



الموضوع

دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية
دراسة حالة : صناعة الكوابل الكهربائية في الجزائر
مؤسسة - E.NI.CA.BISKRA

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص : إقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ :

أ.د عبد الحميد غوفي

إعداد الطالبة :

وهيبة ديجي

لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عبد الرزاق بن زاوي
مشرفا و مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عبد الحميد غوفي
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	محمد رضا بوسنة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر-أ-	فواز واضح
مناقشا	جامعة ميلة	أستاذ محاضر-أ-	أبو بكر بوسالم
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	فريد بن عبيد

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2019/05/13

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْجِبَالِ
شُجْرًا وَأَنْجَارًا
وَالَّذِي يُسَوِّدُ الْوُجوهَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْجِبَالِ
شُجْرًا وَأَنْجَارًا
وَالَّذِي يُسَوِّدُ الْوُجوهَ



أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل من اقترن عمله بأخلاق سامية و ظل من أجل
ذلك يطرق أبواب العلم أينما كانت.

إلى " أبي الحبيب " حفظه الله وأطال في عمره

إلى من أوصى الله عز وجل ببرها من سابع سماء....

ووضع أعز ما نطلب تحت قدميهاإلى العطاء الذي يفيض بلا حدود.....

إلى التي تسقي زهور عمري بالحنان و ترويه بالآمال ، إلى كل فرحة في
عمري إلى الماضي و الحاضر و المستقبل، إلى أمي الغالية

إلى كافة إخوتي و أخواتي.

إلى كل الأصدقاء و زملاء الدراسة والعمل.

إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة مشواري الدراسي.

وهيبة ديجي

شكر وتقدير

إن الحمد و الشكر كله لله تعالى ، أحمده على نعمه علي ولطفه بي، أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.

فلقوله الله تعالى: (وَلَا تَسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ) ، أتقدم بالشكر إلى أستاذي

الفاضل " أ/د عبد الحميد غوفي " الذي لم يبخل عليا بنصائحه و إرشاداته و توجيهاته الذي سهل لي إنجاح هذه الدراسة.

الشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاح هذه الدراسة أستاذتي الكرام الذين أقدر لهم جهوداتهم

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة على مساعدتهم لي وعلى رأسهم السيد: النذير قويزي ، السيد: إبراهيم بوراس و السيدة نبيلة بركان

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

أمام المؤسسات الصناعية حجم واسع من السلوكات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها لتحقيق مخططاتها ، وبناءا على ذلك يعتبر التمييز العمودي للمنتجات ومحدداته من أهم أنواع إستراتيجية التمييز الذي سنقوم بدراسته بنوع من التفصيل ، وتهدف هذه الدراسة أن نسلط الضوء على هذا النوع من السلوكات الذي يحتل مكانة هامة في بعض أشكال الصناعة التي تتسم باحتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية من جهة ، ومدى فعاليته في الإبقاء على المؤسسة و استمراريتها ومعرفة مدى نجاح المؤسسة في التأقلم مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها من جهة أخرى وذلك من خلال عدة مؤشرات لتقييم الأداء : كالربحية ، والحصة السوقية، الكفاءة الانتاجية ، ويرتكز هذا النوع من السلوكات على جودة المنتجات بالدرجة الأولى فمعيار التفرقة بين منتجات المنافسين هو الخصائص النوعية لكل لسلعة أي معيار أكبر جودة أو أقل جودة.

وقمنا باختيار صناعة الكوابل الكهربائية وبالذات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة E.NI.CA.B باعتبارها من أكبر وأضخم المؤسسات التي فرضت وجودها في المحيط ، خاصة وأنها حاصلة على شهادة الايزو هذا ما جعلها معنية بتطوير مستوى أدائها في مختلف المجالات خصوصا مجال تمييز منتجاتها .

وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين التمييز العمودي للمنتجات وأداء المؤسسة في القطاع الكوابل الكهربائية ، حيث ساهمت هذه الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة في استحوادها على الجزء الأكبر من السوق في البعض من منتجاتها (الكوابل الصناعية و الكوابل المنزلية)، كما أنه ساهم في تحسين انتاجيتها و ربحيتها بالرغم من أن هذه المساهمة ضعيفة نسبيا.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الصناعي ، السلوكات الإستراتيجية ، التمييز العمودي للمنتجات، الأداء ، مؤشرات تقييم الأداء ، صناعة الكوابل الكهربائية .

Résumé

Les entreprises industrielles peuvent adopter beaucoup de comportements stratégiques pour mener à bien leurs projets. Par conséquent, la différenciation verticale des produits et de leurs déterminants est l'un des types les plus importants de la stratégie de différenciation que nous étudierons en détail. Cette étude vise à mettre en évidence ce type de comportement qui occupe une place importante dans certaines formes de concurrence oligopolistique ou monopolistique et son efficacité à maintenir la continuité de l'entreprise, et dans quelle mesure cette entreprise parvient-elle à s'adapter aux variables de l'environnement dans lequel elle est active, d'autre part. Cela est à travers plusieurs indicateurs d'évaluation des performances tel que: la rentabilité, part de marché, efficacité productive ... Ce type de comportement est principalement basé sur la qualité des produits.

Le critère permettant de distinguer les produits des concurrents est la spécificité de chaque produit, autrement dit la norme de qualité supérieure ou inférieure. Nous avons choisi le secteur des câbles électriques, en particulier l'entreprise de l'industrie du câble E.NI.CA.B, de Biskra qui se considère l'un des plus grands et importants établissements ayant imposé sa présence dans la région. En particulier du fait de sa certification ISO, ce qui l'a amenée à développer ses performances dans divers domaines, notamment celui de la différenciation des produits.

Les résultats de l'étude ont mis en évidence une relation positive entre la différenciation verticale des produits et la performance de l'institution dans le secteur des câbles électriques, ce qui a permis d'améliorer la performance de l'entreprise en acquérant la plus grande partie du marché de certains de ses produits (câbles industriels et câbles domestiques). Aussi cela a contribué à améliorer sa productivité et sa rentabilité, bien que cette contribution soit relativement faible.

Mots-clés: économie industrielle, comportement stratégique, différenciation verticale des produits, performance, indicateurs d'évaluation de la performance, industrie du câble électrique.

Abstract

Industrial enterprises have a wide range of strategic behaviors that they can adopt to achieve their plans. Accordingly, the vertical differentiation of products and their determinants is one of the most important types of differentiation strategy that we will study in some detail. This study aims at highlighting this type of behavior which occupies an important position in some forms of oligopolistic or monopolistic competition, on the one hand, and its effectiveness in maintaining and sustaining the institution, and the extent to which the institution succeeds in adapting to the variables of the environment in which it is active, on the other hand. That is through several indicators of performance evaluation like: Profitability, market share, productive efficiency.... This type of behavior is primarily based on the quality of the products. The criterion for distinguishing between the products of competitors is the specific characteristics of each commodity of any standard of higher quality or lower quality.

We have chosen the electrical cable industry, especially the Cable Industry Company of Biskra E.NI.CA.B as one of the largest establishments that have imposed its presence in the area, especially as it has ISO certification, which made it concerned to develop its performance in various fields, especially the field of product differentiation.

The results of the study showed a positive relationship between the vertical differentiation of products and the performance of the institution in the sector of electrical cables. This strategy contributed to improving the performance of the enterprise in acquiring the bulk of the market in some of its products (industrial cables and household cables) and profitability, although this contribution is relatively weak.

Keywords: industrial economy, strategic behavior, vertical product differentiation, performance, performance appraisal indicators, electrical cable industry.

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
I	الاهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الفرنسية
V	الملخص باللغة الانجليزية
VI- VIII	فهرس المحتويات
IX-X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ- ي	المقدمة العامة
71-02	الفصل الأول: التمييز العمودي للمنتجات كسلوك استراتيجي
02	تمهيد :
03	المبحث الأول: السلوكات الاستراتيجية
03	المطلب الأول: تعريف السلوك الاستراتيجي
05	المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر
11	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
22	المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية التمييز
22	المطلب الأول: ماهية استراتيجية التمييز
27	المطلب الثاني: النماذج المفسرة لإستراتيجية تمييز المنتجات
29	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التمييز
35	المبحث الثالث: التمييز العمودي للمنتجات
35	المطلب الأول: تعريف التمييز العمودي للمنتجات
39	المطلب الثاني: مفهوم القيمة بالنسبة للزبون وطرق إنشائها
43	المطلب الثالث: محددات التمييز العمودي للمنتجات
60	المبحث الرابع: فوائد ومخاطر الحصول على التمييز
60	المطلب الأول: متطلبات تطبيق التمييز العمودي للمنتجات
66	المطلب الثاني: فوائد و مخاطر تبني التمييز العمودي

قائمة المحتويات

69	المطلب الثالث: المدى الزمني لتمييز المنتجات
71	خلاصة الفصل
117-73	الفصل الثاني: الأسس النظرية للأداء و مؤشرات قياسه
73	تمهيد :
74	المبحث الأول: مفهوم الأداء و أنواعه
74	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته
79	المطلب الثاني: أنواع الأداء (مصادره)
83	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
88	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء
88	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
92	المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء
94	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء وشروط نجاحه ومعوقاته
98	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء الصناعي
98	المطلب الأول: المؤشرات التقليدية
110	المطلب الثاني : محدودية أنظمة القياس التقليدية
112	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الحديثة
117	خلاصة الفصل
161-119	الفصل الثالث: تحليل أثر التمييز العمودي في تحسين الأداء وفق نموذج الاقتصاد الصناعي
119	تمهيد
120	المبحث الأول: ماهية الاقتصاد الصناعي
120	المطلب الأول : مفهوم الاقتصاد الصناعي وأهميته
122	المطلب الثاني: ظهور الاقتصاد الصناعي وتطوره
127	المطلب الثالث: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي
131	المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة
131	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وعلاقته بالسلوك والأداء
133	المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة

قائمة المحتويات

143	المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة
149	المبحث الثالث: علاقة التمييز العمودي للمنتجات بأداء المؤسسة
149	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
149	المطلب الثاني: معايير تحسين الأداء بالمؤسسة
153	المطلب الثالث: مساهمة التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة
161	خلاصة الفصل
232-163	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
163	تمهيد :
164	المبحث الأول : تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الصناعة
164	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة
179	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
187	المطلب الثالث: أهمية مؤسسة صناعات الكوابل
188	المبحث الثاني: أشكال التمييز العمودي في المؤسسة
188	المطلب الأول : النشاط الإنتاجي للمؤسسة
195	المطلب الثاني : الجودة كمحدد أساسي للتمييز العمودي وصورها لدى المؤسسة
202	المطلب الثالث : المحددات الأخرى للتمييز العمودي وأشكالها لدى المؤسسة
204	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
204	المطلب الأول: أسلوب و أدوات الدراسة
205	المطلب الثاني: نموذج الدراسة وعينة البحث
207	المطلب الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
210	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة
210	المطلب الأول: عرض البيانات العامة
216	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
224	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
232	خلاصة الفصل
239-234	الخاتمة
251-241	قائمة المراجع
265-254	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	نموذج قوى المنافسة لـ " Porter "	01-01
12	الاستراتيجيات العامة للتنافس	02-01
13	مكونات الإستراتيجية التنافسية	03-01
34	أنواع إستراتيجية التمييز	04-01
39	محددات القيمة المقدمة للزبون	05-01
40	القيمة المُدرَكة من طرف الزبون	06-01
41	سلسلة القيم	07-01
49	المنطق الاستراتيجي للجودة المدركة	08-01
59	محددات التمييز العمودي	09-01
77	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01-20
78	المعايير الأساسية المشكلة للأداء	02-02
81	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	03-02
83	العوامل المؤثرة في الأداء	04-02
95	مراحل تقييم الأداء	05-02
104	الإنتاجية والكفاءة	06-02
109	كيفية حساب حصة السوق	07-02
113	مربع النتائج و المحددات	08-02
121	ديناميكية نموذج هيكل ، سلوك ، أداء	01-03
129	نموذج هيكل – سلوك – أداء	02-03
138	إقتصاديات الحجم كعائق للدخول	03-03
140	المزايا المطلقة للتكاليف	04-03
141	الكثافة الإعلانية و تركز الصناعة	05-03
145	توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل	06-03
153	تأثير الجودة على الربح	07-03
154	أثر تحسين الجودة على هامش الربح	08-03
156	علاقة الجودة بالحصة السوقية	09-03
159	تأثير العلامة التجارية على أداء المؤسسة	10-03
164	إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (SONELEC)	01-04
166	مخطط تجزئة المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل	02-04
169	تطور رقم أعمال مؤسسة E.N.I.C.A.B من سنة 2010 الى سنة 2017	03-04
172	قائمة بأهم الزبائن لدى المؤسسة ونسبة تعاملهم	04-04
175	منتجات شركة السويدي	05-04
178	:نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة E.NI.CA.B	06-04
186	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA Biskra)	07-04

قائمة المحتويات

190	منتجات مؤسسة لونيكاب	08-04
194	ورشات إنتاج الكوابل الكهربائية	09-04
203	علامة المؤسسة بعد سبتمبر 2017	10-04
205	النموذج النظري للدراسة	12-04
212	التمثيل الباني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=41)	13-04
213	التمثيل الباني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	14-04
214	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	15-04
215	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16-04
216	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم الوظيفي	17-04

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter "	01-01
21	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.	02-01
23	فرص خلق التمييز لدى المؤسسة	03-01
25	أشكال هيكل الصناعة في السوق	04-01
55	دور كل من التعبئة والتغليف	05-01
102	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	01-02
148	معايير مستويات المنافسة	01-03
168	تطور رقم الأعمال مؤسسة E.N.I.CA.Biskra خلال الفترة (2017/2010)	01-04
170	تصنيف عمال مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة	02-04
175	بعض المؤشرات المالية للربع الأول لسنة 2018 لمؤسسة السويدي الكترك	03-04
177	منتجات شركة كتال	04-04
189	عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة (EN.I.CA Biskra)	05-04
191	تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة خلال الفترة 2016-2010	06-04
206	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	07-04
208	قياس الارتباط	08-04
210	معاملات الصدق والثبات	09-04
211	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=41)	10-04
212	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=41)	11-04
213	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=41)	12-04
214	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (N=41)	13-04
215	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي (N=41)	14-04
217	تحليل عبارات جودة منتجات المؤسسة	15-04
219	تحليل عبارات بعد علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف	16-04
220	تحليل التمييز العمودي للمنتجات	17-04
221	تحليل عبارات مؤشر الربحية.	18-04
222	تحليل مؤشر الحصة السوقية	19-04
223	تحليل عبارات مؤشر الانتاجية	20-04
224	تحليل أبعاد أداء المؤسسة.	21-04
225	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	22-04
226	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	23-04
227	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	24-04
228	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	25-04
230	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26-04

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
254	قائمة أهم الموزعين المعتمدين لدى المؤسسة	01
255	شهادة الايزو(9001) اصدار 2015	02
256	أساليب التعبئة والتغليف في المؤسسة	03
259-257	استمارة الاستبيان	04
265-260	مخرجات برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS	05

إن ما يميز البيئة الصناعية اليوم، هو التغيرات والتقلبات المستمرة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة ، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في ظل ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير استراتيجيات عملها، لتتمكن من تقديم منتجات وخدمات متميزة بطرق متطورة تساعد على تقليل التكلفة وخفض نسبة الهدر في الموارد والطاقات وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة ، تتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية العديد من الإستراتيجيات للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، إذ تشكل هذه الخيارات بدائل إستراتيجية متاحة أمام المؤسسة للاختيار بينها من أجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت تشكل إما فرصة أو تهديدا لها.

وبالتالي أصبح لزاما على هاته المؤسسات اختيار السلوك الأفضل و المناسب لها، بحيث يتلاءم مع بيئتها الداخلية و يعزز من تكيفها مع بيئتها الخارجية مما يسمح لها بتحقيق أهدافها ، وأصبحت المؤسسة اليوم في موقف يحتم عليها العمل على اكتساب ميزة تنافسية ، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى الطويل من خلال النمو والتوسع في الصناعة التي تنشط فيها، لمواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم إمكانياتها الداخلية و الخارجية ، وحقيقة هناك مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة وفقا لما تملكه من امكانيات ووضعها التنافسي كما سبق وذكرنا غير أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد .

لذلك يعد اختيارا لإستراتيجية التنافسية للمؤسسات إحدى أكثر عمليات الإدارة الإستراتيجية تعقيدا، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في الصناعة، فنجد أن الإستراتيجية التنافسية هي التي تحدد لنا مستقبل المكانة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المستهدفة من جهة، كما تعمل على تحقيق تكيف موارد المؤسسة مع بيئتها من جهة أخرى ،من هنا تظهر العلاقة التي تربط سلوك المؤسسة بالأداء الذي تحققه من وراء هذا السلوك، حيث ركز المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات الموجودة بين هيكل الصناعة وسلوكات مؤسسات الأعمال وأثرها على تحديد أداء المؤسسة في الصناعة حيث اعتمدت العديد من المؤسسات العالمية والشركات الرائدة، إستراتيجيات مختلفة كآلية للنمو والتوسع الخارجي، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز أدائها التنافسي، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الإستراتيجيات بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد .

أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة الصناعية كثيراً ما تكون أمام معادلة طرفها الأول هو اختيار الإستراتيجية المناسبة أمام التطورات الهائلة وضرورة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات، والطرف الثاني هو ضرورة بقاء المؤسسة من خلال تقديم أحسن لمنتجاتها والعمل على تحسين أدائها، ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول الوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا البحث وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التمييز العمودي للمنتجات كسلوك استراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية؟

ومن خلال هذه الإشكالية تظهر لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهي كالتالي:

1- ما هي النماذج المفسرة لتمييز المنتجات؟ وماهي المحددات الأساسية والثانوية للتمييز العمودي؟

2- ماهي شروط الواجب توفرها لدى المؤسسة لتطبيق التمييز العمودي؟

3- هل بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها باستحواذها على الجزء الأكبر من السوق اعتماداً على التمييز العمودي للمنتجات؟

4- هل تستطيع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة E.NI.CA.B أن تقدم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، وبالتالي تحقيق أرباح عالية؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التمييز العمودي للمنتجات في

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة E.NI.CA.B، وأدائها (المؤشرات: الربحية،

الحصة السوقية، إنتاجية المؤسسة)؟

ثانياً: تحديد الفرضيات

في سبيل الإجابة على هذه الإشكاليات يمكن لنا أن نطرح مجموعة من الفرضيات الأولية والمتمثلة في ما يأتي:

1- يأتي التمييز من وجود اختلافات في السلع المعروضة وتعتبر الجودة المحدد الأساسي للتمييز العمودي مع وجود بعض المحددات الفرعية؛

2- التمييز العمودي كأى سلوك يمكن أن تتبعه أي مؤسسة وبما أنه يركز على جودة المنتج فيجب توفر إمكانات مادية كبيرة؛

- 3- تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وبالتالي وفاء عملائها الحاليين لمنتجاتها واستقطاب عملاء جدد ؛
- 4- إن هذا النوع من التمييز لا يسمح للمؤسسات بالتفكير بالتكاليف لكن في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح فإنها تسمح للمؤسسة بتحقيق أرباحا عالية قياسا بالمنافسين.
- 5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببيسكرة E.NI.CA.B وأداء المؤسسة.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع البحث

- هناك مجموعة من المبررات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، منها دوافع ذاتية مرتبطة برغبتني، وأخرى موضوعية، وأهمها كالآتي:
- 1- نظرا لحدثة هذا الموضوع في الجزائر، وجب علينا أن نقوم بمثل هذه الدراسات حتى نعطي أهمية أكثر لهذا العلم والمتمثل في الاقتصاد الصناعي؛
 - 2- إتاما لما بدائنا به في مذكرة الماجستير وذلك بالتعمق أكثر في أحد أنواع إستراتيجية التمييز؛
 - 3- رغبتني في دراسة موضوع يحتوي على معلومات و دراسات ديناميكية ليست ساكنة، وكذا دراسة موضوع يعتمد على الجانب التحليلي، وهذا ما يتميز به هذا الموضوع.
 - 4- من أجل إثراء المكتبة الجزائرية، بمثل هذه الموضوعات وكذا توفير مراجع للدفعات القادمة؛
 - 5- تعتبر صناعة الكوابل ذات أهمية إستراتيجية تنبع من طبيعة المنتجات التي تقوم بإنتاجها، فإن الأمر يقتضى اهتمام هذه الصناعة باستغلال الفرص المتاحة في بيئتها التنافسية من أجل تحقيق أداء جيد.

رابعا: أهمية الموضوع

- يعتبر الموضوع ذو أهمية كبيرة، وخاصة في الجزائر لأنه يتسم بالحدثة، وعليه يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر التي تضيف أهمية على البحث وهي:
- 1- من أجل مسايرة التطورات العالمية في مجال العلوم، وخاصة علم اقتصاديات الصناعة الذي لم يعطى الوفر الكافي من الدراسة من قبل الباحثين في الجزائر، مقارنة بدول أوروبا التي ظهر فيها تقريبا في منتصف القرن الماضي، بينما تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مهد هذه الدراسات؛

2- توجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، وتحقيق المنافسة من أجل القضاء على أي عامل قد يؤدي إلى إخفاق السوق، أو قد يؤثر على رفاهية المجتمع، وجب على الباحثين الاهتمام بمثل هذه الدراسات لتوضيح الرؤية الصحيحة لاقتصاد السوق؛

3- التأكيد أن التمييز العمودي أحد أهم أنواع إستراتيجية التمييز للمؤسسات التي يدخل في الاختلاف النوعي بين السلع ، لأنه يتم تنفيذ التمييز العمودي دائما على أساس ترتيب السلع في مبدأ تفضيلها من قبل المستهلكين على أساس خصائصها المادية (أكبر أو أقل جودة) أو ذاتية (السلعة ذات علامة تجارية جيدة والعكس صحيح)، والأسعار تحدد على أساس مستوى جودة تلك السلع ولتوضيح المشاكل التي يطرحها هذا النوع من التمييز ؛

4- يعتبر هذا الموضوع من بين الدراسات التي تعطى للمؤسسة نتائج يمكن أن تجعلها من بين المؤسسات المنفوقة في السوق، حيث أن معظم هذه الدراسات في الخارج.

خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها ما يلي:

1- إظهار أهمية علم اقتصاديات الصناعة في تحليله للأسواق وكذا سلوك المؤسسات، والتفاعلات التي يمكن أن تظهر؛

2- إبراز مدى أهمية التمييز العمودي في المؤسسات في ظل المنافسة الاحتكارية ومحاولة إظهارها بطريقة محكمة وفعالة ؛

3- التعمق في دراسة كيفية تحسين لأداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ افتتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية وحتى المنتجات المحلية ، وبالتالي يجب اختيار إحدى الاستراتيجيات التي تضمن لها البقاء و الاستمرارية ؛

4- محاولة استقراء لمجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال، والإسهامات العلمية والدراسات الميدانية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال، ومحاولة استغلالها.

سادسا: المنهج المتبع

في دراستنا هذه وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع البحث سنستخدم المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، فمن خلال الوصف يمكننا معرفة وجود التمييز العمودي في المؤسسة وتشخيص ملامحه ، والوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة به، ثم تحليل تأثير مختلف جوانب هذه الظاهرة على أداء المؤسسة.

وللتعمق أكثر في جوانب الموضوع ارتأينا إجراء دراسة حالة في إحدى المؤسسات الخاصة وهي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة E.NI.CAB وقد استعنا في هذا الإطار ببعض الأدوات كالملاحظة والمقابلة وبعض الأساليب الإحصائية، كما اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن عن طريق تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS، كمحاولة منا في فهم هذا النوع من البحوث والدراسات، وإخراجه من المجال الأكاديمي إلى الميدان العملي، وذلك حتى يكون كخلفية أو مرآة للمؤسسات الأخرى.

سابعاً: محددات البحث

1- الإطار المكاني: من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كعينة للبحث لما لها من ثقل صناعي واقتصادي، كما تعتبر المؤسسة من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتبارها القائد في سوق الكوابل من حيث الإنتاج وأكبر مؤسسة في الجزائر بل وعلى الصعيد الإفريقي.

2- الإطار الزمني:

لقد تم اختيار فترة الدراسة بين 2010 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2018 عند تحليل المؤسسة لأنها تمثل الفترة دمجت بين المؤسسة العمومية (الدولة) ثم فترة الخوصصة التي كانت على مرحلتين الشريك الأجنبي (جنيرال كابل) ثم الشريك الجزائري (كوندور) من أجل دراسة النتائج المترتبة عن كل فترة.

ثامناً: صعوبات البحث

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في طريقنا لإنجاز هذا البحث، فيما يلي:

1- قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع وبالأخص تعريف التمييز العمودي ومحدداته، ورغم تناول هذا الموضوع في المراجع الفرنسية والإنجليزية إلا أنها ليست متوفرة لنا بشكل كبير، ولم نستطع الحصول إلا على البعض منها؛

2- الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والإحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية وخاصة الإحصائيات المالية لقياس وتقييم أداء المؤسسة، مما أدى بنا إلى استخدام أسلوب الاستقصاء لمعرفة أداء المؤسسة باستخدام استمارة استبيان، وخاصة في المرحلة الأخيرة بعد خوصصة المؤسسة من طرف مؤسسة كوندور التي أبت إعطائنا المعلومات إلا بعد جهد جهيد (بعض المعلومات).

تاسعا : الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات التي تم تناولها في مجال البحث العلمي، والتي لها علاقة بموضوع البحث ولو جزئيا أي دراسة الثنائية : (السلوك الاستراتيجي و أداء المؤسسة)، ومن أهمها ما يلي:

1- دراسة ايمان نعمون (2017)، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر -أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بسكرة.

تهدف الى ابراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية القيادة بالتكلفة ، التمييز و استراتيجية التمييز) وواقع أداء تلك المؤسسات في ظل تطبيقها لتلك الاستراتيجيات والعلاقة بين واقع تطبيق هذه الاستراتيجيات وأداء هذه المؤسسات في الصناعة لتصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

تميز صناعة الهاتف النقال في الجزائر بجاذبية كبيرة وذلك لضعف القوى الضاغطة على المؤسسات القائمة في الصناعة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال اعتماد نموذج القوى الخمس لتحليل متغيرات وأبعاد هيكل هذه الصناعة، كما تطبق مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الاستراتيجيات العامة للتنافس المختلفة، حيث كانت إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة أكثر استخداما، تلتها إستراتيجية التمييز، وأخيرا استراتيجية التركيز، كما أن لهذه الاستراتيجيات تأثير على أداء المؤسسة بنسب مختلفة منها ماهو مرتفع ومنها ماهو متوسط

2- دراسة فواز واضح (2016) ، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء -حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر -أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بسكرة،

تهدف الى ابراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة ومختلف قوى المنافسة في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودية الصناعة واستراتيجيات المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال، وتوصل إلى تحديد الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة في علاقتها مع متغيرات الصناعة ومؤشرات الأداء فيها، حيث تبين وجود فرص كبيرة ونوع من الحماية الحكومية للمؤسسات القائمة بالرغم من جاذبية هذه الصناعة حسب مؤشرات الأداء، الأمر الذي أدى إلى وجود مؤسسات كبيرة ترغب في دخول الصناعة ، كما لم تقصر المؤسسات القائمة في وضع استراتيجيات مانعة لدخول منافسين جدد.

3- Bernard Caillaud ,(2016) **Economie Industrielle 04 La différenciation des produits**, Paris :

حيث توصلت دراسته الى أن الميزة التنافسية هي نتيجة للعديد من الأنشطة التي تحققها المؤسسة لتصميمها وتصنيعها السوق ، وتوزيع ودعم المنتج الخاص بها ، حيث أن كل نشاط يمكن أن يساهم في موقف المؤسسة النسبي من حيث التكاليف وإنشاء قاعدة للتمايز في منتجاتها .

4- LOK, KA HENG,(2017),**Differentiation Strategy How to create a competitive advantage in online groceries Bachelor's Thesis in International Business**, Lahti University of Applied Sciences Ltd Degree Programme in International Business

وتركز الدراسة على تحليل العوامل الخارجية ، حيث تم استخدام تحليل PESTEL و كان من الضروري تجزئة السوق لرؤية سلوك المستهلكين، تم تطبيق نموذج Five Five من Boller وتحليل SWOT للعثور على عوامل نجاح المنافسين.

وتم اختيار نهج كمي واستنتاجي من خلال صياغة استبيان عبر الإنترنت، تستند الأسئلة على الفرص التي تم العثور عليها من العوامل الخارجية الثلاثة تم التوصل إلى استنتاجات ملموسة وموثوق بها بعد تحليل البيانات الأولية باستخدام إحصائيات SPSS.

ويستند هذا النموذج إلى نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية وإستراتيجية التمايز من إستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر، يثبت أن تحليل العوامل الخارجية يوفر فرصًا قابلة للتطبيق في التفريق في السوق الحالي، وتعطي الاستراتيجية الأولية لعمليات توقعات المستهلكين واحتياجاتهم كوسيلة للاستفادة من المنافسين في القطاع .

5- Ferreira, Rodolphe Dos Santos, and Jacques-François Thisse,(1996)

Horizontal and vertical differentiation: The Launhardt model,

International Journal of Industrial Organization, vol 14, N° 4.

في الأعمال التجارية ذات خطوط الإنتاج المتنوعة ، يعتبر التمايز أحد المفاتيح الرئيسية للنجاح، يمكنك بيع المنتجات مع أغراض مختلفة للعملاء ذوي الاحتياجات المختلفة حيث يمكن تمييز المنتجات وفقاً للجودة أو الوظيفة أو التصميم وبشكل عام ، يكون التمييز العمودي على أساس الجودة الأعلى والأدنى ، في حين يكون التمايز القائم على أذواق المستهلكين أفقياً.

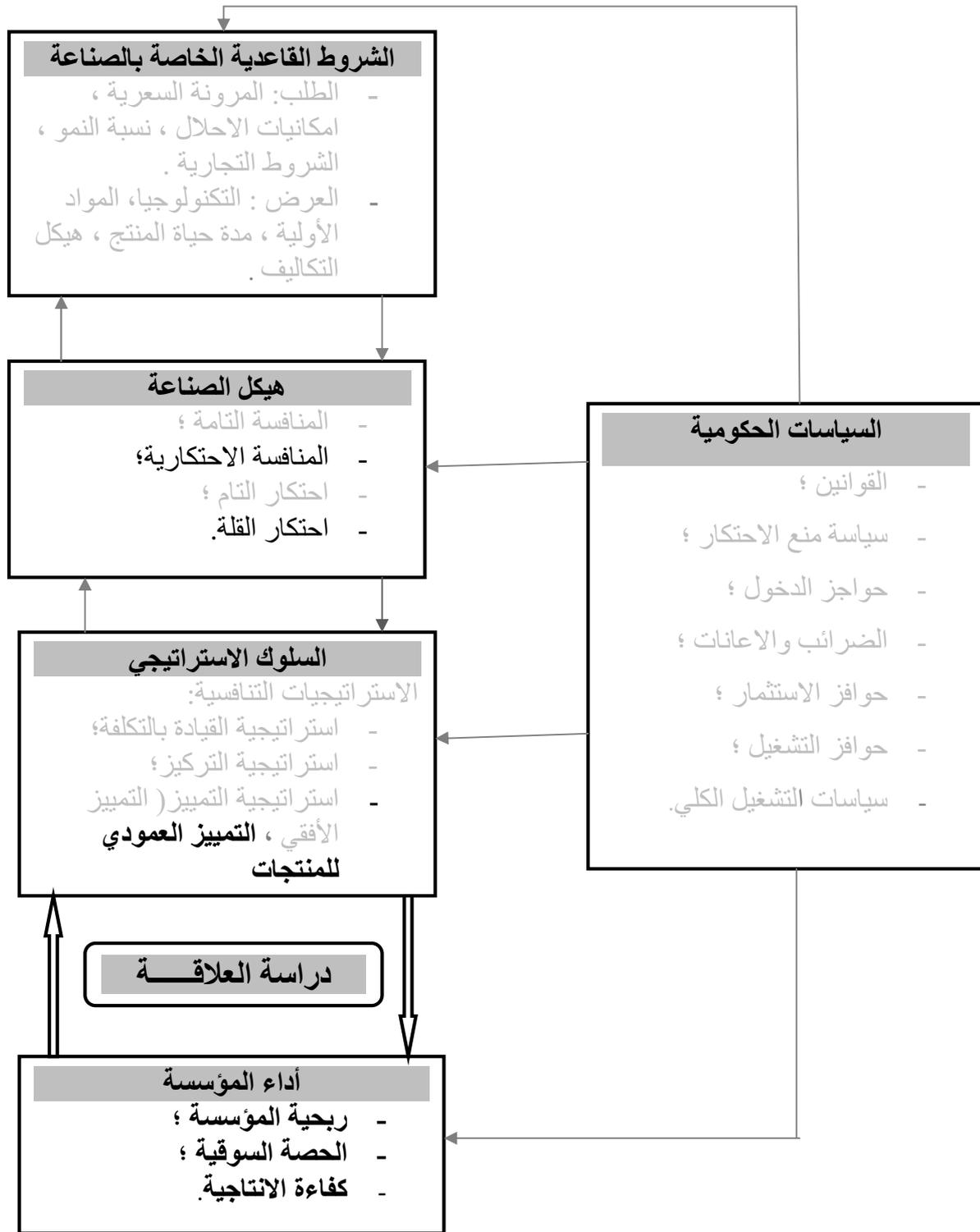
كما وضح كيف أن الاحتكار المكاني الذي اقترحه Launhardt في عام 1885، الذي يمكن للمؤسسات الوصول إلى تقنيات المختلفة، يسمح للمؤسسة أن يختار بطريقة بسيطة النوعين الرئيسيين من تمايز المنتجات، أي الأفقي والرأسي.

عاشرا : نموذج الدراسة وخطة البحث

1- نموذج الدراسة

نظرا لكون الموضوع متعلق بعلم اقتصاديات الصناعة، و التي تختص بدراسة الثلاث المعروف (SCP)، سيتم دراسة إشكالية الموضوع وفق المخطط التالي:

- المخطط الاجرائي للدراسة: عبارة عن نموذج SPC مع ابراز متغيرات الدراسة



2- خطة البحث

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية و الرابع تطبيقي وقد جاءت كالاتي:
الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل من الجانب النظري التمييز العمودي كسلوك استراتيجي ، حيث تم تقديم:

في المبحث الأول السلوكيات الإستراتيجية مركزين على الإستراتيجيات العامة للتنافس، ثم انتقلنا في المبحث الثاني الى ماهية إستراتيجية التمييز؛ وأنواعها باعتبار إستراتيجية التمييز من الإستراتيجيات العامة للتنافس أما المبحث الثالث: فيتحدث عن التمييز العمودي للمنتجات كسلوك يمكن للمؤسسة انتهاجه؛ تناولناه من حيث التعريف و المحددات مركزين على الجودة كمحدد أساسي اضافة الى عناصر أخرى: كالعلامة، التعبئة والتغليف، أما المبحث الرابع والأخير تناولنا فيه فوائد ومخاطر الحصول على التمييز.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل من الجانب النظري الأسس النظرية للأداء ومؤشرات قياسه. حيث تناولنا مفهوم الأداء و التعريفات المختلفة له، أنواعه ومجالاته؛ وفي المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء، مفهومه أهدافه، أهميته وأساليب تقييم الأداء، أما المبحث الثالث والأخير: تكلمنا على مؤشرات قياس الأداء سواء كانت هذه المؤشرات التقليدية أو المؤشرات الحديثة .

الفصل الثالث: عبارة عن فصل ربط بين المتغيرين وتحديد العلاقة بينهما من خلال نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل سلوك و أداء) بحيث قسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول ويتناول ماهية الاقتصاد الصناعي من مفهوم و بدايات ظهوره وتاريخ تطوره إلى غاية العلاقة الموجودة بين عناصر النموذج أما المبحث الثاني: فتطرقنا إلى هيكل الصناعة؛ وأشكال هيكل السوق وخصائص كل سوق، المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة من خلال التمييز العمودي وذلك كيف يؤثر كل عنصر من عناصر التمييز العمودي على أداء المؤسسة .

الفصل الرابع: وخصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، فتم تناول ما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؛ نشأتها، التعريف بعمالها وهيكلها التنظيمي و أهميتها أما المبحث الثاني: أشكال التمييز العمودي في المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية أي شرح الأدوات الاحصائية المستخدمة في جمع بيانات الاستبيان وتصميم الاستبيان، وأخير المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة لأسئلة استبيان البحث المستخدمة وتحليل اتجاهات الآراء، وتفسير النتائج.

تمهيد :

نتيجة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها محيط المؤسسة والذي يتسم بعدم الأكادة، أصبح لزاما الحفاظ على حصة المؤسسة من السوق، على الرغم من أن مواجهة المنافسين لتحقيق ذلك يفرض على المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية انطلاقا من أدائها الإستراتيجي للتفوق عليهم، أي امتلاكها لإستراتيجيات تتوافق والانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية نتيجة العولمة، بإنتاج سلع وخدمات تفوق تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على رضا العملاء وولائهم.

حيث أصبحت معظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، وتناضل باستمرار من أجل بناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز عن غيرها من المؤسسات ، يضمن لها النمو والبقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولإنجاز هذه الأهداف على المؤسسة أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط ، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة مجال تحقيق الأرباح المستقبلية ، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمؤسسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها واختيار سبل ومسارات تحقيقها يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية.

ويمكن للمؤسسة أن تعتمد أهم الاستراتيجيات والمتمثلة في استراتيجية التمييز وبالأخص التمييز العمودي الذي يعتبر سلوك استراتيجي فعال تختاره وتتبناه المؤسسة الصناعية من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الصناعة وترى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها ومجارات منافسيها وطريقة هامة لتحسين أدائها ، والذي يركز على الاهتمام بالزبون وإقامة علاقات معه، وجذبه ومحاولة الإحتفاظ به عن طريق تقديم قيمة إضافية أكبر لمنتجاتها من تلك التي يقدمها المنافسون، فهناك عدد كبير من الخصائص يمكن من خلالها تمييز المنتج المقدم للزبون ، لذا ارتأينا تقسيم الفصل الى أربعة مباحث :

- ✓ المبحث الأول: السلوكات الاستراتيجية ؛
- ✓ المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التمييز ؛
- ✓ المبحث الثالث: التمييز العمودي للمنتجات ؛
- ✓ المبحث الرابع: فوائد ومخاطر الحصول على التمييز.

المبحث الأول : السلوكات الإستراتيجية

مازالت تحولات المحيط التنافسي الجديد يفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع إستراتيجية التي تمكنها من الاستمرار و المنافسة ، والتعرف على نقاط القوة للمنافسين وتحديد مجالات الضعف بغية استغلالها ، ويعتبر السلوك الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليته ، و دوره في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق التفوق على المنافسين، ضمن هذا الإطار سأتناول بالتحليل مفهوم السلوك الاستراتيجي ، وأهم السلوكات الإستراتيجية وقبل التطرق إليها يجب دراسة السوق والعوامل التنافسية التي يجب تحليلها لمعرفة أثرها على مستقبل المؤسسة حيث أن جميع المؤسسات داخل القطاع تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية ومن ثم تحدد الأرباح الكامنة الممكن لأي مؤسسة تحقيقها.

المطلب الأول :تعريف السلوك الاستراتيجي

يقصد بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة ، وتشمل أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة : سياسة التسعير للمنتجات ، سياسة تحديد كمية الإنتاج ، سياسة تنمية الإنتاج /المبيعات ، وسياسة البيعإلى غير ذلك⁽¹⁾

حيث نميز نوعين من السلوك الاستراتيجي السلوك الاستراتيجي تعاوني والسلوك الاستراتيجي غير تعاوني

الفرع الأول :السلوك الاستراتيجي غير التعاوني

تنتهج هذا السلوك المؤسسة التي تهدف لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها ، وبصفة عامة ، تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية من أجل الضرر بمنافسيها ، وبالتالي زيادة أرباحها ، حيث هناك طرق عديدة لمنع منافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها ، بعض هذه الإستراتيجيات تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق ،

(1)أحمد سعيد باخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ،1994، ص 124.

و في الواقع ، لكي يكون السلوك الاستراتيجي فعالا ، يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثرا ما دام ذلك ضروريا ، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية ، من بين هذه الاستراتيجيات افتراس السعر (سياسة التسعير) ، الحد سعري ، الاستثمار في مجال الحد من التكاليف الإنتاج ، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين... الخ ، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد ، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق⁽¹⁾

الفرع الثاني : السلوك الاستراتيجي التعاوني

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة كما أنه يحد من المنافسة ، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق ، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت⁽²⁾، والسلوك الاستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية التحالفات الإستراتيجية.

ويمكن تقديم التحالف الاستراتيجي كبديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر ، والتحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد ، تعريفاته متنوعة جدا وتحتاج أحيانا إلى الدقة ، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى، فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة⁽³⁾ ، لتحقيق هدف محدد معين حيث هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة ، تعمل المؤسسة دائما إلى تعظيم أرباحها وذلك حسب كل سوق الذي تبيع فيه منتجاتها ، وتتدخل نوعية السوق في تحديد كمية مشتريات المؤسسة ومبيعاتها وفي تحديد الأسعار التي تستطيع

(1) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2008 ، ص 133

(2) إسماعيل علي بسيوني ، رفعت السيد العوضي ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 204

(3) محمد الأمين بن عزة ، محمد بتيتم ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 7-4 ماي 2005 ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص 6

تحميلها للمستهلك ونوعية السوق تنعكس بطريق مباشر على شكل دالة المبيعات المتوقعة للمؤسسة أي منحى الطلب كما تراه ومن ثم دالة الإيراد الكلي.

يمكن تقسيم السوق تبعاً لدرجة المنافسة السائدة فيما بين البائعين والتي تعكس أهمية المؤسسة بالنسبة للسوق كله، إلى أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، الاحتكار التام، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية. حيث يختلف سلوك الإستراتيجي لكل مؤسسة بحسب طبيعة السوق والتي من شأنها تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا القضاء على المنافسة وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق.

المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر

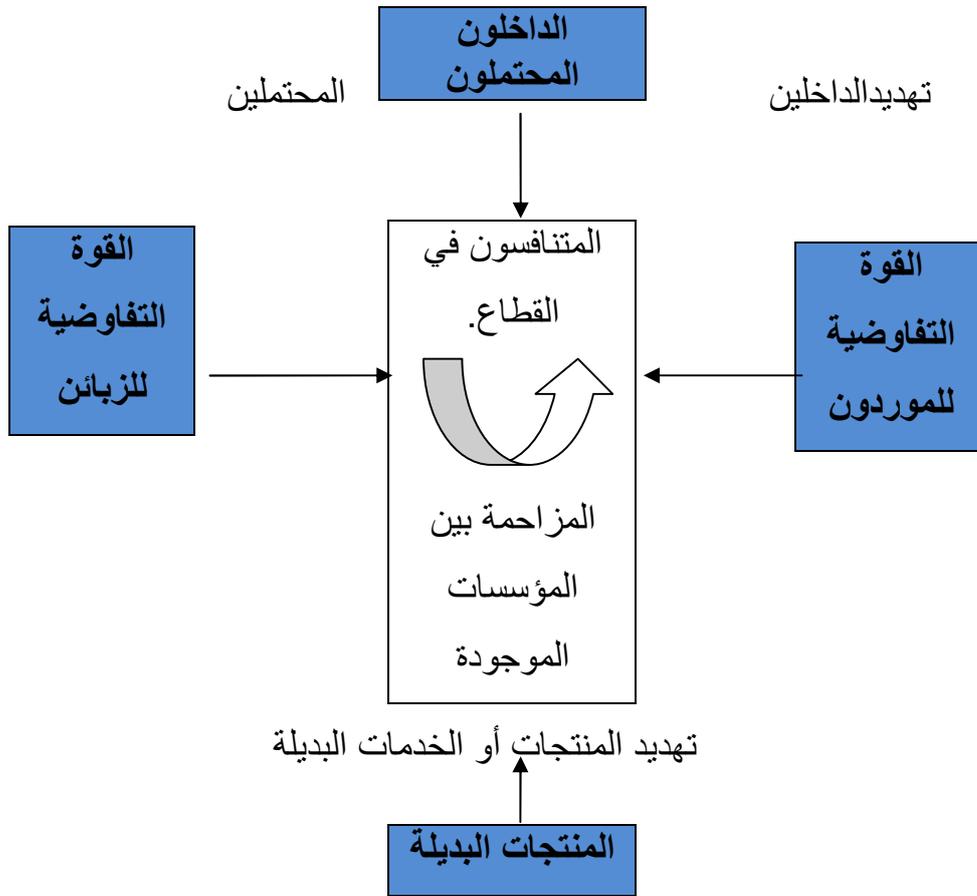
قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.

فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل، مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (1)

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

(1)Michael Porter, Compétitive Avantage: creating and sustaining superior performance, U.S.A., free press, 1980, p 4

الشكل رقم (01-01): نموذج قوى المنافسة لـ " Porter "



Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسون في الصناعة، إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسون، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي: (1)

1- عدد المتنافسين: كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس

فيما بينهم؛

(1) Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Op.Cit, p 04 .

2- **معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها؛

3- **التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضاً، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار؛

4- **تمييز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها؛

5- **الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم ؛ (1)

6- **عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية و الإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء. (2)

الفرع الثاني: الداخلون المحتملون

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

(1) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 107

(2) عمار عماري، الهاشمي بن واضح، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتي الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص 6.

ويعتمد تهديد داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل.⁽¹⁾

الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:

- مدى توافر بدائل قريبة؛
- تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة؛
- مدى تشدد منتجي السلع البديلة؛
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.⁽²⁾

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء

ويقصد بعبارة القوة التفاوضية للزبائن أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن ، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة ، وهذا ما يترتب عنه من ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة ، ومن ناحية أخرى ، عندما تتسم قدرة الزبون بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية وتزداد قوة الزبائن عندما يتألف عرض القطاع من مؤسسات صغيرة ومتعددة ، بينما الزبائن يكونوا ذو عدد قليل و حجم كبير.⁽³⁾

(1) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 34،35

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 72

(3) شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل -، ترجمة : د رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 146

الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف⁽¹⁾ ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

أولاً: درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير؛

ثانياً: عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم؛

ثالثاً: تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيراً: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيراً؛

رابعاً: درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة؛

خامساً: درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد؛

سادساً: الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة، ومن خلال ماسبق يمكن تلخيص القوى الخمس للتنافس في الجدول التالي :

(1) سملاي يحضيه، مرجع سابق ، ص 36.

الجدول رقم (01-01): محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

<p>- اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج، العلامة التجارية، تكاليف التحويل. متطلبات رأس المال، سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، مزايا التكاليف الكاملة، تملك منحني التعلم، سهولة الحصول على المدخلات اللازمة، سياسة الحكومة، الانتقام المتوقع.</p>	<p>الحواجز أمام الدخول</p>
<p>- نمو الصناعة ، التكاليف أو القيمة المضافة، الطاقة الزائدة المتقطعة. الخصائص المميزة للمنتج ، هوية العلامة التجارية. تكاليف التحويل ، التركيز والتوازن ، تعقيد المعلومات ، تنوع المنافسين ، حواجز الخروج.</p>	<p>محددات المنافسة</p>
<p>- السعر أو الأداء لحالات الإحلال ، تكاليف التحويل ، نزوع المشتري للإحلال</p>	<p>محددات تهديد الإحلال</p>
<p>- تمايز المدخلات ، تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة ، توفير مدخلات الإحلال ، تركيز الموردين ، أهمية الحجم للمورد، نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة ، تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج ، تهديد التكامل.</p>	<p>محددات قوة المورد</p>
<p>- القوة الرافعة التفاوضية ، تركيز المشتري ، حجم المشتري، تكاليف تحول المشتري ، معلومات المشتري ، القدرة على التكامل إلى الوراء، منتجات الإحلال ، اختيار المراحل الخطرة ، حساسية السعر ، السعر إلى إجمالي المشتريات ، تمييز المنتج ، العلامة التجارية ، التأثير على الجودة/ الأداء ، أرباح المشتري ، حوافز متخذي القرار.</p>	<p>محددات قوة المشتري</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد عما سبق

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في
نموذجه، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

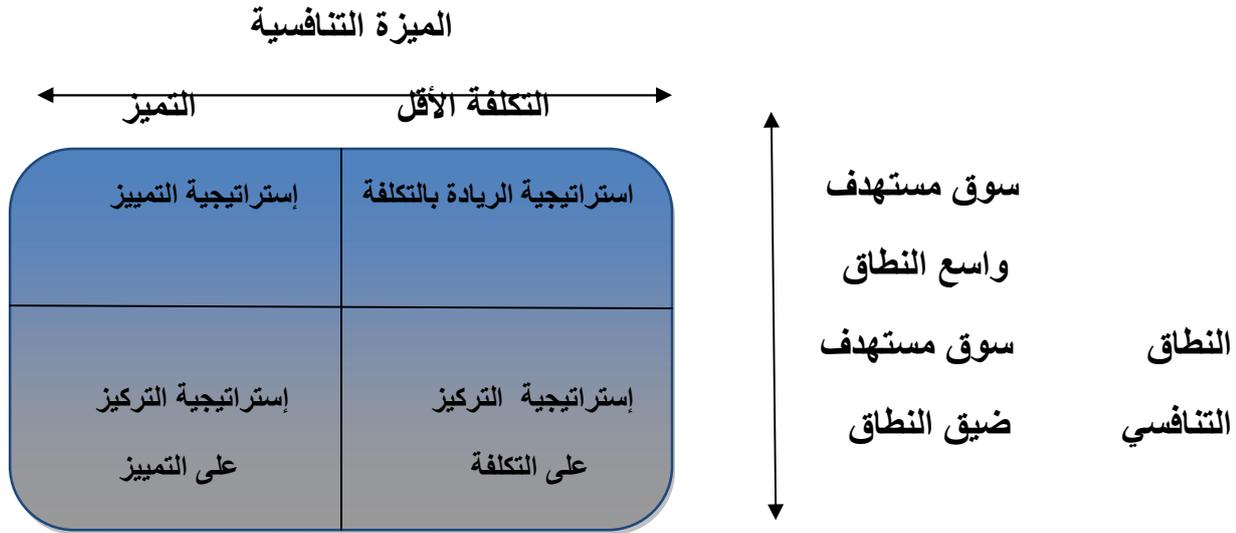
الاستراتيجيات العامة للتنافس مصطلح قدمها بورتر إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسبه ، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية.

