول. خلال كل الفترات السابقة ظهر اتجاه الدولة نحو التخلي عن النشاط الصناعي لصالح القطاع الخاص، والذي عرف تطورا كبيرا من ناحية مساهمته في القيمة المضافة، وكذا توفير مناصب الشغل، والذي ظهر على شكل مؤسسات متوسطة وصغيرة وحتى مصغرة في مختلف مجالات النشاط وهو ما تبينه إحصائيات سنة 2004 للوزارة المعنية:

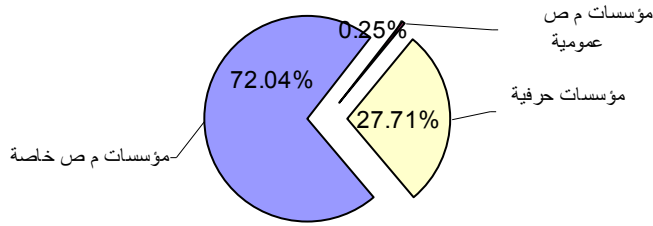
الجدول رقم: 10 إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2004

النسبة %	عدد المؤسسات	طبيعة المؤسسة المتوسطة والصغيرة
72.04	225449	مؤسسة خاصة
0.25	778	مؤسسة عمومية
27.71	86732	مؤسسة حرفية
100	312959	المجموع

المصدر: إحصائيات وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة لسنة 2004.

¹ منشورات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي.
² المرجع الأخير.
³ المرجع الأخير.

مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إحصائيات سنة 2004



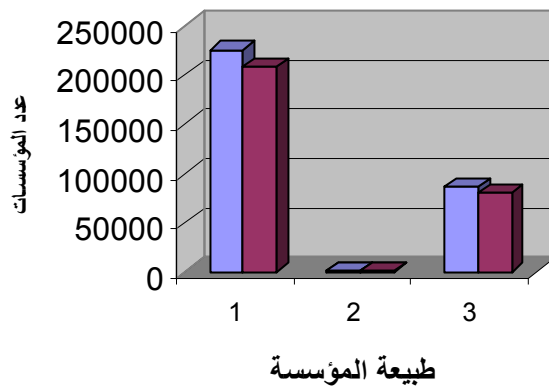
يتضح من الجدول والرسم البياني سيطرة القطاع الخاص بنسبة % 72.04 ، وتراجع واضح للشكل العمومي للمؤسسات حيث مثل نسبة ضعيفة جدًا 0.25% من المؤسسات الناشئة التي يعول عليها لتنشيط الاقتصاد الوطني.

والجدول الموالي يبين إحصائيات تطور عدد المؤسسات ما بين سنتي 2003 و 2004 للوزارة المعنية:
الجدول رقم: 11 تطور مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2004-2003

التطور	عدد المؤسسات لسنة 2004	عدد المؤسسات لسنة 2003	طبيعة المؤسسة المتوسطة والصغيرة
17500	225449	207949	مؤسسة خاصة (1)
-10	778	788	مؤسسة عمومية (2)
6882	86732	79850	مؤسسة حرفية (3)
24372	312959	288587	المجموع

المصدر: إحصائيات وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة لسنة 2004.

تطور مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
(2003- 2004)



■ إحصائيات سنة 2004 ■ إحصائيات سنة 2003

يتضح من الجدول والرسم البياني تواصل تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وتراجع العمومية منها، فخلال هاته الفترة عرفت شعبة صناعة مواد البناء تطور عدد مؤسساتها من 5766 مؤسسة سنة 2003 إلى 5949 مؤسسة سنة 2004، أي بزيادة 183 مؤسسة، حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتاريخ 2004/12/31.

أما عن القيمة المضافة، فإن الجدول الموالي يبين تطور الدخل القومي الخام PIB خارج المحروقات، حسب القطاعات للفترة الممتدة من سنة 1999 إلى غاية سنة 2003 حسب الديوان الوطني للإحصاء.

الجدول رقم: 12 جدول يوضح مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة خارج المحروقات (الوحدة مليار دج)

2003		2002		2001		2000		1999		السنة
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	القطاع
22.9	550.6	23.1	505.0	23.6	481.5	25.2	457.8	24.6	420	مساهمة القطاع العام
77.4	1884.2	76.9	1679.1	76.4	1560.2	74.8	1356.8	75.4	1288	مساهمة القطاع الخاص
100.3	2434.8	100	2184.1	100	2041.7	100	1814.6	100	1708	المجموع

المصدر: كشف إحصائيات سنة 2004 لوزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، نقلا عن الديوان الوطني للإحصاء(ONS).

يتضح من خلال الجدول النسب العالية التي ساهم بها القطاع الخاص في الدخل القومي الصافي بعد استبعاد تأثير مدخول المحروقات، الأمر الذي سهل المقارنة بين كلا القطاعين وبوضوح. حيث لاحظنا ارتفاع مساهمة القطاع الخاص باستمرار على مدى خمس سنوات، أما مساهمة القطاع العام فعرفت تطورا ما بين سنتي 1999 و2000، بعدها أخذت في التراجع المتواصل على مدى ثلاث سنوات، مما يؤكد القوة الكامنة للقطاع الخاص، ويوضح تنازل القطاع العام تدريجيا عن النشاط الصناعي لصالح الخواص.

وبما أن المؤسسة محل الدراسة تنتمي إلى شعبة صناعة مواد البناء، فلا بأس من تقديم بعض المؤشرات والإحصائيات التي نتجت عن تحقيق اقتصادي شمل هذه الشعبة، والذي أنجز بشكل مشترك من طرف وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة ومكتب الدراسات CNAT(المركز الوطني للمساعدة التقنية) خلال الثلاثي الأول من سنة 2003، وشمل عينة مكونة من 217 مؤسسة منتجة صغيرة ومتوسطة منتشرة عبر مختلف مناطق الوطن، وتم تعميم النتائج على كل المؤسسات المنتجة من هذه الشعبة والتي

قُدرت حسب إحصائيات 2002 بـ 1757 مؤسسة، منها 1715 مؤسسة خاصة (97.6%)، و 42 مؤسسة عمومية (2.4%). وكان تقسيمها حسب مجالات النشاط الرئيسية كما يلي:

الجدول رقم: 13 إحصائيات مؤسسات صناعة مواد البناء حسب مجالات النشاط الرئيسية

نوع النشاط	عدد المؤسسات	%
إنتاج البلاط والسيراميك	1376	78.31
إنتاج الأجر	300	17.07
إنتاج الاسمنت	81	4.61
المجموع	1757	100

المصدر: دراسة منشورة على موقع وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

يتضح من الجدول أعلاه أن مجال إنتاج الأجر لا يزال ناشئاً، ويقبل استثمارات إضافية. ويضاف إلى ما سبق المؤشرات الايجابية التالية:

قُدر الإنتاج الصافي لشعبة صناعة مواد البناء بـ 107165.5 مليون دج، أما القيمة المضافة التي حققتها قُدرت بـ 61.5 مليار دج لدورة 2002 ، أين كانت مساهمة القطاع الخاص بـ 35 مليار دج. أما فيما يتعلق بالتشغيل فقُدر بـ 103410 عامل منهم 85636 في الإنتاج، و 17774 في الإدارة، وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بـ 82% من مناصب الشغل الإجمالية في شعبة صناعة مواد البناء، وذلك حسب إحصائيات سنة 2002.

أما عن رقم الأعمال (المبيعات) المحقق لهذه الشعبة فقُدر بـ 120.4 مليار دج خلال دورة 2002، أين ساهم القطاع الخاص بـ 76.7 مليار دج ، أي 63.7% من رقم الأعمال الإجمالي للشعبة، ويقسم هذا الأخير حسب مجالات النشاط الرئيسية كما يلي:

- صناعة الأجر 52.1 مليار دج.

- صناعة الاسمنت 36.2 مليار دج.

- صناعة البلاط والسيراميك 32 مليار دج.

يتضح من خلال النتائج السابقة أن مجال صناعة الأجر جَدَّاب جَدَّاب جدًا لمبادرات الاستثمار، وأنه لم يصل بعد إلى التشبع حيث لا يزال ناشئاً وكذا يحقق نتائج جيِّدة جدًا فيما يخص الأرباح وهذا ما يبيِّنه رقم الأعمال، خاصة وأن حصوله على المادة الأولية محلي ولا يشكل عائقاً. وحسب رئيس مكتب الصناعة بولاية بسكرة، فإن قيمة المشروع في المتوسط 50 مليار سنتيم يستطيع المستثمر استرجاعها خلال فترة من 5 إلى 10 سنوات مع تحقيق أرباح، وحسبه دائماً فإن الاستثمار في هذا المجال لا يتطلب تقنيات عالية وبالتالي فاليد العاملة تكون بسيطة وغير مكلفة، ولا يتضمن مخاطرة حيث لا توجد منافسة أجنبية، كذلك تأكداً من إحصائيات الوزارة من عدم وجود استيراد للأجر مما يجعل المنافسة محلية فقط.

الآفاق المستقبلية للسوق:

إن نوايا الاستثمار ستركز على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، والتي منها شعبة مواد البناء. ففي دراسة حول واقع واستراتيجيات الممكنة للصناعة الجزائرية لكل من *Booz, Allen, Hamilton* المنجزة سنة 2000 والمعنونة بـ: *"Etude sur le développement des filières industrielles"*، والمنشورة حاليا على موقع وزارة الصناعة، تم تقدير إسقاطات لرقم الأعمال والقيمة المضافة للصناعة الجزائرية في حال تحقيق هذه الأخيرة لنمو متوسط 4.1% سنويا، وذلك لسنوات 2000-2005-2010، وفيما يلي نوضح المؤشرات الخاصة بشعبة صناعة مواد البناء.

الجدول رقم: 14 توقعات رقم الأعمال والقيمة المضافة لسنوات 2000-2005-2010

(شعبة مواد البناء)

الوحدة: مليار دج

القيمة المضافة			رقم الأعمال				
شعبة مواد البناء	مجموع الصناعة		شعبة مواد البناء	مجموع الصناعة			
%100	26	284	2000	%100	48	896	2000
%73.07	19	184	عمومي	%64.58	31	432	عمومي
%26.92	7	99	خاص	%35.41	17	463	خاص
%100	24	323	2005	%100	43	1089	2005
%75	18	195	عمومي	%58.13	25	456	عمومي
%25	6	128	خاص	%41.87	18	615	خاص
%100	21	387	2010	%100	37	1368	2010
%57.14	12	205	عمومي	%29.72	11	467	عمومي
%42.85	9	183	خاص	%70.27	26	901	خاص

المصدر:

Booz, Allen, Hamilton, "Etude sur le développement des filières industrielles", p.56. sur le site du ministère d'industrie. (15/08/2005).