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خططها الإستراتيجية ، أو تتبنى المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية المميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية، وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة ، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.(1)

أي أن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي : قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز المستند إما إلى التكلفة أو التمييز ،كما موضحة في الشكل الموالي :

(1) عبد المليك مزهودة ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2006،ص 126

الشكل رقم(01-02) : الاستراتيجيات العامة للتنافس



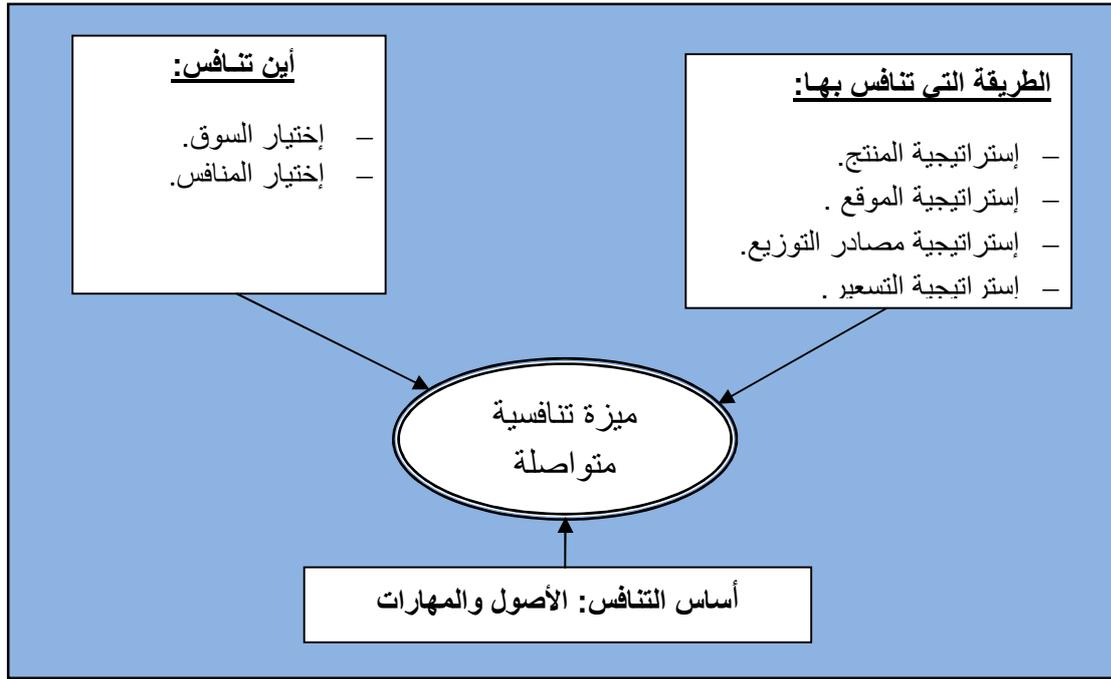
Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel ,Dunod,Paris,1997، p12

و يمكن أن نلاحظ من الشكل السابق أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض التكلفة أو إستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها " الريادة في التكلفة والتمييز"، وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز" (1)

وهذه الاستراتيجيات تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس كما هو موضح في الشكل الآتي:

(1) جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الادارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص 272.

الشكل(01-03): مكونات الإستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص14.

ومنه يمكن القول أن الإستراتيجيات التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، إذ تهتم بالرد على سؤالين "متى؟" و "كيف؟" يتم التنافس، ولما كانت هذه الإستراتيجية قريبة من أن تكون حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما اعتبرت تكتيكات أو سياسات، إذ أنها يمكن أن تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، وتقسّم هذه الإستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يختص الأول بالإهتمام بالبعد الزمني والرد على السؤال متى؟ أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي الرد على السؤال كيف؟

ويترتب على كل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني الشركة لخيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة وفي مايلي شرح مفصل للاستراتيجيات الثلاث⁽¹⁾.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة: الهدف من إعتداد المؤسسة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف هو التفوق على منافسيها ، إنطلاقا من العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع ، حتى تتمكن من وضع أسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح ، وتحقيق حصة سوقية

(1) نفس المرجع ، ص 14

معتبرة ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع ، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى ، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية ، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس و الإندفاع لخفض التكاليف ، و هذه الإستراتيجية تعني الإستثمار للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق و هذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة و تبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق (1) .

أولاً : متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة السعرية أو السيطرة بالتكاليف القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مقومات أساسية ، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا التكلفة المنخفضة :

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين؛
- إستثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف. (2)

ثانياً : مصادر ميزة التكلفة : لكي نفهم لماذا توجد لشركة ما تكاليف وحدة مختلفة عن تكاليف شركة منافسة تنتج منتجا مماثلا ، ينبغي أن نبحث دور محركات التكلفة المختلفة ، هي العوامل المحددة لمستوى تكاليف الوحدة داخل صناعه معينة ، و سوف نشرحها كمايلي (3):

1- **إقتصاديات (أوفورات) التعلم والحجم :** في مجال الأعمال ، كما في الحياة ، يمكن أن يكون التكرار معلما ممتازا، وإذا كنت تراقب الإتجاهات السعرية لأي منتج جديد : المعالجات

(1) سليمان سلامة ابو خرمة ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 16

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 109.

(3) فليب سادلر ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 281 .

الدقيقة ، أجهزة تشغيل الأقراص المدمجة ، وأجهزة التلفزيون ذات الشاشة المسطحة ، فأنت تراقب تراجعاً و من ضمن العوامل الرئيسية التعلم ، فمع تصنيع المزيد والمزيد من منتج ما يصبح العمال الأفراد أكثر مهارة و براعة في أداء وظائفهم و يتم إدخال تحسينات على تنظيم المنتج ، ونتيجة لذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج الوحدة الواحدة ، و تصبح وفورات العلم أكثر وضوحاً في العمليات الأكثر تعقيداً و يأتي التعلم نتيجة لصقل و تنقيح الأنماط الروتينية التنظيمية .

2- العلاقة بين تكلفة الوحدة والحجم التراكمي على مستوى المؤسسة أبعد ما تكون أن تكون عن التلقائية ، فتعلم يعتمد على الاستعداد للتعلم وعلى آليات التعلم ، و قد تستطيع الشركات الجديدة الوصول إلى التعلم الشركات الأخرى دون الحاجة إلى البدء عند قمة منحى الخبرة، الإستراتيجية الموصى بها و المتمثلة في :

التنافس على الحصة السوقية تكون محفوفة بالمخاطر عندما تنتهج عدة مؤسسات نفس الإستراتيجية ، في صناعه الصلب والمواد الكيماوية نتيجة الطاقة الإنتاجية الزائدة في أواخر السبعينات والثمانينات جزئياً لتنافس جميع المؤسسات على الريادة في الحصة السوقية من خلال خفض الأسعار والاستثمار في طاقة إنتاجية جديدة .

3- إن وفورات الحجم توجد عندما ينتج عن الارتفاعات المتناسبة في كميات المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج ارتفاعاً أكثر من متناسب في الناتج الكلي (أو الإجمالي) ، و قد ارتبطت وفورات الحجم تقليدياً بأنشطة التصنيع ، و خاصة تلك المعتمدة على رأس المال بكثافة (تكرير البترول) أو عمليات التجميع المعقدة (السيارات) ، و مع ذلك فقد بدأت وفورات الحجم تكتسب أهمية متزايدة في وظائف أخرى ، وفي الصناعات التصنيعية تمثل تكاليف تطوير المنتجات الجديدة المصدر الرئيسي لوفورات الحجم .

إن المصدر الأكثر أهمية لوفورات الحجم هو التكاليف الثابتة التي لا بد من تكبدها بغض النظر عن الناتج الجاري إنتاجه ، فتطوير منتج جديد أو إطلاق حملة إعلامية قوية ، كلها تتضمن تكبد مستوى معين من النفقات و كلما ازداد حجم مبيعات المؤسسة إزداد احتمال إنخفاض التكاليف وحدة هذه الأصناف (1).

(1) فليب سادلر ، المرجع السابق، ص 283 .

ثالثاً : مزايا و عيوب إستراتيجية القيادة بالتكلفة : وتتمثل في

1- مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة إلى السوق؛
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح ، و كنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها؛ (1)
- تفادي المخاطر بواسطة العملاء ، وذلك لأن احتمال تحول المشترين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج ، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً ومنفرداً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شراءهم لها؛
- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

2- عيوب إستراتيجية القيادة بالتكلفة

الواقع إن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغبتها في تحقيق هذه القيادة العديد من المشكلات، ومن أهم هذه المشكلات:

- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة ، فقد تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛
- إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، فمعظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر التكاليفي الهام، لذلك يجب على المؤسسة أن تتعاون مع المورد على خفض التكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج عند سعر أقل؛

(1) Michael Porter , *L'Avantage Concurrentiel*, op, cit, Pp .145-155.

- إهمال بعض جوانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة ، فمثلا خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عند خدمة السوق المحلي ؛
- عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفرة الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج ، فمثلا: إضافة عدد متنوع من الأشكال والألوان للمنتج يؤدي إلى التقليل من حجم الإنتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفرات الحجم الكبير للإنتاج؛
- عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة ، ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛
- قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة (1)

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التمييز مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،⁽²⁾ ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين⁽³⁾

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر

(1) محمد إسماعيل سيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 201، 202.

(2) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 164

(3) محمد إسماعيل سيد ، مرجع سابق ، ص 22

هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.

أولا : أشكال إستراتيجية التركيز

تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافس (التركيز على خفض التكاليف) ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز) ، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ شكلين: (1)

1- **إستراتيجية التركيز بالتكاليف** : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين ، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين ؛
- تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛
- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

2- **التركيز بالتمايز** : وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين ؛

ثانيا: عوامل نجاح إستراتيجية التركيز : ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي: (2)

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة ؛

(1) Michael Porter , L'Avantage Concurrentiel, op, cit, 159-161.

(2) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 165.

- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

ثالثاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز

1- المزايا: وتشمل النقاط التالية :

- تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز في تمتع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين ، نظراً لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة للعملاء لا يستطيع المنافسون تقديمها ، و تمنح هذه القدرة للمؤسسة قدراً من القوة والتأثير على عملائها ، لإنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر؛ (1)
- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات العملاء ، وإمكانية تحقيق التجديد والإبتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق ؛
- كما أنها وبالتقرب أكثر لتلبية إحتياجات العملاء ، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.

2- العيوب

إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيه ، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلي : (2)

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين ، نظراً للحجم الصغير الذي يتم شرائه من طرف تلك المؤسسات وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم ؛
- يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز) فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظراً للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه و إذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها؛

(1) روبرت.أبتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة:عبد الحكم الخزامى، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، مصر، 2008، ص349.

(2) محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2004 ، ص67 .

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين ، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها و إمكاناتها وكفاءتها؛
- كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا؛
- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة .

الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز

وتنطوي هذه الإستراتيجية التنافسية على الإبتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك ، إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز⁽¹⁾ ، وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص256.

الجدول(01-02): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

المصدر: أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة التبغ و الكبريت، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 37.

يمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية التمييز

تعتبر الإستراتيجية التمييز من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر والتي تحقق للمؤسسة التمييز عن منافسيها عندما تكون قادرة على كسب خاصية فريدة ووحيدة يكون الزبون راغبا فيها وتتميز فيها المؤسسة، حيث تركز على الخصائص التي يريدها أو يرغب فيها الزبون في المنتج ثم تبحث المؤسسة على الوضعية التي تتيح لها بأن تكون المنتج الوحيد لهذه الخصائص في القطاع .

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التمييز

سنتناول في هذا المطلب تعريف إستراتيجية التمييز وعلاقتها بهيكل الصناعة وكيف يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية عائقا للدخول في الصناعة:

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز: وتعرف إستراتيجية التمييز

"بأنها إعطاء المنتج خصائص متميزة ومهمة بالنسبة للزبون والتي تميز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة، إذن المؤسسة تبحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المميز، حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال إيجاد درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون و مثل ذلك التمييز يمكن للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً ، و كذلك زيادة عدد الوحدات المباعة ، و تنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها ، و هناك وسيلتان لتحقيق هذا التمييز، الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراءه للسلعة ، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة في خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين" (1)

حيث يعتمد تحقيق التمييز على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة فالأصل يعبر عن شيء تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة أما المهارة عنصر تقوم المؤسسة بأدائه أفضل من المنافسين أما الغرض من اختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة هي جعلها كعوائق أو

(1)Jean-Jacques Iambin et Ruber Chumpitaz, marketing stratégique et opérationne ,l 5ème édition,dund,paris,2002.p2

حواجز أم المنافسين لا يمكن تقليدها ، وقبل الشروع في مصادر وأنواع التمييز يجب تحليل التمييز أولاً وذلك من خلال: (1)

أولاً: جانب الطلب: ينشأ التمييز الناجح من قدرة المؤسسة على فهم طلب المستهلكين و الموائمة بين طلب المستهلك على شيء خاص و قدرتها على تقديم خواص فريدة لمنتج أو الخدمة و تزخر السوق بطرق لدراسة و تحليل طلب المستهلكين و مع ذلك فالقضايا الأصعب و الأكثر تحدياً ليست تحديد الخواص و الأداء الذي يريده المستهلكين بل تحديد العلاوة السعرية التي سيدعمها التمييز ، و مع ذلك فان التمييز الأكثر إبداعاً و نجاحاً لا ينشأ من بحوث السوق بل من القدرة على استبصار حاجات المستهلكين من التجريب ، فلقد ولد الكومبيوتر كمنتج شخصي (مثلاً) من إبداع الخيال والتجربة و الخطأ و لعب نفاذ البصيرة و ليس لنتائج السوق دور حيوي في هذا الصدد .

ثانياً: جانب العرض: لدى تحديد مدى قدرة المؤسسة على توفير التمييز من الضروري فحص أنشطة المؤسسة وبحث إمكانية إضافة كل نشاط التفرد والتمييز إلى السلع أو الخدمات المقدمة للمستهلكين ويوضح الجدول التالي بعض تلك الاحتمالات:

جدول رقم(01-03): فرص خلق التمييز لدى المؤسسة

فرص التمييز	النشاط
-جودة المكونات والموارد المطلوبة.	-الشراء
-الجمالية الجمالية، قوة الأداء، سهولة الصيانة.	-التصميم
تقليل العيوب إلى الحد الأدنى، المطابقة مع مواصفات التصميم تحسن الأداء عند الاستخدام.	-التصنيع
سرعة تنفيذ طلبات العملاء في تسليم الأصناف المتفق عليها.	-التسليم
يحسن التدريب ويزيد من القدرة على خدمة العملاء.	-إدارة الموارد البشرية
تسمح بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.	نظم المعلومات
بناء سمعة المنتج والمؤسسة من خلال الإعلان.	-التسويق
تقديم معلومات للعملاء قبل البيع.	-خدمة العملاء

المصدر: فليب سادلر، مرجع سابق، ص293

(1) محمد إسماعيل سيد ، مرجع سابق، ص202

من خلال الجدول السابق نستطيع أن نستنتج أن التمييز لا يكون على جانب واحد من النشاط، فقد يكون من خلال الشراء أو التصميم المتميز أو التصنيع أو غيرها أو من خلال مختلف هذه المجالات مجتمعة.

ثالثاً: تكاليف التمييز⁽¹⁾

يضيف التمييز تكاليف، فهو يتضمن خواص إضافية وقدرا أكبر من تطويع المواصفات للوفاء بمتطلبات العملاء الفردية وإضافة خدمات مساعدة وزيادة في الإنفاق على التدريب والإعلانات والترويج، ومن الممكن أن يكون بعض هذه التكاليف متواضعا فلقد لوحظ بالفعل أنه في كثير من أنشطة التصنيع، يمكن تحقيق تحسينات في الجودة وكفاءة التكاليف في آن واحد ومع ذلك بالرغم من مقولة "كروس بي" التي تقول "إن الجودة مجانية" فإن عند نقطة ما تؤدي التحسينات في الجودة حتما إلى تكلفة أعلى، والتكاليف غير المباشرة للتمييز كبيرة أيضا وقد كان المبرر المنطقي وراء التوحيد القياسي الذي قام به هنري فورد (يمكنك اختيار أي لون طالما أنه الأسود) وهو يعظم وفورات الحجم، ويقدر ما يتطلب التمييز تقسيم الأسواق إلى قطاعات وإنتاج منتجات حسب مواصفات العملاء فإنه يحد من إمكانية استغلال وفورات الحجم، أيضا تتم التضحية بوفورات منحنى الخبرة في سبيل الابتكار وتنويعات المتكررة أو النماذج الجديدة.

وقد نجحت بعض المناهج الجديدة في الإنتاج في خفض تكاليف التمييز، ويتجلى ذلك بوضوح شديد في التصنيع حيث سمحت التكنولوجيا بمعدلات مرتفعة وبشكل غير مسبوق لإعادة التزويد بالعدد والأدوات اللازمة Re-tooling تدعم اقتصاديا سرعة النتاج وكفاءته وإجراء تغييرات في المنتجات، وبعد التصنيع المعتمد على استخدام الحاسب الآلي المثال الأكثر بروزا للتكنولوجيا الحديثة، حيث يعوض تكلفتها ازدياد طلب العملاء، وبالتالي القدرة على خفض التكاليف في نواحي الإنتاج الأخرى مثل العمل.

الفرع الثاني: علاقة إستراتيجية التمييز بهيكل الصناعة

بشكل عام يتطلب تحليل هيكل القطاع ما يلي:⁽²⁾

(1) فليب سادلر، مرجع سابق، ص 291، 292.

(2) Gedefroy, Dang Ngueyien, Economie Industrielle Appliquée, ED Vuibert, paris, 1995, p 02.

حجم السوق عدد المؤسسات وأحجامها النسبية، نمو المبيعات، تمييز المنتجات، طبيعة المبادئ التكنولوجية في الإنتاج، التقدم التقني، أثر التنظيمات والمساعدات العمومية وهناك العديد من العوامل التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم يجب على كل مؤسسة أن تتعرف على هذه العوامل وما تمثله من تأثيرات على عملياتها واستراتيجياتها، ويعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة والشكل التالي يوضح أقسام هيكل الصناعة:

الجدول رقم (01-04): أشكال هيكل الصناعة في السوق

هيكل المنافسة	المنافسة التامة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار المطلق
عدد المؤسسات	عدد كبير جدا من المنتجين وصغر نصيب كل منهم في السوق	عدد كبير من المنتجين ولكن أقل مما موجود في المنافسة التامة	عدد قليل من البائعين وكبر نصيب كل منهم في السوق	منتج واحد
طبيعة السلعة	متجانسة	غير متجانسة	قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة	السلعة ليس لها بديل
عوائق الدخول	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة	صعوبة الدخول من وإلى الصناعة	وجود عوائق من وإلى الصناعة	استحالة دخول مؤسسات أخرى للصناعة
التحكم في السعر	عدم قدرة المؤسسة على التحكم في السعر	القدرة على التحكم في السعر	التحكم في السعر	التحكم في السعر
مرونة الطلب	طلب غير متناهي المرونة منحني الطلب أفقي	مرونة الطلب منخفضة منحني الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين	منحني الطلب قليل المرونة	مرونة الطلب متناقصة لدى المحكّر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص ص 197،231.

ومن الجدول نجد أن التمييز في المنتجات يكون في سوق المنافسة الاحتكارية فيأخذ من الاحتكار التام قدرة المنتج على إيجاد سوق مستقل، عن طريق الدعاية والإعلان، حيث أن المنتجات متشابهة من ناحية المضمون ومختلفة من ناحية الشكل.

ومما لا شك فيه أن الخاصية الأساسية في هذا النموذج هي التمييز بالمنتجات على عكس المنافسة التامة التي تنتج منتجات معيارية، كما أن الأسعار السائدة على مستوى المنافسة الاحتكارية، تكون دائما أعلى من الأسعار على مستوى المنافسة التامة وأقل منها في الاحتكار المطلق.⁽¹⁾

كما نجد تمييز المنتجات في سوق احتكار القلة وتوجد هناك أنواع من احتكار القلة هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز والإعلانات والتميز التكنولوجي كأسلحة للمنافسة فيما بينها وهذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية.⁽²⁾

الفرع الثالث: التمييز وعوائق الدخول

يمكن تحليل عوائق الدخول من خلال التمايز وقدرة المؤسسات على تهيئة منتجاتها إلى حد معين مقارنة بالمنتجات الخارجة عن مجال عملها والمتواجدة في السوق فتظهر عوائق الدخول بسبب وجود الاختلاف بين المنتجات والخدمات نتيجة لعوامل عديدة والتي تؤثر في نفس الوقت على المصادر الأخرى لعوائق الدخول وتكون مشتركة، فالداخل الجديد الذي لا يقوم بالتمييز لمنتجاته يشكل بذلك خطرا على مستقبل مؤسسته لأنه سوف يتبع سياسات أخرى قد تأخذ شكل أسعار أدنى أو تكاليف أعلى في المبيعات.⁽³⁾

كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيل أو ولاء الزبائن لسلعتها وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.⁽⁴⁾

(1) سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 120.

(2) Mokhtar Amani, Microéconomie, centre de publication universitaire Tunis, 2003, p 214.

(3) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 137.

(4) أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 111، ص 112.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لإستراتيجية تمييز المنتجات: لقد اعتمدت البحوث الاقتصادية عند تحليل خاصية تمييز المنتجات على مجموعة من النماذج تختلف عن بعضها من خلال نظرة كل نموذج لمفهوم المنتج من وجهة نظر المستهلك، أي خصائص تفضيلات المستهلك ويمكن ذكر النماذج التالية:

الفرع الأول: نموذج Lancaster

يعتبر نموذج Lancaster: من أولى النماذج الفضائية أو المكانية والتي حاولت وصف أذواق ومتطلبات العملاء على أنها مرتبطة بخصائص المنتجات وبالتالي فهي تعتمد على ذلك الوصف للمنتجات المتميزة فيما بينها على أنها عبارة عن مزيج مختلف لنفس المجموعة من الخصائص⁽¹⁾، حيث أن المستهلكين عندما يقبلون على شراء منتج ما مثل: أجهزة التلفاز فهم ينظرون إليها على أنها مجموعة من الخصائص كخاصية التكنولوجيا المستخدمة بها وكذلك خاصية الصورة والحجم ومدى استهلاك الطاقة وغيرها من الخصائص الأخرى، وهو ما عليه الحال أيضا في حالة رغبة أحد العملاء في شراء منزل مثلا فإنه يحاول التعبير على المنزل الذي ينوي الحصول عليه عبر مجموعة من الخصائص مثل المساحة، المظهر الخارجي للمنزل، المواد المستخدمة في بنائه، ألوان ونوع الطلاء المستخدم.

ومن جهة أخرى فإن نموذج Lancaster يرى بأن منحنيات الطلب لتلك المنتجات مرتبطة فيما بينها وبالتالي فإن أي تغيير في سعر أحد تلك المنتجات سوف يؤثر على كمية الطلب للمنتجات الأخرى تتعلق شدة ذلك الارتباط بعدد الخصائص المميزة للمنتجات وكذلك عدد المنشآت العاملة داخل الصناعة، حيث أنه كلما قل عدد تلك الخصائص وكذلك عدد المؤسسات كلما أدى ذلك إلى زيادة الارتباط بين المؤسسات.

وبناء على ما سبق قام كل من Archibald and Rosenbluth بتقديم ملاحظة رئيسية حول نموذج Lancaster تمثلت في أنه كلما كانت الخطوط الممثلة للمنتجات متباعدة فيما بينها كل ذلك دل على تراجع حساسية مجموعة المنتجات للتغير في الأسعار أحد المنتجات المجاورة لها وبالتالي فإن تغير كبير في سعر تلك الخطوط متباعدة فيما بينها كلما زادت إمكانية ظهور منتجات جديدة في

(1)Kevin Lancaster, socially **optimal product Differentiation**, the American economic Reviw, vol 65.N° 4, sep, 1975, p 570.

السوق ولهذا نجد أنه من بين استراتيجيات إعاقه الدخول هو قيام المؤسسات الحالية بطرح تشكيلة كبيرة ومتقاربة من المنتجات حتى لا تدع مجالاً لدخول منتجات جديدة ذات خصائص متميزة عن منتجاتها الحالية.⁽¹⁾

الفرع الثاني : نموذج Salop

يرى نموذج Salop الذي طوره سنة 1979 بأن المؤسسات والمستهلكين يتوزعون جغرافياً في شكل محيط دائرة، ومن بين الأمثلة التي يمكن صياغتها على هذا الشكل نجد قطاع الخدمات النقل الجوي الذي يضم مجموعة من المنشآت توفر رحلات إلى أماكن مختلفة وفي أوقات مختلفة، وهذا على مدار 24 ساعة، كما أن كل زبون لديه الوقت المفضل للقيام برحلاته وعلى هذا الأساس فكلما قارب وقت الرحلات لإحدى المنشآت للوقت المفضل للزبون كلما دل ذلك على زيادة المنفعة التي يحصل عليها ذلك الزبون، وبالتالي فإن كل منشأة سوف تحاول خلق تميز لخدماتها عبر تحديد أوقات لرحلاتها تكون أكثر ملائمة لطلبات العمال بالإضافة إلى اختلافها إلى أقصى حد ممكن عن أوقات رحلات المؤسسات المنافسة.

ومن أجل تبسيط فهم نموذج Salop سوف ننطلق من صناعة الخدمات النقل الجوي تضم ثلاث مؤسسات فقط، ويمكن تمثيل تلك الصناعة على شكل دائرة بحيث تتموقع تلك المؤسسات على مسافات متساوية فيما بينها على تلك الدائرة، وبالتالي إذا اعتبرنا أن محيط تلك الدائرة يساوي $1/3$ ، ويفترض أن المستهلك يفضل اقتناء المنتجات ذات الخصائص القريبة من متطلباته، وبالتالي فإن تكاليف التنقل الناتجة عن بعد تلك الخصائص عن الخصائص التي يتوقع الحصول عليها يكون مساوياً ل Kd^2 حيث أن d تمثل إحدى تلك المنتجات عن المستهلك و k تمثل تكاليف النقل لكل نقطة من نقاط المسافة التي تفصل موقع كل منتج عن موقع المستهلك.⁽²⁾

وبالرجوع إلى المثال السابق فإن أقصى بعد لأقرب منتج من المنتجات المؤسسات السابقة عن المستهلك يمكن أن يساوي $d=1/2N$ وباعتبار أن المنفعة التي يحصل عليها المستهلك يفترض أنها تساوي 1 فإن أقصى سعر يمكن أن يقبله المستهلك من أجل اقتناء منتجات المؤسسة الأقرب منه $P=$

(1)B.Curtis, Eaton and Richard G, lipsey, **Product Differentiation chapter in** : Richard Schmalensee and Robert Willig, the handbook of industrial organization, vol 1, elsevier, UK.1989, P 751.

(2)Salop, Steven C, **Monopolistic competition with out side goods**, the Bell Journal of economics, vol 10.N°1, 1979, Pp 141-156, P 144.

$+2$ $1-K/(2N)$ حيث أنه عند هذا المستوى من الأسعار يصبح المستهلك يرى بأنه لا فرق بالنسبة له سواء قام باقتناء ذلك المنتج أو لم يقم، خاصة إذا قامت بقية المؤسسات بفرض نفس السعر على منتجاتها.

المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التمييز

هناك عدة أنواع لإستراتيجية التمييز فهي تصنف حسب عدة معايير نذكر منها:

- معيار نطاق التمييز.

- معيار مصدر التمييز.

وفي ما يلي شرح مفصل إلى أنواع إستراتيجية التمييز:

الفرع الأول: تمييز المنتجات حسب معيار نطاق التمييز: ويضم الأشكال التالية:

أولاً: التمييز العمودي للمنتجات

إن مبدأ التمييز العمودي يدخل في الاختلاف النوعي بين السلع لأنه يتم تنفيذ التمييز العمودي دائما على أساس ترتيب السلع في مبدأ تفضيلها من قبل المستهلكين على أساس خصائصها المادية (أكبر أو أقل جودة) أو ذاتية (السلعة ذات علامة تجارية جيدة والعكس صحيح، والترتيب هو مشترك بين جميع الوكلاء والمستهلكين دائما يفضلون السلع ذات النوعية الجيدة والأفضل والأسعار تحدد على أساس مستوى جودة تلك السلع.⁽¹⁾

ثانياً: التمييز الأفقي للمنتجات

ونقصد بالتمييز الأفقي تمييز المنتجات التي تنتمي لنفس المجموعة بحيث أنه لها نفس النوعية ونفس السعر، وتستهدف زبائن محددتين وهنا يكون اختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذه السلع وفقا لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية والمثال الأكثر تفسيرا للتمييز الأفقي هو المجموعة المتنوعة من محطات البث الإذاعي المقدم على موجة FM، والتميزة بنفس نوعية الإرسال والاستقبال فالأذواق وحدها هنا تملك القدرة على اختيار محطة دون أخرى.

(1)Gerry.Johnson, Chevalier, **Industrie**, Encyclopédie, économique, P 1548.

ثالثاً: التمييز السعري للمنتجات

يقصد به قدرة المؤسسة على فرض أسعار مختلفة على نفس المنتج الذي له نفس التكلفة المتوسطة والحدية تحت كل الظروف وبالتالي فإن هذا يجعل من التمييز السعري عبارة عن قرار المؤسسة فرض أسعار مختلفة على نفس المنتج والذي يكون موجه إلى فئات سوقية مختلفة من جهة ومن جهة أخرى تكون الأسعار أيضاً مرتبطة بحجم المشتريات لكل فرد حيث يعد التمييز السعري محاولة من المؤسسة على فرض أسعار تتناسب مع حاجات وقدرات كل فئة من الفئات السوقية التي تتعامل معها ومدى قابلية تلك الفئة السوقية على دفع السعر المفروض من قبل المؤسسة، مما يسمح بزيادة رضا العملاء على منتجات المؤسسة.⁽¹⁾

ويمكن أن يكون التمييز السعري من الدرجة الأولى، الثانية أو الثالثة كما يلي: (2)

1- التمييز السعري من الدرجة الأولى: وفيه يتم بيع المنتج من زبون إلى آخر وتكون المؤسسة

عارفة بالكمية القصوى من النقود التي يكون الزبون مستعداً لدفعها للحصول على كمية معينة من منتجاتها، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتحديد سعر المنتج بحيث تتمكن من امتصاص كل فائض المستهلك الذي يعتبر تاماً من وجهة نظر المؤسسة فقط، ويعتبر التمييز السعري من الدرجة الأولى حالة نادرة لأنه يفترض أن المؤسسة تواجه عدداً قليلاً من الزبائن وأن تكون في منتهى الفطنة لملاحظة أقصى الأسعار التي يكون باستطاعة الزبائن دفعها.

2- التمييز السعري من الدرجة الثانية: في هذه الحالة تستولي المؤسسة على جزء من فائض

المستهلك الذي يتمتع به زبائنها وليس كل فائض المستهلك، ففي ظل هذا النوع من التمييز تقوم المؤسسة بعرض المنتج بأسعار مختلفة على أسس موضوعية وتترك للزبون حرية اختيار السعر الذي يراه مناسباً له ومن الملاحظات المهمة حول التمييز السعري من الدرجة الثانية هو أنه يقتصر على تلك الخدمات المباعة على شكل مجموعات من الوحدات الصغيرة مثل أقدم مكعبة من الغاز، كيلواطات ساعة من الكهرباء، دقائق من المكالمات الهاتفية...، التي من السهل احتسابها وتسجيلها بالعدادات ومن ثم إظهارها بفاتورة الكهرباء.

(1)Armstrong, **M.Recent developments in the economics of Price discrimination** in Blundell R. and Neury.W.K. and Person, T, Advances in economics and econometrics : theory and application Ninth world congress. Vol II, Cambridge university, press, UK, 2006, Pp97-141.

(2) ضياء مجيد الموسوي، **النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص ص: 253، 258.

3- التمييز سعري من الدرجة الثالثة: ويقصد به أن تقوم المؤسسة بتصنيف زبائنه حسب طبيعتهم وخصائصهم إلى مجموعتين أو ثلاثة ومن ثم قيامها بفرض أسعار مختلفة لكل مجموعة وتنظر إليها على أنها تمثل سوقا منفصلة.

الفرع الثاني: تمييز المنتجات حسب معيار مصدر التمييز

ويصنف هذا المعيار تمييز المنتجات إلى تمييز طبيعي وتمييز إستراتيجي⁽¹⁾

أولا: التمييز الطبيعي: وهو الذي يكون مصدره عوامل خارجية عن المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيها كليا ومن بين مصادر التمييز الطبيعي للمنتجات يمكن ذكر المصادر التالية على سبيل الذكر لا الحصر:

1- التباين الجغرافي: ويتعلق الأمر بالمنتجات التي تتأثر بخصائص الموقع المعروضة فيه من حيث قربه وسهولة الوصول إليه ، خصوصا في حالة السلع والخدمات واسعة الاستهلاك والتي تكون عمليات الشراء بها تتم باستمرار، وكذلك يؤثر الموقع من حيث شهرة الحي أو الشارع الذي يضم مركز العرض وكذلك الطبقة الاجتماعية التي تسكن ذلك الموقع وهذا ما نجذ في سوق العقار حيث أنه يمكن التمييز بين نفس النوع من المنازل من حيث الموقع والحي الموجودة به.

2- التكنولوجيا الحديثة: والمقصود هنا هو التكنولوجيا المحيطة بالمنظمة وليس تلك التي تطورها المؤسسة وتستخدمها في منتجاتها ومن بيت الأمثلة على ذلك نجد تكنولوجيا النقل وتقنيات الإعلام والاتصال والتي تحاول المنشأة الاستفادة منها من أجل إعطاء تمييز لمنتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى التي لا يمكن الاستفادة من تلك التكنولوجيا.

3- الماركات والعلامات التجارية: عندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلافا بينها فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده فالمؤسسات تعمل كثيرا حتى تصل إلى إنشاء علامة تتيح لها التمييز وسط المنافسين.⁽²⁾

4- الخصائص القومية أو الوطنية: يمكن أن يتم تمييز المنتجات في بعض الحالات بناء على خصائص دول المنشأ لها وهذا راجع في الأساس إلى المزايا التنافسية على مستوى الدول،

(1) محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة صناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004-2014)، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2016/2015، ص 38.

(2)Frédéric Lovoy, Les Stratégies de l'Entreprise. Dunod. Paris. 2002, P 41.

والتي قد تكون في كثير من الأحيان مفيدة للمنتجين الذين يعملون فوق ترابها وبالتالي تصبح مجموعة المنتجات المنتجة بها متميزة في نظر العملاء وهذا ما نجده مثلا في تصاميم الملابس الإيطالية⁽¹⁾.

5- **أذواق وتفضيلات المستهلكين:** إن أحدث ما تستعمله المؤسسة اليوم لجذب الزبون ونيل تفضيله واختياره لمنتجاتها دون منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى، تلك القيمة التي تخلقها في السلع والخدمات فتميزها وتجعلها تفوق كل التوقعات.

وينظر إلى القيمة المحققة في السلعة أو الخدمة على أساس أبعاد مختلفة وبذلك يختلف إدراكها من زبون لآخر حسب الزاوية التي ينظر منها كل منهم فما يراه زبون معين بشأن منتج ما، قد لا يراه زبون آخر بالصورة ذاتها، لذا لا توجد معايير محددة ودقيقة يمكن الركون إليها بشأن قيمة المنتج، لا سيما أن هذا الأخير يتسم بصفات متعددة⁽²⁾.

6- **إدراك المستهلك بقيمة جودة المنتجات:** يمكن النظر إلى المنتج على أنه مجموعة من الصفات ويقال على المنتج أنه ذو جودة عالية متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة وتحصل المؤسسة على منتج ذو جودة عالية باستخدام تقنيات حديثة تسهل لها عملية تركيب الأجزاء المعقدة للمنتج وتؤثر الجودة المرتفعة على تمييز المنتجات في بعدين هما:

- **البعد الأول:** إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا الإدراك المعزز للقيمة يعطي للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.
- **البعد الثاني:** إن تأثير الجودة على الميزة التنافسية للمؤسسة، فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المصاحبة للمنتجات التي يمكن الاعتماد عليها⁽³⁾.

ثانيا: التمييز الاستراتيجي للمنتجات

يعتبر كنتيجة لبعض السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات ومن بين مصادر التمييز الاستراتيجي للمنتجات يمكن ذكر:

1- الخدمات التكميلية: ويكون عن طريق

(1) محمد رضا بوسنة، مرجع سابق، ص 38.
 (2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.
 (3) محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الأردن، 2008، ص 204.

- سرعة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم تضمن للمؤسسة تحقيق التميز بأن المنتج المسلم يطابق تماما طلب الزبون والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكد من التسليم؛
- عملية التصليح وخاصة في المنتجات الصناعية والسلع المعمرة فالعديد من مشتري السيارات مستعدون لدفع مبالغ إضافية إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة شرط تقديم خدمات عالية المستوى؛
- خدمات ما بعد البيع وذلك لمدادومة العميل على الاستمرار في الحصول على المنفعة المنتظرة من المنتج بتوفير قطع الغيار اللازمة وإصلاح السلعة وصيانتها بالإضافة إلى قبول المردودات والائتمان وتوصيل البضاعة للمشتري وغيره؛⁽¹⁾
- الضمان: تقوم بعض الشركات بتقديم ما يسمى بضمان الرضا المطلق والذي يعطي للعميل الحق في استرداد أمواله متى شعر بأن أداء المنتج الذي اشتراه لا يرقى إلى توقعاته حتى ولو لم تكن هناك أي عيوب فنية فيه.

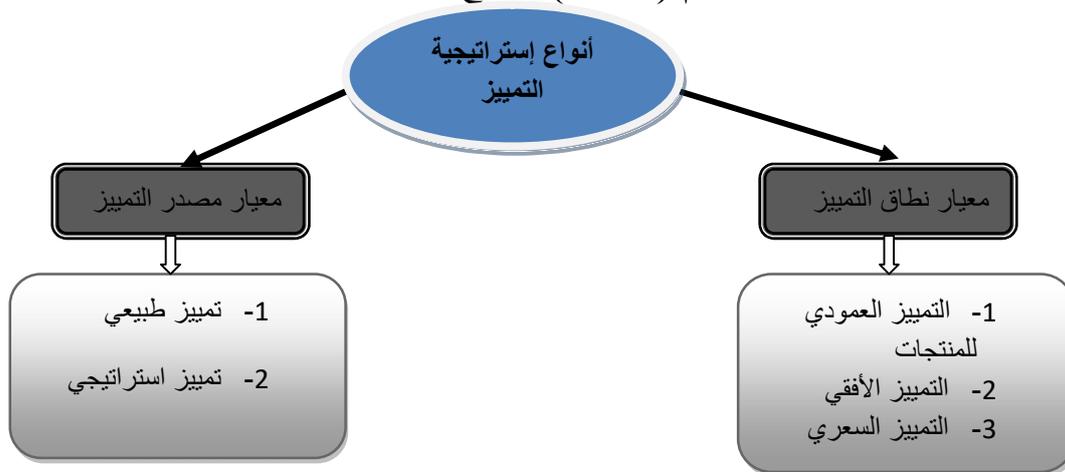
2- الاختلاف في مدخلات عملية الإنتاج

تعتبر مدخلات عملية الإنتاج من أهم مصادر التمييز للمؤسسة وتشمل تلك المدخلات كل من الموارد البشرية، المادية وغير المادية، والتي تساهم فيما بينها في خلق القيمة لدى عملاء المؤسسة، وبالتالي تحقيق المزيد من التميز؛ ومن جهة أخرى نجد أن الموارد المادية التي تستعملها المنشأة من مواد أولية ومعدات الإنتاج ومباني وغيرها كثيرا ما تعطي تلك المؤسسة التميز المنشود، أما ما يخص العوامل غير المادية فإن التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة، وكذلك الخبرة التي تمتلكها تعتبر من بين المصادر المهمة للتمييز داخل الصناعة التي تنشط بها.⁽²⁾ ومنه يمكن تلخيص أنواع إستراتيجية التمييز في الشكل التالي :

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم-الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، جزء أول أساسي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 281.

(2) محمد رضا بوسنة، مرجع سابق، ص 58.

الشكل رقم (04-01): أنواع إستراتيجية التمييز.



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد عما سبق .

المبحث الثالث: التمييز العمودي للمنتجات

عندما تختلف المنتجات البديلة في خصائصها فإن هذا من شأنه أن يؤدي لوجود عملاء مرتبطين بكل منتج من هذه المنتجات وفقا لاختلاف أذواقهم و تفضيلاتهم ، وكلما ازداد ارتباط المستهلكين بنوع معين من المنتجات كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة ، ومن هنا يظهر التمييز في منتجات .

بعد أن قمنا بدراسة إستراتيجية التمييز في المبحث السابق بأنواعها، وبمأن أهم نوع هو التمييز العمودي وهو عنصر محل الدراسة سنقوم بدراسته بالتفصيل في هذا المبحث من خلال تعريفه وأهم محدداته.

المطلب الأول: تعريف التمييز العمودي للمنتجات : ويعرف التمييز العمودي للمنتجات:

✓ أن تمييز المنتجات يكون عبر الاختلاف من حيث الجودة الكلية للمنتجات، وبالتالي فإن أغلب أو جميع المستهلكين يتفوقون على الفرق في الجودة بين تلك المنتجات، وفي حالة كون تلك المنتجات معروضة بأسعار متساوية، فإنه في الغالب سوف يتوجه الجميع إلى اقتناء المنتج ذو الجودة المرتفعة، وخير مثال على ذلك نجد صناعة السيارات في العالم، حيث أن بعض العلامات المشهورة متفوق على أنها متفوقة من حيث الجودة على العديد من العلامات التجارية الأخرى، مثل ، Porsche و Jaguar وبعض علامات السيارات الآسيوية، ولو أن تلك السيارات كانت معروضة بنفس الأسعار Ford و Renault ؛ فإن اغلب المستهلكين سوف يتوجهون إلى اقتناء النوعين الأولى(1)

✓ ويطلق على هذا النوع كذلك ميزة الجودة العالية ، وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ،.....)، فلذلك لابد من فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.(2)

✓ يحدث التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيل مماثل لمختلف المنتجات، بمعنى أنه إذا تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد، وبالتالي فمعيار الجودة هو أفضل

(1)Ferreira, Rodolphe Dos Santos, and Jacques-François Thisse, **Horizontal and vertical differentiation: The Launhardt model**, International Journal of Industrial Organization, vol 14, N° 4, 1996. Pp 485-506

(2)نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق ، ص ص 85 ، 86 .

مثال حول التمييز العمودي، وذلك أن المستهلك سوف يختار المجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص، على المجوهرات المطابقة للمجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص غير أنها مطلية بالذهب إذا ما تم عرضهما بنفس السعر.⁽¹⁾

✓ في حالة هذا النوع من التمايز بالمنتجات، تصنف وفقا لاقتراح مستويات معينة من النوعية و الجودة⁽²⁾، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد على سبيل المثال؛ منتجات معينة لكنها مرتبة رأسيا من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان.... الخ.

وأخيرا نستنتج أن التمييز العمودي أن يستند إلى معايير ذاتية بحتة، وبذلك فإنها تسمح للعلامات التجارية بإظهار التمييز الرأسي (كما يتضح ذلك من تفضيل منتجات ذات علامة تجارية معينة عن منتجات أخرى مماثلة)

وحتى تحصل المؤسسة على هذه الإستراتيجية يجب أن تراعي عوامل والتي تدعى بعوامل التفرد ، ونميز من بينها التعلم وآثار بثه ، حيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تمييز متواصل⁽³⁾، وعلى أساس التعاريف السابقة، يتوازن السوق في حالة التمييز العمودي :

تنتج المؤسسات وفقا لنموذج التمييز الأفقي، أنواعا مختلفة، لكن متساوية الجودة بينما في سياق التمييز العمودي هناك بالضرورة عدم تماثل: مورد ذو جودة عالية ومورد ذو جودة منخفضة، فهل تبقى نتيجة التمييز القصوى صالحة؟

. s2 و s1 - شركتان 1 و 2 تنتجان سلع ذو جودة مختلفة:

- التكلفة الحدية للإنتاج هي c؛

- تكلفة إنتاج الجودة منعدمة ؛

(1) Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004, p76.

(2) Ibid, p117.

(3) علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 67.

تحدد المؤسسات الجودة أولاً ثم تسعيرة المنتجات، ثم يقوم المستهلكين بتثمين الجودة لكن بدرجات متفاوتة⁽¹⁾

$$U_{\theta} = \begin{cases} \theta s_i - p_i \\ 0 \end{cases}$$

إذا كان الشراء في المؤسسة i و إلا
لدى كل المستهلكين النوع θ موزع بالتساوي على

$$[\underline{\theta}, \bar{\theta}], \quad \text{مع} \quad \underline{\theta} \geq 0 \text{ et } \underline{\theta} + 1 = \bar{\theta}$$

فرضيات أخرى:

$$s_2 > s_1$$

$$s = s_2 - s_1$$

نلاحظ أن

عدم تجانس بين المستهلكين، وإلا فإنه يتم استبعاد المؤسسة ذات الجودة المنخفضة.
السوق المغطى لتحقيق التوازن:

$$c + \frac{\bar{\theta} - 2\underline{\theta}}{3} (s_2 - s_1) \leq s_1 \underline{\theta}$$

نبدأ بحل التوازن السعر من المنافسة:

1- نحدد أولاً المستهلك الهامشي.

2- الطلب لكل مؤسسة من المؤسسات.

3- بعد ذلك يتم تحديد وظائف التفاعل.

4- نقطة التقاء التكاليف تعطي توازناً للأسعار.

(1)Kim Huynh, Damien Besancenot, op. cit, p. 118.

ثم نحدد خيارات الجودة لتحقيق توازن:

التوازن في السعر يكون:

$$p_1^* = c + \left(\frac{\bar{\theta} - 2\theta}{3} \right) \Delta s$$

$$p_2^* = c + \left(\frac{2\bar{\theta} - \theta}{3} \right) \Delta s$$

إن التمييز العمودي كالتمييز الأفقي يعطي قوة السوق للمؤسسات: (1)

$$: p_1^* > c \text{ et } p_2^* > c$$

سعر الشركة ذات الجودة العالية (شركة 2) أعلى من سعر الشركة ذات الجودة المنخفضة (شركة 1):

$$p_2^* > p_1^*$$

الفرق في السعر يساوي: $p_2^* - p_1^* = \Delta s/3$, إذا هناك نوع من التمييز بين المؤسستين

لنفترض أن خيارات الجودة توازن السوق في التمييز العمودي

$$s \in [\underline{s}, \bar{s}].$$

:

هناك نوعان من توازن ناش ، مثل شركة تقدم الحد الأدنى للجودة ، و الأخرى تقدم الحد الأقصى .

إذا لعبت اللعبة بشكل تسلسلي ، تقوم المؤسسة التي تلعب أولاً باختيار الجودة العالية.

(1)Ibid, p119.

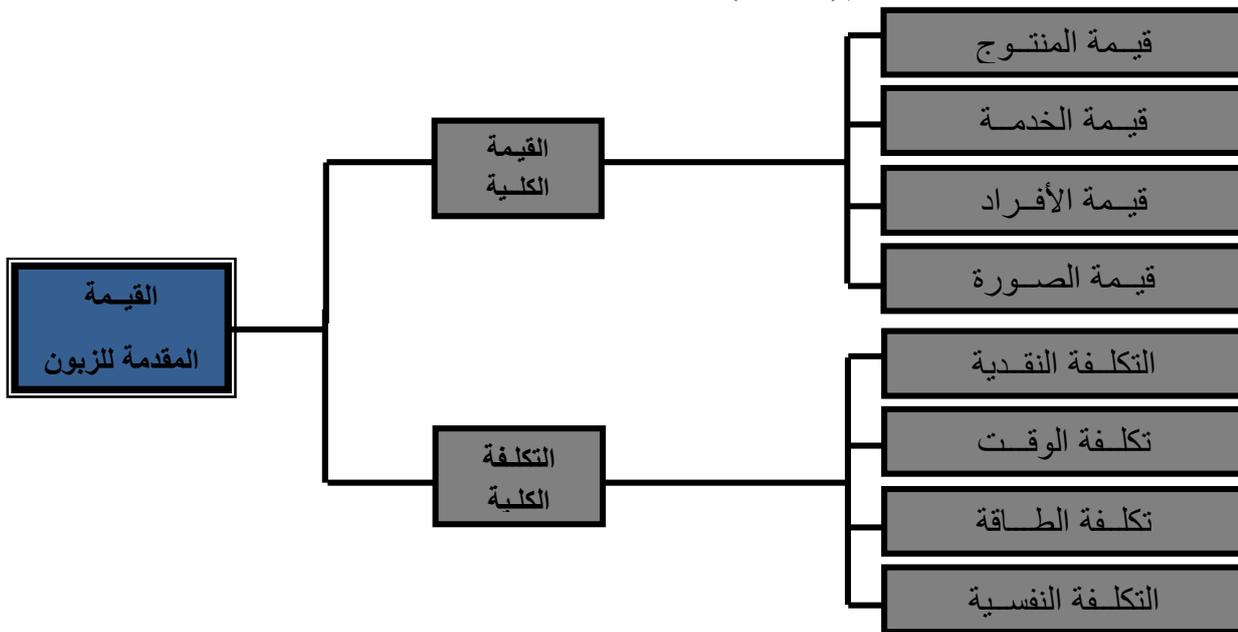
المطلب الثاني: مفهوم القيمة بالنسبة للزبون وطرق إنشائها

إن التمييز يعتمد أساسا على القيمة التي يقدمها للزبون، والمؤسسة تبحث عن إنشاء القيمة لهذا الأخير حتى تحقق النجاح و الإستمرارية في السوق، لذا وجب علينا شرح كل ما هو متعلق بالقيمة المدركة لدى الزبون .

الفرع الأول: القيمة المدركة لدى الزبون (1)

يمكن تعريف القيمة المُدركة من طرف الزبون بأنها الفرق بين القيمة الكلية للزبون والتكلفة الكلية، حيث تعبر القيمة الكلية للزبون على مجموع المزايا التي تجذب الزبون نحو المنتج أو الخدمة، والتكلفة الكلية تتضمن مجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يتحملها الزبون، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(01-05) : محددات القيمة المقدمة للزبون



Source : Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson édition, 11emeédition, Paris, 2003, p. 67.

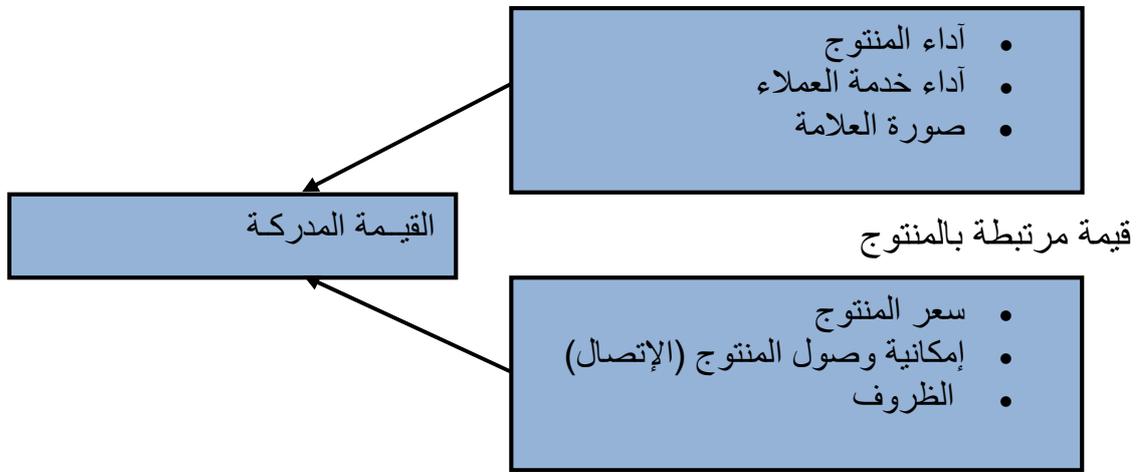
وحتى تعظم المؤسسة القيمة للزبون فإن أمامها ثلاث خيارات:

(1)Philip Kotler et Bernard Dubois , op. cit, p. 67.

- زيادة القيمة الكلية للزبون عن طريق تحسين المنتج، الخدمة، الأفراد، الصورة؛
- تخفيض التكاليف غير النقدية المرتبطة بالحصول على المنتج؛
- تخفيض السعر.

ومن وجهة نظر أخرى فإن المؤسسة تبحث عن زيادة القيمة المُدرَكة من خلال تحسين ستة عناصر موجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06-01): القيمة المُدرَكة من طرف الزبون



قيمة مرتبطة بالعلاقة مع الزبائن/موردين.

Source : Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, **Pratique du marketing**, BERTI édition, 2ème édition, Alger, 2004, p. 107.

كما يمكن القول أن القيمة المُدرَكة من طرف الزبون تتكوّن من إنتظارات (حاجات) تمت تلبيتها وإنتظارات لم تلبى بشكل جيد (نتيجة نقص في الخدمات المقدّمة)، و إنتظارات لم تتم تلبيتها مطلقاً، وفيما يخص القيمة المقدّمة من طرف المؤسسة تشمل إنتظارات تمت تلبيتها وخدمات (prestation) فيها نقص، قيمة لم يتم إدراكها من طرف الزبائن، وخدمات دون فائدة) لأنها لا تمثل أية قيمة بالنسبة للزبون) (1).

(1) Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier , op. cit, p. 107.

أولاً: طرق إنشاء القيمة للزبون

بعد التطرق إلى مفهوم القيمة المُدرَكة من طرف الزبون، وأن هذا الأخير يبحث عن تعظيم هذه القيمة عند إتخاذ قرار الشراء، وأيضا أن المؤسسة تحاول تقليص الفرق بين القيمة التي تقدّمها للزبون وتلك التي تصل إليه ويدركها، نبحت الآن في كيفية إنشاء هذه القيمة (أي القيمة المقدّمة من طرف المؤسسة)، ونجد أن مفهوم القيمة وخلق القيمة يرتبط بمفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي فإن تحليل القيمة يرجع إلى تحليل مصادر إنشاء الميزة التنافسية (1) ، وسوف نستعرض كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة من خلال مدخلين أساسيين هما: نموذج سلسلة القيم ونموذج الموارد.

1- نموذج سلسلة القيم: إقترح هذا النموذج Michael Porter بإعتباره أداة لتحليل مصادر إنشاء القيمة من طرف المؤسسة، حيث تنشأ هذه الميزة من خلال ممارسة المؤسسة لنشاطاتها إما بتكلفة أقل أو بكيفية متميزة عن المنافسين، كما تقوم كذلك بتحديد مجموع هذه النشاطات التي تساهم أكثر في إنشاء القيمة ، حيث يرى Porter أن المؤسسة يمكن إعتبارها سلسلة من النشاطات القاعدية المترابطة فيما بينها، وهي على نوعين: أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-07): سلسلة القيم



Source :Michael Porter, L'avantage concurrentiel , op. cit , p. 53.

(1)Octave Jokung- Nguéna, Jean-Luc Arregle, Yves de Kongé, Wofgang Ulaga, Introduction au management de la valeur, Edition Dunod, Paris, p. 61.

- أ- **الأنشطة الأساسية:** وتتضمن الإمداد الداخلي (إستلام وتخزين المواد الأولية، ترتيبها، مراقبتها)، الإنتاج (آداء الآلات والصيانة، التجميع، التعبئة والتغليف، رقابة الجودة)، الإمداد الخارجي (تخزين المنتج النهائي، التسليم، معالجة الطلبيات)، التسويق والبيع (إختيار منافذ التوزيع، الإعلان، الترويج)، الخدمات (التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار، التكوين).
- ب- **الأنشطة الداعمة:** وتساهم في الأداء الأفضل للأنشطة الأساسية وتتضمن المنشآت القاعدية للمؤسسة (الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة،...)، تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التفاوض مع النقابات، التكوين والتدريب، المكافآت والأجور)، التطوير التكنولوجي (الطرق والإجراءات، التكنولوجيات)، التموين (شراء الآلات، تجهيز المكاتب، المواد الأولية والمواد المستهلكة).⁽¹⁾

إن الدور الأساسي للمؤسسة هو الفحص المستمر للتكاليف المرتبطة بكل نشاط يتعلق بخلق القيمة وتعمل بصورة مستمرة على التحسين والتطوير، كما يجب عليها معرفة أنشطة المنافسين، والعمل على أن تتفوق عليهم المؤسسة، كذلك لا يتوقف نجاح المؤسسة فقط على نجاح كل نشاط في أداء عمله، ولكن يجب أيضا مراعاة التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والذي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للمؤسسة، وتقديم أعلى قيمة للزبون.

و أضاف Porter بأنه لتحقيق ميزة تنافسية يجب على المؤسسة التنسيق بين سلسلة القيم الخاصة بها، وسلسلة القيم الخاصة بالموردين والموزعين وكذلك الزبائن، وهذا ما يطلق عليه نظام القيم.

إن نموذج سلسلة القيم له دور أساسي وإستراتيجي في تحليل عملية إنشاء القيمة للمؤسسة، غير أنه يعاب عليه صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية (مثلا البنوك ومؤسسات التأمين)، وكذلك صعوبة تحديد وتحليل النشاطات الأساسية لسلسلة القيمة، وحتى في حالة القيام بهذا التحليل، فقد تظهر أحيانا النتائج خلط في الكشف عن عملية خلق القيمة للمؤسسة، كذلك تجاهل هذا النموذج العوامل غير الملموسة (الموارد المعنوية للمؤسسة) وأهميتها في إنشاء القيمة للزبون وتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.⁽²⁾

(1) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, op. cit, pp. 57-61.

(2) Octave Jokung-Nguéna et autres, op. cit, p. 68.

2- نموذج الموارد

ظهر هذا النموذج في نهاية الثمانينات، وقد طرح رؤية مختلفة تماما عن نموذج Porter، الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، إلا أن هذا النموذج ينظر إلى المؤسسة كمجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية)، أو كحافزة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها.

وبالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملًا لسلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات، وكيفية إستغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويرى كل من Hamel et Prahalad بأنه "في المدى الطويل، تنشأ تنافسية للمؤسسة من قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد"⁽¹⁾.

و يرى Warnerfelt أن موارد المؤسسة في لحظة معينة، هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا⁽²⁾.

كما ينظر Berney إلى الموارد على أنها مجموع الأصول، قدرات المؤسسة، العمليات التنظيمية، المعارف والممارسات، والتي تقوم المؤسسة بمراقبتها وتسمح لها بإعداد وتطبيق إستراتيجيات تنافسية، تحسّن من كفاءة المؤسسة وفعاليتها⁽³⁾.

المطلب الثالث: محددات التمييز العمودي للمنتجات

تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة نشاطها ومن ثم طبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه، ولقد تطرقنا في المطلب السابق إلى تعريف التمييز العمودي للمنتجات والقيمة المدركة لدى الزبون بحيث تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن المنافسين باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته، ويعتبر هذا النوع من التمييز الأكثر إنتشارا ومن أهم

(1) Ibid, p. 27.

(2) Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche, **Repenser la stratégie (fondement et perspectives)**, édition Vuibert, Paris, 1998, p 170.

(3) Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p 37.

عناصر المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفز أساسي في إتخاذ المستهلك قرار الشراء، إلى جانب علامة المؤسسة ويمكن شرحها كما يلي :

الفرع الأول: الجودة كمحدد الأساسي للتمييز العمودي

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها التمييز العمودي للمنتجات ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة حيث تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع،

أولاً : تعريف الجودة : ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

✓ «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»⁽¹⁾.

✓ «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»⁽²⁾.

✓ تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج»⁽³⁾

✓ وتشير الجودة إلى مجموع خصائص المنتج أو الخدمة التي تعطيه قابلية لتلبية الحاجات المعلنة أو غير المعلنة للمستهلك ، كما تعني أيضاً تطابق المنتج مع حاجات الزبون وتوقعاته، وبالتالي هناك علاقة بين الجودة والرضا والمردودية، حيث أن المستوى المرتفع من الجودة يؤدي إلى الرضا لدى الزبائن وهذا يسمح برفع السعر مما يؤدي إلى زيادة الأرباح⁽⁴⁾.

(1) J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT, PARIS, 1998, P236

(2) عمر وصفي عقيلي ، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى ، 2001، ص 17.

(3) محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

(4) دافيد رانتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 361.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفاً من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك.

ولكن نظراً لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية (International ISO Standard Organisation)، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

✓ «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المنفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة»⁽¹⁾.

✓ «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين»⁽²⁾

✓ «عبارة عن مجموعة من المواصفات المنفق عليها بين المنتج والمستهلك»⁽³⁾

حسب هذه التعاريف فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.

إن ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن الجودة:

(1) J-P- HUBERAC: **GUIDE DES METHODES QUALITE**, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص63.

(3) L.Krawseki et L.Ritzman: **Operations management- Stratégie and analysais- ed.** West publishing company, USA, 1993, P91.

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج؛
- تعطى لمنتجات المؤسسة صفة التمييز عن الغير؛
- تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية؛
- تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية؛
- علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة؛
- ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.

ثانيا : جودة المواد الأولية

إن تحديد احتياجات جميع الأقسام وشعب المؤسسة من المواد اللازمة لعملياتها على توفيرها بالخصائص الطبيعية والكيميائية و الأبعاد الخاصة بالمنتج وسهولة استخدام أصناف المواد أثناء عمليات التشغيل وإمكان توفير المواد المطلوبة بسهولة ، وتلبية متطلبات نشاط فحص المواد الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة والتأكد من أن الأيدي العاملة في مجال الشراء مؤهلة وقادرة على تطبيق أبعاد الشراء بالجودة المناسبة والموازنة بين الاعتبار الفني و الخاص بمدى صلاحية وملائمة المواد للوظيفة المؤداة والاعتبار الاقتصادي الخاص بالتكلفة ومدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق وإعادة النظر في المواصفات الفنية وذلك في ضوء عدد من العوامل ومنها مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق، واحتمال وجود مواد بديلة أو في ضوء مقترحات الموردين وتكلفة الحصول على المواد بالجودة المطلوبة وغيرها ، والتأكيد على التحسين المستمر لجودة المواد الأولية من خلال إعداد إستراتيجية شراء مناسبة للمؤسسة ، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك عن طريق تطوير التحالف مع الموردين وبالاستخدام الأفضل للمعلومات المتعلقة بجودة المواد الأولية للوصول إلى أهداف واقعية والتأكيد على وضع الخطط والسياسات الكفيلة بتحسين جودة المواد الأولية بوصفها أحد مدخلات عملية الإنتاج واستخدامها بشكل سليم في عمليات الإنتاج لضمان الحصول على مخرجات جيدة .(1)

ثالثا : تكاليف الجودة

لطالما اعتبرت الجودة مكلفة على أساس أنها مرادف للرفاهية والفخامة والتمييز المبالغ فيه والذي يتطلب استثمارات ثقيلة في المعدات والتكنولوجيات والمواد الأولية ذات الجودة العالية لكن

(1) أكرم أحمد الطويل ، ندى عبد الباسط كشمولة ، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014،ص27.

اتضح فيما بعد أنها تعني ببساطة المطابقة للمواصفات الموضوعية نتيجة التحديد الدقيق لحاجات العملاء وتوقعاتهم لتجنب الفشل في تلبيةها وبالتالي تجنب الفشل في الميدان التنافسي، وبهذا أخذ المفهوم منحى وقائي وليس تصحيحي كما كان يعتقد سابقا إذن الجودة ليست سببا للتكاليف وإنما تعني العمل على تجنب الأخطاء وبالتالي تجنب التكاليف الناتجة عنها، حيث تؤدي الجودة الرديئة أو كما يسميها البعض " اللاجودة " إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة إضافة لتكاليف لنشاط العادي ، خاصة تلك التي تتعلق بالوحدات المعيبة والمعاداة الفحص والتعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين والخصم.(1)

رابعاً: الجودة المدركة

في الواقع إن إدراك العميل لجودة المنتجات والخدمات المعروضة قد يكون إيجابيا أو سلبيا، وهذا الأخير ناتج في اعتقادنا عن سببين:

1- المنتج / الخدمة يتمتع بخصائص ممتازة توافق ما يطلبه العميل أو يمكن أن تفوق ذلك، لكن الطريقة التي عرض بها أدت إلى وجود خلل في عملية الإدراك، وبالتالي فإن حل هذا المشكل لا يتعدى كونه حلا لمشكلة اتصال أي يجب أن تعرف المؤسسة صاحبة العرض الطريقة الصحيحة التي تسهل على العميل إدراك ما يميز عرضها حيث " لا يقتصر الأمر فقط على تحديد انتظاراته وتقديم عرض للقيمة على أساسها " proposition de valeur " بل لابد من فعل ذلك بطريقة يدركها " (2).

2- يوجد فعلا تقصير من جانب المؤسسة في عرضها سواء تعلق الأمر بخدمة أو منتج، بحيث يوجد انحراف معين بين الخصائص التي حققتها وتلك التي يطالب بها عميلها، هذا الانحراف قد يكون بسيطا أو كبيرا، لكن في كلا الحالتين عليها تحديده بدقة مع تحديد النقاط التي تمكّنها من تغطيته بشكل جيد وبأسرع وقت ممكن، هذه الأخيرة لابد من البحث عنها لدى عملائها بفهمها سير عملية الإدراك لديهم وكل ما من شأنه التأثير في ذلك – مع التأكيد على المتابعة المستمرة -، وقد يمكّنها هذا الفهم أيضا من سبق انتظارات وتوقعات العملاء مع حظوظ كبيرة جدًا في النجاح. إذن نتساءل الآن ماذا نعني بالجودة المدركة ؟

(1) سونيا محمد البكري، الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص27.

(2) Laurent Tournois, Michel Montebello, " La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises". W.p.n°623, p.11. www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm l.. (02/11/2016).

وتعرّف الجودة المدركة بأنها: "حكم تقييمي شامل حول التفوق النسبي لمنتوج معين أو خدمة معينة" (1) وهناك من يطلق على هذا المفهوم الجودة المدركة النسبية "La qualité perçue relative"، ويعطي لها التعريف التالي: "عبارة عن قياس لجودة المساهمة الشاملة للمؤسسة في نشاط عملائها, كما يقيّمها هؤلاء مقارنة بما يقدمه منافسيها". (2)

إذن فالجودة المدركة تعبر عن الجانب الذاتي، وذلك بأنّها حكم تقييمي صادر عن العميل على أساس إدراكاته وخبراته وتجاربه وانتظاراته، والتي يبني عليها توقعات للمستوى الذي سيتلقاه من الجودة والتي أيضا يعمل على إسقاطها على ما يتعرض له من مثيرات، وبالتالي تكوين صورة مدركة لها. وتظهر أهمية تحديد هذا المفهوم من الناحية العملية في كون "القيمة المدركة من طرف العميل تتعلق أو ترتبط بمفهوم الجودة المدركة" (3)، وأن "الاختلاف في إدراك الجودة والتغيرات التي تطرأ على تحديد مفهومها نقطتان مهمتان جدًّا، حيث يمكن استغلالهما من طرف المؤسسات أثناء بحثها عن ميزة تنافسية" (4)، إذن يتميز هذا المفهوم بتأثيره على أداء المؤسسة وبطابعه الديناميكي، حيث أن إدراكات العملاء تتأثر بشكل مستمر بعملية التعلم التي تنتج عن تجاربهم، وأيضا بالجهود المتخذة من طرف المنافسين والمطبقة على مؤشرات الجودة.

وعليه فإن الانتباه المستمر والمتواصل للجوانب المكونة للجودة المدركة يعتبر جانبا مهما جدًّا من اليقظة التنافسية "la veille concurrentielle".

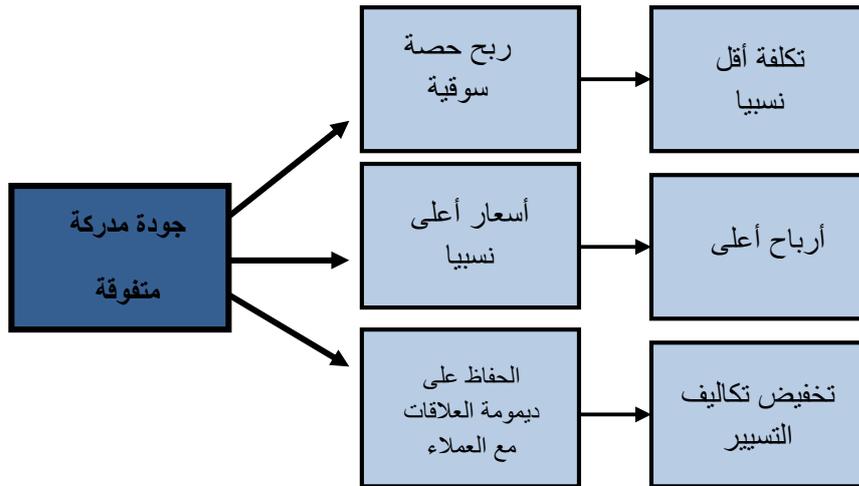
(1) Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, "**La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une application dans le domaine de la téléphonie**". edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000248/ - 8k -pdf, p.09. (29/03/2017).

(2) Daniel Michel, Robert Salle, Jean-paul Valla, **Marketing industriel (stratégie et mise en œuvre)**, Edition Economica, 2e édition, Paris, 2000, p.165.

(3) Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, "**La mesure de la création de valeur:le cas d'une entreprise du secteur de la gestion patrimoine**". www.iseor.com, p.12. (04/01/2016), p.04.

(4) Richard D'aveni, **Hyper compétition**, Ed Vuibert, Paris 1995, p.47.

الشكل رقم(08-01): المنطق الاستراتيجي للجودة المدركة



Source : Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, Op.cit, p.167

خامسا : أهمية الجودة

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء ، و تظهر أهمية الجودة من خلال:

1- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:(1)

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم؛
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق؛
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها؛
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها؛
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:(2)

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم؛
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق؛

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، صص 77-79.
 (2) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، صص 53-54.

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن؛
 - انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها؛
 - تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة؛
 - القدرة على رفع الأسعار؛
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد -السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.
- ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

1. مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج؛
 2. مصدر لجذب المستهلكين والزبائن؛
 3. مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين؛
 4. مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.
- وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"،

الفرع الثاني: العلامة

تعتبر العلامة من بين محددات التمييز العمودي للمنتجات وفي مايلي تعريفها وأشكالها وأهميتها

أولاً : تعريف العلامة : ويمكن تعريف العلامة (La Marque)، بأنها إسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو شكل أو مزيج منها جميعاً، بهدف تعريف المنتج أو الخدمة التي يقدمها بائع أو مجموعة من البائعين وتمييزه عن المنتجات المنافسة⁽¹⁾.

(1) Md Seghir Djitli, **Marketing**, édition Berti, Alger, 1998, p. 123.

كما يمكن أيضا تعريف العلامة بأنها اسم أو مجموع إشارات منتج، خدمة أو مؤسسة والقادرة على فرض شهرتها وحصلتها في السوق والقيمة المضافة التي تقدّمها على جزء محدد من السوق، وتعتمد العلامة على قيم ملموسة وقيم غير ملموسة، ومجموع هذه القيم تحدث صدى في ذهن الزبون، وتركز القيم الملموسة على المنتج (الجودة، الإبداع والسعر)، أما القيم غير الملموسة فهي تركز على: (1)

- الجانب الحسي للعلامة: الألوان، الرائحة، المذاق، الصوت المميّز ...
- الجانب القصصي للعلامة: تاريخها، أشخاصها، أسطورتها الإعلانية...
- الجانب الإرتباطي للعلامة: أي دورها في المجتمع، ضمان الأمن، الصحة، الوقاية..

والعلامة هي أيضا أثر أو بصمة (empreinte) تميّز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة، وهي أيضا عقد بين المنتج والمستهلك على خصائص المنتج والإنتظارات التي يلبّيها⁽²⁾.

وفي الأخير نقول أن العلامة هي أكثر من العناصر المادية للمنتج، لأن قيمة العلامة تظهر مع مرور الزمن ومع مختلف المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لترسيخ هذه الأخيرة في ذهن المستهلك وذاكرته وأفضليته، وتضمن وفاءه الدائم لها.

ثانيا: أشكال العلامة

وترتبط هذه الأشكال بإشارات الحواس أي النظر والسمع والتذوق واللمس، وهذه الإشارات لها أهمية كبيرة لأنها تميّز العلامة بشكل واضح، كما تعطي نقاط مرجعية للمستهلكين عند الإختيار بين المنتجات المتشابهة، وبالتالي فهي أداة أساسية لتذكر العلامة ولأنه من السهل إستحضار علامة مرتبطة بإشارات متعددة: اسم، صوت، صورة، رائحة... ، وتتمثل هذه الإشارات فيما يلي:

1- اسم العلامة: وهو أول خاصية للعلامة ومهم جدا لتكون العلامة معروفة وسهلة التذكر من طرف المستهلكين، وهناك عدة أنواع من الأسماء⁽³⁾.

(1) Georges Lewi, **La marque**, édition Vuibert, Paris, 1999, pp. 6-7.

(2) Jean-Pierre Bernadet et Antoine Bouchez, Stephane Pihier, **Précis de Marketing**, édition Nathan, France, 1996, p. 70.

(3) Ibid, p. 19.

2- **الإشارات المرئية:** وتلجأ المؤسسة إلى عدة أنواع من الإشارات المرئية التي تميّز العلامة منها الرموز والشعار (logotype) الذي يمثل مجموعة من العناصر الخطية التي تسمح بتمييز اسم أو علامة أو مؤسسة، ويجب أن يكون الشعار مميزا وخصوصا بالمؤسسة ولا يتغير عبر الزمن بل يتطور وتطراً عليه تعديلات، كما يمكن اعتبار الشعار أو الرموز علماً للمؤسسة أو العلامة تضع من خلاله لنفسها موقعا في ذهن المستهلك والعالم المرجعي له وتكون العلامة من تفضيلاته، مثل: النجمة لـMercedes والتمساح لـLacoste، الأسد لـPeugeot، التفاحة لـApple...

3- **الإشارات الصوتية:** وتعبّر عن الأصوات الموسيقية للعلامة، والتي تستخدم في الإعلانات التلفزيونية خاصة كأداة تمييز هامة للعلامة وتكوّن عالما صوتيا لها مثل: Dim, Darty ...

4- **الإشارات الملموسة:** وتتمثل في الخصائص الملموسة للمنتوج مثل: التصميم كعنصر أساسي يميّز العلامة ويضيف قيمة للمنتوج، وبالتالي فإن الزبون يقبل بدفع سعر إضافي للحصول على التصميم الفريد وأيضا نجد عدة عناصر أخرى مثل: شكل وحجم المنتوج، الغلاف، المواد المستعملة في صناعة المنتوج... وكل هذا يؤدي إلى تفضيل العلامة وحمايتها من المنافسين.

5- **الإشارات الشمية والذوقية:** وتعتبر الرائحة العامل الأساسي لنجاح الكثير من العلامات خاصة المؤسسات المنتجة للروائح والعطور وكذلك الصابون ومنظف الشعر (Shampooing)، وكل أنواع المنتجات المنظفة الأخرى التي تركز على الرائحة وقوتها في التميّز عن المنافسين مثل معجون الأسنان Colgate الذي يركز على الرائحة المنعشة للّفم بعد الإستخدام، وأيضا صابون Dove الذي يعطي رائحة مميزة ، كما يعتبر التذوق أو الطعم أداة هامة لتمييز العلامة خاصة في المأكولات والمشروبات مثل: شركة Coca-Cola التي تركز على الطعم الأصلي للكولا، وأيضا مؤسسة Pizza Hut التي تركز على الطعم الذي لا يقاوم للبيتزا⁽¹⁾.

ثالثا: أهمية ووظائف العلامة

إن للعلامة أهمية كبيرة لأنها تخلق القيمة لكل من المستهلك والمؤسسة من خلال الوظائف التالية:

(1) Georges Lewi, op. cit, p. 27.

- إن العلامة تعتبر الأداة الأساسية لتمييز المنتجات المتشابهة، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها وخاصة في ظل التطور الكبير للتكنولوجيا الحديثة الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص الوظيفية؛
- تسهيل عملية تعرّف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وسرعة، خاصة في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد المنتجات المعروضة إلى الآلاف؛
- حماية خصائص المنتج من التقليد، لأنه بإمكان المنتج التسجيل القانوني للعلامة بخصائصها المميزة وحمايتها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة؛
- إرتباط العلامة بالجودة الأفضل، فهي نوع من الضمان تقدّمه المؤسسة للزبائن عن جودة منتجاتها، ويلجأ المستهلك إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من الأخطار وتخفيض اللايقين المرتبط بالمنتجات التي لا تحمل أي علامة، وكذلك نظرا لإنخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين؛
- خلق وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة نظرا لأن معرفة الزبون للمنتج وإقتناعه بجودته ينشأ عنه ظاهرة تكرار شراء نفس المنتج، للثقة والأمان والمصادقية التي تنتج عن الإستخدام المتواصل لهذا الأخير ويعتبر وفاء الزبائن مصدر قوة ذا قيمة كبيرة لأنه يحمي المؤسسة في كل الأسواق وعلى كل الجبهات؛
- تمكين الزبون من التعرف على مصدر وأصل المنتج، حتى يمكنه الرجوع إلى المنتج الأصلي لأي سبب من الأسباب كإصلاح المنتج في حالة تعطله أو خدمته، أو شراء قطع الغيار⁽¹⁾.

الفرع الثالث: تصميم المنتج

هذه كلها عناصر تدخل في التمييز العمودي للمنتجات وفي مايلي شرحها :

أولاً: تصميم المنتج

يمكن تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة من خلال طريقة تصميمه وهناك بعض المؤسسات نالت استحسان الزبائن لمنتجاتها من خلال التصميم الخارجي أو ما يسمى ب finishing اللمسات الأخيرة أو التشطيبات النهائية ، والتي تعتبر بحد ذاتها أسلوبا جذابا ، تجدر الإشارة هنا إلى توضيح الفرق بين التصميم Dedign والنموذج Style إذ أن النموذج يركز فقط على الشكل الخارجي للمنتجات دون التعرض إلى مواصفاتها ، وكمثال على ذلك أن تقوم الشركة بصناعة قلم يكون منظره جميل جدا ،ولكن عند الكتابة فيه تشعر بعدم الراحة على

(1) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 174.

العكس من ذلك التصميم الذي يقوم بالتركيز على الشكل الخارجي والجوهر أيضا إذ يفترض أن يتم استعمال القلم براحة تامة من قبل المستهلك ،حيث يركز التصميم على جذب انتباه المستهلكين ،وتحسين انجازه للعمل وتخفيض تكلفة الإنتاج ومنح المنتج مجالا كبيرا للمنافسة في السوق .(1)

ثانيا : أدوار التصميم : يقدم التصميم مجموعة من الأدوار و التي تتمثل في النقاط التالية

- عملي في تقديم المنتج في شكل داخل تغليفه ؛
- يساهم في تموقع المنتج ؛
- يساعد على الاتصال المرئي ؛
- يساعد على مقاومة المنافسة ؛
- يساعد في زيادة المبيعات ؛
- يساهم في التعريف بالمؤسسة .

ثالثا : مكونات التصميم : لكي يكون التصميم ناجح و فعال يجب أن يتعاون مع عدة عناصر :

- الشكل و هنا نقصد به شكل المنتج؛
- اللون و هنا يمكن الاختيار و المفاضلة بين ألوان التغليف ؛
- التناغم و نقصد به تشكيل منتج سهل الاستعمال كقطعة صابون تتماشى مع قبضة اليد ؛
- الثقافة ، ثقافة المؤسسة حول التصميم، و كذلك المستعملين و المستهلكين ... الخ ؛
- المحيط يجب الأخذ في الحسبان محيط المنتج من أجل تحديد الشكل، والألوان، الأحجام ... الخ.

الفرع الرابع : التعبئة و التغليف والتبيين: هنالك اختلاف بين الثلاثة وفي مايلي تعريف لكل منهم:

أولا : يعرف التغليف على أنه

ضمان حماية المنتج ووسيلة نقل، و حلية التسويق، و رهان بيئي، بل هو أكثر من ذلك هذا التعريف ركز على البعد البيئي حيث أصبح يرفع من قيمة المنتج، و صار هو الجزء الأساسي في عملية التدوير لعملية التغليف إضافة إلى حماية المنتج و اعتبار التغليف جوهر عملية التدوير.

ويمكن تعريفه بأنه الإطار الخارجي الذي يحيط بالعبوة، والذي يحافظ عليها بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي، كما يستخدم كمساعد فعال، ومؤثر في النشاطات الترويجية . (2)

(1) محمد سلطان حمو ، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 23.

(2) محمد حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، 2007 ، ص 120

ثانياً: أما التعبئة فتعرف

التعبئة هي غلاف البيع الخاص بالوحدة و الذي يقدم على خطوط عرض المتجر، والتعبئة إذن هي الغلاف الأولي للمنتج قصد البيع بالتجزئة، وفيما يخص اختيار مواد التعبئة حسب المواد المستعملة وشكل مختلف أنواع الأغلفة، وحسب الجانب المادي للمنتج وكذا المعلومات المحددة لمرافقته. وتعرف العبوة على أنها : صندوق غير محكم الغلق، يحتوي على كمية صغيرة من المنتج للتجزئة (عبوة تستهلك)، أو كمية أكبر من المنتج أو عدد من الوحدات أو العبوات الصغيرة للنقل والتخزين أي عملية وضع منتج داخل عبوة أو عمل عبوة حول المنتج وتتضمن التعبئة عملية تطوير و تصميم الوعاء الخاص بالمنتج، حيث تمثل العبوة جزء حيوي لأنها تسهل عملية تداول واستعمال المنتج (1).

ويمكننا كباحثين تعريف التعبئة على أنها غلاف أولي يحتوي المنتج حسب طبيعته(سائل أو جامد) ويظهر شكله وحجمه في أماكن البيع وتعمل التعبئة على حمايته من التلف إلى غاية استهلاكه والجدول التالي يبين الفرق بين التعبئة والغلاف :

الجدول رقم (01-05): دور كل من التعبئة والتغليف

أوجه المقارنة	التعبئة	التغليف
من الجانب التقني والمادي	تقوم بالثبييت والتقديم الثابت للمنتج	يقوم بتجميع المنتج في غلاف
من الجانب النظري	هي غلاف أولي يحتوي على منتج يعبر عن وحدة للبيع بالتجزئة والذي ي مثال: قارورة عصير تحتوي 33 سل	قوم ويسمح بضمان أحسن ظروف للحماية والتخزين والنقل صندوق يحتوي : للمنتج. مثال على 24 قارورة عصير
من الجانب التجاري	تقديم وتعريف المنتجات من أجل البيع	غلاف من المواد والأشكال المختلفة التي تغلف للنقل أو البيع

Source : Claude Demeure, **Marketing**, Dalloz, Paris, France, 2ème édition, 1999, P :99

(1) عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك المفاهيم و الاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 163

من خلال هذا الجدول يمكن تحديد أن التعبئة هي التي تكون على اتصال أولي بالمنتج من خلال تقديم المنتج في شكل ثابت، وهي أيضاً تقوم بتقديم وتعريف المنتجات للبيع، في حين أن الغلاف بصفته التجميعية للوحدات ودوره الحماي والمساهم في النقل والتخزين لا يقل أهمية عن التعبئة في الجانب التجاري و البيعي للمنتج.

ثالثاً : أهمية التعبئة و التغليف (1)

تظهر أهمية التعبئة و التغليف من الفكرة القائلة أقصر طريق بين المنتج و المستهلك هو الغلاف و العبوة التي تحمل المنتج و لإبراز ذلك، سوف نتطرق إلى أهميتها بالنسبة للمنتج و الموزع و المستهلك:

1- بالنسبة للمنتج: للتعبئة و التغليف مجموعة من الفوائد يستمد منها أهميته بالنسبة للمنتج، يمكن

تلخيصها فيما يلي:

- تقليل نفقات التسويق لانخفاض الخسائر الناتجة عن الكسر أو التلف أو التبخر بالنسبة لمحتويات السلعة أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك؛
- الإعلان عن السلعة بصفة دائمة أثناء عرضها في متاجر التجزئة، مما يؤدي إلى شرائها تلقائياً؛
- الإعلان عن السلعة بصفة دائمة لدى المستهلك، نظراً لأن العبوة تستمر لديه طالما يستعمل السلعة، ومن ثم فإن الرسائل الإعلانية الموجودة على الغلاف الخارجي تستمر في التأثير في عليه مرة كل يستخدم فيها السلعة ؛
- استخدم خصائص العبوة و الغلاف من حيث سهولة الاستعمال و النظافة، و المحافظة على محتويات السلعة، أو كمغريات إعلانية؛
- إمكانية استخدام أدوات التمييز بالنسبة للسلع لم يمكن في الممكن حالة عدم تغليفها، فالتغليف يؤدي إلى تباين السلع المعروضة، مما يجعل للمنتج المرونة و الحرية في تسعير سلعه؛
- يمكن إتباع سياسة التشكيل عن طريق تعبئة السلعة في عبوات مختلفة الأحجام، و ذلك لإرضاء المستهلكين المختلفين من حيث القدرة و العادات الشرائية، و أيضاً نظراً لاختلاف أسباب الشراء زيادة على ذلك ؛
- يلعب الغلاف دوراً بارزاً في مجال تعزيز و تأكيد شخصية المؤسسة و منتجاتها في أذهان المستهلكين، و إن كان من شأن الغلاف المناسب أن يؤثر إيجابياً على السلوك الاستهلاكي، فإن

(1) سامية سرحان، أثر المتطلبات البنينة للتعبئة و التغليف على صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية ، مذكرة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية ، سطيف الجزائر ، 2016/2017 ص 08

- للغلاف غير المناسب أثرا سلبيا أيضا ، فالصورة الذهنية الإيجابية التي يسهم الغلاف الجذاب في تكوينها، تقابلها صورة ذهنية سلبية يمكن أن يسهم الغلاف غير المناسب في تكوينها أيضا؛
- يعتبر التغليف من أكثر العناصر فعالية في التأثير على سلوك المستهلك، فهو يساعد على تشكيل إدراك وتصور المستهلك عن السلعة، كما يمثل أحد أنواع الجاذبيات البيعية؛
- تدوين البيانات والإرشادات الخاصة بالسلعة، والمتعلقة ب: تاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية، مكونات السلعة، طريقة الاستعمال... الخ ؛
- يساعد على التمييز السعري، أي تطبيق أسعار متعددة باختلاف درجات الجودة وباختلاف الصنف والمكونات والتكلفة .

2- وظائف الغلاف بالنسبة للمستهلك يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي :⁽¹⁾

- سهولة حمل ونقل وتداول السلعة، إلى جانب سهولة استهلاكها من خلال الاستخدام الصحيح لها؛
- ملائمتها مع احتياجات المستهلك، إذ يشبع الغلاف بعض الحاجات النفسية مثل حب التفاخر والظهور ، وبعض الحاجات العملية ك معرفة العلامة، والتعرف على مكونات السلعة من خلال المعلومات المكتوبة على الغلاف ؛
- تمييز السلعة وتفادي خلط المستهلك بينها وبين السلع الأخرى، بالإضافة إلى تسهيل عملية المقارنة بين السلع والسرعة في اتخاذ القرار الشرائي؛
- استفادة المستهلك في أحيان كثيرة من العبوة لأغراض واستخدامات أخرى، وهذا بعد نفاذ محتواها من السلعة، أو إعادة تدويرها ؛
- حماية السلعة من الرطوبة، الحرارة، التلوث والتلف... الخ والمحافظة على خصائصها لحين نفاذها؛
- تسهيل الاحتفاظ بالسلعة بعد استخدامها من طرف المستهلك ؛
- يعطي مظهر ا جذابا للسلعة؛
- كما يوحي بجودتها، خاصة بالنسبة لسلع مثل مستحضرات التجميل المجوهرات ، المواد الغذائية المحفوظة... ، الخ وبالتالي فهو من يزيد قيمة السلعة من وجهة نظر المستهلك ؛
- المحافظة على المنتجات وإبقائها طازجة خاصة المنتجات الموجهة للاستهلاك السريع.

(1) سامية سرحان ، المرجع السابق ، ص ، ص 9، 10

الفرع الخامس : تعريف التبيين وفوائد استعماله (1):

- التبيين هي تلك المعلومات التي يزود بها المستهلك أو المستعمل الصناعي و المثبتة على غلاف المنتج موضحا له، نوعية المنتج و شكله وجودته و كيفية و فترة و استعماله أي يشمل البيانات التالية:
- مواصفات المواد الداخلة في تركيب المنتج، فيكتب مثلاً التركيب الكيماوي للمواد بالمقادير؛
 - الأغراض و الفوائد التي يمكن أن يؤديها المنتج؛
 - حجم العبوة و الوزن و عدد الوحدات التي تحتويها الوحدة إن كانت تحتوي على أكثر من وحدة ؛
 - طريقة الاستعمال، أي كيفية استخدام المستهلك أو المستعمل للمنتج كالمواد الغذائية المعلبة و الأدوية ؛
 - طريقة المحافظة على المنتج، إذ تبين حفظه في الأماكن المناسبة و في درجة حرارة مناسبة و الضوء و طريقة تنظيف المنتج و فترات الصيانة و استبدال قطع الغيار؛
 - فترة صلاحية المنتج للاستعمال و تحديد فترة زمنية معينة يكون فيها المنتج صالحا للاستعمال لا يمكن تجاوز تلك الفترة، كما هو الحال بالنسبة للأدوية و المواد المحفوظة، و قد ألزمت الحكومات المنتجين يوضح هذه المعلومات على غلاف المنتج لدرء المخاطر التي ربما تواجه المستهلك ؛
 - الآثار الجانبية للمنتج أو مخاطر الاستعمال الناتجة عن استخدام المنتج كما هو الحال في التدخين بالمدخنين حيث يكتب تحذير على غلاف السجائر، و يوضح أن استعمالها يلحق ضررا كبيرا .

أولا : فوائد استعمال التبيين:(2)

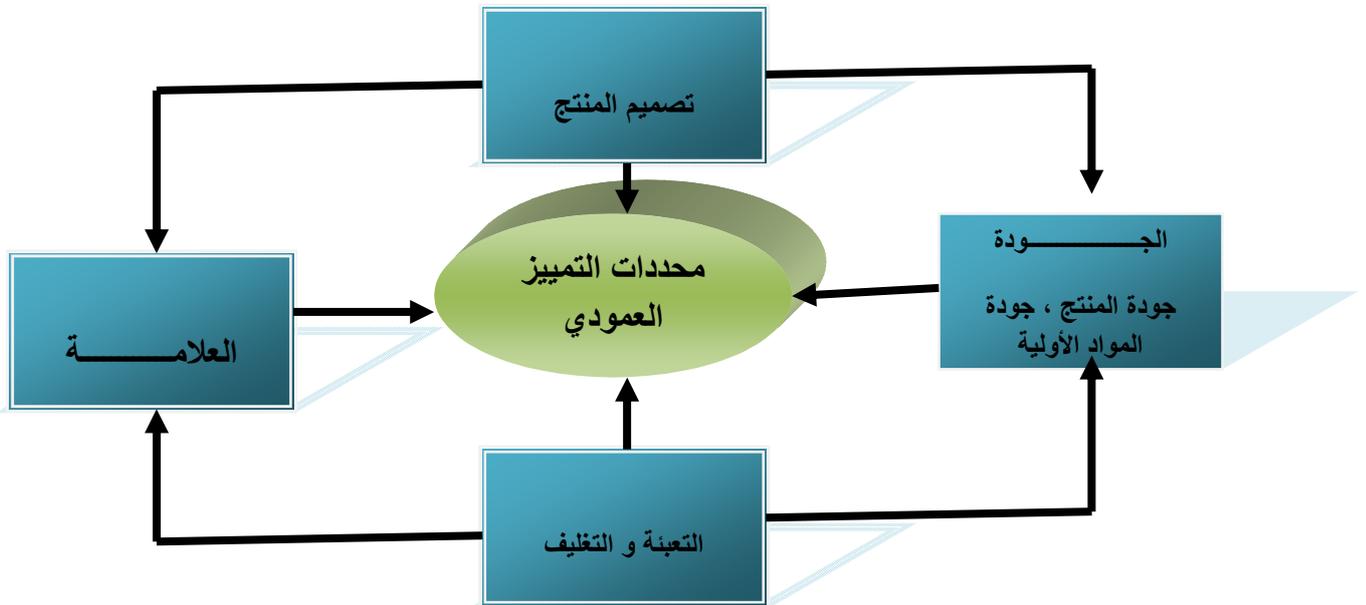
- يساعد التبيين على المبيعات و ذلك من خلال تزويد المستهلكين بجميع المعلومات و النصائح و التوجيهات مما يجذب المستهلك و يقنعه بأفضلية المنتج عن غيره من المنتجات على المعلومات الموضحة على عبوات المنتج و أغلفتها؛
- عندما يتخذ المستهلك قرار الشراء بناءا فإن نسبة الشكاوي سوف تنخفض الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف التسويق؛

(1) زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر، عمان ، الأردن، 1997 ،ص،ص 265 ، 266 .

(2) محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الأردن، 2007 ،ص 263 .

- يساعد التبيين في التغلب على عدم معرفة المستهلكين بخصائص وصفات المنتج الذي يقومون بشرائه و كيفية و مجالات استعماله مما يجعل من قرارات الشراء قرارات عقلانية ؛
- يسهل التبيين عملية البيع حيث يقلل الوقت اللازم لإقناع المستهلك بشراء المنتج و شرح استعمالاته و خصائصه و كذلك الوقت اللازم للرد على استفسارات المشتري و اعتراضاته؛
- يساعد التبيين على تثقيف المستهلك، و زيادة معارفه و بالتالي قدرته على المفاضلة بين الأصناف البديلة في حالة عدم توافر الصنف الذي يفضله.

الشكل رقم (01-09): محددات التمييز العمودي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد عما سبق .

المبحث الرابع: فوائد ومخاطر الحصول على التمييز

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالجودة بالدرجة الأولى ، وبالتالي يجب توفر بعض الشروط اللازمة من أجل تطبيق هذا النوع من التمييز بنجاح ، كما أن لها مخاطر في حالة التطبيق السيئ لها .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التمييز العمودي للمنتجات

من أجل تطبيق ناجح لهذه الإستراتيجية يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

الفرع الأول: الاستجابة لحاجات العميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة ، إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط :

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال⁽¹⁾

1- الإعتمادية : وهي القدرة على تقديم المنتج حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن يكون بشكل يمكن الإعتماد عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له منتجا دقيقا من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى إعتماده على المؤسسة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الإعتماد عليه .

2- مدى إمكانية وتوفير الحصول على المنتج: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم المنتج في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يريده ، بالإضافة إلى حصوله

(1) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص ص 443-446

على على السلعة متى طلبها كذلك وقت إنتظار العميل للحصول على المنتج وسهولة الوصول إلى مكان تقديم المنتج.

3- المصداقية : وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم المنتج أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى المؤسسة والتزامه بالوعد التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية .

4- الكفاءة والجدارة: وتتعلق بكفاءة و جدارة المؤسسة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى المنتجات ذو علامة معروفة (1).

5- الأمن : أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوبا من قبل العملاء اليوم، حيث يعتبر معيارا في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية ، إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا أو خسائر في البضائع .في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمرا يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج ، فبالنسبة للعميل يعتبر الأمن مطلبا ضمنيا، لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يرتبط أيضا بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف أثارا سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها و من الواضح جدا أن متطلبات الجودة أصبحت حاليا مكونا هاما في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من اجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة(2).

الفرع الثاني : ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 446.

(2) Jacques clavier , **qualité et qualitique , technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle** , A8750 , Paris , 1997 , P5

أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة ، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة ، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للتمييز لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة ، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات ، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية ، تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- تطبيق نظام التخزين اللحظي : يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع (1)

الفرع الثاني: ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحقيق التمييز و تدعيمه ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة ، إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب

(1) شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ، ص ص 259، 287

المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.⁽¹⁾

الفرع الثالث: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع....

الفرع الرابع: هيكل المؤسسة والمنافسة

إن العنصر الرابع للتمييز في نموذج Porter هو الهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل و إستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية، أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق

(1) بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص: 95

الخارجية والتفوق دولياً، إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق التمييز يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر⁽¹⁾ كما توجد عوامل أخرى والتي سنشرحها كما يلي:

الفرع الخامس: نزعة إبداعية ومقدرة عالية على البحث والتطوير

لقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر التمييز والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.⁽²⁾

الفرع السادس: جودة المنتجات

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين :

(1) Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/June 1990; ABI/INFORM Trade & Industry, P. 5

(2) شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج ، وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج. (1)

الفرع السابع: إمكانية إحلال المنتجات وتهديدات المنتجات البديلة

إنَّ النجاح الاستراتيجي للتمييز العمودي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن بأقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المؤسسة ، لذلك فإنَّ أهمية كل من المنتج أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد أو المنتجات الصناعية وإمكانية استبدالها بمواد أو منتجات أخرى بأسعار مناسبة مع وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق هذه المواد أو المنتجات من مصادر التجهيز إلى المؤسسة ، فوجود منتجات بديلة أو منافسة يعمل على تغيير قوة المنافسة داخل الصناعة فكما زاد عدد المنتجات البديلة و الشبيهة كلما زادت معه قوة التنافس في الصناعة، فالمؤسسات الصناعية تتنافس دائما فيما بينها عندما تعمل في نفس مجال نشاط الأعمال، وعندما توجد دائما فرصة استبدال المنتجات النهائية التي تقوم بتصنيعها، كما هو الحال في صناعة الكمبيوتر، إذ تتنافس باستمرار شركات IBM و Apple مع الشركات اليابانية في نفس الصناعة وبالأخص في قطاع صناعة أجهزة الميكرو-كمبيوتر.

بصفة عامة، ففي كل صناعة يوجد العديد من المؤسسات التي تقوم بتصنيع منتجات أو خدمات مشابهة أو بديلة، بطبيعة الحال ليس كل هذه المؤسسات متساوية الأهمية، الحجم والتأثير حيث يوجد دائما منافس قوي الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق من أمثال الشركات الصناعية الكبرى Coca-Cola, IBM...، إنَّ معرفة استراتيجيات المؤسسات المنافسة الكبرى وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الاستراتيجيات تمكن إدارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم من تقليل المخاطر، وحالات عدم التأكد الموافقة للقرارات الإستراتيجية.

(1) نفس المرجع ، ص 208.