نلاحظ من خلال الجدول تزايد المساهمات المتوقعة في رقم الأعمال الإجمالي وكذا القيمة المضافة الإجمالية لشعبة مواد البناء من طرف القطاع الخاص، مما يؤكد الجاذبية القوية لهذا المجال من النشاط للاستثمار. وفيما يخص انخفاض الذي تم التوقع له لكل من رقم الأعمال الإجمالي والقيمة المضافة الإجمالية لشعبة مواد البناء ككل فيرجع للتخلي التدريجي للدولة عن هذا النشاط لصالح القطاع الخاص، وقد تبين من خلال الجدول أن مؤشرات الإجمالية لشعبة مواد البناء ضعيفة مقارنة بالمؤشرات نفسها على مستوى الصناعة ككل، لكن لا يجب أن ننسى التأثير الكبير لقطاع المحروقات، وبما أن هذا الأخير لم يستبعد من معطيات الجدول، فلا يمكن بناء أي تعليق على هذه الزاوية، ونتمسك باستنتاجنا الأول.

المبحث الثالث: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: فروض و تساؤلات الدراسة و المنهج الموظف لمعالجتها

كأي دراسة علمية، فإن دراستنا هذه بنيت على أساس فرضية معينة والتي استخلصنا منها مجموعة من الأسئلة، عمدنا للإجابة عليها من خلال بحثنا الميداني بإتباع مجموعة من الأدوات في جمع البيانات، وإتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج الإحصائي للإلمام بالواقع بكل جوانبه، ومحاولة إعطاء نتائج دقيقة إلى أبعد حد ممكن، مما يسهل علينا إعطاء الحلول والتوصيات الصائبة لمعالجة نقاط الضعف وكذا تقوية نقاط القوة، وإبراز مجالات بحث ممكنة متفرعة عن موضوع دراستنا ومكملة لها، لإثراء التقييم العلمي للواقع المعاش ومحاولة مساعدة المؤسسات وكل الجهات المعنية بموضوع الدراسة بإعطائها معلومات تتصف بالحيادية قد تتخذها كأوليات وفروض (*des prémisses*) تساعدنا في بناء خططها المستقبلية الاستراتيجية منها والعملية، وقد تتخذها كذلك كتغذية عكسية لتعديل خطتها الحالية والتي هي حيز التطبيق.

فرضية البحث:

" تدرك المؤسسة الجزائرية ضرورة تسريع تأقلمها مع الوضع الجديد، ومواكبتها للمستوى التنافسي الناتج عن ذلك، مما يلزمها برفع مجموعة من التحديات أهمها:

- ملائمة المنتجات / الخدمات لرغبات العملاء.

- تطويع معاييرها التسييرية لخدمة هذا الهدف."

لكن في تصورنا، فإن الحديث عن التنافسية وبالضبط عن الجوّ التنافسي، يمكن فقط عند توفر الشرطين التاليين:

أولاً: عميل واع، يملك القدرة التفاوضية التي تحدث عنها بورتر، وهو مدرك بأنه يملكها وإضافة لذلك فهو يمارسها (*un client conscient*): المفاضلة بين العروض، المطالبة بالمعلومة لتكوين البدائل...

ثانياً: مؤسسة يقظة، تتتبع كل ما يتعلق بمحيطها الحالي والمستقبلي وتتصرف بسرعة

(*Réactive et Flexible*) حيال المستجدات لحماية مكانتها، وتحقيق هدف الاستمرارية مع تحقيق

الأرباح.

كل ما سبق يقودنا للتساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتلاءم عروض المؤسسة الجزائرية ورغبات عملائها ؟

- هل يمارس عميل المؤسسة الجزائرية قوته التفاوضية ؟

- ما أثر ذلك على قرارات وسياسات المؤسسة ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة وظّفنا مجموعة من الأدوات: كالمقابلة، والتي كانت على مستوى بعض

الإطارات داخل المؤسسة محل الدراسة وخارجها، الاستبيان الذي طبق على عينة من العملاء، الملاحظة

من خلال الاحتكاك بالواقع اليومي للمؤسسة، وغيرها من الأدوات التي سيتم تفصيلها في المطلب

الموالي، وكذا انتهجنا منهجين في الوصول إلى النتائج وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي.

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** ملائمة لطبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها وظفنا هذا المنهج لوصف واقع المؤسسة ونشاطها وكذلك وضع السوق الذي تنشط فيه، بحيث قمنا بتجميع البيانات والإحصائيات والمعلومات ومختلف الآراء والحقائق التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا وتفسيرات ممكنة لما يمكن ملاحظته من متغيرات أثناء معالجة المعلومات.

2. **المنهج الإحصائي:** لقد تم اعتماد المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية خاصة في الجداول ومختلف النسب الكمية عند تفرغ استمارة البحث الميداني، وتم الاعتماد في ذلك على بعض العلاقات الإحصائية المعروف استعمالها في معالجة مثل هذه الأسئلة التي تحتويها الاستمارة مثل: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، الارتباط بين المتغيرات للمساعدة على التفسير الصحيح للنتائج الجزئية والكلية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات و التي نوردتها فيما يلي:

I- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية"،⁽¹⁾ وتستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية...، وتجري في شكل حوار منظم أحيانا يكون موجّها بأسئلة وأخرى يكون حراً دون تقييد بأسئلة معينة، وقد وظفنا في بحثنا هذا نوعين من المقابلة:

I-1- المقابلة الحرة الفردية أو المقابلة المعمقة *L'entretien libre individuel ou entretien en profondeur*

: و فيها يتم استقصاء فرد معين بشكل منعزل، حيث يترك له الحرية للتكلم حول موضوع معين أما المستقصى فيكتفي بالإصغاء وإظهار الانتباه دون توجيه الانتقادات أو محاولة التأثير على المجيب، ولا يتدخل إلا لإعطاء دفع جديد للمحاوره بطرح أسئلة حيادية،⁽²⁾ وقمنا بتطبيق هذا النوع من المقابلة مع السيد عموري بشير رئيس مكتب الصناعة بالولاية لولاية بسكرة.