المطلب الثاني: فوائد و مخاطر تبني التمييز العمودي

ككل الاستراتيجيات فان تبني هذه الإستراتيجية لها فوائد ومخاطر نذكر منها :

الفرع الأول: فوائد تبني التمييز العمودي

عندما تنجح إستراتيجية التمييز فإنها تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح تتجاوز وتلتأم مع قوى المنافسة الخمس وذلك من خلال:

أولاً: المزاحمة بين المنافسين في الصناعة

يعتبر تمييز المنتجات من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المنافسة بين المنافسين فهناك نوعية من السلع والخدمات لا يمكن تمييزها وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون وهنا يعتمد قرار المستهلك بصفة كلية على السعر، مما يعني ظهور حروب سعرية، ومن جانب آخر فإن أي محاولة لتمييز المنتج يجب أن تعتمد على خصائصه فالتفكير الصائب غالباً ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق خبرة تنافسية في الخدمة وشروط التمويل وزمن التسليم، مهارات التسويق، وخصائص أخرى تعتبر فريدة ومتميزة من وجهة نظر المستهلك.⁽¹⁾

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

ويعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسون المتواجدون، لذا تسمح إستراتيجية التمييز بوضع المؤسسة في مأمن وذلك بسبب وفاء العملاء والتزامهم لمنتجات المؤسسة حيث يسمح إخلاص العملاء لمنتجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تمييز منتجات المؤسسة إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول.⁽²⁾

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 68، 69.

(2) شارف مصطفى، بن دولي عبد القادر، مقالة حول التنافسية بالتمييز، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس في الموقع. <http://etudhantdz.net/VB/F52.html> تم الاطلاع عليه في 2016/04/04.

ثالثاً: قوة مساومة الموردين

يمكن لقوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، حيث يمكن أن تقلص من مردوديته من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الأولية، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف ولكن إستراتيجية التمييز تضمن تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجابهة سلطة الموردين.

رابعاً: تهديد السلع البديلة

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، ما عدا إذا تم الرفع من جودة المنتج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى وتقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو.

كما أن المؤسسات التي تتميز عن طريق عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجزا أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة

خامساً: بالنسبة للعملاء: إن التمييز في المنتجات يخلق نوع من الولاء لدى المستهلك لسلعتها وهناك وسيلتان هما:

- محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء منتجاتها عن تلك الموجودة في منتجاتها عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة محددة وواضحة؛
- محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مخاطر تبني التمييز العمودي

على الرغم من أن هدف التمييز العمودي الرئيسي إبعاد خطر المنافسة مع المؤسسات الأخرى ، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة وفي مايلي عرض لبعض أهم هذه المخاطر :

(1) نفس المرجع السابق.

أولاً: مقاومة المستهلك

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات المتميزة ، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات المتميزة ، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في جذب انتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للمنتجات المعتادة والخوف من المنتجات المتميزة بسبب رضاء المستهلكين على منتجاتهم ، وهذا من المخاطر التي تجعل اغلب المؤسسات تتخلى عن البحث والتطوير خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.(1)

ثانياً: التكلفة العالية

إن عملية البحث والتطوير من أجل التمييز تتطلب مبالغ ضخمة في مختلف مراحلها، ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات المتميزة ، وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد نشأ المحطات التجريبية وغير ذلك من لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار، والدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج البحث والتطوير، والتأخيرات الغير متوقعة في إنجاز المشروع في حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، كل هذا ينعكس على ارتفاع التكاليف، مما يؤثر بالتالي على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح، وكذلك طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف، كلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، في ظروف عدم التأكد العالية أو إحتتمالات الفشل.(2)

ثالثاً: سهولة تقليد منتجات المؤسسة

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبنية للتمييز العمودي ؛ ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج تكون عملية التقليد والمحاكاة سهلة وتتقلص على أثر ذلك أهمية التمييز عندما يصبح الزبائن أكثر حساسية تجاه السعر ، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو الخدمة أو الموثوقية أو أي مصدر معنوي ،

(1) أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر ، عمان ، 2000، ص 45

(2) نفس المرجع ، ص 42

فترتب على ذلك تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر ، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التمييز المعنوي ، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الثمار و الأرباح بهذه الاستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن (1) .

رابعاً: تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون

يعرض التمييز المؤسسة الى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة ، فعندما يدخل المنافسون الجدد السوق ، ويصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح يمضي الوقت ، المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز ، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو اوجه أخرى ، سوف تجد نفسها في حالة خطيرة ، من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن للمؤسسات التي تستطيع انتاج نفس المنتج بتكلفة أقل لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة على التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون واتجاهات السوق. (2)

خامساً: التمييز المفرط (المبالغ فيه)

ان لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المدركة من طرف الزبون ، قد يؤدي ذلك الى الافراط في التمييز ، فمثلا اذا كانت جودة المنتج يفوق حاجة الزبون ، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيئ بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر انخفاضا ، لأن المبالغة في التمييز تؤدي الى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات ، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها الزبائن بطواعية. (3)

المطلب الثالث: المدى الزمني لتمييز المنتجات

ومتلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإنّ للمنتجات المتميزة دورة حياة تشبهها، وتبدأ دورة حياة المنتجات المتميزة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة المنتج المتميز ومحاولة التفوق عليه، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم

(1) رشاد أحمد موسى ، اقتصاديات المشروع الصناعي ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1971 ، ص 134.

(2) روبرت . أ بتس وديفيد لي ، مرجع سابق ، ص 340.

(3) Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Op.cit, pp198,200.

تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل، و يمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي:

أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة تمييز المنتج، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً من عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة

ب- **مرحلة التثبيت:** تعرف هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها لمنتج متميز، (1)

ت- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم التمييز وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

ث- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، لأنه الميزة التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، وينتشر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة أفضل مما تمتلكه المؤسسة وقد يكون مجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق.... الخ(2)

(1) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 99.

(2) ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 262، ص 196.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل لوضع الإطار المفاهيمي للتمييز العمودي للمنتجات كسلوك استراتيجي ، حيث تم التطرق في بدايته إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافس في الصناعة ، كالسلوكات الاستراتيجية وبالأخص الاستراتيجيات العامة للتنافس فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد ضمن قطاع النشاط ، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق؛ كما تطرقنا إلى مفهوم إستراتيجية التمييز وأشكالها وبالتحديد التمييز العمودي للمنتجات الذي يركز على جودة المنتج بالدرجة الأولى اضافة الى عناصر أخرى لها ارتباط بالجودة كالتصميم المنتج ، علامة المؤسسة وأساليب التعبئة و التغليف الخاصة به، كما أن جودة المنتج لها علاقة بالقيمة المدركة لهذه الجودة لدى العميل .

لنصل إلى نتيجة مفادها أن التطبيق الناجح للإستراتيجية تستند على توفر جملة من الشروط تختلف من إستراتيجية إلى أخرى ولا تخلوا هذه الإستراتيجية كغيرها من الإستراتيجيات من آثار تنعكس على تلك المؤسسة المتبنية لها ، منها ما هو إيجابي على المؤسسة استغلاله ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة عدم الوقوع فيه.

يمكننا القول بأن هذه الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج، السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية ، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية ، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والمؤسسة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة على معرفة عالية بموقفها الداخلي ومتطلباتها ، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية المثلى.

والمهم ليس فقط الحصول على الميزة بحد ذاتها بل الأهم هو المحافظة عليها خاصة في حالة سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، وذلك كله بغرض تحقيق أحسن أداء والعمل على استمراره.

تمهيد:

في عصر سمي بعصر المعرفة، أضحى التشرنق الاستراتيجي للمؤسسات والدول، غير مجد لحماية خدماتها ومنتجاتها، فالأسواق بمفهومها الواسع انطوت على منافسة شديدة، وازداد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل لم يسبق له مثيل، وأضحت المؤسسات المعاصرة تواجه العديد من عوامل الضغط الداخلية منها والخارجية، وهي ما تدعى بالأطراف الآخذة متمثلة في المساهمين، الأفراد العاملين، الدولة والعميل، هذا الأخير الذي أصبح يتوضع قلب اهتمامات المؤسسات، وذلك بتركيز كل جهودها على تلبية رغباته وحاجاته وعلى الوفاء بتطلعاته وتوقعاته، أكثر من أي وقت مضى.

مما فرض على المؤسسات السعي الحثيث إلى التحسين والتطوير المستمرين في أدائها حيث يعد الأداء من أهم المداخل التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن حيث تتوقف عليه قيمة المخرجات أو المنتجات النهائية التي يتم تسويقها ومن خلالها يتحدد مصير المؤسسة ومقدار تنافسيتها ففعالية الأداء تسمح للمؤسسة بتوفير هامش أمان في تسويقها لكل ما تنتجه أين تظهر مداخل ومعايير هذا التحسين سواء في الكميات أو التكاليف والوقت أو حتى الجودة، وانخفاض مستوى الأداء للمؤسسة يجعل التحكم في المداخل السابقة الذكر صعب وغير ممكن وبالتالي فقدانها لظروف المنافسة وحتى البقاء، من هنا يتضح جليا مدى أهمية ارتفاع مستوى الأداء للمؤسسة الاقتصادية لكن يبقى التساؤل الأهم في هذا الإطار هو كيفية تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تحسين الأداء وتحليلها ومعرفة المستويات التي يظهر عليها هنا الأداء وقياس مؤشراتهما، وقبل كل هذا التحديد بدقة ماهية الأداء وهذا ما سنحاول التطرق إليه وبشيء من التفصيل والتحليل للأداء المؤسسة من خلال:

✓ المبحث الأول: مفهوم الأداء، أنواعه ؛

✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء ؛

✓ المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

المبحث الأول: مفهوم الأداء و أنواعه

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة وتنظيم الاقتصاد وانطلاقا من الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها؛ ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقديم كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية نجد من الضروري إبراز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

سوف نتطرق أولا إلى مفهوم الأداء ذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها في ميدان الأعمال ثم مستوياته:

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول الدراسات الاقتصادية، ويعود أصل مصطلح الأداء للكلمة اللاتينية "performance" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁽¹⁾ وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء حسب تعدد استخداماته سنقدم مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثين لمفهوم الأداء:

✓ حسب "M.Y.Lebas" فيشير إلى الأداء أنه اتجاه نحو المستقبل من خلال القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن أذهب، ويشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على أن المنشأة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها⁽²⁾

✓ أما مصطفى عشوي فيرى: "أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁽³⁾

(1) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

(2) Lamia Berrach, **L'indicateur de performance**, ed Cepadué, France, 2002, p 21.

(3) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

ويعتبر هذا التعريف أن الأداء نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

✓ ومن الباحثين كذلك مثل: " **J.Castelnaud** " من يقرن الأداء بإستراتيجية المنشأة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المنشأة أداء متميزا عليها أن تكون أولا تنافسية في السوق وفقا لاختياراتها الإستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المنشأة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق (1)

✓ ويلخص **Carla Mendoza** و **pierre Bexos** مفهوم الأداء في البعدين التاليين: (2)
 " الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها."
 " الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل."

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المؤسسة حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعوضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية....) لإنتاج المنتجات والخدمات في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت مؤسسة العمل لبلوغها.

إن مصطلح الأداء في كثير من الأحيان يتداخل معناه مع بعض المصطلحات الأخرى التي تعتبر قريبة منه مثل مصطلح الكفاءة والفعالية حيث يرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنها في الأصل وجهان متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

(1) Jacques Castelnaud et autres, **pilotage stratégique**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p 77.

(2) P.Bexos, C.Mendoza, **Le management de performance**, éd comptable Malesherbes, Paris, 1994, P219.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة فقد يكون جزئياً أو على مستوى نظام فرعي من المؤسسة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما يمكن أن يكون شاملاً للمؤسسة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها وهذا ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي. ومن هذا المنظور الاستراتيجي فإن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية و التمتع حاضرًا ومستقبلاً ويعبر عن: "قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت"⁽¹⁾

وهذا يقودنا نحو البحث عن تحديد مفهوم كل من الكفاءة والفعالية كما يلي:

أولاً: الكفاءة: Efficiency⁽²⁾:

✓ "تعرف الكفاءة على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة".
 ✓ "أو هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بتكلفة أقل"⁽³⁾.

ثانياً: الفعالية Efficacité

يمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف، وهي بعبارة أخرى درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية⁽⁴⁾ لذا يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوءة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها ويمكن اعتبار الكفاءة

(1) Dupuy et autre, **Les systèmes de gestion**, édition organisation, Paris, 1989, p 50.

(2) أحمد سيد مصطفى، **المدير وتحديات العولمة**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 68.

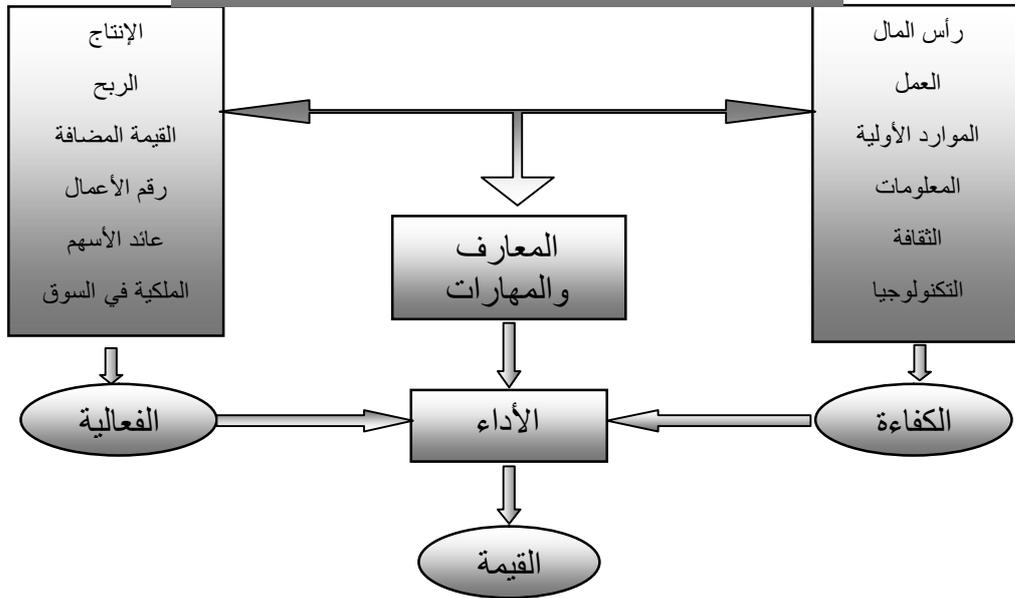
(3) الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 07، 2009، ص 220.

(4) عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، مجلة الباحث، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

على أنها انجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي انجاز العمل الصحيح وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

وبالتالي بعد تطرقنا لمفهوم كل من الكفاءة والفعالية وجدناهما مصطلحات إذا اجتمعا حققا الأداء المرغوب أي بمعنى أن الكفاءة والفعالية هما شيان مكونان للأداء الجيد فبدونهما يكون الأداء منخفضا وبالتالي يؤثر هذا على المؤسسة ونموها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

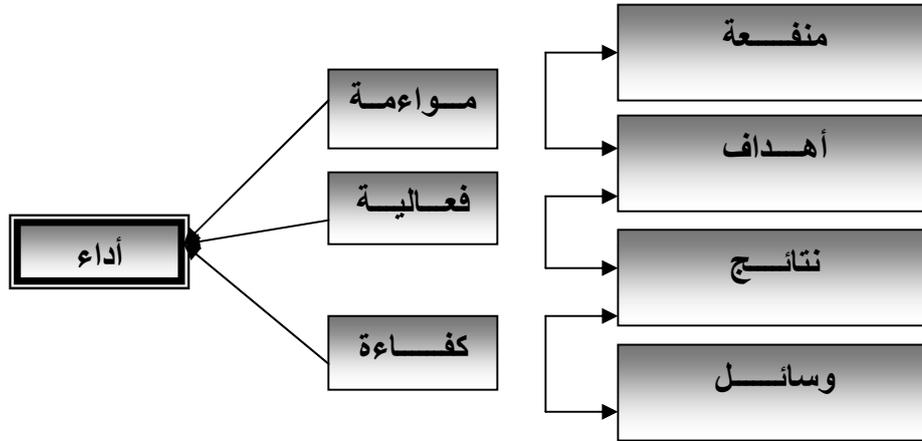
الشكل رقم (01-02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 و 9 مارس 2005، ص 278.

ومما سبق نستنتج بأن الأداء مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، والكفاءة والفعالية والمخطط الفعلي والكمي والنوعي وغيرها ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل، ويمكن شرح الأداء في العلاقة بين هاته المعايير والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): المعايير الأساسية المشكلة للأداء.



Source GERARD DONNADIEU, La performance globale: quels déterminants, quels mesures ?, Editions d'organisation, 99, 2003, p243.

وعلى صعيد الإستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها وقد اتفق معظم الاستراتيجيين على أن عملية الإستراتيجية والتي تشمل ثلاث مراحل هي الصياغة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة هي مرحلة الرقابة الإستراتيجية هذه الأخيرة تتم من خلال الأداء ومن خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها هذا المجال وتتمثل هذه المستويات في: (1)

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 385-

أولاً: الأداء الضعيف: والذي يتمثل في الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثانياً: الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

ثالثاً: الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق معدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

رابعاً: الأداء الجيد جداً: يبين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

خامساً: الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

سادساً: الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء (مصادره)⁽¹⁾

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه تقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية، حسب معيار المصدر وحسب المعيار الوظيفي.

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

يقسم الأداء داخل المؤسسة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي حيث تسمح المعايير الكلية بقياس الأداء الإجمالي للمؤسسة ككل مثل القيمة المضافة وحجم المبيعات الإجمالي وغيرها في حين

(1) عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

أن معايير الأداء الجزئية تتولى تقييم أداء أحد أجزاء أو عناصر المؤسسة مثل إنتاجية العامل وإنتاجية الآلات والأصول المادية الأخرى...

- 1- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة مثل الريحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالحح أو الوظائف⁽¹⁾.
- 2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويين...⁽²⁾.

الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة فينقسم إلى الأهداف الاقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ.⁽³⁾

- 1- الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.
- 2- الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.
- 3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقسيم أداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

الفرع الثالث: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما:

(1) عبد الملوك مروهدة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89.

(2) A. Establier Et si nous partions de la performance dans votre entreprise ? ed Eyrolles, Paris, 1988.P23.

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص 116، 117.

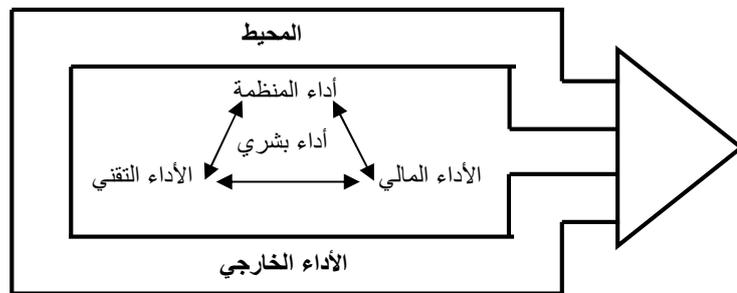
1- الأداء الداخلي:⁽⁴⁾ ويتمثل في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

- أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ج- الأداء المالي: ويكمن في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال، إذن فالأداء الداخلي (الذاتي) هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، مالية وموارد مادية.

2- الأداء الخارجي: (الظاهري)

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلالها إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المؤسسة (أداء داخلي)، لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أو غير حقيقي ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء ذاتي أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها، ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



Source : Bernard Martory, contrôle de gestion, librairie Vubert, Paris, 1999, p 237.

(1) Bernard Martory, op, cit p, 236.

الفرع الرابع: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي المالية، الإنتاج، الأفراد، التمويل، التسويق.

1- أداء وظيفة الأفراد: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.⁽¹⁾

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما يتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي تنتمي إليه ومنتج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3- 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.

4- أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.⁽²⁾

5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.⁽³⁾

(1) محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

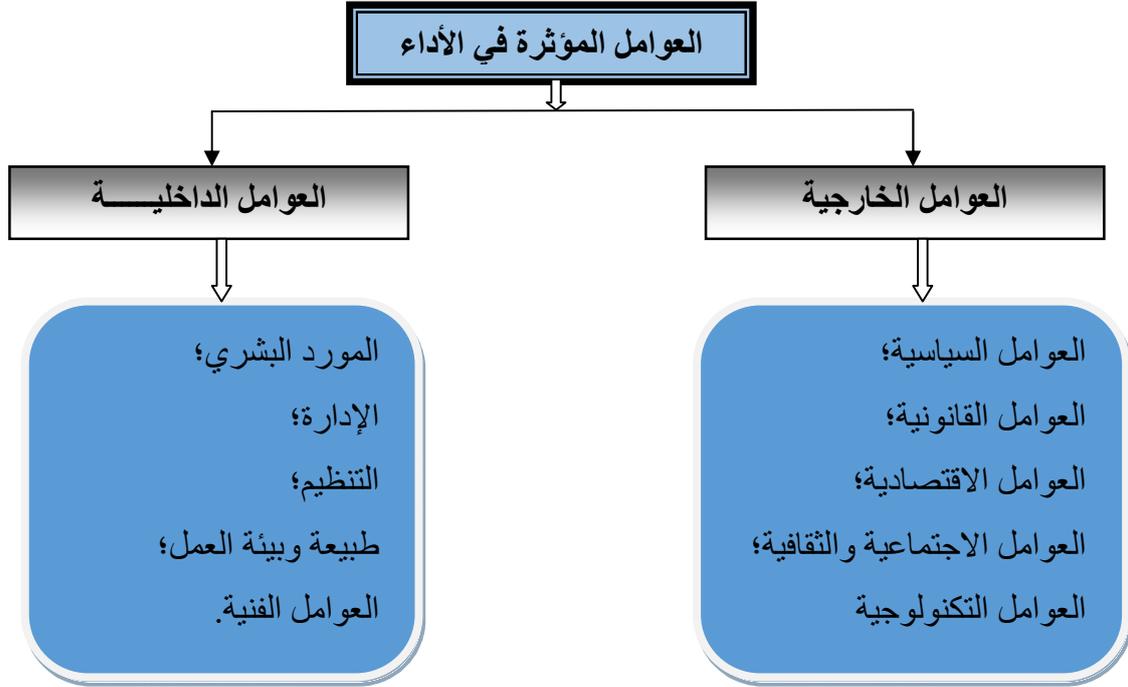
(2) مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 90.

(3) محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 150.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قد يكون البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر يكون خارجها كما في الشكل الموالي :

الشكل رقم (04-02):العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: سهام سهولي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/2005، ص 56.

الفرع الأول : العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الجانبية أو التقليل من آثارها السلبية⁽¹⁾ ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة،

(1) السعيد بريس، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 298.

الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح⁽¹⁾

ثانيا : العوامل التقنية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:⁽²⁾

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثالثا :العوامل المالية والإستراتيجية

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد إذ تركز الأهداف القصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن كجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.⁽³⁾

رابعا :الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري

(1) Hitt. M, Ireland.R, Hokisson R E, **Strategic Management: Compétitivités and globalisation**, 4thed, 2001, p 109.

(2) عبد الملوك مز هودة، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم** ، مرجع سابق، ص 94.

(3) علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، **أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية)**، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية)، المجلد 18، العدد 2، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 09.

في المؤسسة وتضم على الخصوص:⁽¹⁾

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

خامسا : موارد المنظمة

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

سادسا :ثقافة المنظمة: إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المنظمة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.⁽²⁾

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ويشمل:

1- العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسون.⁽³⁾

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق ، ص ص 19، 20.

(2) علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

(3) Gilles Bressy, Chrstian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, édition sirey, Paris, 1990, p 16.

✓ الزبائن: إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

✓ المنافسون

يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المنظمة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.⁽¹⁾

2- عوامل سياسية وقانونية

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

3- العوامل الاجتماعية والثقافية

تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تفقد الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.⁽²⁾

كما يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء للمؤسسة ما يلي:

(1) علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

(2) Hitt.M, & Ireland. R & Hoskisson, R E, op, cit, p 60.

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.⁽¹⁾

(1) عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سابق ، ص 7.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

ازداد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها التي أنشأت من أجلها، الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة مواردها بصورة تضمن لها الوصول إلى الأهداف وتكفل لها الاستمرارية والتطور، والحاجة إلى القياس شيء معروف ومسلم به على حسب القول " كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه " ولهذا كان الاهتمام بعملية تقييم الأداء المؤسسي منذ القدم، إلا أنه ومع بداية التسعينات زاد اهتمام وعناية الدول والمؤسسات على مختلف أنواعها به، بسبب البيئة غير الثابتة، فيمكن للمؤسسة أن تنمو وتكبر كما يمكن لها أن تفنى وتفسد في نفس الوقت ، وذلك كله اعتمادا على تطور التكنولوجيا، تغير الطلب، تنوع الزبائن، شخصية العمال، التنظيم الداخلي ودور الشركاء، وفي في مايلي التعرف على تقييم الأداء .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء احد مراحل العملية الرقابية ، التي تتحقق اعتماداً على عدد من المقاييس، لذلك سوف نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء و أهميته :

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

لقد شكلت عملية تقييم الأداء محور اهتمام العديد من الباحثين في ميدان إدارة الأعمال وكذلك لفئة المديرين والمسيرين للعديد من الشركات، وهذا يرجع إلى أهمية هاته العملية في تحديد الوضعية الحالية للمنظمة في مقابل تحقيق الأهداف المخططة، وكذلك من أجل اتخاذ القرارات الكفوة التي تتناسب والوضعية التي توجد بها تلك المنظمة، وذلك دائما في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ونظرا لتشعب جوانب الأداء فإن عملية وضع المؤشرات التي تسمح بالتعبير الكلي والجيد عن وضعية المنظمة كانت عملية صعبة وفي تطور مستمر، بحثا عن البديل الأحسن الذي يزيد من فعالية عملية تقييم الأداء.

ولقد حاولت فئة الباحثين المتخصصين في مجال المحاسبة تقييم الأداء بالاعتماد على التطور التاريخي للنتائج المالية للمنظمة، وهذا من خلال استخدام النظم المحاسبية في حساب النتيجة المحاسبية والمالية للمنظمة، ومن ثم القيام بالتعبير عن الأداء عبر مجموعة من النسب المالية الخاصة بكل جانب من الجوانب المالية له مثل الربحية والسيولة ومعدل دوران الأصول.

غير أن الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة، يركزون على كفاءة القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها وتنفيذها على مستوى المنظمة، حيث يرون أن أهم

عنصر في وبالتالي فإن عملية الأداء الإستراتيجي للمنظمة هو قدرتها على المقاومة والبقاء داخل الصناعة وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء سوف تركز على هذا الجانب منه، وهو الرأي الذي اتفق عليه كل من Bernard (1938) و Drucker (1954)⁽¹⁾

وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:

✓ تقييم الأداء " هو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها ومن ثم تلأفيها"⁽²⁾

✓ كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"⁽³⁾

وهناك من يرى أن تقييم الأداء " يتمثل بالسعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الفاعلية ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق كفاءة وفاعلية واقتصاد أكثر.⁽⁴⁾

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء : هي عبارة عن تحليل ومراجعة الخطط والأهداف واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة ليتسنى لنا اتخاذ قرارات موفقة وعدم تكرار هذه الانحرافات في المستقبل ، ويمكن أن نستنتج ما يلي:

- عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة ؛
- عملية التقييم يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة؛

(1) Robert B. Carton and Charles W. Hofer, **Measuring Organizational Performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research**, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA, 2006. P 43.

(2) عبد الغفور كنعان حسن، **تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل**، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 2002،7 ، ص 65

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 121 .

(4) إبراهيم جهاد العقدي ، **تحليل واقع وأبعاد الإستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء**، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، 1997 ، ص 07.

- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنشأة في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من في المنشأة بنزاهة وعدالة تقييم الأداء.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف عملية تقييم الأداء

تأتي أهداف عملية التقييم من خلال أهميتها التي تأخذ في إحدى جوانبها هدفا نظريا يرتبط بالدراسات الاقتصادية والإدارية والرقابية عموما ، ويمكن القول بأن أبحاث ونظريات الإدارة و الاقتصاد تبقى غير مكتملة دون بحث موضوع تقييم كفاءة الأداء بصورة أو بأخرى.

من ذلك يتبين أن لتقييم الأداء أهدافا كثيرة قد تقربت لهدف ما عن آخر نسبة لطبيعة العملية التقييمية ومستلزمات التنفيذ وطريقته كأن يكون : المشروع الخاضع للتقييم إنتاجيا أو خديما ، ومع ذلك فإن الأهداف العامة تبقى مشتركة لمختلف أوجه الأنشطة التي تقاس كفاءتها منها ما يلي: (1)

1- يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداء من الأهداف لغرض التأكد من أن قياسها تم طبقا لتلك الأهداف ؛

2- التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي ؛

3- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصميمية منعا لتكرارها ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء ، إذ يركز المسييرين على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفرعون لمهامهم الأخرى؛

4- ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية ؛

5- ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة بشكل جيد؛

6- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم.

أما وظائف عملية تقييم الأداء تتمثل في:

1- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية والقيمية وذلك للتعرف على مدى تحقيقها

للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها

الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك المؤسسات علما أن البعض منها قد تلجأ

إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط

(1) فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع، الطبعة 01 ، عمان، 2008 ، ص 19 ، 20.

- تلافيا للمساءلة و الحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط في حالة حصول العكس.
وعليه لا بد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها؛
- 2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة؛
- 3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ؛
- 4- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء كالتالي:

- 1- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛
- 2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق في قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- 3- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة؛
- 4- يساعد تقييم الأداء على:
- ✓ توجيه العاملين في أداء وظائفهم؛
 - ✓ توجيه إشراف الإدارة العليا؛
 - ✓ توضيح سير العملية الإنتاجية؛
 - ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق التمويل أو الأفراد؛
 - ✓ تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.(1)
- إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم المؤسسة وإمكانياتها المتاحة، لما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد منه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية

(1) Robert Houdayer , **évaluation financière des projets**, economica édition , France, 2^{ème} édition, 1999, P32.

ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة، ويجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية:

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء

مر تقييم الأداء حسب الأساليب المستخدمة فيه بعدة مراحل استخدم في كل مرحلة أسلوب معني، نوجزها حسب التسلسل التاريخي للاستخدام فيما يلي⁽¹⁾

الفرع الأول: استخدام أسلوب التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أول الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي حيث يرى **J.P. Angelier** أن "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية، بل أن بعض الباحثين يعتقد أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة⁽²⁾

والتحليل المالي على الرغم من أهميته في تقييم الأداء إلا أنه يظل أسلوب غير كافي نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه وأهمها:⁽³⁾

- أن بعض النسب المالية تعالج إجماليات وهي غالبا ما تكون مظلمة؛
- اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين في أوجه نشاط المؤسسة وعدم قدرتها على إظهار أثار العناصر الإنسانية؛
- أن النسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة في المشروع، وإنما تعكس الآثار المتجمعة والمتراكمة لأنشطة المشروع خلال فترة زمنية؛
- المفاهيم المستخدمة في تكوين تلك النسب متباينة وغير موحدة الأمر الذي ينتج عنه تضارب في التفسيرات والأحكام التي يمكن التوصل إليها في استقرائها .

الفرع الثاني : استخدام أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء

لتغطية النقص الذي يسود التحليل المالي تم اللجوء إلى المراجعة الإدارية في تقييم الأداء، وقد اتفق معظم الباحثين أن المراجعة الإدارية تستعمل المجالات التالية:

(1) علي عبد الله ، مرجع سابق، ص43.
 (2) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص96.
 (3) علي عبد الله ، مرجع سابق، ص43.

- ✓ عناصر النشاط الإداري؛
- ✓ المراجعة التسويقية؛
- ✓ مراجعة الأفراد؛
- ✓ المراجعة المالية والمحاسبية؛
- ✓ الهيكل التنظيمي؛
- ✓ البحوث والتطوير.

إن هذا الأسلوب وإن كان أشمل من سابقه إلا أنه يعتبر بمثابة تصوير للمؤلف المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معني مما يجعله قاصراً على التعبير على أداء المؤسسة.

الفرع الثالث : استخدام الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء⁽¹⁾

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الانجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة المسبقة، ويعتبر الأسلوب الأكثر استخداماً في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث لكي يكون الأداء سهلاً وموضوعياً يجب على المسيرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من رؤوسهم ثم الحكم عليهم انطلاقاً مما حققوه وأهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء هي الربحية، الاستمرارية، الابتكار، المركز السوقي، الإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، لا يستخدم هذا الأسلوب من توفر الشروط التالية:

- ✓ تحديد الأهداف بشكل كمي وتفصيلي؛
- ✓ تخصيص مجالات النتائج للمناصب الإدارية المختلفة؛
- ✓ تحديد أسلوب القياس للأداء الفعلي (الملاحظة الشخصية أو إعداد التقارير) وتعني المسؤولية عن هذا القياس؛
- ✓ تحديد دورة تجميع البيانات اللازمة للتقييم؛
- ✓ توافر مراكز للمعلومات لمقارنة ما أنجز فعلاً مع ما هو مخطط .

الفرع الرابع : استخدام مدخل التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء

مع ظهور التفسير الاستراتيجي آخر تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي والذي يتناول أداء المؤسسة في جوانب أخرى، غير انجازاتها ومن أهم هذه الجوانب:

(1) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة، والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 96.

- ✓ مراقبة الاعتراضات عن الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية؛
- ✓ تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة؛
- ✓ تحليل البيئة التنافسية؛
- ✓ دراسة أوجه القوة والضعف بالنظام الداخلي وتشمل هذه الدراسة كافة الأنظمة بالمؤسسة كالنظام التسويقي، الإنتاجي، المالي، الأفراد، الهيكل التنظيمي وقد ظهرت في هذا الإطار سلسلة القيم (M.Porter) والتي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية (1).
- ونشير إلى أن هذا التطور الحاصل في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما تميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء وشروط نجاحه ومعوقاته

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل مهمة وضرورية ومن أجل نجاح التقييم يجب توفر بعض الشروط الضرورية واللازمة لذلك، وهذا لأن عملية التقييم لها عدة مشاكل وصعوبات قد تؤدي إلى فشل التقييم.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء: تمر عملية التقييم بثلاث مراحل هي:

أولاً : مرحلة جمع البيانات الإحصائية

اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين... الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة (2).

ثانياً : تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ثالثاً : إجراء عملية تقييم الأداء

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

(1) نفس المرجع السابق، ص 96.

(2) مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص ص 251، 252.

رابعاً: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

خامساً: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.⁽¹⁾

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والأنماط المحددة لها؛ أو قد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنياً بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي. وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختناقات في المنشأة. وللتوصل لهذه الانحرافات لا بد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا ما وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلاً) فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطلالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في أنشطة صناعية أخرى.⁽²⁾

الشكل رقم (02-05): مراحل تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق

(1) مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.
 (2) حميد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص 255.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة ، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن هذه الشروط ما يلي : (1)

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- 2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- 3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
- 4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية.
- 5- تحديد السلوك المؤدي لنجاح تنفيذ المشروعات الاستثمارية الصناعية؛
- 6- ضرورة تسعير السلع الصناعية بشكل يضمن الكفاية الصناعية سواء من حيث إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال؛(2)
- 7- وجود أساليب كفيلة بمعالجة الانحرافات؛
- 8- اختيار المؤشرات المناسبة وترتيبها حسب أهميتها، فقد يركز البعض على معايير الكفاءة الاقتصادية، وفي واقع الأمر لا يمكن فصل الوضع الاقتصادي للمشروع عن الوضع المالي له.(3)

ويجب ملاحظة أن تقييم الأداء لا يقتصر على الهدف المباشر للمعيار المستخدم لأن ذلك يعتبر نقصا في التقييم، فإذا كان المعيار الاقتصادي خاص بحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع فإن تقييم الأداء يجب

(1) مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص 42

(2) فرج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، مصر، 2000، ص 129

(3) مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 235.

أن لا يقتصر على بلوغ الطاقة القصوى بل يتعدى ذلك ، لأن الغرض من التقييم هو الكفاية الاقتصادية.

الفرع الثالث: معوقات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها ، الأمر الذي يجعل من اعتماد معايير لقياس الأداء في غاية الصعوبة وعموما تتمثل الصعوبات في :

- 1- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء ؛
- 2- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها ؛
- 3- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه؛
- 4- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية و النوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- 5- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات؛⁽¹⁾
- 6- نعقد الاجراءات والنماذج المستخدمة ؛
- 7- الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم واهدار الجوانب الأخرى مثل تطور المبيعات والمركز التنافسي ورضا الزبائن ، استقرار العلاقات مع الموردين ؛
- 8- الانحصار في تقييم الأداء عن فترات ماضية لاتعكس بالضرورة الظروف الحالية أو المستقبلية والقدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء ،ومن ثم يصعب تفاديها؛
- 9- التأخير في علاج المشكلات نتيجة الانتظار لحين انتهاء الحسابات المالية ، واعداد الميزانية السنوية قبل التعرف على طبيعة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ، وبذلك نفتقر الى ميزة الانذار المبكر.⁽²⁾

(1) موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002 ، ص 212.

(2) علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص 102.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء الصناعي

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء الصناعي على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها على القياس والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب ، وهناك العديد من المؤشرات والمعايير العامة والتحليلية التي يمكن بها الاستعانة لتقييم الأداء في المؤسسات ، وبالرغم من أن كل مؤشر فيها يعبر عن جانب معين من الأداء إلا أنه من مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى أداء المؤسسة .

المطلب الأول: المؤشرات التقليدية

لقد كانت الأدوات التقليدية ، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى ، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية ، وقبل التطرق الى بعض المؤشرات التقليدية تجدر الإشارة الى تعريف المؤشر :

- "المؤشر" Indicateur " كمصطلح ذو العديد من الدلالات وهو مأخوذ من الفعل اللاتيني " Indicare ، والذي يقابل Indiquer والذي يعني : دل وأشار وبين ، وحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن " مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس ، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد " ، بينما عرف آخرون :
- المؤشر على أنه " عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج (1) " من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دلالتين :
- المؤشر يتعلق بالقيمة : من أجل قياس ظاهرة ما (مقارنته)؛
- المؤشر هو كأداة للقياس؛ وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة.
- ويعرف في المجال الاقتصادي على أنه " رقم ذو دلالة لوضع اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة كالناتج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة... (1)

(1) Philippe Lorino. **Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage pour les processus et les compétences** 2eme édition. Edition d'organisation. Paris. 2001. P 148 .

تجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فالمعيار يعني " الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء" (2)، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار؛ وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات، كما أن هناك من عرف المقياس على أنه "المؤشر يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فمن خلاله يمكننا الحكم على سير ونشاط عملية محددة" (3)، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات و تصرفات، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعته من خلال المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف إلى جانب كونها أداة للتفكير، وسيتم التفصيل أكثر في هذه المؤشرات والمقاييس.

الفرع الأول: معيار الإنتاجية

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية لنتائج، وهي من المعايير الكمية (الفئة الثانية من التعاريف) في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به، وهناك نوعان من الإنتاجية:

أولاً: الإنتاجية الكلية (الإجمالية)

والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال (4) يعبر عنها كالآتي:

(1) **Le Petit LAROUSSE** Editions Larousse .Paris. 2008 .P 532.

(2) Brigitte Darioth. **Control de gestion** .Dunod .Paris.2000 P 124.

(3) Hurbert .k.Rampersad : **Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise** Ed : Springer. Paris. 2005..P9

(4) ووجه عبد الرسول العلي، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 22.
*: ينبغي التنويه بأن المقصود بتعبير رأس المال هو قسط الاندثار المحتسب على الأصول الثابتة.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}} = \text{المدخلات}$$

أو بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}} = \text{رأس المال* + المواد + العمل}$$

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي: (1)

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{الإنتاجية الكلية}} = \text{العمل + رأس المال + المواد + الخدمات}$$

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالمواد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة وأخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشر.

• تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق قيمة مضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات- المواد والخدمات المشتراة}}{\text{الإنتاجية الكلية}} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{العمل + رأس المال + المواد + الخدمات العمل + رأس المال}}$$

(1) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999، ص 63.

وفي هذه الحالة نستبعد المستلزمات (المواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات للتعبير عن قيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

ثانياً: الإنتاجية الجزئية

وتعتبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر في إنتاجية العمل أو إنتاجية المكين أو إنتاجية المواد أو إنتاجية الأرض وغيرها ومن السهولة في هذه الحالة احتساب نسبة التغير الحاصلة نتيجة للتغير في أحد عوامل الإنتاج.(1)

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تقسم منظمة العمل الدولية العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي(2)

- مجموعة العوامل العامة؛
 - مجموعة العوامل الفنية و التنظيمية؛
 - مجموعة العوامل البشرية.
- و نورد هذه العوامل ملخصة في الجدول التالي(3):

(1) عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (الإطار نظري وتطبيقي)، المجدلاوي للنشر، الأردن، 1999، ص 203.
 (2) عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004، ص29.
 (3) نفس المرجع ، ص31.

الجدول رقم(02-01): العوامل المؤثرة في الإنتاجية

العوامل العامة	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل البشرية
1- الطقس(الظروف الجوية المناخية، الأمطار والرياح وغيرها .	1-درجة التكامل في الإنتاج	1-العلاقة بين الإدارة و العامل
2- التوازي الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.	2-معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة	2- الأحوال الاجتماعية و النفسية
3- السياسة المالية ، والائتمانية التي تتبعها الدولة	3-حجم الإنتاج ودرجة استقراره	3- الأجور الشخصية
4- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة .	4-جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها	4- درجة التوافق والتكيف مع العمل والارتباط به
5- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان نسبة البطالة	5-التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.	5- التعب الجسماني أثناء العمل
6- توافر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي	6-توازن خط الإنتاج.	6- تركيب القوى العاملة من حيث السن، الجنس، المهارات
7- التنظيم التجاري وحجم السوق	7-تعدد أنمطة المكائن.	7- تنظيم المباريات وروح التنافس (المحاكاة) في مجال الإنتاج
8- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتقنية	8-الأجهزة والوسائل الرقابية.	8- دور التنظيمات العمالية
9- التغييرات في تركيبية أو بنية المنتجات	9-ترشيد وتنميط العمل والحوار	
10- أثر المشروعات ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجيتها إلى الحجم الكلي للإنتاج	10-الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصانع	
	11-الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان، التهوية، الإضاءة.....	
	12-نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال	
	13- درجة إستهلاك المكائن و الأدوات .	
	14-كمية المكائن (القوة المحركة) المتاحة لكل عامل.	
	15- التناسب بين القوة العاملة المخصصة للأعمال الصيانة والقوة العاملة المخصصة للأعمال الإنتاجية و غيرها	
	16- طول مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها	
	17- طرق اختيار الأفراد	

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق ، ص.31.

الفرع الثاني : الكفاءة

إن بعض الكتاب يستعملون مفهومي الكفاءة والإنتاجية كمفهومين مترادفين، لذلك سنتطرق إلى تعريف الكفاءة بالتفصيل:

ويقصد بمفهوم الكفاءة قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الإنتاجية.

وترتبط الكفاءة "Efficiency" بين المدخلات والنواتج بمعنى آخر يمكن القول بأن الكفاءة تقيس: (1)

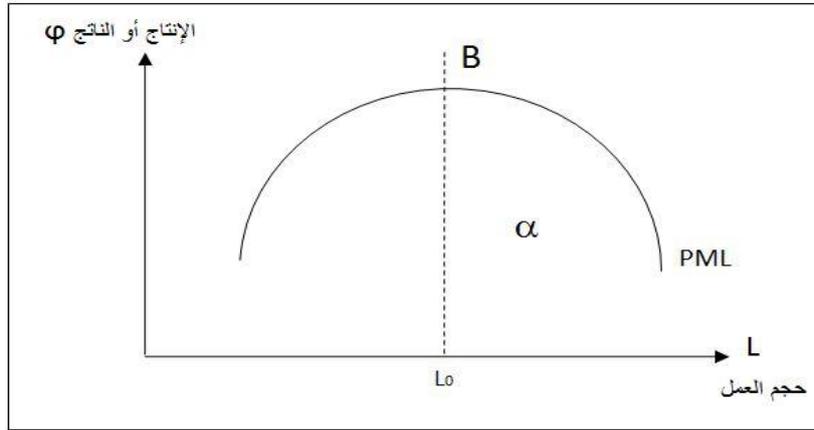
- استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والفنية... الخ أي مدى حسن أو الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

فنقول مثلاً أن المؤسسة (A) أكثر كفاءة بالنسبة للمؤسسة (B) أو أن المؤسسة (A) تستطيع أن تنتج مخرجات أكثر من المؤسسة (B) ولكن باستخدام نفس كمية مدخلات المؤسسة (B) ولكن باستخدام موارد أقل من المؤسسة (B) إذن "الكفاءة تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أي كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما". (2)

كما يعرف علي السلمي الكفاءة بأنها: " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد". (3) ولتوضيح الفرق بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة نسوق دالة الإنتاج المبينة في الشكل التالي:

(1) عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 14.
 (2) الشيخ داوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1999، ص 04.
 (3) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 21.

الشكل رقم (02-06): الإنتاجية والكفاءة



المصدر: الشيخ الداوي ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع إسمنت الجزائر ، مرجع سابق ، ص 08.

يمثل المنحنى الإنتاجية المتوسطة للعمل (PML) وذلك بافتراض أن رأس المال ثابت، نلاحظ أن الإنتاجية المتوسطة تتصاعد في بداية الأمر ثم تتناقص بعد ذلك وهذا تبعا لسريان تناقص الغلة. فلو كانت النقطة (α) تمثل إنتاجية العمل الحالية للمؤسسة وعدد حجم العمل (L_0) فإن النقطة (B) تمثل المستوى الكفاء للإنتاج بالنسبة لحجم العمل (L_0) وواضح أنها أعظم من النقطة (α).

نستنتج مما سبق أن الإنتاجية تتعلق بالمرجات الحالية المنتجة ب (L_0) بينما الكفاءة تتعلق بما يجب أن ينتج (L_0)، إذن فالكفاءة تتعلق وتترجم مبدأ الانتفاع من الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى حد ممكن أي أنها تدل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وعليه فإن الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) والنواتج، وبصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالآتي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (كمية أو قيمة)}}{\text{المدخلات (كمية أو قيمة)}} \quad (1)$$

(1) علي عبد الله، مرجع سابق، ص 25.

بصورة عامة يقصد بالكفاءة درجة استغلال المنشأة في صناعة ما للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة.

الفرع الثالث : معيار القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني أو هي عوائد عوامل الإنتاج"، (1)

وعليه فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج.

وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج - (قيمة مستلزمات الإنتاج + الاهتلاكات)

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات المتتابعة الآتية:

- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛
- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية؛
- وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على مايلي:
- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛
- الأجور والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه؛
- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدر التنظيمية.

الفرع الرابع: مؤشر الربحية

يهدف تحليل الربحية إلى تحديد الموقف الربحي للمؤسسة بصفة كلية مع إمكانية التخطيط المستقبلي لها، ويمكن تطبيق هذا التحليل على كافة المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادي وشكلها القانوني، ونجد أن هذا التحليل يفيد بالدرجة الأولى الجهاز المالي والإداري

(1) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 212.

للمؤسسة فهو يعمل بمثابة الضوء الكاشف الذي يعكس فعالية الأداء مما يتيح فرصة إجراء مقارنة بين فترات معينة لاكتشاف معدلات النمو أو التراجع وكذا معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة، إضافة إلى هذا يفيد الجهات المتعاملة معها من مقرضين، موردين ...⁽¹⁾

أولاً : تعريف الربحية

مؤشر الربحية من أهم وأبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات في الصناعة نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة الصناعية في تحقيق هدفها الرئيسي المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن⁽²⁾ ، ويعرف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين والتكلفة الكلية لهذا الحجم، غير أن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر لأداء المؤسسة، فإذا كان ربح المؤسسة (أ) أكبر منه للمؤسسة (ب) فإن هذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسة (أ) أكثر كفاءة من المؤسسة (ب)، فقد يكون الاختلاف في حجم الربح راجعاً للاختلاف في حجم المؤسسة، ولذلك فلا بد من قياس الأداء باستخدام مؤشر الربحية.⁽³⁾

إن الربحية عند بيير كونسو Pierre Conse هي "مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة" وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.⁽⁴⁾

ثانياً: مؤشر قياس الربحية

يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً، وتحدد الصيغة العامة للربحية وفق المعادلة التالية:⁽⁵⁾

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل المستخدمة}} * 100$$

(1) عبد اللطيف مصطفى ، عبد القادر مراد ، أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04، الجزائر ، 2013 ، ص 36
 (2) أحمد سعيد باخرمة ، مرجع سابق ، ص 214.
 (3) عبد القادر محمد عطية ، مرجع سابق ، ص 155.
 (4) عبد اللطيف مصطفى ، عبد القادر مراد، مرجع سابق ، ص 34.
 (5) نفس المرجع ، ص 35.

ويمكن تحسيد هذه المعادلة باستعمال عدة مؤشرات نوجز أهمها فيما يلي:

1- نسب الربح إلى المبيعات

تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها:¹

أ- هامش الربح الإجمالي

يتم حساب هامش الربح الإجمالي بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات ، وحيث أن كل من بسط ومقام النسبة يتضمن رقم المبيعات، فإنها تعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات أي تكلفة البضاعة المباعة، كما تعتبر مؤشرا عن المدى الذي يمكن أن تخفضه حصيله المبيعات قبل أن يتحول الربح الإجمالي إلى قيمة سالبة.

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

ب- هامش الربح الصافي

يتم حساب هامش الربح الصافي بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات وتوضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفضه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المؤسسة لخسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

2- نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة

تقيس هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومن أبرز نسب هذه المجموعة القوة الإيرادية، معيار العائد على رأس المال المستثمر، ومعدل العائد على حقوق الملكية.