I-2- المقابلة النصف موجهة أو المقابلة المركزة: *L'entretien semi directif ou entretien centré*

وفيهما يطرح الباحث أو المستقصى بشكل متعاقب مجموعة من المواضيع المتعلقة بالمشكل محل الدراسة ولا يتدخل إلا ليجبر المستقصى منه لمعالجة كل محور من المحاور الموجهة للمقابلة، ويتم

¹ د. طلعت إبراهيم لطفي، *أساليب وأدوات البحث الاجتماعي*. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، صص 85-86. نقلا عن د. رشيد زرواتي، *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*. الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص 148.

² Yves Chirouze, op.cit, p.26.

تطبيق هذا النوع من المقابلات عقب مجموعة من المقابلات الحرة الفردية،⁽¹⁾ وتم اتخاذ هذا الأسلوب في مقابلتنا مع السيد محمد عطا الله رئيس مصلحة المالية وذلك في كلا المقابلتين (يوم 5 جانفي 2005 ويوم 27 أبريل 2005) التي تمت معه، كذلك نفس الأسلوب في المقابلة التي جمعنا بالسيد بن مبارك عبد المالك مهندس ميكانيكي ومسئول عن شراء الآلات يوم 2005/06/02. (الملاحق على الترتيب رقم: 01، 02، 03).

II- الملاحظة: وهي أداة متممة ومكملة لبقية الأدوات، وتساعد في الحصول على الحقائق بمصادقية عالية بعيدا عن التصنع، وذلك بملاحظة سير الأمور في الواقع، وكذا التأكد مما تم الإدلاء به في المقابلات التي تم إجرائها مثلا: بالإطلاع عن الوثائق، ملاحظة السلوك السائد، طريقة التعامل وما إلى ذلك من الأمور الملفتة للانتباه والتي يمكن أن يستنبط منها الملاحظ ما يقدم تحليل لبعض المتغيرات والمواقف. قد اعتمدنا هذه الوسيلة بشكل تلقائي سواء داخل المؤسسة أو خارجها بتعاملنا مع العملاء المجهين على أسئلة الاستبيان، وتجدر الإشارة أن الملاحظة التي تم تطبيقها كانت بسيطة وتلقائية دون تخطيط للتركيز على بعض الجوانب أو إشعار الآخرين بذلك.

III- الوثائق والسجلات الإدارية: حيث اطلعنا على بعض الوثائق التي تخص المؤسسة والمتعلقة بملفات عملائها وما تحويه من معلومات عنهم، وذلك كان في إطار بحثنا عن وسائل الاتصال بهؤلاء العملاء (مفردات العينة) لتوزيع استمارة الاستبيان.

IV- مواقع على الانترنت (الإحصاءات الرسمية): حيث بإطلاعنا على موقع وزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة تم الحصول على إحصائيات تخص السنوات التالية: 2001، 2002، 2003، 2004، والتي كانت مفيدة جدا لبحثنا، وكذلك وجدنا على هذا الموقع دراسة حول واقع واستراتيجيات الصناعة في الجزائر من إعداد كل من *Booz, Allen, Hamilton* ، الأمر الذي أفادنا كثيرا في إدراك واقع السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وأفاقه و الإحاطة بالتوجهات العامة للاقتصاد الجزائري.

موقع الوزارة www.pmeart-dz.org موقع الإحصائيات www.pmeart-dz.org/fr/statistiques.php إضافة لموقع المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي www.cnes.dz حيث اطلعنا على منشورات ووثائق على الموقعين: www.cnes.dz/cnes/document.htm ، www.cnes.dz/cnes/publications.htm ،
V- استمارة الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ".⁽²⁾ و تم توظيف هذه الأداة على عينة من عملاء المؤسسة محل التطبيق للحصول على مجموعة من المعلومات المفيدة في الإجابة عن أسئلة البحث، والتي من غير الممكن الحصول عليها بالوسائل السابقة، وكذلك اتخذنا نتائج هذه الأداة لتقييم صحة الأجوبة التي

¹Ibidem.

² د. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية. دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 1998، ص.181.

زوّدنا بها أثناء مقابلاتنا مع إدارات المؤسسة، وكذا محاولة استنباط تقييم حالي للوضع التنافسي (عملاء، مؤسسات، محيط) مع الآفاق المستقبلية الممكنة.