أ- **القوة الإيرادية:** يتم حساب القوة الإيرادية بقسمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

$$\text{القوة الإيرادية} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{مجموع الأصول المشتركة في العمليات}}$$

(1) منير ابراهيم هندي ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الخامسة ، المكتب العربي الحديث ، مصر (الاسكندرية) ، 2003 ، ص ، ص 96 ، 97.

ويقصد بصافي ربح العمليات المبيعات مطروح منها كافة بنود التكاليف اللازمة لتوليد هذه المبيعات. بمعنى آخر يقتضي حساب صافي ربح المبيعات عدم الأخذ في الحسبان عناصر الإيرادات والمصروفات التي لا تتعلق بالعمليات العادية للمشروع. ومن أمثلتها أرباح استثمارات في أوراق مالية، وإيرادات أصول مؤجرة للغير، وفوائد القروض، والضريبة.

ب- معيار العائد على رأس المال المستثمر⁽¹⁾

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم أداء المؤسسة، ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية، وهناك معايير أخرى:

- التكاليف؛
- المالية، وتقسّم إلى السيولة ورأس المال؛
- المبيعات؛
- درجة التصنيع؛
- درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة؛
- درجة المساهمة في التصدير؛
- المخزون السلعي من السلع الجاهزة؛
- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج؛
- الانحرافات.

ثالثًا: أهمية مستوى الربحية في المؤسسة⁽²⁾

تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي:

- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بميكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشرا على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة؛
- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، وذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة وتكلفتها المتوسطة والتكلفة الحدية؛

(1) منير ابراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص 97.

(2) أحمد سعيد باخرمة ، مرجع سابق ، ص 218.

- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمؤسسة خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة للمؤسسة محتجزا (أرباح غير موزعة) فهذا يدعم رأسمال المؤسسة، ويؤثر ذلك على قيمة أسهم المؤسسة (المساهمة في السوق وكذلك يقلص من احتمالات الاستحواذ عليها من قبل مؤسسات أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة ؛
- يكون مستوى الربحية المرتفعة حافزا للتوسع في المؤسسات، لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير أقصى ربح كالنمو في المبيعات أو نمو حصتها في السوق، تحتاج غالبا إلى حد أدنى من الربحية لكي تتمكن من تنفيذ هذه الأهداف؛
- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلا على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

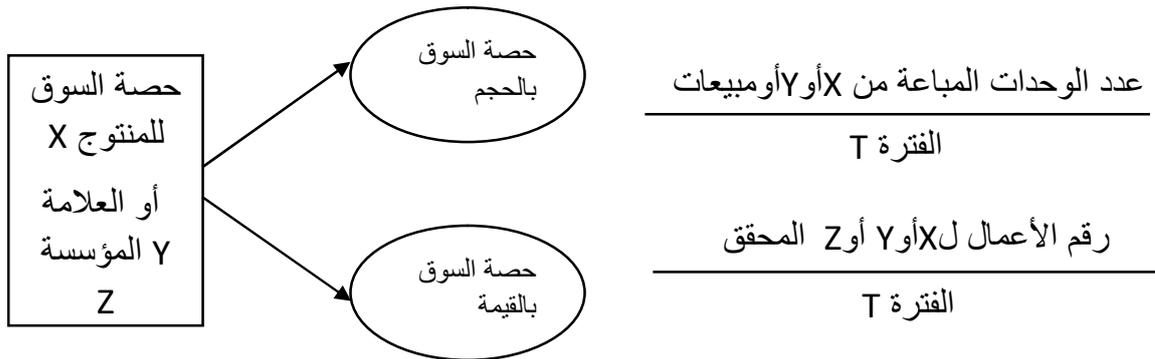
الفرع الخامس: معيار الحصة السوقية (1)

حصة السوق مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو مؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:

الشكل رقم (07-02): كيفية حساب حصة السوق



Source ;Jacques Lendrevie, Denis lindon, **Mercator**, Editions Dalloze, 6^{édition}, Paris, 2000, p 6.

المطلب الثاني : محدودية أنظمة القياس التقليدية

يهدف قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة ، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي ومعايير مالية مختلفة، وقد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس (نماذج القياس التقليدية)، ونظرا للتطور السريع للتكنولوجيا واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذا المدخل قصد قياس الأداء نظرا للعيوب التي أصبحت تواجهه والتي أهمها فيما يلي: (1)

1- استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية

يستند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة بالقوائم المالية، وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي ، ولا يمكن اعتماد هذه البيانات واستخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة ، كما أن تغير و اختلاف ظروف وبيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقا أمام قيام البيانات والمعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات ؛

2- اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة

أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول من مخزون أو أوراق مالية أو نقدية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعا لهذه الظروف) أي وفق فرضية استقرار وثبات العناصر الأخرى ؛

3- تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين ورضا العملاء

إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق إشباع ورضى كامل للعملاء ومقترحات إدخال منتجات جديدة بالأسواق ، يصعب عملية قياس الأداء في هذه الحالات ، فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماما عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط ، كما أن أهداف المؤسسة فيما يخص المنافسين والعملاء لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها ؛

(1) روبرت كابلان، دافيد نورتن، " لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة ، العدد الثاني، 1997، ص: 02

4- تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي

يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض لاحتمالات التغيير المفاجئ أو غير المتوقع، ولذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة ومن ثم الأمر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية المرتدة ؛

5- التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل

يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة ، والتي عادة ما تكون سنة واحدة ، بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة عادة ما يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المؤسسة اتخذت قرارات بإنفاق استثماري ضخم لا يتحقق منه عائد في الأجل القصير بل يتحقق بعد مرور سنوات، ومن ثم فإن تداخل البعد القصير الأجل مع الآخر طويل الأجل يعتبر غير متوافر بشكل واضح في هذا المدخل ؛

6- غياب البعد الإستراتيجي

لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا و ، مثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي ؛

7- غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء

يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أي : أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها، فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وقياس أداء الإدارات والأقسام على حدة، في حين أن تداخل وترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر في هذا المدخل (غياب التعاضد).

8- غياب التنبؤ بالمستقبل

المحاسبة التحليلية هي علم تقريبي وليس علم تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل، أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل.(1)

(1) روبرت كابلان، دافيد نورتن، مرجع سابق ، ص: 03

و يتضح مما سبق ، أن لهذا المدخل عيوب وحدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة و دقة من هذه الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي وهذه الأساليب هي ما سنتناوله في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (1)

هي عبارة عن آليات تعمل على تحسين الاحتمالية إقامة وإنشاء إستراتيجية بنجاح حيث كانت المؤسسات في الماضي تركز في قياس الأداء على المؤشرات المالية وغير المالية، ولكنها كانت تعتمد اعتمادا أساسيا على المؤشرات المالية، وكان الاعتماد على المؤشرات غير المالية في مستويات دنيا بالمؤسسة.

وتوالى الدراسات والأبحاث لاقتراح بعض الآليات لقياس الأداء المؤسسة، والملاحظ أن كلها لها طابع إستراتيجي، وتحاول أن تكون لها نظرة مستقبلية تركز من خلالها على منافع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، و من أهم تلك الآليات:

الفرع الأول: جدول القيادة الإستراتيجي

إقتراح نورثن وكابلان (D.Norton et S.kaplan) (2)، في بداية الثمانينات، جدول للقيادة وصفاه بالإستراتيجي، الذي يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المنظمة، خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية، فأكملا بهذا الجدول، المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الآخذة (المساهمون، العاملون، العملاء)، ويوزع جدول القيادة الإستراتيجي تلك المؤشرات على الأبعاد التالية:

- رضى الزبون و الربح السهمي؛
- القدرة على التمويل الذاتي واعتماد التكنولوجيا الحديثة؛
- الإبداع.

(1)AOUDIA.M et REZAZIO, **les cadres de conception des systèmes de mesure de performances**

(PMS) :

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص ص 28-35.

(2)عبد المليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء: مفهوما و قياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 9/8 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، ص ص 490 -491.

الفرع الثاني: مؤشر الأداء

اقترحه كلا من نيلى و أدامس (Neely et Adams)، الذي يحوي خمسة أوجه تؤثر على الأداء تأثيراً مباشراً، وذلك لارتباطها الوثيق به وهي:

- 1- رضى المساهمين؛
- 2- الإستراتيجيات؛
- 3- الأنظمة المعتمدة في تطبيق تلك الإستراتيجيات؛
- 4- القدرات اللازمة لعمل تلك الأنظمة؛
- 5- مساهمات الشركاء كحتمية لتنمية تلك القدرات.

الفرع الثالث: مربع النتائج و المحددات⁽¹⁾

قام باقتراحه فيجيرالد وآخرون (Fitzgerald et Al)، من خلال دراستهما لقياس الأداء خاصة في قطاع الخدمات، وتنطلق فرضيتهما أن هناك نوعين قاعديين لقياس الأداء في كل المنظمات، بالنتائج والأسباب المحددة لتلك النتائج .

الشكل رقم (08-02) : مربع النتائج و المحددات.

النتائج	الأداء المالي
	تنافسية
	جودة
المحددات	ليونة
	مواد مستخدمة
	تطوير

Source : Adudia.M et Rezazi.Omar, **les cadres de conception des systèmes de mesure de performances (PMS) : op.cit , p 35.**

(1) Adudia.M et Rezazi.Omar op.cit , p 35

الفرع رابعا: بطاقة الأداء المتوازن

جاءت بطاقة الأداء المتوازن منسجمة مع التطورات الحاصلة في جوانب الإدارة، ومصاحبة للعديد من المداخل ، والتي انعكست بشكل ايجابي لتعطي ميلاد بطاقة سميت بالبطاقة المتوازنة ، وترجع بوادرها إلى جهود الباحثين Robert Kaplan and David P. Norton وتزامنت مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ، ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب التقييم وإنما كرد فعل وتماشيا مع المعطيات الجديدة والتحويلات الحاصلة سيما منها في إطار التنافسية، وظهور فترة جديدة سميت باقتصاد المعرفة .ومنذ بداية استخدامها في بداية التسعينات ،كان الباحثان يعقدان اجتماعات كل شهرين جملوغة من المؤسسات في معهد Norton and Nolan من أجل تحديد الخطوط الرئيسية لوسيلة التوازن بين المدى الطويل وال المدى القصير ، وبين النتائج والعمليات ، وبين المقاييس المالية وغير المالية .

وتعرف بأنها : " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (1).

ويمكن عرض ثلاثة أجيال لمراحل تطور البطاقة كأداة للقياس في بداية الأمر لتتحول تدريجيا كأداة للتفكير الإستراتيجي كما يلي:

1- الجيل الأول للبطاقة

تم وصف البطاقة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات أخرى ،إلى جانب المقاييس المالية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات العملية وقد ولدت فكرة ربط أهداف المنظمة بالمنظورات، إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة ،فهي مترابطة فيما بينها من خلال سلسلة السببية (causalité) de chaine بحيث أن الأداء المالي ما هو إلا محصلة وكهدف هنائي مشروط بمدى إرضاء العملاء

(1)R.Kaplan ،D.Norton ،"The balanced scorrad, measures that drive performance", Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71

،والذي يرتبط هو بدورها الآخر بالعمليات الداخلية ، وجميعها (المنظورات السابقة) تركز على تحفيز الأفراد والمهارات وأنظمة المعلومات. (1)

2- الجيل الثاني للبطاقة

من خلال تطبيق البطاقة (الجيل الأول) المتوازنة في العديد من المنظمات على الرغم من أن الباحثين Kaplan and Norton لاحظ أن البطاقة تستعمل من طرف المسيرين بشكل تلقائي، سواء تعلق الأمر بتقييم الأداء أو نشر الإستراتيجية، لذلك عمل الباحثين على ضبط كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جهة ، ومن جهة أخرى تحديد المؤشرات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من المنظورات السابقة، وهذا ما دفعها إلى التساؤلات السابقة المرتبطة بكل منظور وتطوير أكثر للعلاقة السببية بين المنظورات ، لذلك اعتبر الباحثين في سنة 1996 أن البطاقة انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء، إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة لنشر وتنفيذ الإستراتيجية، من خلال العمل على الربط بين الإستراتيجية والأهداف الواردة في إطارها والأنشطة العملية للمنظمة .

3- الجيل الثالث للبطاقة

تماشياً مع التوجه الإستراتيجي للبطاقة، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف في إطار التوجه العام للمنظمة من خلال النقاط الآتية :

1. **تحديد التوجه العام:** والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة ؛
2. **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السببية والنتيجة بين هذه الأهداف ؛
3. **نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات :** حيث أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات :

(1) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء - المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، 2009. ص ص 143-150

المنظور الداخلي للبطاقة ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم أما المنظور الخارجي للبطاقة يتضمن كل من العملاء والمنظور المالي ؛

4. المقاييس والمبادرات : وهي تبين أنه بين الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة (المؤشرات) لابد من تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال التطورات الحاصلة بالنظر إلى هذه البطاقة ، نلاحظ أنها انتقلت من أداة للقياس والتقييم لأداء المؤسسة إلى نظام للإدارة الإستراتيجية ومنهجية متكاملة للرقابة الإستراتيجية (1).

(1) وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 143-150

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الأداء والذي يختلف من دراسة إلى أخرى باختلاف نظرة الباحث القائم وبصفة عامة يقصد بأداء المؤسسة الصناعية في الصناعة الوصول إلى التفوق والتميز عن المؤسسات المنافسة لها ، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو في الصناعة .

كما تحتاج جميع المؤسسات الى استخدام معايير ملائمة للحكم على أدائها ، وقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن تحديد معيار واحد للحكم على مستوى الأداء ولذا وجب التفكير في استخدام معايير تقييم عديدة ومتنوعة في كل مستويات المؤسسة لأن عملية التقييم ليست نظاما جامدا بقدر ماهي أسلوب ومنهج تشخيصي مبسط يدعم ويساهم في تصميم سياسات واستراتيجيات فعالة تدفع بالمؤسسة الى قمة الأداء.

وبالنسبة للمؤسسة فان عملية تقييم الأداء تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أدائها في فترة زمنية معينة ، الى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياستها والتي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسيورها، والتخطيط لتطورها مستقبلا كما تعتمد على كمقياس لتوجيهها نحو تحسين أدائها واتخاذ القرارات المستقبلية.

وبما أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد : المادية ، المالية والبشرية ، فما عليها إلا اختيار أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها ، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو ، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية وأن تستخدم التقنيات الأنجع ولممارسات الضرورية وبالتالي أعلى أداء و أحسن.

تمهيد:

يعتبر الاقتصاد الصناعي من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة و كبر حجم السوق، حيث يركز هذا العلم حول حركية الصناعة وطريقة عملها، بحيث يعتمد في تحليل الصناعة على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي ب الهيكل- السلوك- الأداء، بمعنى أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة و السوق، ويأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق الأنواع المختلفة لهيكل الصناعة من جهة، و انعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها من جهة أخرى، بينما يأخذ المحور الآخر والمتمثل في السوق من خلال أنواعه المختلفة ، التي يتطلب كل نوع منها سلوكيات معينة من قبل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى السياسات التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل السوق، وذلك كله من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة فيه.

ومن خلال التحليل الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي يمكن أن نلاحظ مدى أهمية هيكل الصناعة باعتباره أهم المحاور التي يركز عليها في التحليل، حيث يؤثر هيكل الصناعة على أداء المؤسسة، وبالتالي يحتم عليها اتخاذ سلوك معين، وعليه فانه من أجل نجاح المؤسسة في السوق، لابد من معرفة شكل هيكل الصناعة وتحديد السلوك الذي يتماشى مع هذا الشكل ، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة مرهون بتحليل السوق وتحديد السلوكات الإستراتيجية المناسبة لهذا السوق.

وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من أجل توضيح العلاقة بين السلوكات الاستراتيجية والأداء في ظل هيكل صناعة معين من خلال :

✓ المبحث الأول: ماهية الاقتصاد الصناعي؛

✓ المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة؛

✓ المبحث الثالث : علاقة التمييز العمودي للمنتجات بأداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاقتصاد الصناعي

بشكل عام يهتم الاقتصاد الصناعي ، بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما و أيضا دراسة سلوك المؤسسات (البحث و التطوير و الإنتاج)، و دراسة القوى المحركة للصناعة والتشغيل و الأداء.

و يتعدى ذلك إلى دراسة التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر و يهدف الاقتصاد الصناعي إلى دراسة العلاقة دولة - مؤسسات، التي تشوشت بالإجراءات العالمية و الاندماجات و من أجل فهم أسلوب التحليل الذي سنتناوله في هذا العمل لابد من التطرق إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي، و تاريخ ظهور هذا العلم، و منهجية التحليل التي يعتمد عليها، و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم الاقتصاد الصناعي وأهميته

وفي مايلي بعض التعاريف للاقتصاد الصناعي :

الفرع الأول : تعريف الاقتصاد الصناعي

لقد اجتهد الكثير من الاقتصاديين في وضع مفاهيم للاقتصاد الصناعي ، وانطلقوا من نقطتين أساسيتين هما؛ الأسواق و الصناعة بحيث ومن هذه المفاهيم نجد:

✓ "بأنه يمثل تطبيقا للنظرية الاقتصادية الجزئية لتحليل المشاريع الصناعية والأسواق والصناعات، ويرتبط بنشوء وتطور الصناعة كقطاع متميز من قطاعات الإنتاج".⁽¹⁾

بمعنى أن الاقتصاد الصناعي يقوم بدراسة كل ما يتعلق بالمنشأة ، أي السوق المتواجدة فيه و كذا سلوكها، وكيفية تأثير هذه السلوكات على أداءها الصناعي.

✓ كما يمكن الأخذ بالتعريف التالي كذلك⁽²⁾ : الاقتصاد الصناعي: " هو فرع من فروع علم

الاقتصاد الذي يتعامل مع المشكلات الاقتصادية للمؤسسات والصناعات، ويكون من جانبيين أساسيين هما:

الجانب الوصفي: وهو متعلق بتوفير المعلومات للصناعيين حول كل ما هو متعلق بالصناعة؛

اتخاذ القرار: وهو جانب تحليلي يتعامل مع الأبعاد المتعلقة بالصناعة من أجل الخروج

بقرار.

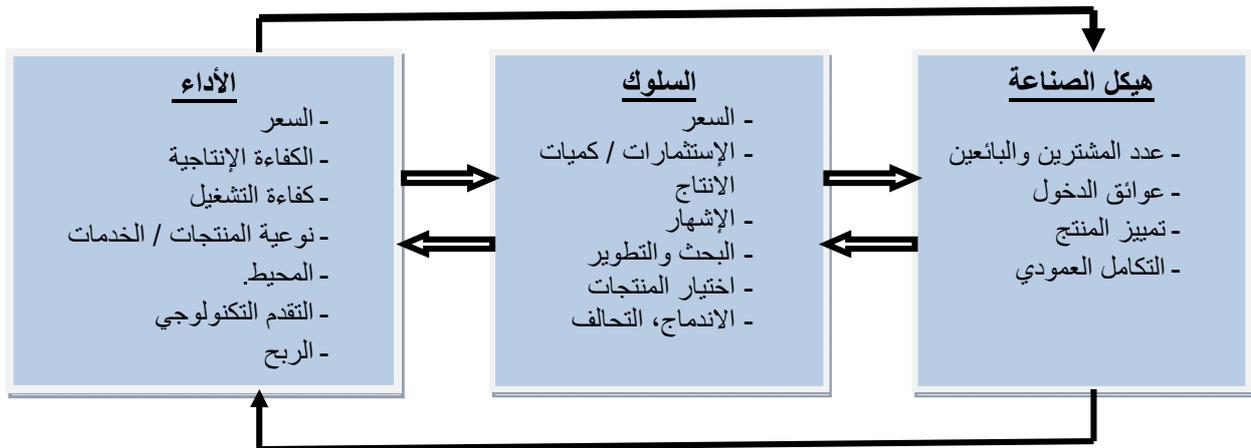
(1) مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 8 .

(2) R. R. Barthwal, **Industrial Economics: An Introductory Textbook**, New age international publisher, 3rd edition, India, P 116

✓ في تحليل الاقتصاد الجزئي: "فإن الاقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في بناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المؤسسات العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعلية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة، وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان وإستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية".⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة تتبين لدينا العناصر التي يقوم عليها التحليل في الإقتصاد الصناعي و هي العلاقة : هيكل- سلوك - أداء ، و هو المفهوم السائد منذ المنتصف الثاني من القرن العشرين و الذي لا يزال يسيطر على الفكر في الاقتصاد الصناعي ، و يمكن تبسيط هذا المفهوم القائم على انه علاقة سببية قائمة و تبدأ من هيكل السوق إلى السلوك و من ثم إلى الأداء و هي علاقة ثلاثية الأبعاد .

الشكل رقم (03-01):ديناميكية نموذج هيكل ، سلوك ، أداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 17، 18.

الفرع الثاني : أهمية الاقتصاد الصناعي

يعتبر الاقتصاد الصناعي علما متخصصا ، إذ يشكل إطارا مهما ورئيسيا من الناحيتين النظرية والعلمية ، للدراسات الاقتصادية العامة ، وتجسيدا للتحليل الاقتصادي النظري العام ، الذي يرتبط بنشوء علم الاقتصاد و الثورة الصناعية ، حيث أن الصناعة تشكل أساس الدراسات الاقتصادية الكلاسيكية ، وكذا المدارس الاقتصادية اللاحقة، وهذا ما يؤكد علاقة الاقتصاد الصناعي بالنظرة الاقتصادية.

إن الاقتصاد الصناعي مرتبط بنشوء وتطور الصناعة كقطاع متميز من قطاعات الإنتاج ، خلال فترة تاريخية طويلة نسبي، وقد كان تطور الصناعة على النطاق العالمي مرتبط من الناحية التاريخية بنشوء وتطور العلاقات الرأسمالية ، حيث مر هذا التطور بمراحل عديدة ابتداء ، بالتعاون الرأسمالي البسيط وانتهاء بالصناعة الآلية المتطورة ، نتيجة تطور البحث العلمي والذي أدى إلى ظهور التكنولوجيا الحديثة، وعلى هذا الأساس فإن هذا العلم له علاقة وثيقة بالعديد من العلوم الأخرى ، ليعبر عن كونه واحد من العلوم الاقتصادية المتعددة النشاطات والمجالات.

إن أهمية الاقتصاد الصناعي تتجلى في كونه العلم المتخصص بدراسة مختلف القوانين الاقتصادية ، وشروط عملها وتفاعلها في النشاط الصناعي في مختلف المستويات و الصناعة هنا هي الفرع الرئيسي المؤهل لقيادة الاقتصاد الوطني ، والمجسد الحقيقي للإنتاج الآلي الكبير الذي تطورت به المجتمعات الغربية وغيرها عن طريق التقدم التكنولوجي. إن دائرة هذا العلم لا تقتصر على ميدان واحد من ميادين الأنشطة الصناعية بل تتجاوز ذلك إلى مجالات أخرى ، كالاقتصاديات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني ككل ، وإلى اقتصاديات الفروع الصناعية المختلفة، اقتصاديات المنشأة الصناعية ، كيفية تخطيط المنشأة الصناعية وفروع الصناعة المختلفة.⁽¹⁾

المطلب الثاني : ظهور الاقتصاد الصناعي وتطوره

إن الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي تعود للأعمال التي قام بها "Alfred Marshall" من خلال رغبته في إيجاد حلول للنقائص التي ظهرت حول النظريات الاقتصادية آنذاك والتي عجزت عن إيجاد تفسير للوقائع الاقتصادية آنذاك حيث قام بمحاولة المزج بين النظريات الاقتصادية البحتة والوقائع الاقتصادية المشاهدة وهو الاتجاه نفسه الذي نادى به جملة من الاقتصاديين في ذلك الوقت ، فاستعان

(1) عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ،

مارشال بإسهامات المدارس الوصفية وحاول صياغتها في قالب نظري أكثر تعقيدا من أجل الوصول إلى إطار تحليلي أكثر وصفا للواقع.

الفرع الأول : أصول الاقتصاد الصناعي عند مارشال

إنه بلا منازع الأول في الاقتصاد الصناعي⁽²⁾ بدأت كتاباته في نفس الفترة، التي بدأت الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، ألف مع زوجته كتاب اسمه الاقتصاد الصناعي و عرض أيضا التحليل الخاص بالتفصيل للظواهر في الأمد البعيد من سلوكيات و شرح هياكل الأسواق.

في كتابه مبادئ الاقتصاد سنة 1890، نفى مارشال قانون تناقص الغلة في المجال الصناعي، الذي تحدث عنه في المجال الزراعي "ريكاردو"، و تم إثبات فهم الأفضلية في سيطرة مؤسسات على أخرى، عن طريق الغلة المتزايدة غير المحدود، الذي يمكن فهمه من خلال الاقتصاديات الداخلية وكذا الخارجية، و الوصول بهيكل الصناعة أخيرا إلى حالة الاحتكار، و هذا هو التناقض الذي وقع فيه مارشال.

ولقد أخذ مارشال بعين الاعتبار دور الهياكل الإنتاجية في عملية النمو وحدد مفاهيم المرونة وقدم مجموعة من الأدوات التي تسمح بفهم جيد للواقع الصناعي، كما شدد على أهمية إستراتيجيات المؤسسات المحكرة، وطور اقتصاديات الحجم، وكذلك قام بتعميق التحليل فيما يخص فكرة تناقص الغلة، وأشار إلى مفاهيم حواجز الدخول.

وبعد كل هذه الإسهامات التي قدمها مارشال في حقل الاقتصاد الصناعي توقف مارشال عند بعض التساؤلات التي لم تظهر من قبل والتي تمثلت في: هل من الأفضل أن نسمح للمقاولين الرأسماليين بتكوين مجموعات كبرى لتركيز قواهم وتشكيل احتكارات أو أن نحتفظ بدرجة معينة من المنافسة ؟ بالإضافة إلى التساؤلات المتعلقة بقضية الاكتفاء بمراقبة التركيز داخل الأسواق أو ضرورة إصدار خاصة أن نقطة الانطلاق لأعمال مارشال جاءت نتيجة قانون (antitrust) قوانين منع الاحتكار الذي أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1890 حيث ظهرت ردود (Sherman act) الاحتكار أفعال للعلاقات بين التنظيم العام للصناعة وقرارات المؤسسة.

وحاول بعض الاقتصاديين الذين جاءوا بعد مارشال الإجابة عن التساؤلات التي طرحها مارشال من خلال الاعتماد على نفس الإطار التحليلي الذي استخدمه هذا الأخير، ففي الفترة الممتدة ما بين

(1) K.Huynh-D.Besancenot ,**Economie Industrielle**, Bréal ,Paris,2004 ,P :08

1930 و نهاية الحرب العالمية الثانية زادت الحاجة إلى إطار للتحليل الاقتصادي يسمح بتفسير الوقائع الحالية في ميدان الصناعة ومحاولة استعمالها من أجل استخلاص منهج نظري يسمح بتطوير تلك الصناعات وتشجيع المنافسة داخل الأسواق.

وفي بريطانيا وبالضبط في مدرسة كامبردج قد تابعوا أعمال مارشال، حيث نجد آرثر بيغو **Arthur pigou** الذي قام بدراسة الحجم الأمثل للشركة، مشيرا إلى أن اقتصاديات الحجم تعاني محدودية بسبب الميزة المحدودة لمهارات وكفاءات رجال الأعمال والمقاولين، وبالتالي فهو وجد حل لمعضلة (مارشال جون روبنسون) (**Joan Robinson**) طور من جانبه تحليلا للمنافسة الكاملة يهدف إلى فهم عمل وحركية سوق تسيطر عليه عدد قليل من المؤسسات الكبيرة.⁽¹⁾

الفرع الثاني : أصول الاقتصاد الصناعي في أمريكا

أما في الولايات المتحدة الأمريكية هناك مدرستان هما مدرسة هارفارد، ومدرسة شيكاغو حيث نبدأ هنا بمدرسة هارفارد التي يعود تاريخها إلى النموذج التقليدي الهيكل/السلوك/الأداء، الذي طوره ماسون Mason في جامعة هارفارد أثناء سنوات الحرب، وقد طور هذا المنهج أساسا من دراسات تمت بجامعة هارفارد في الثلاثينات وما قبل ذلك عن بعض المنشآت والصناعات، ومتصلة بدراسة شامبرلين عن المنافسة الاحتكارية المنشورة في عام 1933، وكما يرى ماسون فإن التنظيم الصناعي الذي يعتمد وإلى درجة كبيرة على الدراسات التجريبية والمؤسسية يجب وفي نفس الوقت أن يعمل بإطار تحليلي أكثر شمولا، وقد ركز ماسون Mason وبصفة خاصة على أهمية هيكل السوق والظروف الموضوعية الأخرى للسوق كأساس لتعريف الأنماط الشائعة للسلوك بالأسواق، لذا فقد جاء التركيز الأكبر على دراسة هيكل السوق كأساس موحد للتحليل في اقتصاديات الصناعة.

وقد استمر الكتاب المتعاقبون في جامعة هارفارد وعلى رأسهم Bain في التركيز على أهمية هيكل السوق، وقد قام Bain بدراسات هامة خاصة في ما يتعلق بعوائق دخول الصناعة، والتي تشكل إلى جانب كل من تركيز السوق وتمييز المنتج العناصر الأساسية لهيكل السوق، وعندما أصبحت دراسات جامعة هارفارد جزءا من التيار الرئيسي لاقتصاديات الصناعة، وبتطور أساليب التحليل الاقتصادي والاقتصاد القياسي وتطبيقها في هذا الحقل، فإن جامعة هارفارد قد ابتعدت أكثر عن أسلوب دراسة الحالة المؤسسية، ومع ذلك يبقى أسلوبهم متميزا بتأكيدهم على الدراسة التجريبية وتركيزها كذلك على هيكل السوق.

(1) Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle Eléments de méthode**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp 6,7.

وتختلف مدرسة شيكاغو عن مدرسة هارفارد في العديد من الأوجه منها في ما يخص الناحية المتعلقة بالأساليب العملية المتبعة في التحليل، حيث يعتمد مفكري مدرسة شيكاغو أكثر في تحليلهم على النظرية الاقتصادية المعهودة (عادة في ظل المنافسة) بينما كتاب مدرسة هارفارد يستخدمون تحليلا نظريا يكون في بعض الحالات غير مقيد بالنظرية الاقتصادية المتعارف عليها، أما وجه الاختلاف الثاني فيتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا عادة يشككون في الفرضيات والحجج التي تستخدم بواسطة التيار الرئيسي للاقتصاديين الصناعيين، وخاصة فيما يتصل بأمور السياسة، فقد حاول كتاب شيكاغو استخدام نظرية السعر التقليدية لتحليل ونقد الفرضيات المختلفة التي سبق وضعها، مشيرين إلى الحالات التي لا تتفق فيها هذه الفرضيات مع الفروض النيوكلاسيكية لتعظيم الربح، ووجه الاختلاف الثالث يتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا دائمي التشكيك في الحجج التي سبق تقديمها عن سياسة التدخل في الصناعة الخاصة، فيحاجون عادة بأن عناصر السلوك وهيكل السوق التي اعتبرها الاقتصاديين هامة، لا تقدم في الحقيقة مبررا حقيقيا لتدخل الدولة.⁽¹⁾

الفرع الرابع: الظهور المتأخر للاقتصاد الصناعي في فرنسا سنة 1970⁽²⁾

تطرق العديد من الباحثين في فرنسا للاقتصاد الصناعي، لكن العمل الوحيد الذي يذكر في هذا المجال هو كتاب "Jaques Hossiause" تحدث فيه عن قوى الأسواق، انطلاقا منه تعددت الأعمال الميدانية التي اهتمت بدراسة الهياكل الصناعية الفرنسية، حيث دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في فترة الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي معترفا به كتخصص مستقل، و في فرنسا هناك عدم التكامل في الجانب النظري والتطبيقي، أدى ذلك إلى تفرع المجالات حول الاقتصاد الصناعي، أعطت مكانة أساسية لحركة التركيز الصناعي، و دراسة المجموعات الصناعية، و المالية، و ديناميكية الصناعة.

لم يتوقف الاقتصاد الصناعي عن التغير خلال قرن من الوجود بل ما يزال في طريق الإثراء من خلال الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية المنجزة من طرف المفكرين، وذلك تحت الازدواجية الديناميكية للتطورات الداخلية وبالموازاة مع التطورات والحقائق الجديدة⁽³⁾.

الفرع الخامس: نظرية الأسواق التنافسية كشكل جديد للتحليل الاقتصادي الصناعي : لقد اعتبر العديد من الباحثين في ميدان الاقتصاد الصناعي نظرية الأسواق التنافسية من النظريات

(1) روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 22 و 23.

(2) Jean Marie Chevalie, L'Economie industrielle des stratégies d'entreprises , Montchrestien , PARIS, 2000.P 1985

(3) Jean Pierre Angelier, Op.Cit, pp 9,10.

الحديثة في مجال الاقتصاد الصناعي، و هذا نظرا لما حملته من الأفكار الجديدة حول هيكل الصناعة، و بالأخص حول عوائق الدخول إلى الصناعة ، مما اعد النظر في عمليات تنظيم الأسواق، خاصة ما تعلق بتقييد سلوك المحتكر الطبيعي، مما دفع بسلطات الضبط المشرفة على تنظيم المنافسة بأسواق العديد من الدول المتقدمة ، و في مقدمتها الولايات المتحدة و دول الاتحاد الأوروبي، إلى مراجعة سياسات المنافسة الخاصة بها، و هذا منذ ظهور نتائج النظرية منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي.

حيث شهدت فترة نهاية السبعينات و بداية الثمانينات من القرن الماضي جملة من الأعمال لكل من Willig D.R& Panzar C.J, Baumol.J تمخض عنها ظهور نظرية الأسواق التنافسية، حيث قامت فلسفة هاته الأخيرة على فكرة المنافسة المحتملة (potentielle concurrence la) بدلا من فكرة المنافسة التامة التي سادت النظرية النيوكلاسيكية، مما يعني أن المنشآت القائمة في الصناعة لا تتمتع بأي حماية من امكانية دخول منافسين جدد، و لهذا فإن الفرضيات التي انطلقت منها النظرية تمثلت فيما يلي: (1)

- المنشآت القائمة و المنشآت الجديدة لها نفس دوال التكاليف و كذلك يمكنها الوصول إلى نفس التكنولوجيا؛
 - المنشآت الناشطة في الصناعة هي متعددة المنتجات؛
 - المنشآت الجديدة الداخلة إلى الصناعة تسلك سلوك المتتبع والمنشآت القائمة تحافظ على نفس سلوكها؛
 - الدخول إلى السوق يكون بحُرِّيَّة؛
 - الخروج من السوق يكون بدون تكاليف، مما يزيد من احتمال دخول منافسين جدد؛
 - غياب التكاليف الثابتة و غير القابلة للاسترجاع .
- وحتى تكون السوق تامة التنافسية يجب أن يتوفر في وضعية التوازن الخاصة بها الشرطين التاليين :
- أن تكون وضعية التوازن قابلة للتحقق (منطقية)، مما يعني أن التوازن بين العرض و الطلب في السوق يجب يكون مربحا بالنسبة لجميع المنشآت الناشطة في السوق؛

(1) محمد رضا بوسنة، مرجع سابق، ص 112

- أن تكون وضعية التوازن دائمة، بمعنى أنه لا يوجد أي حافز لدخول منافسين جدد، وأن المنشآت الجديدة لا تحقق ربحاً أعلى من المنشآت المتواجدة في السوق، وأن هذه الأخيرة لا تحقق خسائر.

وعلى الرغم من الاسهامات التي جاءت بها نظرية الأسواق التنافسية في ميدان التحليل الاقتصادي، إلا من فرضية حرية الدخول والخروج من الأسواق، وكذلك فرضية أن المنشآت القائمة تحافظ على نفس سلوكها، فإنها لم تسلم من الانتقادات، خاصة ما تعلق بالفرضيات التي قامت عليها النظرية، وتركزت الانتقادات حول كل فبالنسبة للفرضية الأولى فقد اعتبرها الكثير أنها غير واقعية حيث أنه من الصعب تصور وجود صناعة تنعدم بها عوائق الدخول والخروج، حيث أن أي مؤسسة جديدة تدخل السوق فإنها مطالبة بتحمل العديد من التكاليف، كتكاليف الحصول على التكنولوجيا الضرورية لعملية الإنتاج، وكذلك تكاليف على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارة اللازمة في عملية الإنتاج، وكذلك تكاليف التكوين لبقية العاملين في المؤسسة، كما أن بعض الاستثمارات التي تقدم عليها المؤسسة الداخلة إلى السوق، تعتبر تكاليف من الصعب استرجاعها مما ينفى فرضية عدم وجود تكاليف للخروج من الصناعة، أما ما يتعلق بالفرضية الثانية فإنه من غير المنطقي أن تبقى المؤسسات المتواجدة في السوق مكتوفة الأيدي، دون أي رد فعل لما تقوم به المؤسسات الجديدة التي تنوي الدخول إلى السوق، مما يمكن أن يعود عليها سلبياً، وبالتالي فإنه من باب الرشادة الاقتصادية أن تقوم المؤسسات المتواجدة في السوق بحماية نفسها من أي هجوم من قبل المنافسين الجدد، سواء بحماية نفسها من أي أضرار أو من أجل زيادة حصتها السوقية، وهذا في وقت قصير مما لا يعطي للمؤسسات الجديدة الوقت الكافي من أجل الاستقرار داخل السوق وجني الأرباح الممكنة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي: النموذج (هيكل ↔ سلوك ↔ أداء)

سنقوم بشرح ملخص لكل عنصر من عناصر النموذج لننتقل للعلاقة الموجودة بينهم :

1- هيكل الصناعة: يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي

تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة."⁽²⁾

ويشمل الهيكل تركيز السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل⁽³⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص، ص113، 114.

(2) مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 27.

(3) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 41.

2- سلوك المنشآت

يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.⁽¹⁾

3- الأداء: (لقد تم التطرق اليه بنوع من التفصيل في الفصل السابق) ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية ، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات.⁽²⁾

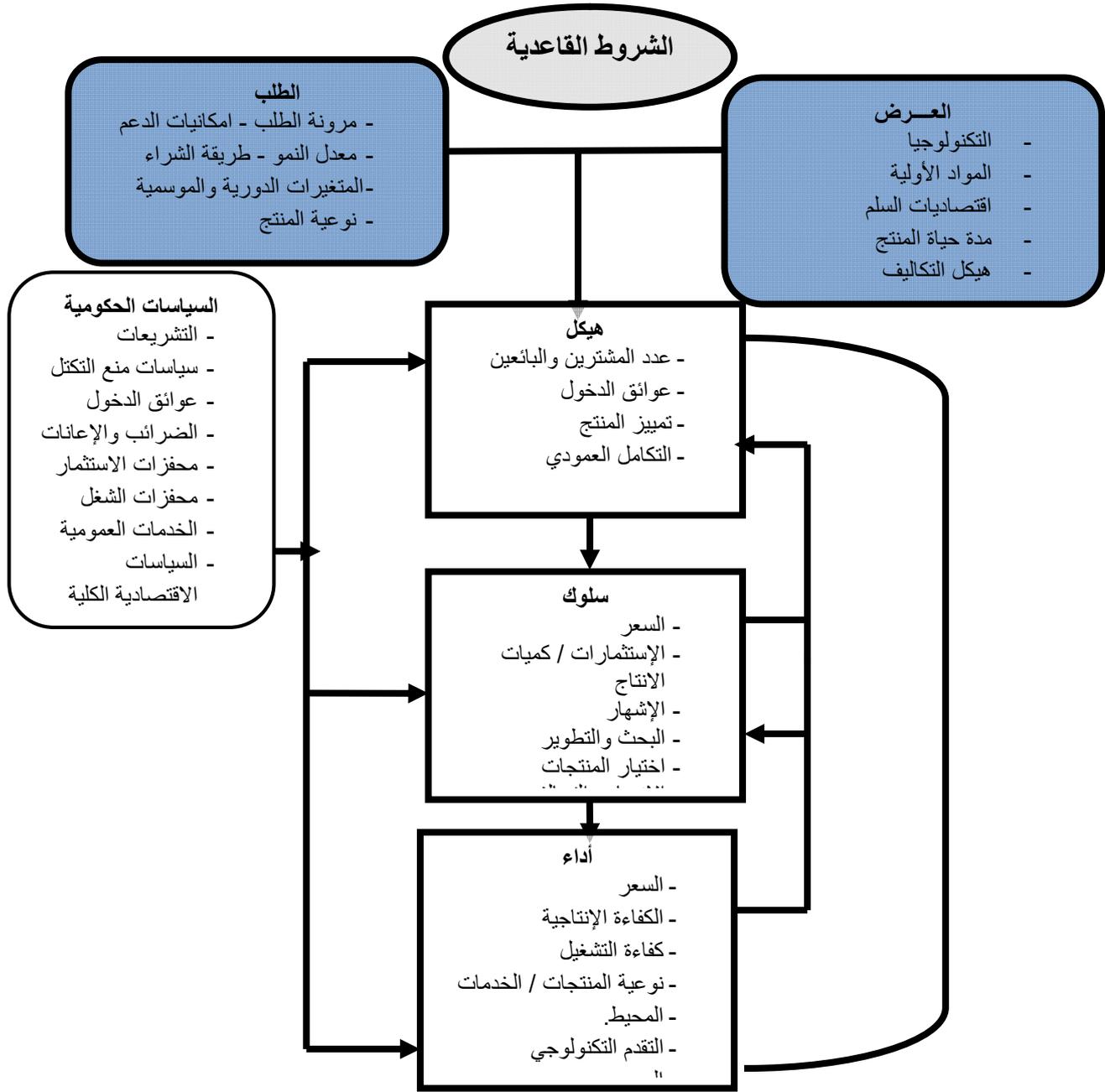
يوحي هذا النموذج أن هناك علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة (عوائق الدخول، تمييز المنتجات) ، و علاقة هذه الأنماط بسلوك المؤسسات في الصناعة ، بما يندرج ما بين المنافسة التامة و الاحتكار التام ، و تأثير هذه الأنماط أخيرا على مستويات الأداء، و بالرغم مما شاب عليه هذه العلاقة من انتقادات ، إلا أنها لا تزال تسيطر على الفكر الاقتصادي الصناعي؛ لما للعلاقة من مدلولات للسياسات الحكومية تجاه المؤسسات في الصناعة.

وأصل التسلسل في النموذج يرجع إلى E.Masson عندما قام بتحليل العلاقة بين الهياكل الصناعية و الأداء في سنة 1938، لكن النموذج بالطابع الرسمي المعروف في الوقت الحالي، فقد تحقق بواسطة Bain في سنوات الخمسين.

(1) Godefroy Dang Nguyen, Economie industrielle appliquée, édition Vuibert, France, 1995, p 4.

(2) مدحت كاظم القريشي، مرجع سابق، ص 29.

الشكل رقم (02-03): نموذج هيكل - سلوك - أداء



Source: Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff , Economie industrielle , Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles,2008, p03

ومن الشكل السابق نستطيع أن نلاحظ بوضوح العلاقة السببية الثلاثية التي تقوم عليها منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي ، حيث أنه هناك تأثيرات متبادلة بين الهيكل و السلوك و الأداء ، فهناك التأثير المباشر حيث يؤثر هيكل السوق في السلوك و من ثم يؤثر السلوك في الأداء ، لكن لا نستطيع أن نهمل العكسي حيث يؤثر الأداء بدوره على السلوك و من ثم على هيكل السوق.

كما أن هذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (التشريعات، السياسات الضريبية والإعانات...)، كما أن هيكل السوق يصمم بالشروط القاعدية للسوق أي بشروط العرض والطلب. مما سبق نستطيع أن نقول أن الأداء ليس مجرد مقياس أو مؤشر لعمل المؤسسات، بل له تأثير على سلوك و هيكل السوق من خلال علاقة تأثير متبادلة. و بالتالي هذا الجزء من الدراسة يعطينا فكرة على أن الأداء يؤثر بشكل مباشر على سلوك المؤسسة داخل هيكل السوق. (1)

(1) Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff , Op.Cit, p03

المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة

إن تعبير هيكل الصناعة (السوق) قد يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة ، إحتكار تام ، منافسة إحتكارية ، إحتكار القلة) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق ، وجدنا أن هيكل الصناعة يعتبر عنصرا مهما في الدراسات التي تنتمي إلى حقل الاقتصاد الصناعي، ولكي نفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج الذي يعبر عن موضوع الاقتصاد الصناعي حيث تعرفنا على كل من الأداء والسلوكيات الإستراتيجية في الفصول السابقة لابد من فهم هيكل الصناعة والتطرق أيضا إلي جميع العناصر المحددة له.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وعلاقته بالسلوك والأداء

يعتبر هيكل سوق صناعة ما، أساسا لقياس درجة المنافسة أو الإحتكار السائدة في هذه الصناعة، ودرجة التكامل و التنوع السائدة بين مؤسساتها، و العوامل المؤثرة علي كل هذه المظاهر التي تعبر عن الهيكل ،لذا نحاول فيما يلي الإحاطة بماهية الهيكل ،انطلاقا من مفهومه، وعلاقته بالعناصر الأخرى .

الفرع الأول: مفهوم هيكل الصناعة

✓ في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الإحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.⁽¹⁾

✓ إن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل

(1) Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 65

إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق الصناعة من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة.⁽¹⁾

✓ وفي نهج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف Michaël porter الذي يحدد هيكل الصناعة من خلال "وصفها على أنها عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى"، وميزة هذا المنهج هو أنه يركز من خلال هيكل الصناعة على العلاقة بين العناصر المكونة له وليس عددها.⁽²⁾

✓ هيكل الصناعة يتشكل من مجموع الخصائص الاقتصادية والفنية، و من بين هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوى المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، والتكاملات الممكنة بها، و حواجز الدخول و الخروج منها وإليها، وسهولة الحصول على وسائل الإنتاج و جودتها، وإمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، وغيرها من المكونات.⁽³⁾

بشكل عام يتطلب تحليل هيكل القطاع مايلي:⁽⁴⁾

حجم السوق، عدد المؤسسات، وأحجامها النسبية، نمو المبيعات، تمييز المنتجات، طبيعة المبادئ التكنولوجية في الإنتاج، التقدم التقني، أثر التنظيمات و المساعدات العمومية، وهذا كله نستطيع صياغته مرة أخرى فيما يسمى بأبعاد هيكل الصناعة.

الفرع الثاني: علاقة هيكل الصناعة بالسلوك والأداء

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (أو العدد واحد صحيح) أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة (تساوي صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق دخول ضخمة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيزية فيها، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الاتفاق من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثمارها في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية.

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص. 51-52.

(2) Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 6

(3) Michel Porter, Op.Cit,p16

(4) Gedefroy;Dang Ngueyien, Op.Cit,p.02

لقد ركزت معظم الدراسات على معدل الربحية في الصناعة كمؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء باعتباره الأكثر ارتباطا بهيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها ونظرا لتأثير بقية المؤشرات عليه. وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تشير إلى نوع من العلاقة الموجبة بين كل من الدرجات المرتفعة من التركيز في الصناعات المدروسة وعوائق الدخول فيها والتمييز في المنتجات وبين معدلات الربحية مما يؤدي إلى حد بعيد التحليل النظري لطبيعة هذه العلاقة.

من جهة أخرى فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة ، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات المركزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستوياتها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرورته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة

تتمثل محددات هيكل الصناعة فيما يلي: درجة التركيز الصناعي للمؤسسات، مستوى عوائق الدخول، درجة تمييز المنتجات، وكذا حواجز الخروج، وأحيانا يضاف إلى ذلك، درجة التكامل الرأسي و الأفقي للمؤسسات الصناعية والتي سنقوم بشرحها فيمايلي :

الفرع الأول: التركيز الصناعي : المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.⁽²⁾ الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج هذه الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما.⁽³⁾

لذا ففي قياس تركيز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد ، وعلى العدد والحجم النسبي للمنشآت في كل الصناعة مع افتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز ،

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق ، ص ص 43،44.

(2) Alexis Jacquemin; **Economie industrielle Européenne**, Dunod ,Paris,1997,p15

(3) روجر كلارك، مرجع سابق ، ص ص 29،30

ويكون السوق أكثر تركيزاً كلما قل عدد المنشآت المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق ، ويستتبع هذه المفاهيم ما يلي⁽¹⁾:

1- يجب التمييز بين تركيز السوق والتركيز الإجمالي، حيث يقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المنشآت في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي؛

2- فيما يخص مقاييس التركيز الصناعي ، يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة ، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المنشآت وأنصبتها السوقية النسبية ، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية ، وتقيس تشتت الأنصبة السوقية وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المنشآت ، مما يضعف من الاعتماد عليه كمؤشر لتركيز السوق ، غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة ؛

3- يجب التمييز بين تركيز المشترين وتركيز البائعين؛

4- كذلك يجب التفرقة بين التركيز الفضائي للصناعة والتركيز الصناعي .

أولاً: العوامل المسببة للتركز

يعتقد البعض أن ظهور الصناعات المتركرة، هو نتاج تطور طبيعي، و أن بروز المؤسسات الضخمة في الصناعة يعكس التأثيرات المتنامية للتقنية الحديثة، و طرق التوزيع المتسعة. أيضاً من جملة هذه العوامل عوائق الدخول إلى الصناعة، و اختلاف المنتجات، بالإضافة إلى النشاطات الاندماجية والإدارة غير الكفؤة للحكومة.