1-V-1- تحرير استمارة الاستبيان:

كما هو معروف فإن تحرير استمارة الاستبيان تعد من أصعب المهام عند تطبيق دراسة الاستقصاء⁽¹⁾ فالأخطاء الناتجة عن سوء فهم الأسئلة و/ أو إعداد هذه الأخيرة بالشكل الذي يؤثر على الأجوبة ينتج عنه تأثيرات سيئة على نوعية المعلومات التي تم جمعها. وفي الواقع لا توجد منهجية لإتباعها لتحرير استبيان جيد ولكن الأمر يتعلق بالخبرة. و عليه و لنقص خبرتنا في هذا المجال استعنا في تحرير استمارة الاستبيان بدليل *Outil de mesure commun (OMC)* من إعداد المركز الكندي للتسيير، والمعدّ لأجل قياس رضا العملاء ومعرفة المجالات الممكنة للتحسين والمنشورة على موقع الانترنت: www.ccmd-ccg.gc.ca/Research/publications/pdfs/guide_f.pdf، ضمن وثيقة موجهة إلى المؤسسات بمختلف أنواعها الخدمية والصناعية للاستعانة بها كأداة لقياس رضا عملائهم ومعرفة تطلعاتهم، مع إمكانية تطويع هذه الأداة حسب خصوصيات كل مؤسسة. إذن في الواقع اعتمدنا على هذا الدليل في بعض جوانب الاستبيان مع إدخال التعديلات اللازمة والملائمة لأوضاع السوق والمؤسسة مع العمل على تبسيطها حسب المستوى الثقافي السائد وطبيعة العينة. كذلك بالنسبة لتحديد مجالات التمييز الممكنة ومعايير اختيار المؤسسة الممونة "*critères de choix*" التي تميز السلوك الشرائي في هذا النوع من النشاط، والتي تلائم الوضعية الحالية للسوق، تم الاستعانة بما حصلنا عليه من مقابلاتنا يوم 8 مارس 2005 مع السيد رئيس مكتب الصناعة بالولاية ولاية بسكرة والتي يتم توظيفها فعلا، والتي لاحظنا فعلا أنها مطابقة للواقع، وأضفنا بعض المعايير الأخرى لمعرفة ما يتطلع إليه العميل كآفاق تمييز مستقبلية. إضافة لما سبق وظفنا أيضا الاجتهاد الشخصي في بعض الجوانب بإدخال بعض الأسئلة التي نظن أنها مهمة ومفيدة للإلمام بكل جوانب الموضوع، ولتغطية المحاور التي بني على أساسها هذا الاستبيان والمتمثلة في:

- 1- درجة وعي العميل.
- 2- تقييم لتجربة العميل مع المؤسسة.
- 3- اهتمام المؤسسة بعميلها.
- 4- مجالات التحسين الممكنة.
- 5- تقييم الرضا العام لعملاء المؤسسة.

إعداد أسئلة استمارة الاستبيان:

¹ Yves Chirouze, op.cit, p.45.

عند تصميمنا لاستمارة الاستبيان، تم الاستعانة بمجموعة من الأسئلة ذات صيغ مختلفة، والتي تلائم الهدف من السؤال وتلغي عيوب بعضها البعض، وفيما يلي جدول يبين أنواع الصيغ التي اعتمدها مع تبيين مزاياها وعيوبها، والذي اعتمدنا في إعداده على العديد من المراجع:

الجدول رقم: 15 صيغ أسئلة الاستمارة

العيوب	المزايا	صيغة السؤال
- لا تسمح إلا بجمع معلومات بسيطة تخص مواضيع قليلة التعقيد.	- البساطة و السهولة. - الإجابات سهلة الإفراغ.	- الصيغة المغلقة ذات الإجابة الوحيدة. - صيغة الإجابة بنعم أو لا.
- فيها مخاطرة اقتراح أجوبة لم يفكر فيها المجيب مسبقاً.	- تسمح بمعالجة مواضيع أكثر تعقيداً من الأسئلة المغلقة. - سهلة من ناحية طرحها و من ناحية إفراغها.	- السؤال ذو الأجوبة المعدّة مسبقاً (<i>Questions préformées</i>) (إجابة واحدة فقط).
- يمكن اقتراح أسئلة لم يفكر فيها المجيب. - الجانب المفتوح من السؤال مثلاً: "أسباب أخرى... تفضل إفراغ البيانات."	- السماح للمجيب بأكثر من خيار. - معالجة المواضيع المعقدة. - سهولة الإفراغ. - إعطاء فرصة للإضافة مما يلغي عيب الصيغة السابقة.	- السؤال ذو الخيارات المتعددة (<i>Questions à choix multiples</i>) (اختيار إجابة أو أكثر مع ترك المجال المفتوح لإضافات أخرى).
- صعوبة اختيار السلم الملائم. - دائماً يوجد تأثير السلم على النتائج. - يجب إعداد السلم (بناءه). - عندما تتعدد الفئات على السلم يصعب الاختيار. - خطر تحيز المجيب لدرجة معينة من السلم في كل الأسئلة التي تحمل هذه الصيغة.	- تسمح بقياس الانطباع. - تسمح بإجراء حسابات بسيطة مثل المتوسط، الانحراف... - سهولة إفراغ البيانات.	- السؤال المرفق بسلم قياس.
- قد يرفض المجيب هذه الصياغة باعتبارها تميل للعلمية أكثر. - تأخذ وقت في الإجابة. - مشكل المعطيات المفقودة أثناء الإفراغ.	- تسمح بمعالجة معطيات كيفية. - توفر وضوح أكبر بالنسبة لبعض المجيبين. - تسهل إفراغ البيانات.	- الأسئلة على شكل جداول (<i>Questions sous forme de tableaux</i>)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

أثناء إعداد الاستمارة تم الأخذ بعين الاعتبار عيوب كل نوع من الأسئلة وبالتالي توظيفها في الجوانب الملائمة، والتي لا يتأثر الهدف منها بهذه العيوب، أيضاً أثناء ترميز وتفرغ البيانات المتحصل عليها قمنا بتفادي تأثير الجوانب السلبية في صياغة الأسئلة.