أما عن أهداف التركيز؛ فالهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف الإنتاج في حالة زيادة حجم المشروع، بالتالي تحقيق احتكار سواء في الشراء أو البيع، كما هو الحال في إتحاد المنتجين، و قد يكون لأسباب قانونية في صناعة معينة ، و قد يرمي إلى الحد من المنافسة في حالة الركود الاقتصادي.⁽²⁾

ثانياً: مقاييس التركيز : هناك مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركيز الصناعي، وسنذكر هنا المقاييس الأكثر استخداماً:

(1) عبد الوهاب بن بريكة ، صيفي وليد ، دور مقاييس التركيز في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر ، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الصناعي وأهميتها في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، 2- 3. ديسمبر 2008 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 02

(2) كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، عمان، 2008، ص.205

أ- مقلوب عدد المؤسسات

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة ، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد ، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهائية) ، ومنه يمكن القول أنه كلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة⁽¹⁾.

ب- مقياس نسبة التركيز: ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$Ca = \sum_{i=1}^n Pi \dots\dots\dots \text{نسبة التركيز.}$$

حيث: Pi تمثل حصة السوق للمؤسسة i ، وبالمقابل لأكبر مؤسستين أو لأربع أكبر مؤسسات، من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة، إذا كان Ca قريب من 100% فإن التركيز الصناعي يكون مرتفع.

عادة ما يتم استخدام أكبر أربع مؤسسات أو أكبر ثمان مؤسسات، بمعنى الحصة السوقية لأكبر أربع مؤسسات أو لأكبر ثمان مؤسسات، ويتميز هذا المقياس بسهولة حسابه، ذلك لأن البيانات التي يتطلبها عادة ما تكون متوفرة،⁽²⁾ غير أنه يأخذ على هذا المقياس الانتقادات التالية:

- إن اختيار عدد المؤسسات (i) يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية، ولذا فهو يختلف من باحث لآخر؛
- لا يؤثر تحويل المبيعات من بعض المؤسسات إلى البعض الآخر داخل العدد (i) على نسبة التركيز طالما لم تختلف إحداها؛
- لا يأخذ هذا المقياس كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات العاملة في الصناعة في الحسبان، وإنما يركز فقط على (i) مؤسسة و يهمل ($n-i$) مؤسسة.⁽³⁾

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 1997، ص10 .

(2) Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 68.

(3) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق ، ص ص 12،13.

ج- مقياس هيرشمان وهيرفندال : Herschman et Herfindah

وهو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة، وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز). إلا أن هناك مساوئ لهذا المقياس والتي تتطلب أخذها في عين الحسبان مثل البيانات تكون غير متوفرة في كثير من الأحيان بالنسبة لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة موجودة في الصناعة ، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هيكل الصناعة والربحية.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

كما أنه يعطى وزنا أكبر للمؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، مما يعكس كثافة أو أهمية القوة السوقية، لكن من جهة أخرى فهو يتطلب توفر المعلومات حول الحصص السوقية لجميع المؤسسات الناشطة في الصناعة محل الدراسة، وهذه البيانات في كثير من الأوقات لا تكون متوفرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة،⁽¹⁾ ويمتاز هذا المقياس على نسبة التركيز بأنه يتأثر بعدد الوحدات في الصناعة، لذلك فإن الدخول في الصناعة أو الخروج منها يؤثر في قيمة H فتتخفف في الحالة الأولى وتزداد في الحالة الثانية، كذلك فإن المقياس يسهل استخدامه من الناحية التطبيقية، فالمقياس يظهر بوضوح الأثر المترتب على اندماج وحدتين أو أكثر على درجة التركيز، كذلك فإن المقياس يتأثر بشدة بالتغيرات التي تحدث في قمة التوزيع (المؤسسات الكبرى) في حين يتأثر قليلا بالتغيرات التي تحدث في أسفل التوزيع.⁽²⁾ ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائما في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها.⁽³⁾

(1) Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 69.

(2) محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 2، 1989، ص 58.

(3) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الثاني: عوائق الدخول

تتصف عوائق الدخول عموماً بالعوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، و تفسير عوائق الدخول في تفسير إستقرارية الهياكل.⁽¹⁾

و يشترط في عوائق الدخول إقامة طاقة إنتاجية جديدة؛ فالتوسع في الطاقات الجديدة، أو الانفصال بعد الاندماج لا يعتبر دخولا، بالإضافة إلى أن الميزات تكون طويلة الأجل .

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دوراً هاماً في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى).⁽²⁾

ومن أهم عوائق الدخول نذكر:

أولاً: اقتصاديات الحجم : تأتي إقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج أو بإستعمال التكنولوجيا عالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة ، وهذه الوضع يشكل عائقاً أمام دخول المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات.⁽³⁾

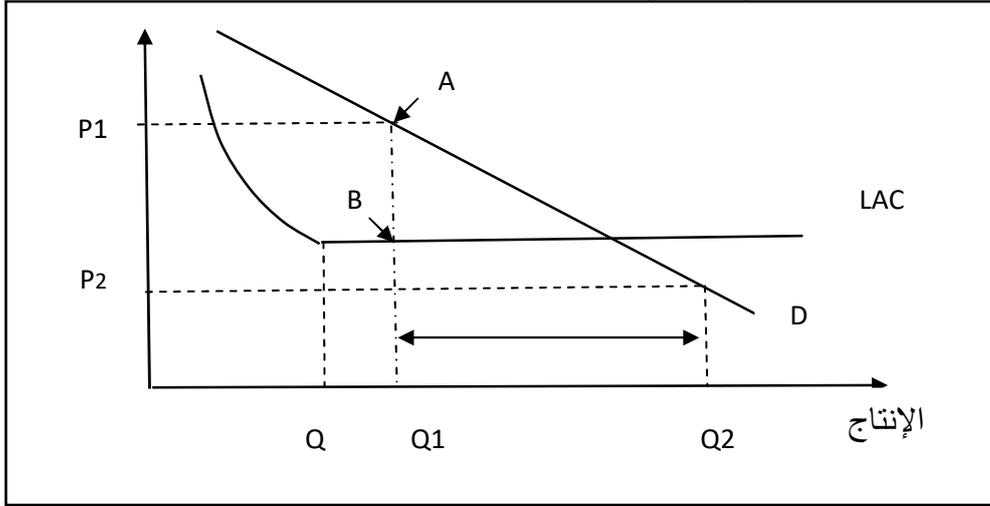
يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بأدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة إنتاج لحدتها الأدنى ويسمى هذا الحجم «بالحد الأدنى للحجم الأمثل» وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة ، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإن كثيراً ما يكون عائقاً للدخول كما ما يتضح من الشكل التالي :

(1) Jean Pierre Angelie, Op.Cit , p57

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق ، ص 84.

(3) Huynh.K , Besancenot.D **Économie Industrielle (Repères-Cours-Applications)** ,Amphi Économie, Paris, 2004 .P115.

الشكل (03-03): إقتصاديات الحجم كعائق للدخول.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص60.

$D =$ منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما .

$LAC =$ متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

$Q =$ الحد الأدنى للحجم الأمثل.

و بافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل $P1$ يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مباعه يساوي A, B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك إنخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q .⁽¹⁾

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، نفس المرجع، ص61.

ثانيا: ميزة التكاليف المطلقة

تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعنى ذلك أن منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج،⁽¹⁾ وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلا :

- قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق الاختراع؛

- أو أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات الداخلة؛

- كذلك قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة، فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها.⁽²⁾

- انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق.⁽³⁾

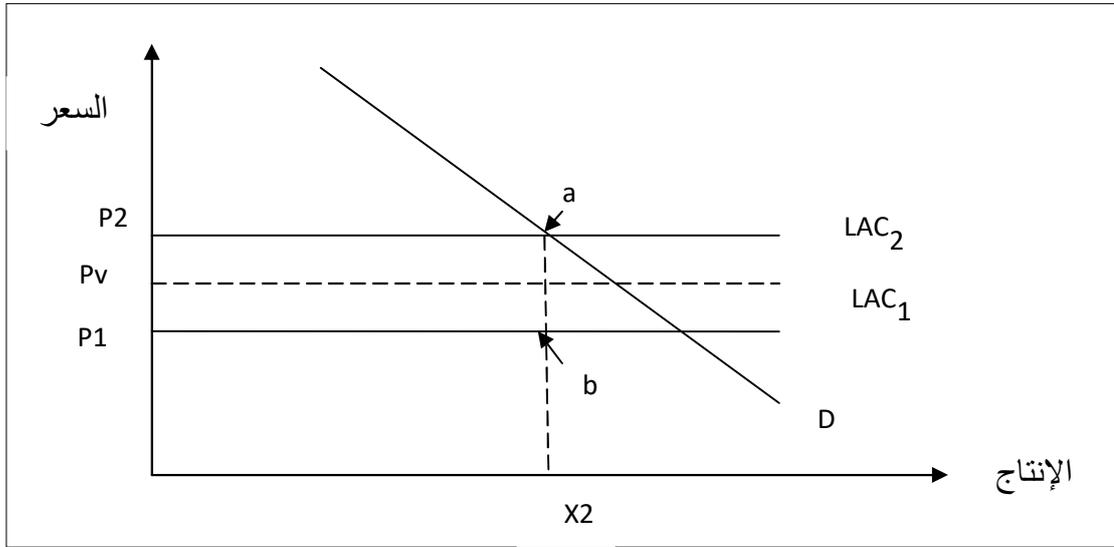
ففي الحالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في المدى البعيد، يكون للمؤسسات الداخلة منحنى تكاليف (LAC2) الذي يقع أعلى منحنى التكاليف للمؤسسات القائمة (LAC1)، كما بينينه الشكل (03-04):

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق ، ص ص 92،93.

(2) روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 131.

(3) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق ، ص 58.

الشكل (04-03): المزايا المطلقة للتكاليف



المصدر: روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 130.

$LAC_2 =$ متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة.

$LAC_1 =$ متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة.

$D =$ منحنى طلب للسلعة ما.

ويترتب على المزايا التكاليفية السابقة أن يكون منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الداخلة وذلك كما يتضح بالشكل السابق .

ونظرا لإنخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة يمكن للأولى أن تضع سعرا مانعا للدخول P_v أعلى من متوسط التكلفة فيها ، وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل . وبالطبع لن تتمكن المؤسسة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر P_v ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج⁽¹⁾.

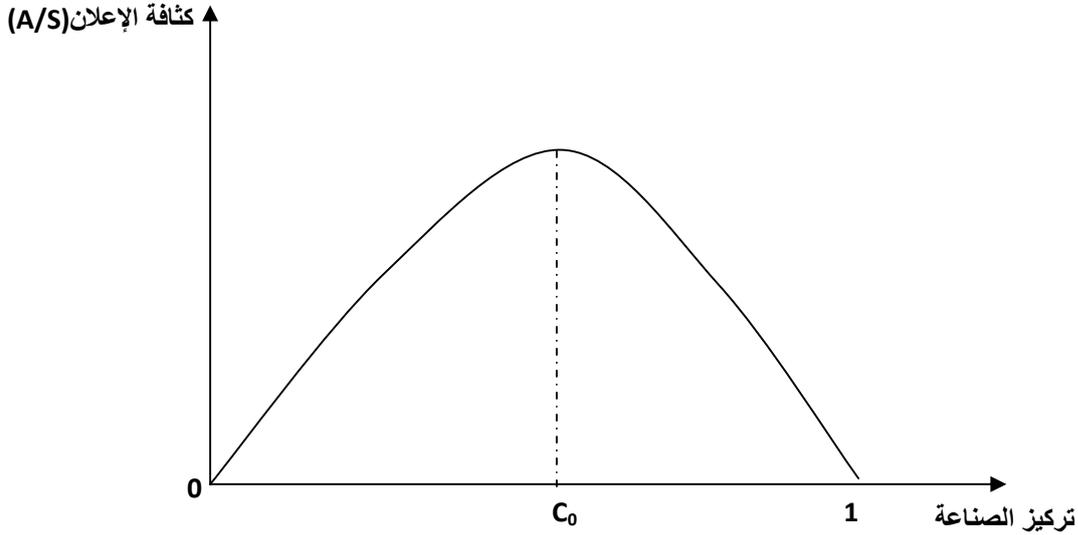
رابعا: الكثافة الإعلانية و تركيز الصناعة

تؤثر حملات الإعلان الناجحة على الأنصبة السوقية ، و بالتالي على التركيز ، حيث تأثير الإعلان على القرارات يؤدي إلى زيادة حجم الطلب ، هذا الأخير كمحدد لهيكل الصناعة، أيضا تركيز هذه النظرة على دور الإعلان في زياد تمييز المنتجات ، بالتالي زيادة عوائد الدخول.

(1) روجر كلارك ، نفس المرجع ، ص 130.

حاول كومنار و يلسون توضيح العلاقة ،فوجد أن الإعلان يمكن أن يؤدي إلى زيادة القوة السوقية بزيادة التمييز السلعي، أو العكس ففي سوق لا تتوفر به المعلومات عن المنتجات ،حيث يعمل الإعلان عن التعريف بالمنتج؛مما يزيد من مرونة السعرية،و كسر القوة الاحتكارية.(1)

شكل(03-05): الكثافة الإعلانية و تركيز الصناعة.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص213.

أما عن العلاقة العكسية حول تأثير تركيز الصناعة على الإعلان ، نلاحظ في الشكل (03-05) ، أن الإعلان يزيد في البداية ،بسبب زيادة هامش الربح المترتبة على زيادة التركيز ،تم يصل إلى مستوى معين من التركيز ،أين تصل كثافة الإعلان إلى أعلاها حيث هيكل احتكار القلة، إذ لدى هذه الأخيرة فرصة للاستحواذ على مبيعات منافسيهم ، و كلما زاد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات (الاقترب من الاحتكار التام) كلما أدى ذلك إلى التقليل من الإعلان.

نجد أن هناك مستوى معين من التركيز يحقق أكبر كثافة إعلانية ،حيث أن مؤسسات احتكار القلة لديها الفرصة على الاستحواذ على مبيعات منافسيهم أكثر من غيرهم.

الفرع الثالث: تمييز المنتج كعائق للدخول في الصناعة

تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الاشهارية ، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على

(1) روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 213.

إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى الاستثمار في بناء علامة تجارية محفوف بالمخاطر، ذلك لأن المؤسسة لن يكون لها قيمة متبقية، في حالة ما إذا كان دخولها إلى الصناعة غير ناجح.⁽¹⁾

الفرع الرابع: عوائق الخروج

عوائق الخروج هي عوامل تلزم المؤسسة على البقاء في السوق غير المربح، بالتالي نجد أن المؤسسات تستمر في التنافس، حتى لو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ولا شك أن معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود عوائق خروج في الصناعة، قد يجعلها تتردد في دخولها إلى سوق هذه الصناعة.

وعندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح⁽²⁾

أولاً: أسباب البقاء في الصناعة غير المربحة

قد تستمر المؤسسة في الصناعة غير المربح للأسباب التالية :

- امتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها لمجال نشاطها؛⁽³⁾
- فترة إهلاك و تقادم الأصول الثابتة، كلما كانت قصيرة كلما كان الخروج من الصناعة سهلاً؛
- الإرادة السياسية، تدخل الدولة بمجموعة من القيود، تحول دون الخروج؛
- اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها. بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تكون متكاملة مع قطاعات أخرى، أو ما يسمى بالارتباط العلائقي، فثمة مؤسسات لا يمكن أن تستغني عنها قطاعات أخرى؛
- الارتباط الروحي و العاطفي، الذي يشعر به الملاك و المدراء، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بتسريح العمال، و إغلاق المصنع، التي أصبحت شائعة في كثير من الدول؛⁽⁴⁾

(1) Michael Porter, **La concurrence selon porter**, paris, Ed village mondial, 1999, P 10.

(2) عمار عماري، بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص 6.

(3) Frédéric Leroy, Op.Cit, p19

(4) طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2001، ص 26

- تساهم عوائق الخروج العالية في انخفاض ربحية المؤسسات في الصناعة كما حدث تماماً في صناعة الصلب المتكاملة في أورو؛ فقد انخفضت ربحية هؤلاء في السنوات الأخيرة، مع ذلك بقيت في الصناعة كونها تخضع لإشراف الحكومة، والمسؤولين الحكوميين يترددون حول تصفية المؤسسات، لأن ذلك يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة، لتدعيم العمالة العاطلة.⁽¹⁾

الفرع الخامس: درجة التكامل بين المنشآت في الصناعة

يضاف أحياناً هذا العامل إلى الأبعاد المكونة لهيكل الصناعة حيث يؤثر التكامل بين المنشآت في الصناعة بدرجة التركيز فيها على اعتبارات من أهمها الآتي:⁽²⁾

أ- إذا كان التكامل رأسياً (عمودي) فغالباً ما يكون ضعيفاً على درجة تركيز الصناعة لأن منتجات المنشآت المندمجة لا تشكل بدائل قريبة لبعضها البعض (ويمكن أن يكون له تأثير في المدى الطويل).

ب- أما إذا كان التكامل أفقي، أي منشآت تقوم بإنتاج منتجات تقع ضمن حدود نفس الصناعة أي منتجات بديلة، فإن النتيجة يمكن أن تكون زيادة درجة التركيز في الصناعة مباشرة.

ت- إذا كان هناك اندماج كلي بين منشأتين أو أكثر هدفه السيطرة على سوق الصناعة فإنه سيؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

نلاحظ في القراءة السابقة أن التكامل هو الذي يحدد هيكل الصناعة، في حين من يرى عكس ذلك وكان هذا الاختلاف موضع شك ما إذا كان هذا العنصر (درجة التكامل) ضمن أبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.

المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة

هناك أربعة أشكال لهيكل الصناعة، تتمثل في المنافسة التامة، الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة، وتختلف هذه الأشكال عن بعضها البعض باختلاف العناصر المحددة لهيكل الصناعة، وهذه الأشكال الأربعة سنتطرق لها في هذا المبحث.

(1) روبرت - بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 158 .

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 79-80.

الفرع الأول: سوق المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة ، والمنافسة هنا تقوم بين المؤسسات على أساس متوازن، فالمؤسسة التي تستطيع تنمية استراتيجيات للتعامل مع المعلومات ومتغيرات السوق بصورة دقيقة ومناسبة تتوسع في السوق، بينما التي تفشل في ذلك تتقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق ، وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب.⁽¹⁾

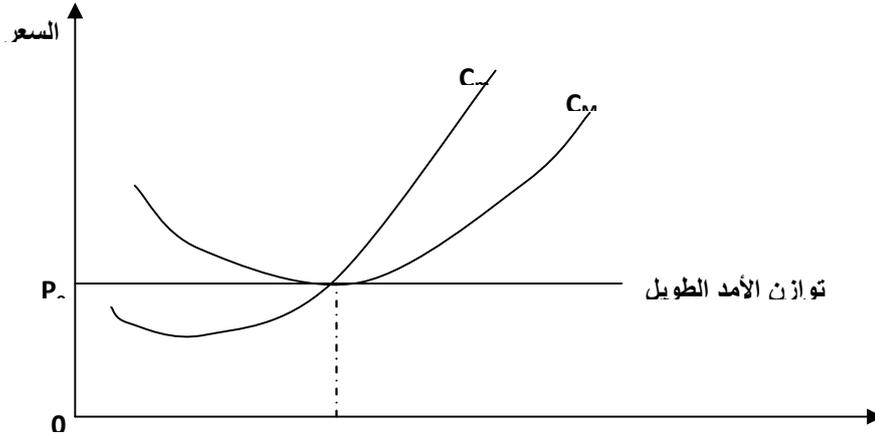
إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، ويشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

- 1- **تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة**،: هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق، يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثر في تحديد السعر. كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطالبيين.
- 2- **حرية الدخول إلى السوق والخروج منه**، معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيا كان من دخول أية سوق ، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبيين.
- 3- **توفر المعلومات الكافية عن السوق**، وهو ما يعرف بمبدأ شفافية السوق، وفيه يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى أي سوق كان، سواء كعارض أو كطالب، أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ القرار الذي يراه ملائما .
- 4- **تجانس السلعة** : إنَّ التحليل ينصبُّ هنا على سلعة واحدة يفترض أنَّها متجانسة، أي تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى.
- 5- **حرية انتقال عوامل الإنتاج**، المقصود بحرية انتقال عوامل الإنتاج هو حرية انتقالها في المكان، وحرية استعمالها في أي نشاط كان. بمعنى أنَّ عوامل الإنتاج تبحث عن المجالات التي تضمن أحسن مكافئة.

(1) ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص154

(2) أحمد زغدار مرجع سابق ، ص07-09

شكل (03-06): توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل



الكمية

المصدر: فريديريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، بيروت ، 2008 ، ص.132

السعر في المنافسة التامة حقيقة مسلم بها ؛ يكون منحنى طلب لا نهائي المرونة ، كما في الشكل (03-06) يعني أن تغير في سعر السلعة ، سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسيا مع السعر بنسبة 100%، حيث إذا ارتفع سعر سلعة منتج ما ، سينخفض طلب المستهلك على سلعة ذلك المنتج إلى الصفر، كما أن السعر يساوي الإيراد الحدي ؛ و يعلل ذلك بأن المنتج إذا باع وحدة إضافية ، فإن الإيراد المتأتي من هذه الوحدة يكون معادلا لسعرها .

الفرع الثاني: الاحتكار التام

الاحتكار نقيض التنافس ، و معناه الحرفي وجود بائع بمفرده، و سلعته ليس لها بديل قريب ، و يكون منحنى طلب قليل المرونة - قريب من منحنى طلب عديم المرونة - ، بالإضافة إلى وجود عوائق دخول كبيرة ، و كذا سرية المعلومات ، حيث تكون حول التكلفة و السعر و النوعية ، كلها معلومات يحتفظ بها المنتج ، و غير قابلة للنشر بشكل واضح. و ننوه هنا أن الاحتكار التام ، ليس له صلة بالواقع، فلا يعني أن المحتكر لا يتعرض لضغوط تنافسية إطلاقا، فكما أشار (ولكوكس)، بأن هناك درجات مختلفة من المنافسة تظهر حتى في حالة الاحتكار.⁽¹⁾

و عليه يمكن أن نستنتج الخصائص التالية لهذا الشكل من الأسواق:

1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة؛

(1) جيمس جوارتن، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي: الاختيار الخاص و العام، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987، ص.263.

2- هناك قيود على حرية الدخول للسوق قد تكون قانونية أو غير قانونية؛

3- السعر غير ثابت في السوق ويحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في كمية المعروض من السلعة⁽¹⁾.

ومن جهة أخرى يتم تفسير وجود محتكرا في السوق عادة إلى الأسباب المذكورة في النقاط التالية:

1- الحصول وبشكل مميز على المواد الأولية؛

2- قوانين الدولة (الاحتكار المشروع) مثل الشركة الوطنية للسكك الحديدية في فرنسا؛

3- وجود عوائق الدخول المرتفعة، مثل امتياز مطلق يتعلق بالتكاليف، الاقتصاديات السلمية، متطلبات كبيرة من رأس المال، تمييز المنتج من خلال الاختراع، ... الخ؛

4- وضع الاحتكار الطبيعي، أي للمؤسسة تكاليف وسطية متناقصة من أجل أي مستوى من الإنتاج⁽²⁾.

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية

من الصعب أن نتصور حاليا، سوقا تسودها حالة المنافسة التامة لمنتج معين أو تسودها حالة الاحتكار التام، وعموما يمكن أن يكون السوق عبارة عن توليفة من النوعين معا أي وجود عدد من المنتجين ينتجون نفس السلعة المتجانسة ويحاولون بيع منتجاتهم بشكل تنافسي حر فيما بينهم، وفي الوقت ذاته يوجد محتكر معين لسلعة ينتجها هو دون غيره وذات مواصفات لا تتجانس مع السلع الأخرى الموجودة في نفس السوق.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة لديها درجات من حرية تحديد الأسعار، وتعديل جودة المنتجات واختيار الاستراتيجيات التسويقية، تختلف عن تلك المتاحة للمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة التامة أو الاحتكار التام⁽³⁾.

ويمثل هذا السوق حالة وسط بين السوقيين السابقين، فهو يجمع بين بعض الخصائص من سوق المنافسة التامة وخصائص من سوق الاحتكار التام، ويكون أقرب عادة إلى السوق الأول، ويمكن أن

(1) كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 154.

(2) فردريك تلون، مرجع سابق، ص 147.

(3) عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، ص 275.

نذكر بعض الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في النقاط التالية (1):

1- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، مما يعنى أن كل بائع أو منتج لا يمثل إلا حصة صغيرة من السوق، ويكون عدد المؤسسات التي تنتج السلعة أقل عددا مما هو عليه في سوق المنافسة التامة؛

2- السلع متماثلة وغير متجانسة، وبالتالي فهي تمثل بدائل قريبة لبعضها، حيث يحاول كل منتج أن يجعل هناك اختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين، سواء كان هذا الاختلاف شكليا، كأن يكون في اللون، التغليف، الديكور، الدعاية والإعلان أو قد يكون الاختلاف جوهريا، ونتيجة هذا الاختلاف يحاول البائع أن يتدخل في تحديد سعر سلعته بما يختلف عن سعر سلعة الآخرين، ويعتمد التدخل في تحديد السعر على درجة الاختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين.

الفرع الرابع: احتكار القلة

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون أن ينفقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع، وقد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة المهيمنة في العالم (2) و من ضمن خصائص احتكار القلة :

1- وجود عدد قليل نسبيا من المنتجين الذين يسيطرون على هذا السوق، بالمقارنة بالعدد الكبير من المشتريين؛

2- وجود وعي في هذا النوع من الأسواق، بين المتنافسين عن سلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج؛ (3)

3- عوامل الإنتاج قادرة على الحركة نسبيا؛

4- يجوز للمنتجين بالعمل في هذا السوق بشكل مستقل على الرغم من الاعتماد المتبادل ، أو الدخول في تواطؤ رسمي أو غير رسمي؛

5- وجود احتكار القلة مرتبط بعوائق دخول تضعها المؤسسات القائمة، وقد تعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، فالمنافس المحتمل لا يكون في استطاعته أن يبدأ صغيرا

(1) كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق ، ص160.

(2) إيدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص 330

(3) محمد علي اللبثي، لطفي لوين سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 204.

ثم يندرج إلى الحجم الأمثل، وكذا القيود التي تطلبها الحكومة و قيود الاختراع؛⁽¹⁾

6- هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية (سجائر، أدوية)، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز، والإعلانات و التمييز التكنولوجي، كأسلحة للمنافسة فيما بينها هذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية.⁽²⁾

وهناك أيضا احتمال التجانس في السلعة، وتسمى بمنافسة القلة غير التمييزية (إسمنت، حديد)، و هنا تصبح المنافسة السعرية ضئيلة؛

7- الترابط الإستراتيجي فيما بين المؤسسات، حيث أن سلوك أحدهم يتبع ردود فعل الآخرين، فمثلا السعر الذي تضعه مجموعة بيجو لسياراتها، لا تتعلق بقرار بيجو وحدها، لكن أيضا بإجراءات المنافسين الأساسيين كرونو ذلك لأن ارتفاع نصيب أحدهم على حساب الآخرين، مما يفسر أن الأسعار تتسم بعدم المرونة أو الجمود.⁽³⁾

ومما سبق يمكن تلخيص أشكال هيكل المنافسة فيمايلي :

جدول(03-01):معايير مستويات المنافسة

نوع المنتج		
عدد المؤسسات	منتج متجانس	منتج متميز
عدد كبير من المؤسسات	منافسة تامة	منافسة احتكارية
بعض المؤسسات	احتكار قلة مطلق	احتكار قلة متميز
مؤسسة واحدة	احتكار تام	/

Source Mokhtar Amani,op cit,p:213

(1) عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص. 226.

(2) Mokhtar Amani op cit,p214 .

(3) David Begg et autres, Micro Economie, Ediscience International, Paris,1993,p17

المبحث الثالث: علاقة التمييز العمودي للمنتجات بأداء المؤسسة

لقد ارتبط مفهوم الأداء دائما بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وأصبحت المؤسسة الآن تهدف إلى تحقيق أحسن أداء إستراتيجي في ميدان نشاطها ، لأن تحسين الأداء وتطوير المؤسسات لم يعد أمرا اختياريًا بل أصبح شرطًا جوهريًا لضمان البقاء والاستمرار فهو يهدف أساسًا إلى تكوين وتدعيم القدرات التنافسية ، وفي هذا السياق سنحاول التطرق إلى مساهمة التمييز العمودي للمنتجات في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء (1)

ان الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول الى التعادل بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف فإذا زاد الأول عن الثاني فلا يشكل ذلك أي تخلف لمسير المؤسسة ، لكن في الحالة الثانية فان ذلك يستوجب اتخاذ القرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي الى المستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه تحسين الأداء الذي يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول الى مستويات أداء أفضل .

تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الامكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وهناك نوعان للأداء أولهما سريع ومباشر حيث يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ودون معرفة الأسباب المؤدية الى الانحراف في حين الثاني فهو اتخاذ اجراءات تصحيحية التي تعتمد على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف اجراء تعديلات متواصلة في الأداء.

فبدل التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل والتغيير في كثير من الأحيان مخيف لأنه يرتبط بالخطر وعن طريق التغيير فان مسيرو المؤسسات يغادرون منطقة الارتياح ويكسرون الروتين فيعملون أشياء غير مؤكدة ، وكذلك فإن تحسين الأداء يعني أن المستوى الحالي ليس مرضي ، فيسود شعور بإمكانية التمتع الأفضل.

المطلب الثاني: معايير تحسين الأداء بالمؤسسة: وتشمل أربعة معايير وهي:

الفرع الأول: التحكم في كمية الإنتاج

يعتبر التحكم في كمية المنتجات من معايير تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وهو يشكل معيار مهم في تحسين أداء المؤسسة فضلا على أنه يعد أهم الأهداف، لتسيير الإنتاج، ويتوقف التحكم في كمية الإنتاج في عاملين رئيسيين هما طبيعة الطلب من قبل الزبائن، وكذا الطاقة الإنتاجية

(1) سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الغذائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016، 2015، ص 186.

للمؤسسة، ويتحدد العامل الأول بناءاً لمعطيات التي تحصل عليها المؤسسة والمرتبطة بتحديد نوع وشكل الأصناف والكميات التي يتوقع الطلب عليها سواء من خلال تقديرات رجال البيع أو الطرق الإحصائية والرياضية لنماذج التنبؤ⁽¹⁾.

أما العامل الثاني المهم في عملية التحكم في كمية الإنتاج فهو الطاقة الإنتاجية⁽²⁾، وتتحدد الطاقة الإنتاجية وفق تخطيط محكم للطاقة وكذلك بناءاً على نماذج تنبؤ دقيقة، ويتحسن أداء المؤسسة في كمية المنتجات من خلال مقابلة الطلب بالطاقة الإنتاجية لذلك تسعى المؤسسة إلى تقريب هذا التطابق، فقد تكون الطاقة أحياناً أكبر أو أصغر من الطلب، فعندما يكون منحى الطاقة أعلى من الطلب يعني أن للمؤسسة طاقة فائضة وبالتالي سيظهر مشكل التخزين وما سيترتب عنه من زيادة في التكاليف، أما إذا كان العكس أي أن منحى الطاقة أقل من الطلب فإن الطاقة غير كافية لمقابلة الطلب أي وجود عجز وبالتالي، فإن المؤسسة ستخسر الكثير من وراء هذا العجز⁽³⁾.

الفرع الثاني: التحكم في الوقت

يقصد بالوقت بأنه "مجموع الوقت المستغرق في الحصول على عناصر المدخلات والوقت اللازم لعمليات التحويل الإنتاجي والوقت الضائع بين عمليات الإنتاج أو بين المراحل المختلفة وكذا الوقت المستغرق في توصيل أو تسليم المنتج إلى من يستعمله"⁽⁴⁾.

فمن خلال التعريف نجد أن الوقت أو كما يسميه البعض الأجل يتضمن ثلاث أوقات مختلفة موضحة من خلال القانون التالي:

الوقت الإنتاجي = وقت التحويل الإنتاجي + الوقت الضائع + وقت التسليم.

1- وقت التحويل الإنتاجي: ويقصد به الوقت المخصص للحصول على مدخلات كل عملية

مضافاً إليها الوقت المخصص لتمويل كل منها بالإضافة إلى الوقت المخصص للانتقال من

عملية أو مرحلة إلى أخرى حتى الانتهاء من العمليات التحويلية الأساسية.

2- الوقت الضائع: وهو ذلك الوقت أو الزمن الذي يسبب تأخير أو تعطيل في النشاط الإنتاجي

ويكون خارج نطاق العملية الإنتاجية، ويظهر الوقت الضائع في ثلاث أوجه:

(1) محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص102.
(2) غسان قاسم اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص255.
(3) نفس المرجع السابق، ص269.
(4) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص35.

- الوقت الضائع الناتج عن تسبب يقوم به العمال من خلال التأخير أو التغيب أو عدم التفاني في العمل؛
- الوقت الضائع الناتج عن العمل أو الجهد الذي يكون اكبر من طاقة الفرد فبعض الأعمال قد تحتاج إلى مجهود جسماني عنيف، أولاً بد من تأديتها في ظروف عمل قاسية ومن ثم يتسبب في إجهاد العامل فيؤثر على كفاءته في الأداء ؛
- الوقت الضائع الناتج عن تأخير معني، قد يكون هذا التأخير ناتج عن عدم وصول المواد الأولية في الموعد، أو قد يكون نتيجة حدوث عطل مفاجئ في الآلات أو انقطاع في التيار الكهربائي.

3- وقت التسليم: وهذا الوقت يدخل في نطاق وظيفة التسويق بالمؤسسة، لكنه يدخل كذلك ضمن الوقت الإنتاجي بسبب ضرورة التنسيق بين الجهود التسويقية والإنتاجية من أجل زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة.

وعليه فالآجال أو الزمن أو الوقت يعتبر معيار مهم من معايير تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، فتحسين الأداء يرتبط بالتحكم في الوقت الإنتاجي، فعلى المؤسسة إنتاج أو توفير المنتجات في الوقت المطلوب ، ليس قبله فتزيد تكاليف المؤسسة وتزويد المخزونات، ولا بعده فلا تلبى رغبات الزبائن وتحدث خسائر ناجمة عن التأخير.

الفرع الثالث: تخفيض التكاليف

تعتبر التكلفة أحد العناصر العامة لضمان صحة المؤسسة والتكلفة المقصود بها هي تكلفة الإنتاج والخاصة بمجمل عناصر الاستخدامات المنفقة على مجموع مراكز الإنتاج والخدمات الإنتاجية، وأهميته التكلفة مرتبطة أساساً بحدة المنافسة، فقدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج يسمح لها بخلق هامش يمكنها من مواجهة الانخفاض في الأسعار، ويؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، لذا يعتبر تخفيض التكاليف معيار مهم في تحسين أداء المؤسسة وفي المهم العمل على تخفيض التكاليف والرفع من الأداء حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها وضمان تحقيق مزايا تنافسية⁽¹⁾.

الفرع الرابع: ضبط الجودة

يرتبط مفهوم الجودة عادة بالجداراة و الامتياز، كما أن مواصفات الأداء هي الوسيلة المثلى لوصف الجودة وتشمل الخصائص الطبيعية والمادية للموارد والمنتجات خلال العمليات الإنتاجية

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص35.

والأساليب المستخدمة في الإنتاج مع تحديد نسبة التالف وتثبيت درجات الحرارة والرطوبة الملائمة لتسيير النشاط الإنتاجي حسب نوع السلعة وطبيعة الصناعة⁽¹⁾، ويعبر عن مستوى الجودة المطلوبة في صورة مواصفات ومعايير شملتها خطة الصنع المرسومة لإنتاج السلعة . وتشتمل ضبط الجودة على أربعة عناصر رئيسية وهي⁽²⁾:

1. **ضبط جودة التصميم:** وهي تتمثل في تحديد درجة التنوع في المواصفات لأداء نفس الاستعمال الوظيفي والاختلافات في الدرجة وتتضمن الاختلافات في:

- عمر السلعة. - مظهر السلعة. - الصيانة المطلوبة للسلعة.
- السلع البديلة. - السلع الكمالية. - عامل الضمان.

2. **ضبط جودة المواد الأولية:** يشتمل هذا النوع من الضبط على استقبال وتخزين المواد الخام التي ينطبق عليها المواصفات المطلوبة مع تحقيق أكثر وفر اقتصادي يمكن ويغطي نظام ضبط جودة المواد الخام كل الأنشطة المختلفة التي تبدأ من حيث تبدأ عملية شراء المواد الخام والتعاقد عليها واستلامها في المصنع وفحصها وتخزينها داخل المخازن.

3. **ضبط جودة المنتج:** ويشتمل التحكم في جودة المنتجات خلال عمليات التصنيع المختلفة وفي مجال الخدمات حتى يتسنى إصلاح أي انحراف عن المواصفات المطلوبة قبيل إخراج وحدات معيبة تؤثر على مستوى الجودة المطلوبة.

4. **دراسات خاصة بالعملية الإنتاجية:** وتختص هذه الدراسات بإجراء البحوث والاختبارات اللازمة للتعرف على أسباب وجود منتجات معيبة، والتقدير وعليه فضبط وتحسين الجودة يعتبر من المعايير الداخلة في تحسين الأداء المؤسسة فأدائها يتحدد من خلال صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية وتلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية⁽³⁾

(1) محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص170.

(2) المرجع السابق ، ص172-173.

(3) الهام يحيوي. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5، 2007 ، ص ص48-49.

المطلب الثالث: مساهمة التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة

سندرس كيف يؤثر التمييز العمودي على تحسين أداء المؤسسة من خلال محدداته.

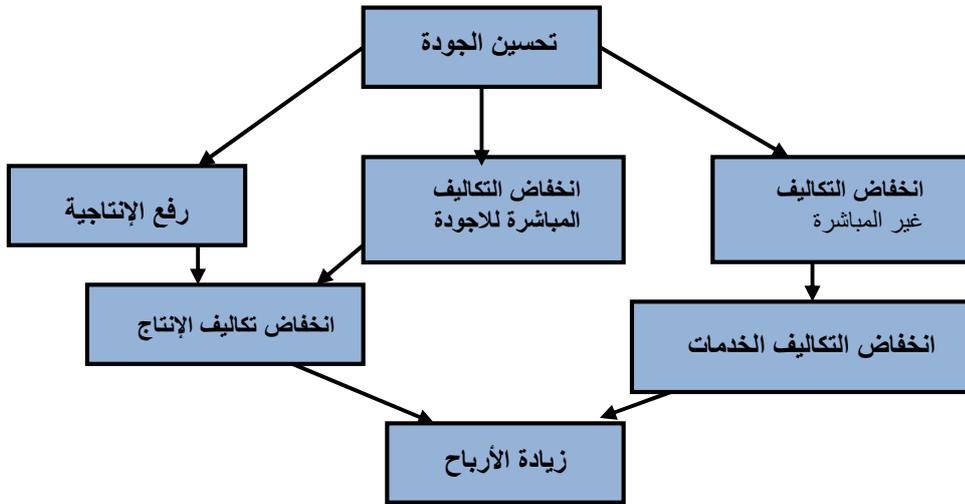
الفرع الأول : تحسين أداء المؤسسة من خلال الجودة

ان نوعية المنتجات اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي للمؤسسات ، حيث أن الخصائص والصفات الاجمالية للخدمة أو المنتج هي التي تكون قادرة على ارضاء حاجات الزبائن .

أولاً: خفض التكاليف وزيادة الربح من خلال الجودة

الجودة تعني حصول المستهلك على منافع بمقدار ما تم دفعه ، ونظرا للتطور الدائم لأذواق المستهلكين أصبحت الجودة من أهم وظائف المؤسسات المعاصرة حيث أن للجودة تأثير مضاعف على المزايا التنافسية، فالتأثير الأول أنها تزيد من قيمة المنتج في ذهن المستهلك هذا مما يتيح للمؤسسة من رفع أسعار منتجاتها ومن ثم تحقيق أرباح عالية وزيادة حصتها السوقية ، أما التأثير الثاني فيتمثل في زيادة الإنتاجية الناتجة عن نقص إنتاج المنتجات المعيبة ، وتكاليف إعادة الإنتاج، تكاليف الفحص..... (1) (لاحظ الشكل رقم 07-03)

شكل رقم (07-03): تأثير الجودة على الربح



Source : Jean-Claude Trondeau , **"De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise :**

La gestion par les processus", p.242, www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm.

(02/03/2016).

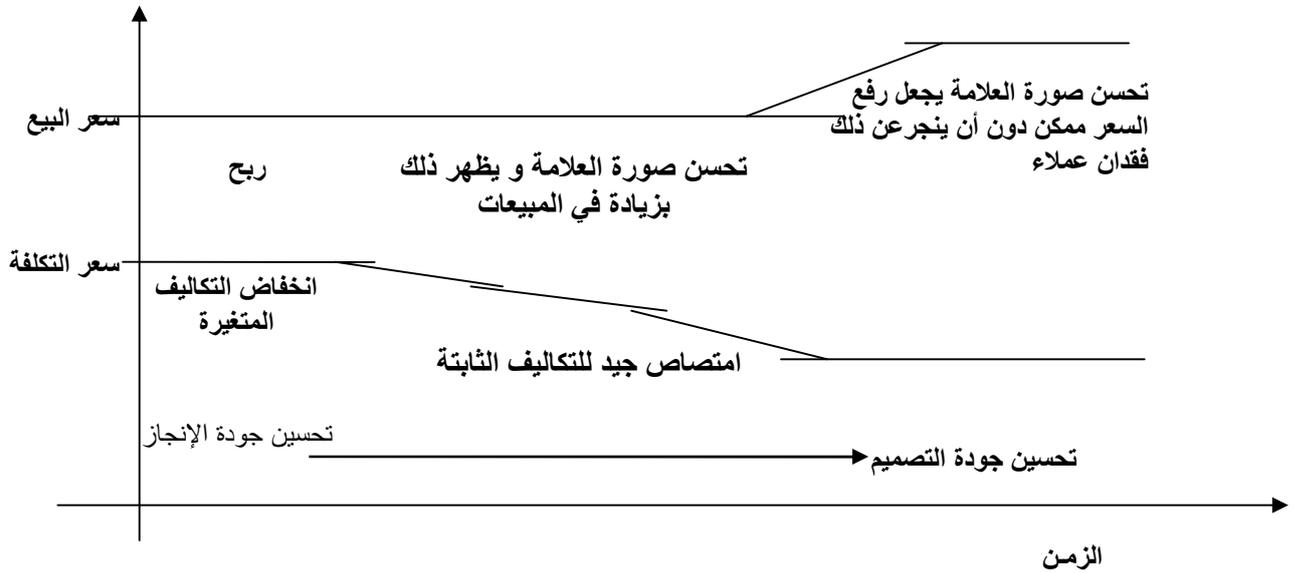
(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.ص.28-29.

(2) نفس المرجع ، ص 28.

ومن الشكل نستنتج أن تحسين الجودة بصورة شاملة سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرجع السبب في هذا إلى تقليل إعادة الأعمال، وتخفيض التفثيش، والحاجة الأقل إلى الاحتفاظ بالمخزون، والتخلص من الأنشطة التي تكلف وقتا ومواردا دون إضافة قيمة ؛ وبالتالي تنخفض التكاليف والتي تؤدي بدورها إلى إمكانية تخفيض الأسعار في حالة الاحتدام التنافسي، وكذلك توسيع هامش الربح والشكل السابق يوضح علاقة الجودة والتكلفة وأثر تحسين الجودة على هامش الربح.

أما الشكل الموالي فهو عبارة عن مثال نظري، يوضح تطور التكاليف وسعر البيع عند وضع وسائل جديدة لتسيير الجودة ونريد به توضيح أثر تحسين الجودة على هامش الربح.

شكل رقم (08-03): أثر تحسين الجودة على هامش الربح



Source : Etienne Collignon, Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès**. Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1988, p.100.

من خلال الشكل يمكن أن نستشف ما يلي:

أن العمل على تحسين جودة خاصة بما يتعلق بالموارد والعمليات اللازمة لذلك مثل تكوين وتدريب الأفراد على إنجاز مهامهم بدقة، وبأقل قدر ممكن من الأخطاء لتجنب استنزاف المواد الأولية (الضياح التكنولوجي) والطاقات والوقت بشكل مكلف ولا يضيف قيمة وكمثال على العمليات: مدى تطابق كيفية إنجازها مع المعايير الموضوعية، وكذلك فيما يخص الأنشطة المكونة لهذه العمليات هل هي ذات قيمة أم لا ؟ فيتم الإبقاء على ذات القيمة، والتخلص من الأنشطة الأخرى أو العمل على إدماجها كنشاط فرعي دون أن تولى أهمية كبرى كما في السابق، مما يساعد على اتخاذ

قرارات سليمة لتخصيص الموارد (allocation des ressources)، مما يقلل من التكاليف المتغيرة.⁽¹⁾

والاستمرار بهذا النهج من تحسينات سيؤدي إلى تحسين الإجراءات والجوانب التنظيمية والإدارية المعيقة بدل التركيز بشكل مبالغ فيه على الاستثمارات التكنولوجية المكلفة جدًا ، وبهذا يتحقق امتصاص جيد للتكاليف الثابتة ، ومن كل ذلك ستكسب المؤسسة بكل ما لديها من مهارات خبرة تؤهلها إلى التحسين على مستوى التصميم، وممكن أيضا أن تبتدع، و يرافق كل هذه المراحل التي يتم بها تحسين الجودة زيادة معتبرة في هامش الربح.⁽²⁾

ثانيا: الجودة و الحصة السوقية

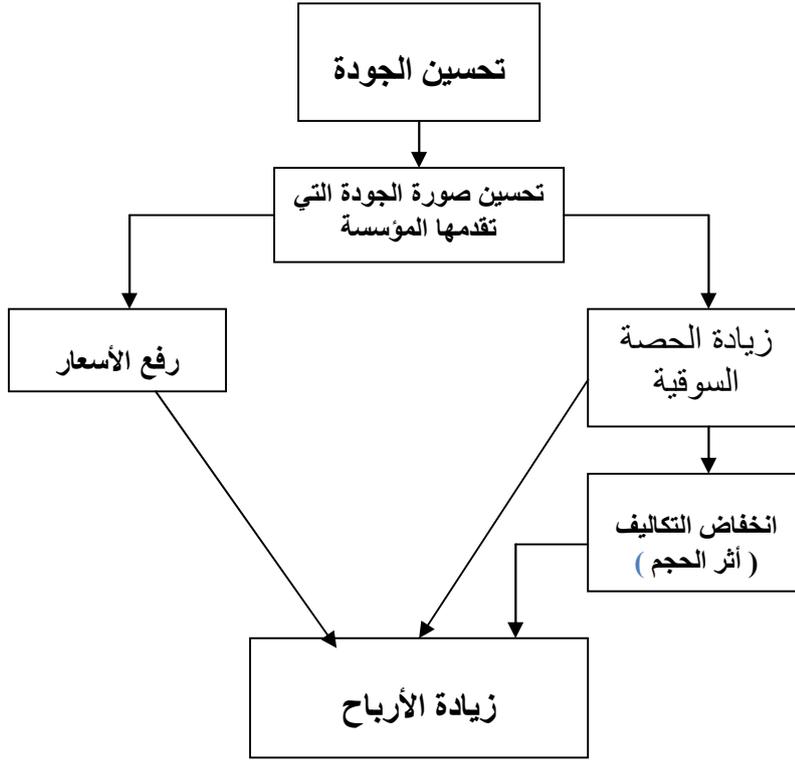
وبالإضافة لخفض التكاليف وتحقيق الأرباح، فهناك مؤشر آخر للأداء الجيد ينتج عن تحقيق الجودة ألا وهو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة، فهي تسمح بتغطية الفارق الذي يفصل المؤسسة عن منافسيها وكذلك جعلها تتميز عن غيرها بتطوير منتجات أو خدمات توفر إشباع حقيقي للحاجات، مما يحسن من صورتها ، ويقوي وفاء عملائها ويجلب عملاء جدد آخرين ، والشكل الموالي يوضح علاقة الجودة بالحصة السوقية.

(1) Etienne Collignon, Michel Wissler op.cit,p.100

(2) Jean –Claude Tarondeau, op.cit,p. p.240.

شكل رقم (03-09): علاقة الجودة بالحصة السوقية



Source : Jean –Claude Tarondeau, Stratégie industrielle. Edition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p.240.

الفرع الثاني: مساهمة العلامة التجارية في تحسين أداء المؤسسة (1)

وتقوم العلامة بتحسين أداء المؤسسة من خلال مايلي :

أولاً: التعريف بمنتجات المؤسسة وحمايتها

حيث تتيح العلامة التجارية لرجال التسويق بالمؤسسات تمييز منتجاتهم عن المنتجات المنافسة، حتى يستطيعوا ربطها بالصورة المرغوبة لديهم في ذاكرة المستهلك، كما توفر الحماية القانونية لمنتجاتهم من خلال الجانب القانوني للعلامة التجارية أو ما يعرف بالعلامات أو الماركات المسجلة، فضلا عن هذا تساعد المؤسسات على تنفيذ برامجها الترويجية المختلفة، وزيادة الرقابة على السوق وحساب حصتها السوقية لمنتجاتها ككل ولكل منتج على حدا.

(1) فاتح مجاهدي، أثر الاتجاهات نحو البلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري ، للمنتجات المحلية والأجنبية دراسة ميدانية للمنتجات الالكترونية و المشروبات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ، 2011 ، ص ، 47 ، 48.

ثانيا: زيادة المبيعات

تساهم العلامة التجارية في عملية تكرار البيع الذي يكون نتيجة لسهولة تعرف المستهلك عليها، وارتباطها لديه بأمر جيدة، وبالتالي رسوخ صورتها الجيدة في ذهنه، مما يساعد على خلق نوع من الولاء لديه، من خلال خلق تفضيلات المستهلكين لها باستمالتهم وبناء صورة ذهنية جيدة لها، التي تعتبر أصل الولاء وتكرار الشراء وليست الإعلانات والحملات الإعلانية الكبيرة التي تنفق عليها المؤسسات مبالغ طائلة هي ما يدفع الأفراد التكرار الشراء حيث يرى Philips & Salli أن الأفراد الذين يستقربون للشراء من خلال الإعلانات لا يكررون عملية الشراء في الغالب لأن ما استقطبهم هو الخصم أو العرض المقدم من المؤسسة وليس المنتج أو العلامة التجارية، وعليه أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على عامل جذب دائم ألا وهو العلامة التجارية من خلال خلق ولاء لهذه الأخيرة.