V-2- تجريب استمارة الاستبيان:

بعد تحديد الصياغة الأولية للاستمارة، لا بد من التأكد من وضوح الأسئلة، وسهولة فهم الكلمات الموظفة والصياغة الهادفة والترتيب بالشكل الذي يحفز على الإجابة، ويسمح بالحصول على المعلومة المراد الوصول إليها بدقة ومصداقية كبيرة. وعليه يلجأ الباحث عند توظيف هذه الأداة إلى تجريبها على عينة من 10 إلى 20 فرد المحتمل انتماءهم لعينة البحث، لكن في حالة صعوبة التجريب لظروف معينة يلجأ الباحث إلى عرضها على لجنة محكمين. في الواقع لم يتم تجريب استمارة الاستبيان من طرف الباحثة نظراً لضيق الوقت، وللتكلفة العالية لتشتت العملاء وارتكازهم بشكل كبير في مناطق بعيدة

جغرافيا، فاكثفينا بعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين المتمثلين: في إطارين من المؤسسة محل الدراسة وهما: المدير العام للمؤسسة مع العلم أنه ذو تكوين عالي في مجال التسيير و ذو اهتمامات مقاربة لموضوع الدراسة، الشيء الذي لاحظناه في الدراسة التي قام بها للحصول على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في المناجمت العمومي والمعنونة بـ " وضع هيكل نظام التسويق دراسة حالة شركة الإخوة عموري لصناعة الأجر -بسكرة- " من المعهد العالي للتسيير والتخطيط جوان 2002. أما الإطار الثاني فهو رئيس المصلحة المالية في المؤسسة، كذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة: أستاذين من قسم التسيير ودكتور من قسم علم النفس، وتم أخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي وجّهت لنا في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان، ونتج عن ذلك الصيغة النهائية الموضحة في الملحق رقم:

3-V-3- توظيف الاستمارة: *L'administration du questionnaire*

اعتمدنا في توظيفنا لاستمارة الاستبيان على ثلاث طرق أساسية فرضتها علينا طبيعة وخصائص العينة و حجم المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المؤسسة وهي:

1-3-V-1-المقابلة الشخصية: و تم ذلك بمقابلة المستقصى منه وجها لوجه، إما بتوجيه الأسئلة إليه و تدوين الإجابات أو بتسليمه الاستمارة للإجابة عنها و كان ذلك في محل إقامته أو مكان العمل و شملت 14 فردا من العينة.

2-3-V-2-عن طريق البريد: و تم ذلك بإرسال الاستمارة عن طريق البريد لمفردات العينة البعيدة و المتشتتة جغرافيا (الحصة الكبيرة 33 فرد)، مرفقة بظرف بريدي يحمل عنوان الباحثة و عليه الطابع لتحفيزهم على إعادة الاستمارة.

3-3-V-3-عن طريق الفاكس: و تم ذلك بإرسال الاستمارة لأفراد العينة الذين يملكون الفاكس مرفقة برقم فاكس و عنوان لإعادتها، ولكن ذلك كان على جزء بسيط من العينة (12 فرد)، وفيما يلي أهم المزايا التي استفدنا منها وأهم الصعوبات التي واجهتنا في كل طريقة:

الجدول رقم: 16 مزايا وصعوبات الطرق المتبعة في توزيع استمارة البحث

الفاكس	البريد	المقابلة الشخصية	
- نفس المزايا في حالة توزيع الاستمارة عن طريق البريد، ويتميز عنها بسرعة وصول الرد أي سرعة وصول الاستمارة بعد ملئها. - إمكانية التأكد من وصول الاستمارة و تفقد عملية ملئها بتذكير المجيب بذلك، وكذا إمكانية إعطاء بعض التوضيحات.	- إمكانية إرسالها إلى أي منطقة. - المجيب يأخذ كل وقته في الإجابة. - لا يتأثر لمجيب بصاحب الاستمارة. - يجيب في الوقت الذي يناسبه.	- الرقابة على توزيع الاستمارة. - معدل عدم الرد منخفض. - الحصول على أكبر حجم من المعلومات (تعميق السؤال، طلب تفاصيل و تفسيرات). - تفسير و توضيح الأسئلة. - توفر مرونة عالية. - سرعة الحصول على المعلومات. - إمكانية توظيف أسلوب الملاحظة و تسجيل ردود الأفعال و الآراء. - التأكد من نوعية الإجابة بملاحظة المجيب ومحيطه.	ج ب أ

<p>- تكلفة عالية جدا. - الرد يكون من المهتمين بالموضوع. - معدل الرد كان متوسطا.</p>	<p>- معدل عدم الرد عالي. - الرد يكون فقط من المهتمين بالموضوع. - رجوع بعض الاستثمارات دون وصولها. - تكلفة مرتفعة جدا. - البطء في جمع البيانات.</p>	<p>- تكلف من ناحية الوقت والجهد حيث بذلت الباحثة جهدا كبيرا في البحث عن مقر إقامة أفراد العينة (أغلبية عناصر العينة لا يملكون مكاتب)، ثم محاولة الحصول على موعد معهم لإجراء المقابلة. و في بعض الحالات اضطرت لباحثة لتترك الاستثمار لتعود لاستلامها بعد ملئها و التردد عدة مرات على بعض المجيبين لأخذ الاستثمار مما كلفها وقتا وجهدا كبيرين. - سوء الاستقبال في القليل من الحالات. - تغيير مقر الإقامة وبالتالي نقصان حجم العينة.</p>	<p>المصدر</p>
---	--	---	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة الميدانية