بهذا فإنها تمكن المؤسسة من توليد تدفقات نقدية بشكل منتظم لتساعدها على استقرار نشاطها والصمود في مواجهة المنافسة من خلال الحفاظ على حصتها السوقية، كما أشار روبن بأن العلامة الرائدة في العادة تكون حصتها السوقية ضعف الحصص السوقية لصاحب العلامة رقم اثنان في القطاع السوقية.

ثالثا: الحصول على وفرات مالية

حيث تساعد العلامة التجارية المؤسسة على الحصول على وفرات الحجم بخصوص الاستثمارات الترويجية بتوسيع العلامة لتشمل منتجات متعددة وتحفظ بهذا إعلاناتها لأجلها لا لأجل منتجات أخرى، لأننا إذا تخيلنا المنتجات بدون علامات تجارية فإن الإعلان عن منتج معين من طرف إحدى المؤسسات سيعلن عن باقي المنتجات المشابهة الموجودة في السوق، مما يشنت من أثر هذا الإعلان نظرا لعدم قدرة المستهلكين التمييز أي من المنتجات يعلن عنه. كما تعطي أثرا آخر ناتجا عن القدرة على الحصول على أسعار أعلى لارتباط العلامة التجارية أحيانا بما يعرف بالتفرد، وفي هذا السياق أشار Kotler إلى أن العلامات الجيدة هي تلك التي تضيف قيمة أكبر على المنتجات التي تميزها مقارنة بمنتجات المنافسين.⁽¹⁾

(1) نفس المرجع السابق ، ص 49.

رابعاً: عامل استقطاب

تعتبر العلامة التجارية عامل استقطاب لبعض أصحاب المصالح، كالمساهمين والكفاءات والمهارات للعمل بالمؤسسة، لأن المؤسسة إذا كانت صاحبة علامة قوية يبعث ذلك الثقة في قلوب المساهمين ويشعرهم بالأمان إذا ما ساهموا في رأس مالها، كما يعتبر حلماً للكفاءات والمهارات للعمل بها للزيادة في نجاحهم، بالإضافة إلى هذا يتسابق كل الموردين والموزعين للتعامل معها وبشروطها نظراً لرؤيتهم أن التعامل معها مكسب في حد ذاته، و بالتالي تساهم العلامة التجارية في تقوية مركز المؤسسة في السوق والحفاظ على قيمتها، وبهذا الصدد تشير مؤسسة Johnson & Johnson إلى أن علامتها التجارية هي أكبر أصولها قيمة.

سادساً: زيادة الحصة السوقية

تعتبر العلامة التجارية أحد الحواجز التي تمنع المنافسين من الدخول لقطاع النشاط، إذ أن المؤسسة صاحبة العلامة التجارية القوية تكون قد حصلت على حصة سوقية كبيرة. وبالتالي حصلت على كل الآثار الإيجابية الناجمة عنها، فضلاً عن ارتباط المنتج في القطاع باسمها، مثال ذلك ارتباط الأحذية الرياضية في الجزائر باسم العلامة التجارية العالمية "Adidas"، وارتباط منتج المناديل الورقية في دول الشرق الأوسط باسم العلامة التجارية Kleene، مما يصعب من دخول مؤسسات جديدة للمنافسة في هذه القطاعات⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تساهم العلامة التجارية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

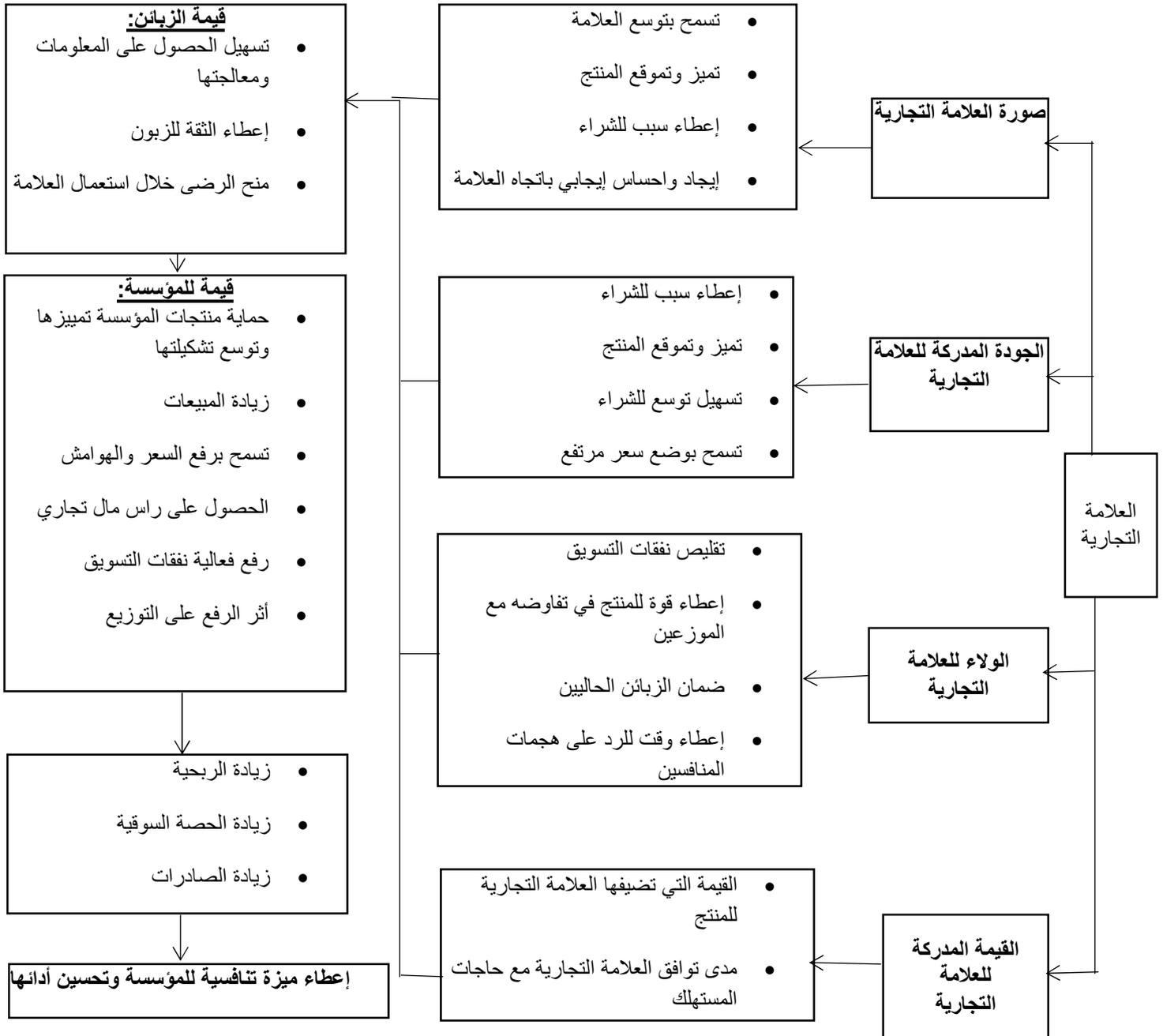
- 1- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي بسبب شهرة علامتها؛
- 2- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها تحمل علامة المؤسسة؛
- 3- الحصول على وضع المورد المفضل للمنتجات؛
- 4- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
- 5- الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة؛
- 6- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛

(1) نفس المرجع السابق ، ص 49.

7- مساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.

وأخيرا يختصر الشكل التالي تأثير العلامة التجارية على المستهلك ومن ثم على المؤسسة وتحسين أدائها:

شكل رقم (10-03): تأثير العلامة التجارية على أداء المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد عما سبق.

الفرع الثالث: تحسين الأداء المؤسسة من خلال التعبئة والتغليف:

يمكن شرح الدور الذي تلعبه التعبئة والتغليف في النقاط الآتية:⁽¹⁾

1- يزيد التغليف من قيمة المنتج المقدم للمستهلك ، فعلى سبيل المثال فإن سلعة مثل الملح كانت تعاني من عدم صلاحيتها بعد فترة شرائها نتيجة لتعرضها لرطوبة و فساد محتوياتها و لكن مع التغليف السليم تزيد قيمة هذا المنتج و وفورات استخدامها، و على الجانب الآخر فإن العديد من المنتجات مثل مستحضرات التجميل و العطور نجد أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول عليها ؛

2- يلعب التغليف دورا هاما في الترويج عن العديد من المنتجات الاستهلاكية و بصفة خاصة الميسرة منها ، فنتيجة للتطور الذي حدث في تجارة التجزئة و انتشار المحلات و الماكينات الآلية لبيع السلع الميسرة، فإن الغلاف الجذاب يلعب دورا كبيرا في التأثير على المستهلك و تحديد اختياراته بالإضافة إلى إمكانية استخدام خصائص العبوة من حيث سهولة الاستعمال و المحافظة على محتويات المنتج، و إمكانية استخدام العبوة في أغراض أخرى بعد استهلاك المنتج كمؤثرات إعلانية ... الخ ؛

3- تصميم الغلاف الجيد يزيد من استعمال المنتج و يؤدي إلى الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فاستخدام العبوات الورقية و الألمنيوم في تغليف المياه الغازية و العصائر في مناسبات متعددة مثل الرحلات و المباريات الرياضية، ... الخ، يؤدي إلى الوصول إلى قطاعات سوقية لم تكن تستخدم هذا النوع من المشروبات، فنظرا لعدم وجود اختلافات حقيقية بين المنتجات الميسرة يلعب التغليف دورا بارزا في تمييز المنتج و بصفة خاصة المنتجات الميسرة ، بالإضافة إلى زيادة مركزها في السوق.

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص ص 259 -260.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم الاقتصاد الصناعي، في كونه العلم الذي تتمحور معظم دراساته حول معرفة نوع العلاقات التي تنشأ بين محاوره الرئيسية: هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات، أداء المؤسسات، وكيف تأثر وتتأثر فيما بينها، وكيف يؤثر كل ذلك على سير عمل الصناعة وتطورها، إضافة إلى كيفية تأثير السياسات التي تنتهجها الدولة على المحاور الثلاثة، و ذلك في سبيل تطوير الصناعة، وجعلها في مصاف الصناعات المتطورة.

أما في المبحث الثاني تناولنا هيكل الصناعة والذي رأينا أنه يتحدد من خلال أربع خصائص أساسية له، وهي: تركيز الصناعة، عوائق الدخول إلى الصناعة، تمييز المنتجات في الصناعة، ودرجة التكامل العمودي داخل الصناعة، حيث تتكامل تلك الخصائص فيما بينها من أجل تحديد ملامح هيكل الصناعة، ويختلف وزن كل خاصية منها من صناعة إلى أخرى؛ كما اتضح أيضا أن عملية قياس تلك الخصائص أصبحت تميل أكثر إلى الاعتماد على المقاييس الكمية التي تكون موضوعية في وصف خصائص هيكل الصناعة.

أما المبحث الأخير فقد حاولنا دراسة أثر سلوك المؤسسات الصناعية من خلال تبنيها للتمييز العمودي على أداء المؤسسة الصناعية، حيث رأينا أن تبني المؤسسة لهذا السلوك يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال التأثير على الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل..

تمهيد :

استكمالاً لما تقدم في الجانب النظري وبعد دراستنا للتميز العمودي كسلوك استراتيجي يمكن للمؤسسات انتهاجه، والتعرف على مختلف عناصره ومحدداته والتي سوف تكون ركائز جوهرية لهذا البحث ودعماً للمعلومات المدرجة واستكمالاً للإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط ماتم تناوله في الفصول السابقة من أجل تسليط الضوء على دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، و ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل -ENICA.Biskra- ببسكرة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على تطوير مستوى أدائها من أجل مقاومة المنافسة في ظل محيط أقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدرة ، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الإيزو وجودة منتجاتها على المستوى الوطني مما يساعدنا في الإجابة على إشكالية بحثنا وقد قمنا بتقسيم الفصل الى أربعة مباحث :

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؛
- ✓ المبحث الثاني: أشكال التمييز العمودي في المؤسسة؛
- ✓ المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- ✓ المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

للتوضيح أكثر، يجب إعطاء لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر من بين الأقطاب الصناعية في الجزائر التي لها المكانة المميزة خلال المراحل المختلفة التي ميزت التنمية الاقتصادية للجزائر، كما ان لها دور جد معتبر في تنمية المنطقة (بسكرة) في عدة جوانب، وعليه سنتناول نشأتها وتطورها الى غاية خصوصتها و أهميتها الاقتصادية .

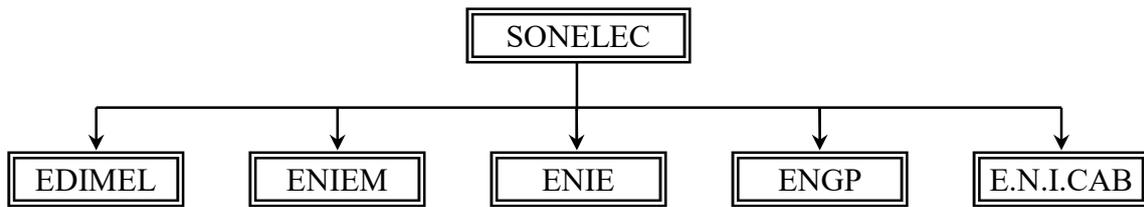
المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

لقد مرت مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة – كغيرها من المؤسسات الوطنية – بمجموعة من المراحل حاولت الدولة من خلالها إعطاء دفعة جديدة للاقتصاد الوطني، وفيما يلي محاولة لإيجاز هذه المراحل.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

تأسست في السبعينيات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (SONELEC) وذلك من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية، إلا أن هذا المشروع لم يدم طويلا، ففي سنة 1980 وفي إطار مخطط التنمية الاقتصادية بموجب المخطط الخماسي الأول 1984/1980 ومن أجل إحداث التوازن الجهوي للتنمية المحلية وتطبيقا لمبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسات العمومية تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (SONELEC) حيث انبثقت عنها عدة مؤسسات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01-04): إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (SONELEC)



المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين.

وبذلك أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل ذات شخصية قانونية مستقلة بمقتضى المرسوم رقم : 83/20 المؤرخ في : 1983/01/01، ومقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة وتضم ثلاث وحدات هي كالاتي :⁽¹⁾

(1) مصلحة تسيير المستخدمين.

أولاً : وحدة جسر قسنطينة بالقبة (الجزائر العاصمة) : المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها : 26.000 طن سنوياً.

ثانياً : وحدة واد السمار بالحراش (الجزائر العاصمة) : المختصة بدورها في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتبلغ طاقتها الإنتاجية : 5.500 طن سنوياً.

ثالثاً : وحدة بسكرة : المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة والتي تصل طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 28.000 طن سنوياً.

تعد وحدة بسكرة – المؤسسة محل الدراسة – الأهم بين هذه الوحدات سواء من حيث طاقتها الإنتاجية وتنوع المنتجات بها أو من حيث كبر مساحتها، إذ تتربع على مساحة تبلغ 42 هكتار.

لقد أنشأت وحدة بسكرة كما سبق وأن ذكر ضمن مخطط التنمية الاقتصادية، بموجب المخطط الخماسي الأول 1984/1980 بغلاف مالي قدره 1520 مليون دينار جزائري، وبسبب عدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم قامت مؤسسة SONELEC بإبرام عقود مع عدة مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية لتساهم في عملية الإنجاز، أما فيما يخص المؤسسات المساهمة فقد كانت على النحو التالي (1):

1- المؤسسات الوطنية : بلغت مساهمتها 60%، وتمثلت هذه المؤسسات فيما يلي :

✓ GENI-SIDER : اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.

✓ BATIMETAL : اهتمت بالبناء للمصنع.

✓ ENP : اهتمت بأعمال الدهن والطلاء.

✓ ENETEC : اهتمت بأعمال التكييف والتهوية.

✓ ENITEL : اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة.

✓ SNMETAL : قامت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية.

✓ ENMGP : اهتمت بأعمال النجارة.

2- المؤسسات الأجنبية : بلغت مساهمتها 40%، وتمثلت هذه المؤسسات في :

✓ SKET : وهي مؤسسة ألمانية مختصة في إنجاز مثل هذه المشاريع، كلفت بدراسة وتجهيز

المشروع بالآلات والمعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المحلية بألمانيا.

✓ INVEST-IMPORT : مؤسسة يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.

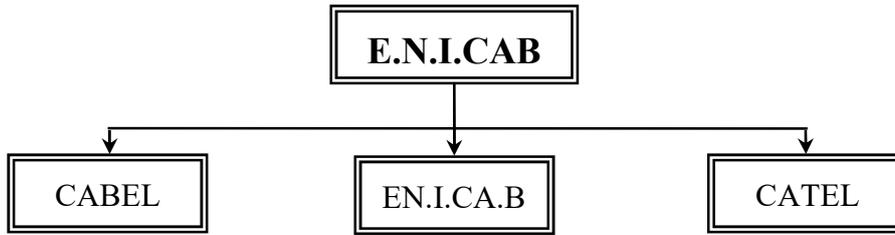
(1) مصلحة تسيير المستخدمين.

✓ SOGELERG : مؤسسة فرنسية مهمتها دراسة أشغال الهندسة المدنية، كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

✓ VINCOTTE : مؤسسة بلجيكية اختصت بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

بدأت وحدة بسكرة أشغالها سنة 1981، واستمرت في نشاطها كفرع للمؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل)، المتواجد مقرها بالجزائر العاصمة إلى نهاية شهر ديسمبر سنة 1997 حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسة الأم وذلك طبقا لقرار الشركة القابضة العمومية في : 1997/12/31، وبذلك أصبحت وحدة بسكرة مؤسسة مستقلة وإدارتها المركزية في مدينة بسكرة ابتداء من : 1998/01/01 تحت اسم جديد هو : مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (EN.I.CA.B). المخطط التالي يوضح إعادة هيكلة المؤسسة الأم :

الشكل رقم(04-02): مخطط تجزئة المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل



المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين.

الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة من أكبر المصانع على المستوى الوطني والإفريقي في مجال صناعة الكوابل. هذا ويمكن التعريف بالمؤسسة من خلال ما يلي :

أولا : الموقع والمساحة

تقع مؤسسة صناعات الكوابل في المنطقة الصناعية الواقعة غرب مدينة بسكرة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ : 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تتمثل في : مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، المخازن، ... وغيرها ، أما القسم الباقي والذي يمثل 26 هكتار، فهو عبارة عن : مواقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء، وهناك مساحات حرة تستعمل في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حال عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات التامة⁽¹⁾.

(1) مصلحة البنايات الجديدة.

ثانيا : خوصصة المؤسسة

تمت خصخصة شركة لونيكاب في ماي 2008 و ذلك مع الشريك الأجنبي جنيرال كابل GENERAL CABEL، و قد استخود على نسبة 70 % من أسهم الشركة ليصبح إسم الشركة ENICAB GENERAL CABLE ، هذا بعد أن قامت الشركة العالمية بدراسة معمقة للسوق الجزائرية و للموقع الاستراتيجي لشركة لونيكاب التي كانت تستحوذ على نسبة 43 % من السوق (قبل دخول شركة السويدي للسوق) ، و الموقع الاستراتيجي لشركة لونيكاب اصبح يمثل نافذة على السوق الافريقية للشركة العالمية GENERAL CABEL .

تعتبر شركة GENERAL CABEL خامس اكبر مصنع للكوابل في العالم من خلال 47 موقع في العالم ، و 25 دولة في العالم ، و تعمل سياسة الادارية للشركة من خلال ثلاث مناطق رئيسية وهي : أمريكا و اوقيانوسيا ، أوروبا و البحر الابيض المتوسط ، بقية العالم .

ومنذ سنة 2014 و شركة GENERAL CABEL تقوم بالتفاوض مع المؤسسة كوندور المتعامل الجزائري حيث انتهت هذه المشاورات والمفاوضات بالاقتناء الرسمي للأسهم واستلام المهام في سبتمبر 2017 تم بيع المؤسسة أي ماقيمته 70% لتصبح المؤسسة شركة جزائرية بين الطرفين الأول وهو مؤسسة كوندور والطرف الثاني تحت تصرف شركة مساهمات الدولة (**société de gestion de participation:** بنسبة 30 % وهو مايعادل قيمة الأراضي فقط ، ومن أهم الشروط العقد هي بقاء نشاط المؤسسة على حاله وعدم تسريح العمال واحتفاظ المؤسسة باسمها التجاري ، ويعود السبب في تخلي شركة GENERAL CABEL عن المؤسسة ENICAB هو تركيز نشاطها في أمريكا وأوروبا ، كما يمكن القول أنه هناك سبب آخر وهو الاستقرار السياسي والمتمثل في الربيع العربي ، وفي مايلي تطور رقم أعمال المؤسسة :

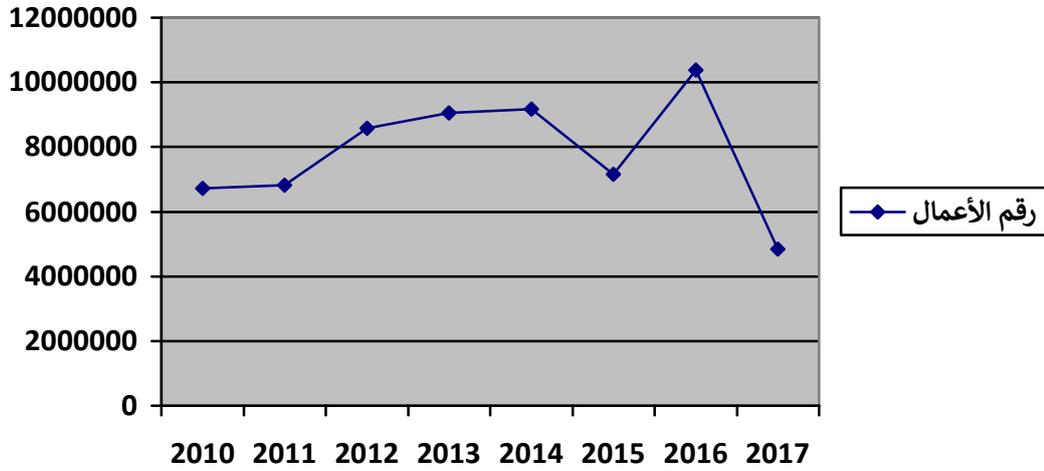
الجدول رقم (01-04): تطور رقم الأعمال مؤسسة E.N.I.CA.Biskra خلال الفترة (2010/2017)

نسبة التغير	رقم الأعمال المحقق دج	السنة
/	6.716.399	2010
1.55	6.821.005	2011
25.70	8.574.014	2012
11.06	9.049.117	2013
10.12	9.163.806	2014
21.98-	7.148.703	2015
44.62	10.338.615	2016
53.22-	4.835.528	2017

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول حسابات نتائج المؤسسة

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين لنا أن هناك زيادة ايجابية في رقم الأعمال المؤسسة خلال السنوات 2011 و 2012 و 2013 و 2014 بنسبة (1.55% و 25.7% و 11.06% و 10.12%) على التوالي لي يشهد رقم أعمالها انخفاض شديد في سنة 2015 بنسبة 21.98% ويعود اجمالا لظروف تتعلق بالمفاوضات ورغبة الشريك الاسباني في بيع ملكية المؤسسة تخوفا من الاستقرار المغربي العربي الذي مس كل من ليبيا وتونس ، ليشهد ارتفاع ملحوظ في سنة 2016 بنسبة 44.62% ويليه انخفاض في سنة 2017 بنسبة 52.22% وهذا بسبب بيع المؤسسة في أواخر سنة وماينتج عنه من بيع الأصول وخروج الشركة الاسبانية للمتعامل كوندور، والشكل الموالي يوضح نتائج الجدول السابق:

الشكل رقم (03-04): تطور رقم أعمال مؤسسة E.N.I.CA.B من سنة 2010 الى سنة 2017



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

ثالثا: التعريف بالمؤسسة الأم :

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة ، تحمل الاسم التجاري "عنتر تزداد " وهو اسم باللغة الانجليزية ، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة ". تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات : المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على سبع مؤسسات صناعية وهي :

- مؤسسة مواد البناء GEMAC ؛
- مؤسسة لإنتاج الأجر ARGILOR ،
- مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية POLYBEN ؛
- مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية HODNA METAL ؛
- مؤسسة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته GERBIOR ؛
- مؤسسة لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية CONDOR؛
- وفي 2017أضافت مؤسسة لانتاج الكوابل الكهربائية E.N.I.CA.Biskra.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في فيفري 2002 دج وانطلقت في نشاطها الفعلي في أفريل

2003، مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، يقدر رأسمالها سنة 2003

بـ2450.000.000 دج ، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 89700 م منها المغطاة 37178 م ، تعمل

على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية

والالكترونية .

رابعاً : الإمكانيات البشرية المتاحة

يبلغ عدد عمال مؤسسة صناعات الكوابل حوالي : 432 عامل (إحصائيات ماي 2018)، حيث يشتغل حوالي 82.17% منهم في المديرية التقنية بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، هذا وينقسم عمال المؤسسة إلى :

- الإطارات : والمقصود بهم المهندسين والعمال الحاصلين على شهادة الليسانس وفي بعض الأحيان التقنيون السامون الحاصلون على ترقيات،
- أعوان التحكم ؛
- أعوان التنفيذ؛ موزعين حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (02-04) : تصنيف عمال مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة

المديريات	المصلحة	Mai 2018		
		الدائمون	المؤقتون	المجموع
التقنية	العملياتي	85	160	245
	التقنية	6	23	29
	الصيانة	31	34	65
	Logistique	4	12	16
	مجموع مديرية التقنية	126	229	355
الشراء	مجموع مديرية الشراء	3	3	6
التجارية	مجموع مديرية التجارية	5	4	9
المحاسبة و المالية	مجموع مديرية المحاسبة و المالية	6	3	9
الموارد البشرية والوسائل البشرية	الاعلام الألي	2	2	4
	الموارد البشرية	6	3	9
	الوسائل العامة	4	6	10
	الوقاية والأمن	16	10	26
	المديرية العامة	4	0	4
	مجموع مديرية الموارد البشرية والوسائل البشرية	32	21	53
Total General		172	260	432

المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين.

خامسا : المتعاملون مع المؤسسة

إن الحركة الإقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها كونت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب و منهم المحليين .

1- مجموعة من الموردين نذكر منهم :

- النحاس يستورد من شركة SARCUYSAN التركية ؛
 - الألمنيوم يستورد من شركة MIDAL CABLE البحرينية؛
 - مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية وكذا شركة PLASCOM السعودية بالإضافة إلى شركة ASPELL الفرنسية ؛
 - مادة الطباشير تستورد من شركة BOYAMA ANONYME – SOCIETTE الفرنسية ؛
 - شركة ENAB بسكيدة تزود المؤسسة بالخشب ؛
 - شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس .
- وتسعى المؤسسة الى الحصول كل سنة على موردين جدد قدر الامكان حتى لا تقع في فخ القوة التفاوضية للموردين القدامى .

2- زبائن المؤسسة

إن عدد الزبائن في المجال الصناعي محدود و يتميزون بانهم أشخاص ذوي تحصيل علمي مرتفع بالنسبة للمستهلكين و الزبائن في المجالات الاستهلاكية ، و لهذا العامل تأثير شديد على نوعية العلاقة ، فعلى الأطر التجارية بالمؤسسة تسيير علاقة شبه خاصة مع كل زبون ، إن الإطار التجاري يملك كما كبيرا من المعلومات عن زبونه ، الخصخصة التقنية التي يعتمد عليها في إتخاذ قراراته (تاريخ المؤسسة ، مجال نشاطها ، زبائنها ، مورديها ... إلخ) .

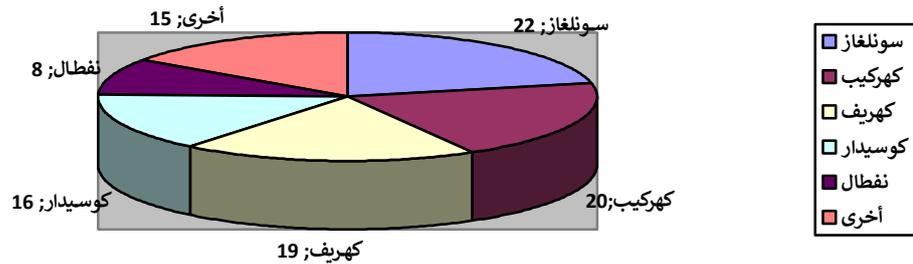
و عليه فإن الزبون في المجال الصناعي غير مسيرته لإقتناء معدات أو سلع خاصة بمجال تقني ما يتبع إجراءات مسطرة من قبل المؤسسة التي يعمل بها :

- طبيعة السلع الصناعية إذا إنها تحتاج إلى معلومات فنية دقيقة و تتطلب من رجل البيع عرض المنافع المختلفة للسلعة وقد يلزم تجربتها وتشغيلها ؛
- إستخدام البيع الشخصي كوسيلة للإتصال كون عملية الشراء معقدة ؛
- تستخدم رسائل الإقناع والمقارنة عوضا عن الإعلان ، ذلك لعدم تأثر المشتريين الصناعيين بالدعاية لإنهم يملكون تقنية عالية و يعملون وفق معايير مسطرة ؛

- عملية الشراء عقلانية لا تتدخل العواطف ولا العوامل النفسية في قرار الشراء فالمشتري الصناعي يشتري المنتج لكي يحقق منفعة مالية منه من خلال استخدامه في إنتاج منتجات أو الخدمات بهدف بيعها ، لأن المشتري الفرد يمكن أن يشتري لأسباب غير عقلانية .

و فيما يلي نقدم أهم زبائن مؤسسة:

الشكل رقم (04-04): قائمة بأهم الزبائن لدى المؤسسة ونسبة تعاملهم



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المصلحة التجارية

من خلال الجدول نستطيع أن نقول أن شركة سونلغاز من أهم زبائن المؤسسة بنسبة 22 % من تعاملاتهم ثم كل من مؤسستي كهركيب وكهريف علا التوالي بنسبتي 20 % و 19 % ثم تأتي مؤسسة كل من كوسيدار ونفظال بنسبة 16% و 8% وما يعادل 15 % لباقي المؤسسات الأخرى وما يميز زبائن المجال الصناعي بكونهم اشخاص معنويين وشركات بالمقام الأول .

3- الموزعين المعتمدين للمؤسسة : ينقسم رقم أعمال المؤسسة كالتالي :

- 70% للوكلاء المعتمدين ؛

- 22% قطاع سونلغاز وفروعه ؛

- 8% مشاريع في طور الانجاز .

وقد بلغ عدد الموزعين لمنتجات المؤسسة 29 موزع عبر التراب الوطني في سنة 2017 ليصل الى 42 موزع خلال سنة 2018 (أنظر الملحق رقم 01 أهم الموزعين) وذلك راجع الى سياسة التي اتبعتها الدولة في أواخر سنة 2017 والتي شرعت في تنفيذها في 2018/01/20 بمنع استيراد بعض المواد وتشجيع المنتج الوطني حيث زاد الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي يجب توسيع رقعتها الجغرافية وتقريب منتجاتها أكثر للعملاء .

ويتم اختيار هؤلاء الموزعين حسب معايير أهمها :

- خبرة في مجال بيع الكوابل ؛
- امكانيات مادية وبشرية ؛
- الموقع أي نقصد بها الولاية ، فبعض الولايات تتطلب أكثر من موزع واحد.
- ويحصل الموزعين المعتمدين على امتيازات منها :
- سعر جملة مخصص فقط للموزعين ؛
- امتيازات المالية كل آخر سنة ؛
- امتيازات في التسديد مابين 45 و60 يوم للتسديد ؛
- اذا حقق رقم أعمال ابتداء من 100 مليون دينار جزائري يتحصل على مانسبته من 2% الى 5% من هذا الرقم ؛
- الأولوية في تسليم طلبياتهم ؛
- تتكفل المؤسسة بالدعم الاعلاني .

الفرع الثالث : أهم المنتجين للكوابل في الجزائر(المنافسين)

إن هيكل سوق صناعة الكوابل في الجزائر كان يعتبر سوق إحتكار القلة منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2008 ، حيث اصبح السوق اكثر تنافسية مع دخول منافس جديد لديه سمعة قوية خاصة في منطقة الخليج العربية و الشرق الاوسط على العموم .

وقبل أن ندرس منتجات المؤسسة لونيكاب محل الدراسة بالتحليل ، يجب إلقاء نظرة على أهم المنافسين في السوق صناعة الكوابل في الجزائر و البداية سوف تكون مع مؤسسة السويدي التي رغم دخولها إلى السوق كان حديثا لكنها تعتبر أهم منافس لشركة لونيكاب .

أولا : تقديم شركة السويدي لصناعة الكوابل

تعتبر شركة السويدي في الجزائر هي الأولى من نوعها في سوق صناعة الكابل في الجزائر ، بعد أن كانت السوق تعتبر سوق احتكار قلة بوجود شركات وطنية .

تأسست شركة السويدي في الجزائر سنة 2008 في مدينة الجلفة ، و هي شركة تابعة لمجموعة شركات مصرية قوية و تسمى السويدي إلكتريك ، و يخضع إنتاج شركة السويدي الجزائر إلى مواصفات فرنسية ، و استغلت شركة السويدي الفجوة الموجودة بين الإنتاج المحلي والطلب و بأسعار تنافسية .

كما أن شركة السويدي تغطي اربع اسواق رئيسية هي : النقل و التوزيع ، الطاقة الكهربائية ، البتروكيماويات و النفط والغاز ، البناء ، و قد استفادت هذه الشركة كونها تابعة لشركة قوية في إنتاج الكوابل من خلال الخبرة الطويلة في جميع مراحل الانتاج و النوعية .

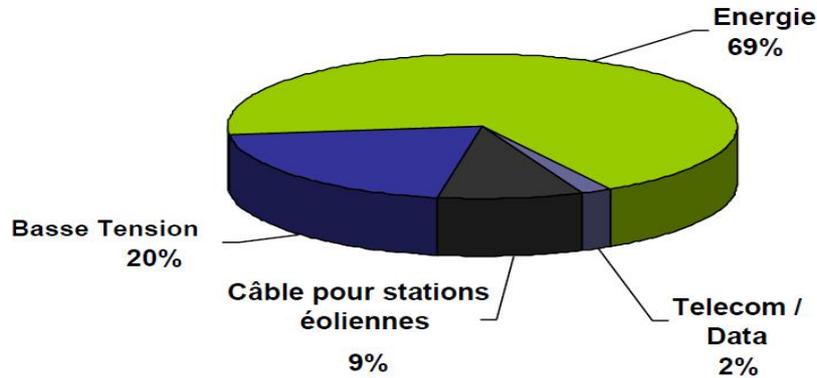
وتنفرد السويدي اليكترويك بمكانة رائدة في قطاع الطاقة الكهربائية، حيث تمتلك أكثر من 30 منشأة صناعية حول العالم وتقوم بتصدير منتجاتها إلى 110 دولة، مما يمكنها من المساهمة بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بمصر وبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك الدول الأوروبية والآسيوية.

وتعتبر مجموعة شركات السويدي من المؤسسات الرائدة في صناعة الكوابل في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا حيث أنها تحتل الريادة في منطقة شمال إفريقيا (مصر، الجزائر، ليبيا) بنسبة 25 % من إجمالي السوق ، وتضم المجموعة عددا من الشركات التابعة التي تختص في إنتاج الكابلات والمواد المرتبطة بها، بالإضافة إلى المنتجات الكهربائية مثل الملحقات، ومصابيح والمحولات.

ومن ثم تعزز الشركة بالمكانة التي تحتلها في طليعة الشركات العاملة بقطاع الطاقة ودرابيتها العميقة بمختلف التوجهات السوقية على الساحة العالمية، وهو ما يعزز قدرتها على تقديم أفضل حلول الطاقة من حيث التكلفة والتكنولوجيا المتطورة لبلدان المنطقة من الدول النامية، فضلاً عن مشاركة أحدث تقنيات التصنيع بين مختلف الشركات التابعة من أجل تعظيم مستوى الكفاءة التشغيلية بكافة القطاعات والإدارات.

وترتكز استراتيجية الشركة على ثلاث محاور رئيسية وهي تأسيس شركة متخصصة في تقديم باقة متكاملة من منتجات الطاقة الكهربائية وتغطي أعمالها نطاق جغرافي واسع مع تبني أحدث التقنيات في تنفيذ كافة الأنشطة والعمليات، علماً بأن استراتيجية الشركة مدعومة بنموذج أعمال قوي يساهم في ترسيخ مكانتها كشركة عالمية رائدة في تقديم حزمة متكاملة من حلول الطاقة، إلى جانب تعزيز قدرتها على تعظيم القيمة لجميع الأطراف ذات الصلة، و لدينا في الشكل الموالي أهم أنواع الكوابل التي تنتجها شركة السويدي في الجزائر:

الشكل رقم (04-05) : منتجات شركة السويدي



المصدر (18/03/2016) <http://www.elsewedyelectric.com>

و من خلال هذا الشكل ندرك أن شركة السويدي تركز في إنتاجها على كابلات الطاقة بنسبة كبير تصل إلى 69 % من مجموع إنتاجها كما تختص في إنتاج كابلات التوتر المنخفض ، و كابلات الاتصالات .

وفي مايلي بعض المؤشرات المالية لشركة السويدي :

جدول رقم (04-03): بعض المؤشرات المالية للربع الأول لسنة 2018 لمؤسسة السويدي الكترينك

منتجات المؤسسة	الإيرادات	التغير السنوي	مجمل الربح	التغير السنوي %	هامش الربح الإجمالي
الأسلاك والكابلات	6,115	18%	881	-46%	14%
المشروعات والتطوير	2,406	-32%	431	-23%	18%
العدادات	889	42%	223	60%	25%
المحولات	402	99%	107	0.3%	27%
الأنشطة الكهربائية	170	-25%	86	21%	51%
الإجمالي	9,982	2%	1,727	-32%	17%

مليون جنيه

المصدر : نفس المرجع السابق (20/06/2018) <http://www.elsewedyelectric.com>

من الجدول السابق نلاحظ أن هامش الربح بالنسبة للمؤسسة من الأنشطة الكهربائية بنسبة 51% تليها المحولات والعدادات ثم المشروعات والتطوير ليأتي في الأخير الأسلاك والكابلات بنسبة 14 % أي مايعادل 881 مليون جنيه مصري وهذا خلال الربع الأول من سنة 2018.

ثانيا : تقديم مؤسسة كبال (cabel)

بدأ نشاط أول مصنع لصناعة خيوط الكوابل في مدينة قسنطينة سنة 1942 و سمي LATRAF ، و بعد ذلك نشأ مصنع CABLAF متخصص في صناعة الكوابل الكهربائية منبثق عن شركة LATRAF في سنة 1968 في عهد الاستقلال ، و تحول تسميته إلى SONELEC ، و في 1983 كانت بداية الشركة الوطنية لصناعة الكوابل من طرف شركة سونلاك ، بثلاث وحدات مترابطة و هي (1) :

- مصنع الكوابل الهاتفية واد سمار CATEL ؛

- مصنع الكوابل الكهربائية قسنطينة CABEL ؛

- مصنع الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB .

و في إطار عملية توسيع الشركة تم إنشاء مؤسسة 1998 CABEL spa مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الجزائر العاصمة ، في مساحة 9.5 هكتار و بدأت تصنيعها وفق معايير عالمية IEC(Commission Internationale de l'Electrotechnique)

، و معايير أجنبية BSI -VDE (Normes Allemandes) -NF (Normes Francaises)

و يشمل إنتاج الشركة مجموعة من منتجات الكوابل كما يلي:

- الكابلات المنزلية : جامدة، وشبه جامدة ومرنة ؛

- كابلات الصناعية : جامدة، وشبه جامدة ومرنة المسلحة وغير المسلحة ؛

- كابلات الربط ؛

- كابلات التحكم ؛

- عدة انواع من الأسلاك والكابلات(الخالية من الهالوجين، الهيدروليكية، الخ) ؛

- كابلات الجهد العالي (النحاس والألومنيوم و الألمنيوم الصلب).

ثالثا : تقديم مؤسسة CATEL

على الرغم من إنشاءها الحديث سنة 1997 من طرف شركة ENICAB ، إلا ان لديها خبرة في النشاط تفوق 70 سنة ، وذلك من خلال نشاط شركة الكوابل و الاتصالات "CÂBLERIE DE TÉLÉCOMMUNICATION" ، فقد تم إنشاء هذه الوحدة في منطقة واد سمار في الفترة

(1) موقع مؤسسة CABEL ، <http://www.cabel-dz.com/index0.html> ، 2016/10/18

الاستعمارية عن طريق شركة LTT و سوف نحاول التعرف على هذه الشركة من خلال سرد اهم مراحل تطور هذه الشركة (1) :

- 1928 : إنشاء وحدة الكابلات الهاتف سمار الواد من قبل « Lignes Télégraphiques et Téléphoniques Nord Africaines » ، و ذلك في الفترة الاستعمارية .
 - 1968: تأميم المصنع من قبل الحكومة الجزائرية وإلحاق الوحدة إلى الشركة الوطنية "SN METAL" .
 - 1969: تحويل وحدة SN METAL إلى الشركة الوطنية SONELEC .
 - 1983: إعادة هيكلة شركة SONELEC ، و ميلاد شركة UNICAB .
 - 1998 : إعادة هيكلة وتقسيم لشركة ENICAB و إنشاء ثلاث وحدات جديدة كما ذكرنا سابقا ، و منها إنشاء شركة CATEL .
- و قد شهدت السنوات اللاحقة لإنشاء الشركة عدة تطورات منها زيادة رأس مال الشركة في عدة سنوات منها 2004 و 2007 ، وكما قامت الشركة بعمل شراكة مع شركة MATELEC ، لإنتاج كابلات الألياف البصرية ، كما شهدت 2010 حصول الشركة على شهادة ISO9001 نسخة 2008 .

و من بين أهم منتجات الكوابل في شركة كتال نوضحها في الشكل التالي :

الجدول رقم (04-04) : منتجات شركة كتال

Câbles de télécommunications en cuivre	Câbles à fibre optique	Câbles de signalisation	Fils & câbles d'énergie basse tension	Câbles à applications spécifiques
Les câbles urbains souterrains	câble souple à une seule gaine en version armée et non armée	ZPGU	H07V-U	CR1 (multiconducteurs)
Les câbles urbains autoportés	Câble souple entièrement diélectrique	ZPFU	H05V-U	FR-N1X1G1
Les câbles unipolaires de raccordement aérien	Câble souple à mono tube central	ZPAU	H07V-R	H05 Z-U H07 Z-U
Câbles de raccordement et d'installations privées	Câble blindé armé métallique double gaine	ZCO3	H05V-K	H07 Z-R
			H07V-K	H05Z-K H07 Z-K
			H05V2-U	CR1
			H07V2-U	FR-N1X1G1 (classe 2)

المصدر : الموقع الإلكتروني لشركة كتال ، مرجع سابق ، 2016/01/25

(1) الموقع الإلكتروني لشركة كتال ، <http://www.catel-dz.com/about-company.html#a> ، 2016/01/25 .

و كما هو موضح من خلال الشكل السابق ، فإن شركة كتال خمسة انواع رئيسية من الكوابل و هي : كوابل الاتصالات النحاسية ، كوابل الألياف البصرية ، كوابل الإشارة ، خيوط و كوابل الطاقة المنخفضة ، كوابل التطبيقات المحددة .

عموما فإن منتجات شركة كتال مختلفة نوعا ما على منتجات شركة لونيكات بسكرة ، لإن شركة كتال تركز في إنتاجها على كوابل الاتصالات و متخصصة في كوابل الألياف البصرية مؤخرا .
والعديد من المنافسين الصغار نذكر منهم

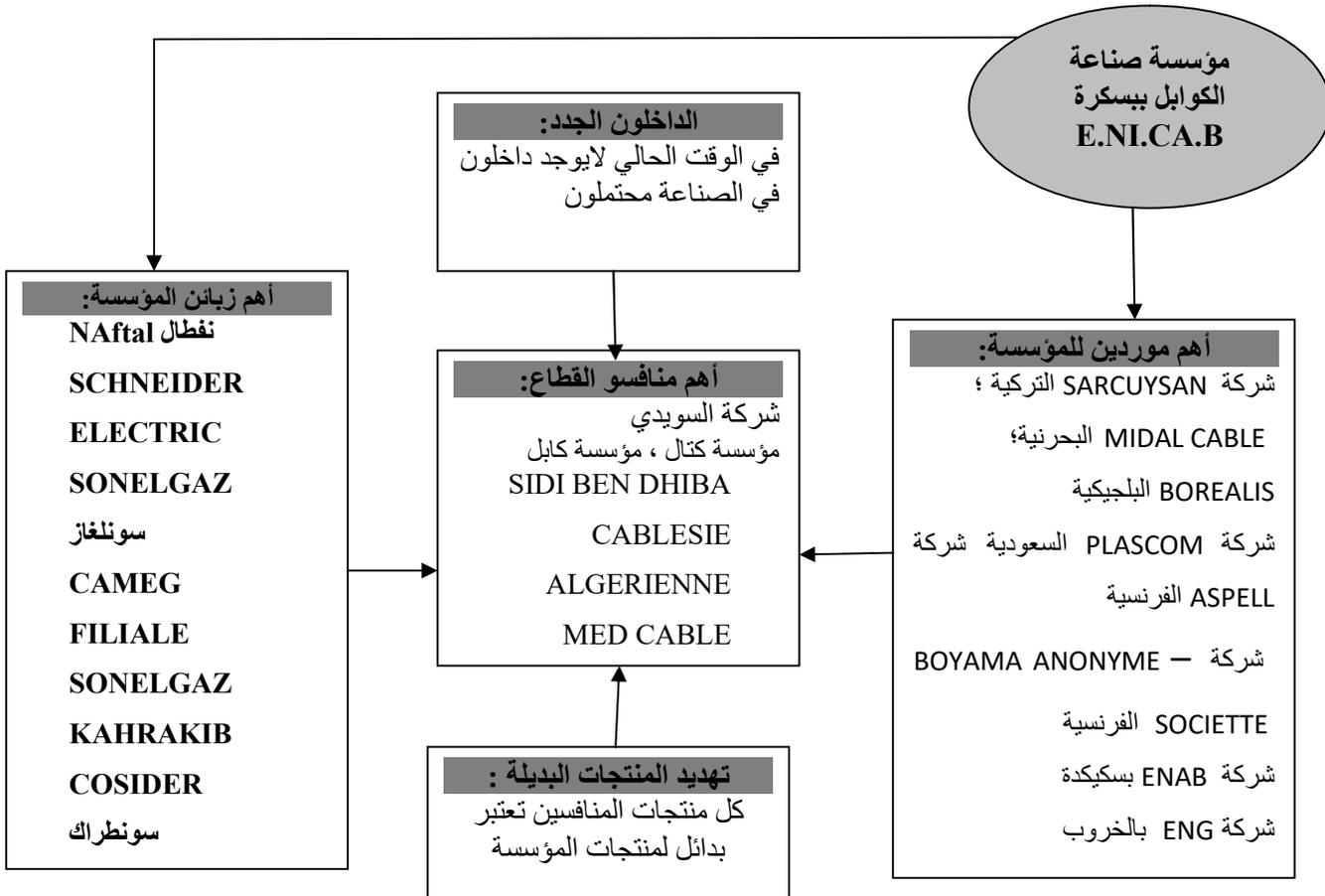
SIDI BEN DHIBA -

CABLESIE ALGERIENNE -

MED CABLE -

ومن خلال ماسبق يمكن تلخيص المحط التنافسي في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-06): نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة E.NI.CA.B



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد عما سبق

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة الموجودة بين مختلف المديرية ودوائرها من جهة وبين الدوائر ومصالحها من جهة أخرى. ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يلي: (1)

الفرع الأول : المديرية العامة (DG) : وهي الهيئة العليا بالمؤسسة حيث تهتم بالإشراف على مختلف المديرية التي تتفرع عنها والتي يمثلها مدير خاص بها كما تعمل المديرية العامة على التنسيق بين مختلف المديرية ويساعدها في ذلك الأمانة العامة بالإضافة إلى مساعد مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات، ومساعد مكلف بالاتصال والإعلام، ومساعد مكلف بتسيير نظام الجودة، ومساعد مكلف بالتدقيق الداخلي وتدرج تحت المديرية العامة ست مديريات تتمثل فيما يلي :

الفرع الثاني : المديرية التقنية (DT)

تتكون المديرية التقنية من دائرتين ومصلة وذلك كما يلي :

أولا : دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : يتمثل نشاط هذه الدائرة أساسا فيما يلي :

- مراقبة المواد المشتراة من داخل الوطن وخارجه والتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

- مراقبة المنتجات التامة ومدى مطابقتها للجودة المطلوبة.

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية :

أ / مصلحة التكنولوجيا والتنمية : وتهتم هذه المصلحة بضمان صنع منتج جيد حسب ما هو مخطط عن طريق توفير المواد اللازمة ووصف الخليط اللازم منها مع التدخل وإعطاء التعديلات في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء إن وجدت. بالإضافة إلى دراسة وسائل الإنتاج وتوفير الأدوات اللازمة له.

ب/ مصلحة المخابر: للمؤسسة عدة مخابر معدة لمراقبة دخول المواد الأولية بالإضافة إلى متابعتها طول مدة الإنتاج (مراقبة النوعية)، حيث تنقسم هذه المخابر إلى :

- **المخبر الميكانيكي :** يهتم بالتجارب الميكانيكية والكهربائية كاختبار قوة التحمل والتمدد والتوصيل الكهربائي والمقاومة.

- **المخبر الكيميائي :** تركز الاختبارات على المواد الكيميائية بالإضافة إلى اختبار الظروف المناخية (حرارة أو ماء).

(1) مصلحة تسيير المستخدمين.