1- **المجال المكاني:** فيما يخص المقابلات، فتمت على مستوى المؤسسة مع إطارين منها مقابلتين

مع رئيس المصلحة المالية ومقابلة مع المهندس الميكانيكي، وكذا ملاحظة سير عملية الإنتاج والشحن وتقديم توضيحات من طرف هذا الأخير، كذا الإطلاع على الأماكن التي تغطيها مساحة المؤسسة: مكان التصنيع، المخازن، ورشة الصيانة، الإدارة.. وقمنا بمقابلة خارج المؤسسة مع رئيس مكتب الصناعة بولاية بسكرة الذي قدم لنا توضيحات هامة عن الاستثمار في هذا المجال، وكذا نقاط القوة التي يمكن الارتكاز عليها حسب الوضعية الحالية للأسواق.

بالنسبة للاستثمار، فتم توزيعها على عينة متنشئة جغرافيا بشكل كبير عبر ولايات وبلديات الوطن.

2- **المجال الزمني:** المقابلات داخل المؤسسة تمت على فترات زمنية متباعدة نوعا ما، حيث تعمدنا

ذلك فكل مقابلة أتت لتغطية جانب النقص في سابقتها، وكذا لمتابعة المستجدات والحصول على كل ما هو حديث حيث كانت بالتسلسل التاريخي التالي: المقابلة الأولى مع السيد رئيس المصلحة المالية يوم 5 جانفي 2005 تلتها مقابلة ثانية معه يوم 2005/04/27. وتخللت هذه الفترة محاولات لإعداد استمارة الاستبيان، ومحاولة لضبط هذه الأخيرة مع ظروف السوق إضافة لظروف المؤسسة لجننا إلى مقابلة مع السيد رئيس مكتب الصناعة يوم 20 مارس 2005، حيث أفادتنا كثيرا في تقريب الأسئلة من الواقع، وللحصول على بعض التفاصيل التي تخص التكنولوجيا الجديدة الموظفة في المصنع الجديد ولتلقى توضيحات أكثر لطبيعة عملية الإنتاج تم توجيهنا إلى مهندس الميكانيك، حيث قمنا بمقابلة معه يوم 2005/06/02.

أما فيما يخص الاستمارة فبعد ضبطها بشكل أولي تم عرضها على الأستاذ المشرف لدراستها، ثم عرضت على إدارين من المؤسسة، بعدها تم عرضها على أستاذين من قسم التسيير أحدهما يملك ميولات في اتجاه البحث، وكلاهما يملك الخبرة في استعمال هذه الأداة. ثم عرضت على أستاذ دكتور في علم النفس للتأكد من الصياغة الصحيحة وغير المؤثرة للأسئلة، وكل ذلك كان في فترة شهر قبل البدء في توزيعها يوم 15 جوان 2005.

3- **المجال البشري:** شملت الدراسة إدارين من المؤسسة وإطار من الولاية، وعينة من العملاء بلغت 59 فردا منها 51 مقاول و6 تجار و3 مستهلكين عاديين.

المطلب الرابع: عينة البحث

يتعذر في كثير من الأحيان القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع الأصلي، لصعوبة الوصول لها وكذا للتكاليف الباهضة التي تترتب عن ذلك من ناحية المال والوقت، والتي تعتبر أهم القيود التي تتحكم في تحديد مجال الدراسة، وعليه لجئنا لأسلوب العينة لإجراء بحثنا الميداني فيما يخص الإجابة على استمارة الاستبيان، فكان مجتمع الدراسة هو عملاء المؤسسة والذي بينا سابقا بأنه يتكون من ثلاث فئات: مقاولين، تجار جملة، مستهلكين عاديين ولتمثيل هذا المجتمع بدقة على مستوى العينة قمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (*Stratified Random Sample*)، حيث يتم تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية (*Subpopulations*) تسمى طبقات، بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها، وباختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقية.⁽¹⁾ و يتميز هذا النوع من المعاينة بأنه يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات ذات الأهمية المحورية في الدراسة⁽²⁾.

I- تقسيم المجتمع إلى طبقات:

حيث قمنا بتقسيم قائمة العملاء التي سلمت لنا في تقرير المبيعات المؤرخ بـ 2004/12/31 بمساعدة رئيس المصلحة المالية إلى مقاولين، تجار جملة، مستهلكين عاديين، حيث تضمنت هذه القائمة 69 عميل منهم 60 مقاول، 6 تجار، و3 مستهلكين، ويقابل ذلك النسب التالية بالترتيب 86.95%، 8.695%، 4.355%.

II- تقدير حجم العينة الكلي:

في الواقع يتم تقدير حجم العينة وفقا لقوانين إحصائية مبنية على درجة الثقة المطلوبة وكذا الخطأ المسموح به لتحقيق القدرة على تعميم النتائج، فمثلا عند حساب حجم العينة لتقدير متوسط يكون ذلك من خلال العلاقة:

¹ د. أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص. 149.
² د. رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص. 196.

$$n = Z_{\alpha/2}^2 S_x^2 / e^2 \dots (1)$$

$$e = Z_{\alpha/2} S_x / \sqrt{n} \quad \text{خطأ المعاينة والذي يعطى بقيمة مطلقة أو نسبية}$$

$Z_{\alpha/2}$: قيمة القانون الطبيعي المختصر عند عتبة α أي عند فترة ثقة $(1-\alpha)$.

n : حجم العينة .

α : مستوى الدلالة أو مستوى المعنوية، والذي عادة يحدد بـ 0.05.

S_x : الانحراف المعياري للعينة.

بعبارة أخرى فإن حجم العينة يتعلق بعتبة المخاطرة لمستوى خطأ معاينة محدد مسبقا وبالانحراف المعياري للعينة. لكن يمكن ملاحظة تناقض واضح فيما يخص معرفة الانحراف المعياري للعينة حيث أن هذا الأخير يتعلق بالمتغير المدروس، والذي هو في الواقع ما يزال مجهولا. وفي هذه الوضعية أمام القائم بالدراسة حلين:

- إما الإلمام بمعلومات سابقة حول المجتمع المدروس فمثلا عند العلم بأنه يتبع التوزيع الطبيعي، فمن المعروف أن المدى الذي تأخذه قيم المتغير يمثل بالتقريب ست مرات الانحراف المعياري⁽²⁾.

- أو القيام بدراسة "*une étude pilote*" مع العلم أن هذا الحل الأخير مكلف من ناحية الوقت و المال والجهد.

كذلك يمكن حساب حجم العينة بحيث نحصل على فترة بطول معلوم، ونقصد بطول الفترة القيمة:

$$2Z_{\alpha/2} \sigma_x / \sqrt{n} \quad \text{حيث أن } \sigma_x \text{ انحراف المجتمع.}$$

حيث إذا افترضنا أن طول الفترة لا يزيد عن d فإننا نختار أصغر عدد صحيح n

$$\text{بحيث: } (3) \quad 2Z_{\alpha/2} \sigma_x / \sqrt{n} \leq d$$

لكن في الكثير من التطبيقات العملية يكون σ^2 مجهولا، وكذا تشتت العينة، ويتطلب تقدير كل منهما الاعتماد على التجربة وكذا الدراسات السابقة، وفيما يخص دراستنا لم نعثر على دراسات لتقدير هاته المعلمات، ولهذا لا يمكننا الاستفادة من العلاقات المعطاة مسبقا. وبناء على ذلك استعنا في تحديدنا لحجم العينة على الجدول الذي أعده الباحث أوما سيكاران *Uma Sekaran* الذي بين فيه الحجم المناسب للعينة عند مستويات مختلفة بناء على حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم: 17 حجم العينة المناسب اعتمادا على حجم المجتمع

¹ Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet, *Etudes de marché*. Editions Vuibert, Paris, 1995, p.171.

² Ibid, pp.171-172.

³ جداعي عبد الرحمان، محاضرات شفهوية في مقياس الإحصاء التطبيقي، مقدمة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال، غير منشورة، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2001.

حجم العينة المناسب	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة المناسب	حجم المجتمع الأصلي
226	550	10	10
242	650	28	30
269	900	59	70
285	1100	86	110
322	2000	118	170
362	6000	136	210
375	15000	152	250
382	75000	186	360
384	100000	201	420

المصدر: د. أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 158.

وحيث أن القائمة التي سلّمت لنا تتضمن 69 عميلا، فمن خلال الجدول فالحجم المناسب للعينة هو: 59 عميلا.

III-توزيع العينة على الطبقات:

هناك عدة طرق لسحب مفردات كل طبقة من العينة الطبقيّة نذكر منها: (1)

III-1- التوزيع المتناسب: *Proportional Allocation*

وفي هذه الحالة يتم اختيار مفردات العينة من الطبقة، بحيث تكون نسبة مفردات كل طبقة في العينة مساوية لنسبة مفردات نفس الطبقة في المجتمع، وتسمى بالعينة الطبقيّة النسبية.

III-2- التوزيع المتساوي: *Equal Allocation*

وهنا يتم توزيع حجم العينة على مختلف الطبقات بالتساوي.

III-3- توزيع نيمان: *Neyman Allocation*

وفي هذه الطريقة يتم اختيار عدد من المفردات من كل طبقة بحيث يتناسب تناسبا طرديا مع حجم الطبقة و الانحراف المعياري للظاهرة موضع الدراسة.

وفي الواقع استخدمنا الطريقة الأولى أي التوزيع المتناسب، و التي في تقديرنا أكثر ملائمة وينتج عنها عينة أكثر تمثيلا لواقع المجتمع المدروس، و توظيفها يخدم أهداف الدراسة بشكل دقيق، حيث أن سلوك العملاء قد يختلف من طبقة لأخرى حسب طبيعة العمل كمؤثر رئيسي. وبناء على النسب المحددة مسبقا وحجم العينة تم تمثيل الطبقات كالتالي:

¹ د. أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 150.

$$n_E = 0.8695 \times 59 = 51.3005 \approx 51$$

$$n_R = 0.08695 \times 59 = 5.13005 \approx 5$$

$$n_C = 0.04355 \times 59 = 2.5694 \approx 3$$

n_E : عدد المؤسسات المقابلة من العينة.

n_R : عدد تجار الجملة في العينة.

n_C : عدد المستهلكين العاديين في العينة.

وتم سحب 51 مؤسسة مقابلة من 60، و5 تجار من 6، بطريقة عشوائية باستخدام جهاز الكمبيوتر.