- **المخبر البلاستيكي** : يتم فيه اختبار التمدد الحراري والقياسات وسمك طبقات المواد العازلة بالإضافة إلى مراقبة المواد الأولية، نصف المصنعة وحببيات PVC.
- ت/ مصلحة التجارب** : تتم فيها آخر مرحلة قبل تسليم المنتج لمصلحة البيع، حيث تسهر هذه المصلحة على إجراء التجارب اللازمة لمراقبة جودة المنتج كالتأكد من المقاومة الكهربائية للنقل، قياسات الكابل ومكوناته، التسرب الجزئي، وأخيرا المصادقة على جودته.
- ثانيا : دائرة الصيانة** : وتشرف على كل العمليات المتعلقة بصيانة جميع وسائل، آلات ومعدات المؤسسة. تشرف هذه الدائرة على المصالح التالية :
- أ / مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية** : وتهتم بما يلي :
 - التخطيط للصيانة الوقائية ومتابعتها وإنجازها.
 - الإشراف على الملفات الخاصة بكل آلة.
 - المتابعة المستمرة في كل حالات الصيانة، وفي حال عجز هذه المصلحة عن صيانة آلة معينة فإنها تقوم بإبرام عقود مع جهات خارجية (من خارج المؤسسة) لصيانة الآلة.
- ب/ مصلحة الصيانة الميكانيكية** : وتتولى هذه المصلحة المهام التالية :
 - تصليح وضمان سلامة كل المكونات ميكانيكيا.
 - تصليح العطب الذي يصيب آلات المصنع.
 - القيام بعمليات التلحيم، الحدادة والتشحيم.
- ت/ مصلحة الصيانة الكهربائية** : وتقوم بصيانة آلات الإنتاج والملحقات كهربائيا من خلال الرقابة الوقائية والإصلاح الفوري.
- ث/ مصلحة صيانة عتاد النقل والتكليف** : تقوم هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل المختلفة بالإضافة إلى تصليح أجهزة التبريد، وذلك عن طريق تنفيذ برامج الصيانة الوقائية المبرمجة من مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، بناء على طلب من مستعمل وسيلة النقل.
- ج/ مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار** : تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :
 - تحديد احتياجات المؤسسة من قطع الغيار بناء على طلب الجهات التي بها حاجة لهذه القطع وتقديم طلب الشراء لمصلحة الشراء والعبور لتنفيذه؛
 - استقبال كل ما هو مجسد في شكل قطع غيار والتأكد من سلامته ومطابقته للمواصفات المطلوبة وإخطار مصلحة الشراء والعبور في حال عدم ملائمة القطع؛
 - توزيع قطع الغيار على مستحقيها لاستعمالها في الآلات والأجهزة المعطلة.

ثالثا : مصلحة مشروع المعلوماتية : يعمل على تسهيل أعمال مختلف المصالح المشكلة للمؤسسة بفضل تحقيق مجموعة من المعلومات الناجمة عن الضخ الدائم لطرق وبرامج الإعلام الآلي، بالإضافة إلى متابعتها وتطويرها وإصلاح الأعطاب إذا اقتضى الأمر ذلك.

الفرع الثالث : مديرية الاستغلال (DE)

تشرف المديرية على كل الإجراءات والتدابير اللازمة لإتمام عملية إنتاج الكوابل والملحقات وتتكون مديرية الاستغلال من دائرتين ومصلحة وهم :

أولا : دائرة إنتاج الكوابل : تقوم هذه الدائرة بمتابعة عملية إنتاج الكوابل المختلفة، وتتكون من خمسة مصالح هي كما يلي :

أ / مصلحة التخطيط وتسيير الإنتاج : تتولى هذه المصلحة مهمة توفير طلبات الزبائن، وإحداث ذلك تقوم بالمهام التالية :

- تحديد حجم الإنتاج من حيث : الكمية (الحجم)، النوعية (نوع الكوابل) والأجال (في أي وقت)؛

- تصريف الكميات المتبقية من الإنتاج؛

- تقديم مخطط الإنتاج إلى المصالح المعنية ومتابعة تنفيذ هذا المخطط؛

- دراسة احتمال إنتاج طلبات استثنائية وإدراجها ضمن مخطط الإنتاج؛

- إعداد مقارنات شهرية حول ما تم إنتاجه فعلا وما كان مخططا له وطرح الملاحظات.

ب/ مصلحة القلد والضفر : بعد تلقي هذه المصلحة لأوامر التصنيع المرفقة بمخطط الإنتاج، تقوم بعمليتين هما : القلد والضفر.

- عملية القلد : هي عبارة عن تقليص سمك سلك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.

- عملية الضفر : هي تجميع عدد معين من الأسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكابل.

ت/ مصلحة العزل بواسطة PRC : تتسلم هذه المصلحة الكوابل غير المعزولة من مصلحة القلد والضفر ليتم عزلها بمادة PRC ثم توجه مباشرة إلى مصلحة التجميع والتغليف.

ث/ مصلحة العزل والتغليف PVC : بنفس الطريقة تصل أسلاك النحاس والألمنيوم من مصلحة القلد والضفر ليتم عزلها. تشمل هذه المصلحة نوعين من الكوابل هما :

- الكوابل المنزلية : وهي منتج نهائي.

- الكوابل الصناعية : وهي منتج نصف مصنع.

وبعد مراقبة سلامة المنتج يوجه مباشرة إلى مصلحة التجميع والتغليف.

ج/ مصلحة التجميع والتغليف PVC : تستقبل المصلحة المنتج نصف النهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف، وبعدها يتم لف الكابل على بكرات خشبية توجه للمخازن في انتظار البيع.

ثانيا : دائرة إنتاج الملحقات : تشرف هذه الدائرة على إنتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة التخطيط وتسيير الإنتاج، بالإضافة إلى تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب. تضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي :

أ / مصلحة إنتاج حبيبات PVC : تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الأساسية PVC إضافة إلى الطباشير ويختلف الخليط حسب المنتج المراد إنتاجه طبقا لطلبات الزبائن.

ب/ مصلحة إنتاج البكرات الخشبية والاسترجاع : تقوم هذه المصلحة على عملية تسيير الإنتاج من خلال ورشات تصنع الورشة الأولى القضبان الحديدية والحلقات التي تدخل في تركيب البكرات الخشبية، وتقوم الورشة الثانية بقطع الألواح مع مراعاة المقاييس المحددة بالإضافة إلى تسوية الألواح وثقب أماكن تثبيت الأجزاء لتصبح في الأخير البكرات جاهزة للاستعمال.

كما تقوم المصلحة باسترجاع البكرات المسلمة للزبون بعد استعماله للكابل، فإذا كانت صالحة للاستعمال تسلم لكي يلف حولها الكابل مرة أخرى، أما إذا كانت تتطلب التصليح تصلح، وإذا كان لا جدوى من تصليحها توجه مباشرة لمصلحة الفضلات.

ت/ مصلحة المنافع : تشرف هذه المصلحة على توزيع الكهرباء والمياه داخل المؤسسة سواء كانت المياه للشرب أو التصنيع، كما تقوم بإنتاج البخار داخل الورشات وإنتاج الهواء المضغوط المستعمل داخل الآلات، ومن مهامها أيضا الاتصال بالجهات المعنية للتزود بالماء والكهرباء في حال وجود خلل.

ثالثا : مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية والاستهلاكية : تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- البحث والتعرف عن الحجم الذي تحتاجه المؤسسة من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية والذي يمكنها تحديده من خلال مخطط الإنتاج؛
- تحديد الاحتياج الصافي من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وتقديم طلب الشراء إلى مصلحة الشراء والعبور لتنفيذه؛
- القيام بالاستعدادات الترتيبية والتنظيمية لاستقبال تلك المواد؛
- مراقبة المواد التي تم استقبالها والتحقق من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وإخطار مصلحة الشراء والعبور في حال عدم ملائمة المادة لتتخذ الإجراءات اللازمة مع المورد؛
- تشرف هذه المديرية على أعمال دائرة واحدة هي دائرة التموين والعبور.

- دائرة التموين والعبور : وتهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية، مواد استهلاكية، قطع غيار، ... وغيرها. وتضم هذه الدائرة مصلحة واحدة هي :
- مصلحة الشراء والعبور : تتولى هذه المصلحة مهمة استقبال والتكفل بملفات الشراء حيث يقوم عليها لجنة تقوم بدراسة الأسعار مع الموردين، قد تكون هذه اللجنة مكونة من قبل المديرية العامة في حال كون مبالغ الشراء ضخمة إذا تعلقت بشراء المواد الأولية التي تدخل في صنع الكوابل كمداتي الألمنيوم والنحاس. ثم ترسل ملفات الشراء في الأخير إلى الموردين، وهذا سواء كان الشراء محلي أو استيراد.

الفرع الرابع : المديرية التجارية (DC)

- تهتم هذه المديرية بالبحث عن أفضل السبل لجلب الزبائن بغية تصريف منتجات المؤسسة، وتشرف هذه المديرية على أعمال إطارات التجارة بالإضافة إلى دائرة لتسيير المنتج النهائي.
- أولا : إطارات التجارة : يهتم إطارات التجارة بكل ما يتعلق بتسويق منتجات المؤسسة من : ترويج، إشهار، إعلان وحتى المشاركة في المعارض الوطنية والدولية، وضمان عملية البيع للزبائن ومحاولة توفير طلباتهم. كما يقوم إطارات التجارة ببعض المهام منها :
- أ / الاتصال بالزبائن والإجابة على استفساراتهم وإيصال منتجات المؤسسة إليهم.
- ب/ دراسة احتياجات السوق وأسعار المنافسين.
- ت/ إعداد تقارير حول انطباعات الزبائن.
- ث/ متابعة طلبيات الزبائن بداية من وصولها للمؤسسة وإلى غاية إيصال المنتجات إليهم.
- ج/ إيجاد منافذ وزبائن جدد وإبرام العقود المتعلقة بالبيع.

ثانيا : دائرة تسيير المنتج النهائي : تسهر هذه الدائرة على القيام بالأعمال اللازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الاستغلال بعد متابعته من طرف دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية وخصونه ثم تسليمه إلى الزبائن. وتضم هذه الدائرة مصلحتين هما :

- أ / مصلحة تسيير الكوابل : تقوم هذه المصلحة بتسيير المنتج النهائي المتمثل في الكوابل باستقبالها بعد مراقبتها ثم التأكد من كميتها ونوعها ليتم تخزينها على مستوى المخازن حسب العائلات، وتكون حركة التخزين مسجلة على أجهزة الإعلام الآلي.
- ب/ مصلحة تسيير الملحقات : يتمثل دور المصلحة في القيام بعملية تسيير الملحقات عن طريق استلامها وتخزينها ثم توزيعها بناء على أوامر طلب.

الفرع الخامس : مديرية المالية والمحاسبة (DFC)

تهتم هذه المديرية بتوفير الموارد المالية اللازمة للاستغلال من جهة، والتسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تقديم ميزانية المؤسسة في نهاية كل سنة. كما تقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح التابعة لها حيث تتكون هذه المديرية من أربع مصالح هي :

أولاً : مصلحة الميزانية : تقوم هذه المصلحة بتقدير الإيرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة (القادمة) في كل سنة، ويتم تعديل الميزانية في حال فاقت المصاريف التوقعات.

ثانياً : مصلحة المالية : تشرف هذه المصلحة بصورة عامة على حركة الأموال الداخلة أو الخارجة الخاصة بالمؤسسة وهذا سواء كانت مداخيل أو نفقات بالإضافة إلى مراقبتها، كما تقوم بمجموعة من المهام منها :

أ / تحصيل جميع الإيرادات الناجمة عن عملية البيع؛

ب/ تسديد ومتابعة جميع ملفات الشراء الخاصة بالمواد الأولية؛

ت/ تسديد جميع فواتير الموردين.

ثالثاً : مصلحة المحاسبة التحليلية : تقوم مصلحة المحاسبة التحليلية بالمهام التالية :

أ / متابعة تسيير مخزونات المواد الأولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.

ب/ متابعة تسيير مخزونات المنتجات التامة وتحديد تكلفة إنتاجها ثم اقتراح أسعار بيعها.

ت/ متابعة استثمارات المؤسسة واهتلاك هذه الاستثمارات.

رابعاً : مصلحة المحاسبة العامة : تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الخاصة بالتسجيل المحاسبي لجميع الوثائق والفواتير (فواتير شراء، نقل، جمركة، بيع، ... وغيرها). كما تقوم بالتسجيل المحاسبي للعمليات البنكية وعمليات الصندوق من مداخيل وتسديدات. وتقوم المصلحة أيضاً بالتسجيل المحاسبي للأجور وتصحيحها في حالة الخطأ، بالإضافة إلى كونها تقوم بعمليات نهاية السنة من : تجميع لليوميات، غلق للحسابات، إعداد تصريح بأرباح السنة لإدارة الضرائب. وفي الأخير إعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية للسنة الموالية.

الفرع السادس : مديرية الموارد البشرية والوسائل (DRHM)

تشرف المديرية على تسيير الموارد البشرية والوسائل بالمؤسسة حيث تضم دائرة للمستخدمين والتكوين وثلاث مصالح، ويمكن إبراز أقسام هذه المديرية من خلال ما يلي :

أولا : دائرة المستخدمين والتكوين : تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل من توقيعه لعقد العمل إلى غاية نهاية علاقته بالمؤسسة، وتتكون الدائرة من مصلحتين هما :

أ / مصلحة تسيير المستخدمين : تسهر هذه المصلحة على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الحسن للتنظيم الداخلي للعمال بالمؤسسة من متابعة حضورهم، متابعة عطلهم، تحرير العقوبات ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى متابعة إجراءات التسريح، الترقيات،... وغيرها.

ب/ مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية : تشرف هذه المصلحة على تكوين العمال نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم وهذا بالاعتماد على مكونين من داخل المؤسسة أو اللجوء إلى مؤسسات التكوين المختصة. وتقوم المؤسسة أيضا بانتقاء العمال المرشحون للتوظيف. كما تعمل المصلحة على تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية، وتتوفر المصلحة على فريق طبي مهمته السهر على الرعاية الصحية لعمال المؤسسة حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها ضمن النظام الداخلي للمؤسسة.

ثانيا : مصلحة الوقاية والأمن : تقوم المصلحة بمراقبة واستعمال التجهيزات الخاصة بمواجهة الحرائق وتوفير حصص تلقينية للعمال في كيفية استعمالها، وبصورة عامة فهي تعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والأمن للعامل أثناء تأدية مهامه والتدخل عند حدوث الحوادث المهنية باستعمال وسائل خاصة من سيارة إسعاف وعتاد للتدخل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المصلحة تسهر على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بوسائل لمراقبة دخول وخروج الزوار أو العمال أو السلع.

ثالثا : مصلحة الوسائل العامة : يتم من خلال هذه المصلحة القيام بمجموعة من المهام منها :

أ / الاعتناء بنظافة المؤسسة بتنظيفها وإخراج النفايات منها، والاهتمام بالتشجير فيها.

ب/ تلبية احتياجات المكاتب على مستوى المؤسسة بالتجهيزات والأدوات المكتبية.

ت/ الإشراف على وسائل الاتصال بإرسال البريد وجلبه واستقبال المكالمات الهاتفية.

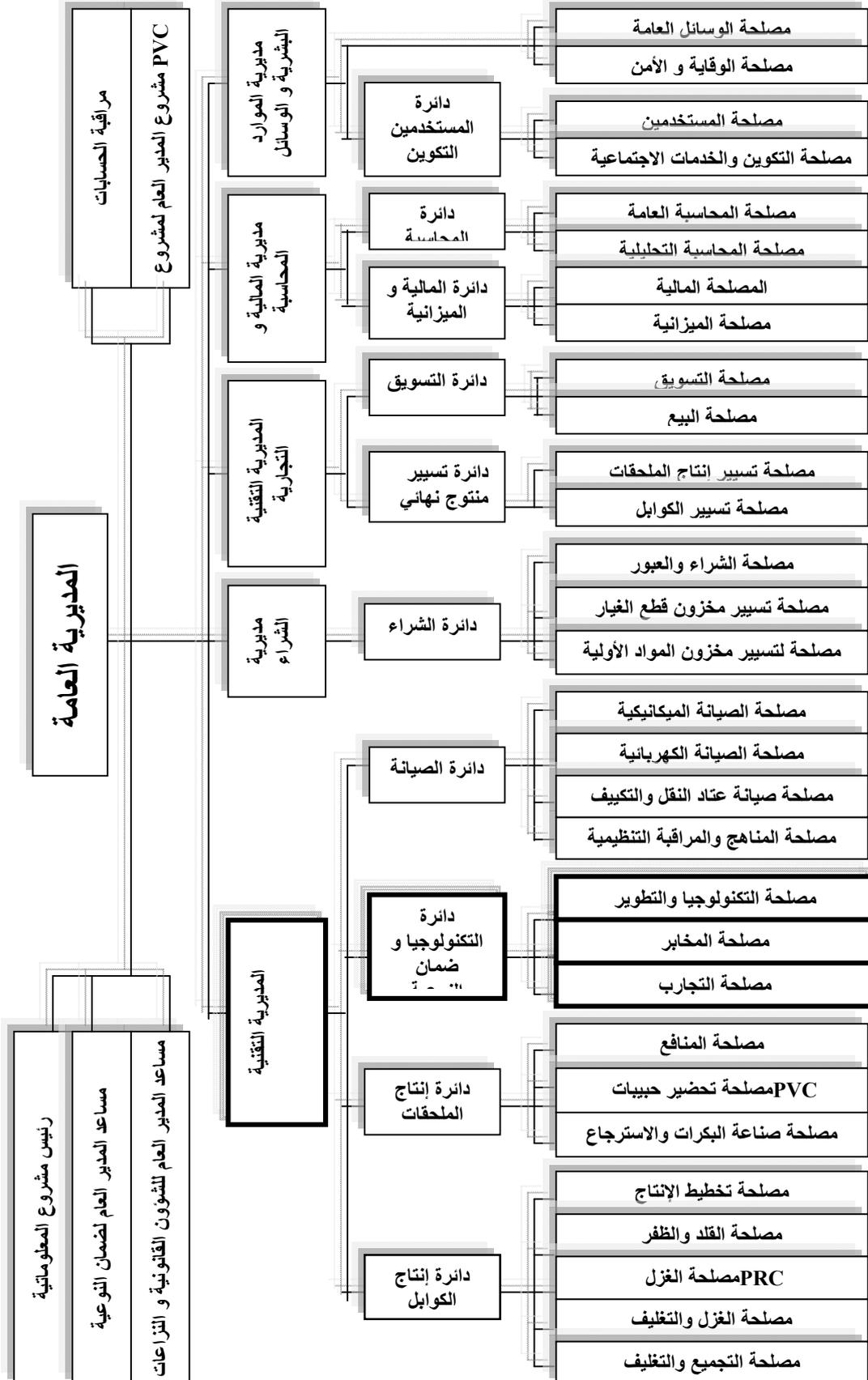
ث/ الاهتمام بنقل العمال من وإلى المؤسسة أو في مهام خارج الولاية وحتى التنقلات الخاصة بتأدية المهام في خارج الوطن.

ج/ الإشراف على عمليات البناء الجديدة داخل المؤسسة للمباني والورشات،... وغيرها.

بالإضافة إلى القيام بأعمال الترميم للمباني إن اقتضى الأمر ذلك.

رابعا : مصلحة البنايات الجديدة : وتهتم المصلحة بصيانة المباني والتزميمات التي تخصها، بالإضافة إلى طلاء الجدران، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (04-07) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA Biskra)



المصدر: مصلة التكوين والخدمات الاجتماعية

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة صناعات الكوابل

إن إنجاز مركب ضخم كمركب الكوابل ببسكرة، يعتبر إنجازا إستراتيجيا نظرا للأهمية الاقتصادية التي تكتسيها هذه المؤسسة، والتي تهدف إلى تقليل التبعية الاقتصادية في مجال إنتاج الكوابل.

لذلك نجد أن الأهمية المميزة لهذه الوحدة نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، والتي أدت بها إلى الحصول على شهادة الإيزو، وهذا ما زاد من أهمية هذه المؤسسة.

كما تعتبر الشهادة تأشيرة لدخول المؤسسة للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على تسويق المنتج المحلي ومنافسة المؤسسات العالمية، ولعل أهم مبتغى من عملية التصدير لهذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في زيادة مدخلات التجارة الخارجية وكذا رسم سمعة جيدة للمنتج الجزائري في الأسواق العالمية.

ومنه يمكن اظهار أهمية مؤسسة صناعة الكوابل فيما يلي:

- 1- إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل؛
- 2- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق المحلية؛
- 3- تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة؛
- 4- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة المتطورة في مثل هذه المنتجات؛
- 5- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بهذه المنتجات وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة إنتاجها؛
- 6- إمتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب الشغل الجديدة وهذا ما يتضح من خلال عدد العمال لهذه المؤسسة.

المبحث الثاني: أشكال التمييز العمودي في المؤسسة

تحاول المؤسسة في إطار تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها لاعتماد بعض الآليات التي تساعد في قطاعها تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها الرئيسية ، تتمثل في ادخال مجموعة من التحسينات اللازمة ، وانتهاجها لاستراتيجية للتمييز العمودي والذي سوف نتعرف عليه من خلال هذا المبحث وقبل كل ذلك يجب التعرف على مختلف منتجات المؤسسة والمراحل الانتاجية التي يمر بها للحصول على منتج ذو جودة عالية .

المطلب الأول : النشاط الانتاجي للمؤسسة

تقوم المؤسسة بإعداد وإنجاز الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، فمنها الكوابل المنزلية الخاصة بالتجهيزات المنزلية، ومنها الكوابل الصناعية مثل : كوابل الآلات والمعدات والكوابل الهوائية المستخدمة في إيصال الكهرباء، إضافة إلى الكوابل ذات التوتر المتوسط وأخرى ذات التوتر العالي، كما تقوم المؤسسة بإنتاج بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل بها.

الفرع الأول : التعريف بمنتجات المؤسسة

تقوم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة أنواع مختلفة من المنتجات :

✓ كوابل مختلفة الخصائص والاستخدامات، يصل إنتاج المؤسسة إلى أزيد من 400 نوع من الكوابل مقسمة على مجموعات؛

✓ حبيبات PVC؛

✓ بكرات ذات أبعاد مختلفة، من أجل نقل الكوابل.

أولاً: مجموعة الكوابل المنزلية

وهي كوابل يتراوح توترها ما بين 250 و750 فولط، وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC وتستخدم هذه الكوابل في البنايات والاستخدامات المنزلية.

ثانياً : مجموعة الكوابل الصناعية

ويتراوح توترها ما بين 600 و1.000 فولط، وتصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتستخدم فيه كعازل مادة PVC و PRC وذلك حسب النوع المطلوب. تستخدم هذه الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات.

ثالثاً : مجموعة الكوابل ذات التوتر المتوسط

ويتراوح توترها ما بين 1.000 و3.000 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس وتعزل بمادة PRC، تستخدم هذه الكوابل في نقل الكهرباء من مكان لآخر.

رابعاً : مجموعة الكوابل ذات التوتر العالي

هي تلك الكوابل التي تفوق شدة توترها 3.000 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس وتستخدم في نقل الكهرباء عبر المناطق المختلفة.

خامساً : مجموعة كوابل التوزيع

تنتج المؤسسة منها حوالي 70 نوع وتنقل تيارا شدته حوالي 1.000 فولط، وتصنع هذه الكوابل من الألمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم والألمنيوم. تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من موالد لآخر.

لقد استطاعت المؤسسة إنتاج أنواع جديدة من الكوابل تمثلت في كوابل ALU/ACIER وهي كوابل معزولة بمادة PRC، وكوابل ALEMELEC وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع هذان النوعان من الكوابل بخفة الوزن والنوعية الجيدة.

تقوم المؤسسة أيضا كما سبق وأن ذكر بإنتاج بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل وذلك في ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات، وتستعمل في إنتاجها الخشب والمسامير وغيرهما من المواد المساعدة ، وفي السنوات الأخيرة أضافت المؤسسة إلى منتجاتها إنتاج مادة PVC التي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في إنتاج الكوابل الكهربائية.

و يوضح الجدول الموالي أهم عائلات الكوابل المنتجة في المؤسسة، وتصنيفاتها :

الجدول رقم(04-05) : عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة (EN.I.CA Biskra)

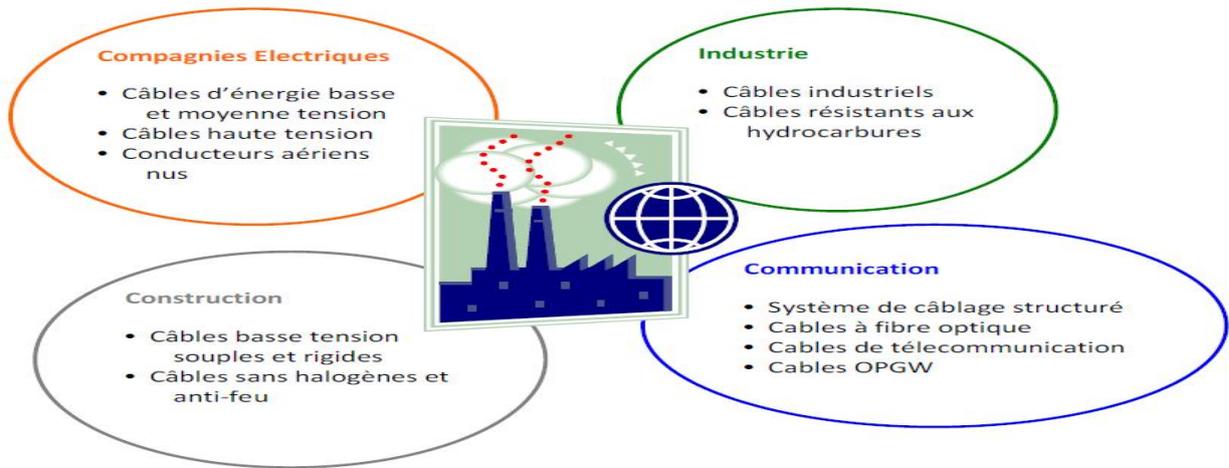
المنتج	النوع	التصنيف
كوابل الضغط المنخفض (BT)	كوابل منزلية	خيوط وكوابل صلبة معزولة بـ PVC
		خيوط وكوابل مرنة معزولة بـ PVC
	كوابل صناعية	كوابل صناعية معزولة بـ PVC
		كوابل صناعية معزولة بـ PRC
كوابل الضغط	كوابل التوزيع	كوابل الشبكة
		كوابل التوصيل
		كوابل محكمة
	كوابل	كوابل غير مسلحة

كوابل مسلحة	أحادية	المتوسط (MT)
كوابل غير مسلحة	كوابل ثلاثية	
كوابل مسلحة		
كوابل بالنحاس غير معزولة		
كوابل بالألمنيوم / الفولاذ غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم والفولاذ غير معزولة		

المصدر : مصلحة تخطيط الإنتاج

كما يمكن تفصيلها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (08-04) : منتجات مؤسسة لونيكاب



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

جميع منتجات مؤسسة لونيكاب هي منتجات تخضع لمعايير عالمية ، فمختلف هذه

المنتجات تخضع للمعايير NFC (Normes Francaises)

ECI(Commission Internationale de l'Electrotechnique)

V D E (Norme Allemande)

وقد وجدت هذه المعايير الرضى لدى زبائن المؤسسة و من اهمهم مؤسسة سونلغاز وكل

فروعها ، و ما يعزز جودة منتجات مؤسسة لونيكاب موافقة CREDEG (centre de

(recherche et de développment de l'électricité et du gaz) مركز الابحاث وتنمية الكهرباء والغاز ، و المتخصص في تصنيف المنشآت الصناعة و نقل الطاقة .

الفرع الثاني : بعض المنتجات الحديثة بعد خصصة المؤسسة

في اطار تحسين النوعية والاستجابة لمتطلبات السوق ومواكبة التطور التكنولوجي ومن أجل ضمان الأمن والسلامة قامت المؤسسة بتطوير عدة منتجات وذلك خلال السنتين الفارطتين **2016-2014**.

أولا :كوابل بدون هالوجين :وهي كوابل غير ناقلة للحريق ذات خاصية عدم اصدار دخان ومقاومة لأشعة الشمس ، وهي مخصصة للأماكن العمومية :ادارات ، مستشفيات ...

ثانيا:كوابل مضادة للحريق :ولها نفس خصائص الكابل الأول زيادة على ذلك تمكن من مواصلة نقل الكهرباء لمدة تزيد عن ساعتين تحت حريق يفوق 1080 °C

وتستعمل في اضاءة المصاعد ، وخروج الطوارئ مثل :باخرة طارق بن زياد، ميٹرو الجزائر ، مطار الجزائر ، فندق هيلتون.....

ثالثا : CABEL TROLLEY : حيث تعتبر المؤسسة المحتركة لانتاج هذا النوع من الكوابل في السوق الجزائرية وهو مخصص للقطار الكهربائي.

رابعا :الكوابل النحاسية غير معزولة مغطاة بطبقة حماية

وفي مايلي مبيعات المؤسسة من مختلف منتجاتها خلال سنة 2010 الى غاية 2016

الجدول رقم (06-04):تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة خلال الفترة 2010-2016

المنتجات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alu acier AGS	4579798	503836	197979	1628584	1853501	65245	572943
AUTRES	-	5079	169536	20711	118583451	207438	12911
Cu Nu	138860	136123	187376	81124	451117	2892051	48637
Domestique	3586829	3543923	3698741	3374765	3187020	1269035	1819443
Industriel	748398	875507	1100052	1302807	1168487	880779	680188
M.Tension	425812	847957	3191340	1726547	997999	656306	727858
Torsadé	858919	1236080	618782	914580	797308	850152	388360
المجموع	10338615	7148703	9163806	9049118	8574014	6821005	4250340

المصدر : مصلحة المحاسبة

الوحدة : دينار جزائري

يلاحظ بشكل عام أن الكوابل المنزلية التي تتصدر الصدارة في مبيعات المؤسسة ، تليها الكوابل الصناعية في المرتبة الثانية، واجمالا نلاحظ نقص في مبيعات المؤسسة من سنة 2010الى

سنة 2011 ذلك بسبب اتباع النظام المحاسبي الجديد وتبعاته ، لتعود في سنة 2013 الى الارتفاع ، ثم تبدأ في الانخفاض من سنة 2014 الى غاية سنة 2016 وذلك بسبب سياسة المؤسسة التي اهتمت في بادئ الامر بشراء معدات جديدة وتجديد القديمة مما أدى الى ظهور تكاليف كبيرة أدت الى رفع أسعارها مقارنة بأسعار المنافسين الآخرين وبالتالي انخفاض مبيعاتها خاصة منتجات شركة السويدي التي تمتاز بانخفاض أسعارها، وكذلك الفترة التفاوضية وانسحاب الشريك الاسباني من المؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل العملية الانتاجية

من أجل ضمان الجودة الكاملة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر عليها المنتج، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة القلد (Tréfilage): وهي مرحلة تقليص قطر سلك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده، حسب نوع الكابل، ليتم إرساله بعد ذلك إلى مصلحة التجارب، حيث تتكفل هذه المصلحة بمدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من حيث القطر، الوزن، النوعية... الخ كما يتم إرسال عينة إلى المراقبة الفيزيائية والكيميائية لفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية والميكانيكية له من حيث التمدد، الاستطالة، الصلابة، المقاومة الكهربائية... الخ في حالة ثبوت عدم المطابقة يعزل نهائياً وتوضع عليه بطاقة حمراء وهذا في حالة عدم القدرة على إصلاحه، أما إذا أمكن إصلاحه توضع عليه بطاقة صفراء .

2. مرحلة الظفر (Câblage): وهي عملية جمع عدد معين من الأسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى للحصول على كابل غير معزول ، ليتم مراقبته وقياس قطره ووزنه في مصلحة التجارب، وفقاً للمعايير الدولية، مع إرسال عينة للمراقبة الفيزيائية والكهربائية لتجرى عليها نفس الاختبارات السابقة مرة أخرى .

3. مرحلة العزل (Isolage): وهي عملية عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية PRC أو PVC أو PRS حسب نوع الكابل المطلوب، وتتم مراقبة الجودة كما يلي:

أ. **رقابة العوازل بواسطة PRC :** يتم فحصها مباشرة بعد العزل لمعرفة قطرها ومقطعها مع العلم أنه تتم مراقبة متزامنة مع عملية العزل من طرف العامل نفسه، أو بواسطة منبه كهربائي، بغرض إصلاح الخطأ في حينه، ثم ترسل عينة إلى المخبر الفيزيائي والكيميائي لفحص العازل فيزيائياً وكيميائياً لتحديد درجة التمدد الاستطالة، المقاومة ودرجة تشابك المواد المكونة له (Réticulation) والتأكد من مطابقته للحدود المعيارية. كل هذه الإجراءات تدون في محضر توضح فيه نتائج الرقابة، يرسل للجهات المعنية.

ب. بالنسبة لمراقبة العوازل بواسطة PRS أو PVC : يتم فحصها من قبل مصلحة التجارب من حيث نوعية الأسلاك والمقطع ، بالإضافة إلى المراقبة المتزامنة لعملية العزل التي تتم من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار بوجود عيوب أو أخطاء وفي الحالة التي تكون فيها نتيجة المراقبة غير إيجابية يتم إعداد محضر عدم المطابقة (Fiche de non conformité)، تدون فيه كل الملاحظات ونتائج المراقبة مع العلم أنه بعد عملية العزل يتم لف الكابل المعزول في بكرات، مرفوقا ببطاقة موضحا عليها المعلومات المتعلقة به.

4. مرحلة الواقي الكهربائي (Ecrannage): وفي هذه المرحلة تتم مراقبة عملية لف الشريط العازل كواقي كهربائي من حيث سمكه ونوعه وخصائصه...الخ.

5. مرحلة التجميع والظفر (Assemblage) : تتم المراقبة أثناء كل عملية تجميع الكوابل المعزولة حسب نوع كل الكابل من حيث القطر والسمك...الخ.

6. مرحلة الحشو (Gaine Bourrage): وتتمثل المراقبة بغرض ضمان سد الفراغات بين الكوابل المجمعة المعزولة، بواسطة مادة بيضاء PVC للحصول على شكل دائري متجانس.

7. مرحلة الواقي الميكانيكي (Armure): في هذه المرحلة تتم عملية تغليف الكابل المعزول بواسطة واقي ميكانيكي تتمثل مهمته في حماية الكابل من المؤثرات الخارجية على أن يراقب سمك ونوعية الواقي وجودة التغليف في حد ذاتها...الخ.

8. مرحلة وضع الغلاف الخارجي (Gaine Extérieure): تعتبر آخر مرحلة، ويتم فيها تغليف الكابل بمادة عازلة مثل PVC ولفه على البكرة لحماية الواقي الميكانيكي من الصدا والمؤثرات الأرضية، على أن تتم مراقبته من حيث المظهر الخارجي، الملمس القطر، السمك والمقطع، وتوضع على المنتج النهائي بطاقة توضح كل البيانات المتعلقة به.

بعد المرور بهذه المراحل الرقابية والمتزامنة مع المراحل الإنتاجية يتم إرسال المنتج المتحصل عليه بغرض المراقبة النهائية حسب نوعه إما إلى:

أ. فرع مراقبة الكوابل المنزلية: أين يتم فحص الكوابل المنزلية، وإجراء مراقبة نهائية لكل عناصر المراحل السابقة بما فيها السمك، القطر المقاومة، الشدة...الخ، وتسجيل الملاحظات على بطاقة خاصة (في حالة الكوابل الملفوفة على البكرات) وبعدها توضح نتائج الفحص في بيان تسليم المنتج النهائي Bordereau De Livraison Pour Produits Finis وتوجه نسخة منه إلى مصلحة المحاسبة والتوزيع ومصلحة تسيير المنتج.

ب. فرع مراقبة الكوابل ذات ضغط 1kv وكوابل الضغط المتوسط: تجري عليها نفس إجراءات الرقابة التي تمت في النوع السابق، ولكن ضمن أجهزة مختلفة وتوضح نتائج الرقابة في بطاقات خاصة، يتم إعداد بيان الكابل الملفوف على بكرات Bordereau De Livraison pour câble tourets لكلا النوعين ، وتوضح عليه كل البيانات المتعلقة بالكابل وترسل نسخة منه إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة التوزيع ونسخة يحتفظ بها.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية الرقابة لكل هذه المراحل الإنتاجية، تتكفل بها دائرة الإنتاج وكذا دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية كل حسب مجالاته، كما أنها تتم في الورشات التالية:

1- ورشة القلد والضفر ورمزها H2 : وتتم فيها عملية تقليص قطر النحاس أو الألمنيوم إلى أقطار مختلفة باستخدام مجموعة من الآلات، ثم القيام بلف أو ضفر مجموعة من الأسلاك المتماثلة الأقطار للحصول على كابل واحد، لذلك فإن هذه الورشة تعد أهم الورشات في المؤسسة لأن جميع أنواع الكوابل تمر عليها؛

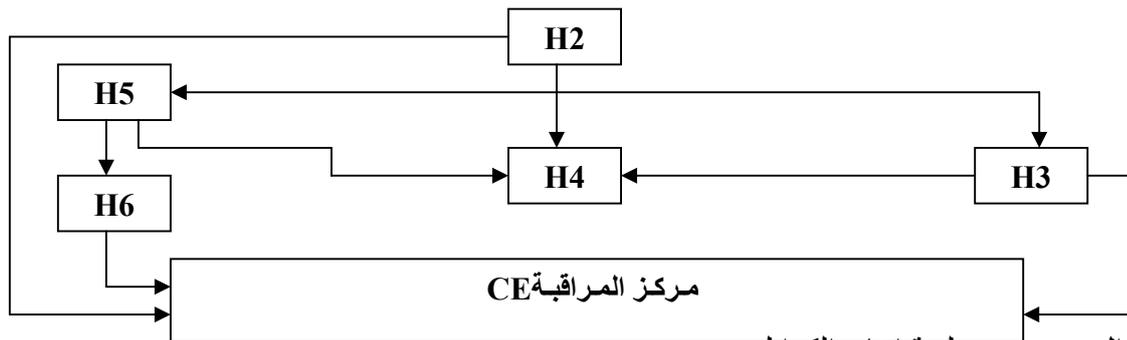
2- ورشة العزل بواسطة PRC ورمزها H5 : تعمل هذه الورشة على عزل الكوابل باستخدام مادة بلاستيكية تسمى PRC ، ويتم ذلك وفقا لبرمجة إلكترونية؛

3- ورشتي العزل والتجميع والتغليف بواسطة PVC ورمزهما (H3/H4) ضمن هاتين الورشتين يتم تجميع الكوابل المتشابهة وعزلها عن بعضها باستخدام مادة الطباشير، كما تتم هنا أيضا عملية تغليف الكوابل ؛

4- ورشة التجميع ووضع الغلاف الخارجي ورمزها H6 : بحيث تقوم بتجميع وتغليف الكوابل ووضعها في بكرات خشبية لكي تكون قابلة للتسويق؛

5- مركز المراقبة ويقوم بمراقبة جميع الكوابل المنتجة قبل تسويقها باستخدام آلات خاصة. والشكل التالي يبين مختلف ورشات التصنيع بالمؤسسة.

الشكل رقم (04-09) : ورشات إنتاج الكوابل الكهربائية



هذا بالإضافة إلى ورشات إنتاج الملحقات وتتمثل في:

6- ورشة صنع البكرات والاسترجاع ويتم فيها إنتاج البكرات، استرجاع الفضلات.

7- ورشة المنافع (كهرباء، غاز، بخار، هواء مضغوط).

إن جميع مراحل العملية الإنتاجية يجب أن تخضع لشروط ومقاييس الجودة من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة لكل مرحلة، أي رقابة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، وعلى الرغم من هذه الإجراءات إلا أن ذلك لا يمنع حدوث بعض المشاكل بالنسبة لهذه الوظيفة ككل نذكر منها :

1- المشاكل العلائقية بين مختلف الوظائف الأخرى مثل بعض الصعوبات التي تحصل مع

وظيفة التموين كالتأخير و/أو النقص في تزويد بالمواد الأولية اللازمة؛

2- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز، بسبب إدراج طلبيات (مشاكل مع نشاط

التسويق)؛

3- تعطل بعض الآلات بسبب سوء الصيانة، وبالتالي تأخير في الإنتاج؛

4- غياب العمال عن العمل؛

5- الفضلات الصناعية حيث تعاني المؤسسة من وجود فضلات صناعية ناتجة عن

بعض الأخطاء وعدم التحكم في العملية الإنتاجية.

فهذه المشاكل تحول دون تحقيق جودة كاملة في جميع نشاطات وظيفة الإنتاج بالمؤسسة

مما يعيق تحقيق الجودة الشاملة لذا لا بد أن تأخذها بعين الاعتبار.

المطلب الثاني : الجودة كمحدد أساسي للتمييز العمودي وصورها لدى المؤسسة

تعتبر الجودة الشغل الشاغل لكل أفراد المؤسسة إذ يتوقف عليها جذب أكبر عدد من الزبائن

مما يضمن بيع منتوجات المؤسسة، الأمر الذي يزيد من رقم الأعمال المحقق مما يعود بالفائدة على

العمال عن طريق الحوافز المادية المقدمة لهم، لذا فالمؤسسة تولي اهتماما بالغا بالجودة، الأمر الذي

استدعى ضرورة إعداد دليل ضمان الجودة (Manuel Assurance Qualité) والذي يتضمن

متطلبات التحكم في نظام الجودة بالمؤسسة، كما أن هناك مصلحة تهتم بمراقبة جودة المنتوجات، كل

هذا من أجل السهر على التطبيق الفعال لكل متطلبات الجودة.

سنحاول فيما يلي توضيح واقع الجودة بالمؤسسة خاصة بعد حصولها على شهادة الأيزو والتي سوف

نتطرق إلى مراحل الحصول عليها فيما يلي:

الفرع الأول: مراحل الحصول على شهادة الإيزو

سعت مؤسسة صناعة الكوابل للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة إرضاء زبائنها، وذلك ما تحقق فعلا بحصولها على شهادة الإيزو.

1- الحصول على شهادة الإيزو 9002:

بدأت اجراءات حصول مؤسسة EN.I.CAB على شهادة الإيزو 9002 بالتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة A.F.A.Q (Association Française Assurance Qualité) المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر 1998، وهذا تماشيا مع التطورات التي يشهدها القطاع الصناعي، وإرضاءً للزبائن الذين يميلون للتعامل مع المؤسسات التي تملك شهادات عالمية تثبت جودة منتجاتها.

بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة عن تكوين المؤسسة وهي مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا وذلك في أكتوبر 1998، والتي قامت بتقييم نظام المؤسسة مع اقتراح برنامج للتكوين تم الاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000، وقد كانت مدة التكوين 30 يوما مقسمة على 08 مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وبلغ عدد المستفيدين من هذا التكوين 41 إطار، الذين قاموا فيما بعد بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

قامت A.F.A.Q بتقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الشهادة، وبناء على ذلك تم اتخاذ قرار منح شهادة (ISO 9002 : Version 1994) لمؤسسة صناعات الكوابل (EN.I.CAB) في 01 جوان 2001.

مع العلم أن تكاليف الحصول على هذه الشهادة قدرت بمبلغ 15.000 فرنك فرنسي، مقسمة على التقييم الأول لمنح الشهادة وكذا تكاليف المتابعة لعاميين متتاليين.

2- الحصول على شهادة الإيزو 9001:

قامت مؤسسة (EN.I.CAB) بتجديد طلب تغيير شهادة الإيزو 9002 (إصدار 1994) في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي، والاستماع أكثر للزبون، والنظرة العملية للنشاطات ومراحل الإنتاج، وقد تم تقييم تطبيق

مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة (ISO 9001 : Version 2000) لمؤسسة (EN.I.CAB) في 17 نوفمبر 2003.

مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على الشهادة قدرت بمبلغ 20 ألف أورو ومقسمة كما يلي:

- تكاليف التقييم: والتي قدرت بمبلغ 10 آلاف أورو؛
- تكاليف المتابعة الأولى: والتي تمت بعد عام من التقييم الأول و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو؛
- تكاليف المتابعة الثانية: تمت بعد مرور سنة كاملة من إجراء المتابعة الأولى و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو.

وتقوم المؤسسة بمراقبة داخلية تتزامن مع المراقبة الخارجية من طرف مراقبين داخليين يعملون تحت إشراف المسؤول عن مراقبة الجودة. وتجدد هذه الشهادة كل أربع سنوات، آخرها المتحصل عليها في 28 ماي 2017 (كما موضح في الملحق رقم 2).

الفرع الثاني : واقع الجودة بمختلف وظائف المؤسسة

تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في مختلف المهام والعمليات التي يقوم بها أفرادها في جميع الوظائف، إذ يتضمن دليل ضمان الجودة (Manuel Assurance Qualité) مختلف الاجراءات والعمليات التي يتطلبها منصب ما بما يتماشى مع نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

أولا : وظيفة التموين:

تشرف عليها مديريةية الشراء ومهامها تتمثل في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار ومراقبة ومتابعة عملية التموين وتقييمها، وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها الشراء، النقل، التخزين والمناولة، حيث تحرص المؤسسة على ضرورة تحقيق الجودة في مختلف نشاطاتها مثل:

- شراء مختلف المواد الضرورية في صناعة منتوجات المؤسسة مثل النحاس، الألمنيوم، الخشب، الطباشور...، مع مراعاة اختيار أفضل الموردين انطلاقا من العروض المختلفة التي تتلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها، حيث يتم اختيار أفضل المواد الأولية وذات الجودة العالية، مع مراعاة الأسعار واحترام مدة التسليم؛
- تنفيذ ومتابعة الطلبية للتأكد من احترام المورد لما هو مخطط في عملية الشراء؛
- استقبال المواد المشتراة في أحسن الظروف، ومعاينتها من حيث الكمية والجودة؛

- ضمان نقل ووصول المواد الأولية المشتراة بالكمية والجودة وفي المكان والزمان المحدد؛
 - مراقبة المواد المستلمة من الموردين بفحص عينات منها في المخبر الكيميائي الخاص بذلك، قبل دخول المواد للمخازن، وذلك للتأكد من مطابقة هذه المواد للمواصفات المطلوبة؛
 - المراقبة المستمرة للمخازن حرصاً على سلامة المواد المخزنة من التلف؛
 - ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة في الوقت المناسب.
- على الرغم من كل الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيلها لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أنها تواجه بعض العراقيل والتي تعيق تحقيق الجودة بالمؤسسة، ومن هذه العراقيل الخاصة بوظيفة الشراء نذكر:

- تعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين، يجعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين؛
- اشتداد المنافسة في سوق المواد الأولية؛
- في بعض الأحيان تعاني المؤسسة من تأخر وصول المواد الأولية الأمر الذي يجعلها تلجأ إلى مخزون الأمان؛
- نقص المساحة المخصصة للتخزين.

ثانياً : وظيفة الإنتاج

تقوم مؤسسة صناعات الكوابل بإنتاج أنواع كثيرة من الكوابل الكهربائية حسب طلبات الزبائن، ووفقاً لمواصفات الجودة العالمية، ومن أجل تحقيق الجودة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة لاتخاذ كل التدابير اللازمة والتي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج، والتي من بينها:

- مراقبة مدى مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة من طرف مصلحة التجارب والتي تتكفل بمراقبة المنتج من حيث القطر، الوزن، النوعية...، وفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية للمنتج من حيث التمدد، الصلابة، المقاومة الكهربائية....
- مراقبة مباشرة لعملية عزل الكابل بالمواد البلاستيكية الخاصة بذلك من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار في حالة وجود عيوب أو أخطاء؛
- المراقبة النهائية لكل أنواع الكوابل، أين يتم فحص كل نوع من الكوابل على حدى من حيث السمك، القطر، المقاومة... الخ. ليتم تحديد المنتجات النهائية القابلة للبيع.

إن العمليات السابقة يجب أن تخضع لشروط ومقاييس الجودة من خلال إجراءات الرقابة المتزامنة، والرقابة القبلية والبعديّة، إلا أن ذلك لا يمنع من حدوث بعض المشاكل، والتي نذكر منها:

- التأخير في عملية التزود بالمواد الأولية اللازمة يؤدي إلى تأخر إنتاج الكوابل عن الوقت المحدد؛

- انحرافات بين ما هو مخطط وما هو منجز، بسبب إدراج طلبيات أثناء العملية الإنتاجية؛
- تعطل بعض الآلات أو غياب بعض العمال يؤدي إلى التأخير في الإنتاج.

ثالثا: وظيفة التسويق

تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ودراسة كل طلبيات الزبائن، حيث تعمل المؤسسة على التعاقد مع زبائنها على حجم الطلبيات، ثم يتم إعداد البرنامج السنوي لحجم الطلبيات بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، ومصلحة تخطيط الإنتاج، ودائرة الشراء ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله.

وتقدم المؤسسة بعض التسهيلات لزبائنها الأوفياء كتخفيض الأسعار أو إعطائهم فرصة للتسديد أكبر من المهلة الممنوحة للزبائن العاديين، وهذا في إطار سعيها للمحافظة على هؤلاء الزبائن الذين يمكنهم تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم للمؤسسة عن طريق بريدها الإلكتروني التالي:

enicabis@yahoo.fr أو enicab@wissal.dz، أو موقعها الإلكتروني :

<http://www.enicab.dz/index.html> كما تحاول المؤسسة كسب زبائن جدد عن طريق

التعريف بمنتجاتها من خلال مشاركتها في المعارض الدولية والوطنية.

يبدل أفراد التسويق بالمؤسسة جهودا كبيرة في إطار سعيهم لتحقيق الجودة بمختلف العمليات،

إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض العوائق، والتي نذكر منها:

- عدم وجود أفراد مكلفين بالإشهار لمنتجات المؤسسة، مما يجعل التعريف بمنتجات المؤسسة منحصر في المعارض التي تحضرها المؤسسة؛
- عدم المعالجة السريعة لمشاكل الزبائن، مما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة؛
- التفريق في التعامل مع الزبائن (اهتمام بالزبون حسب درجة الأهمية ووفائه للمؤسسة ووزنه في السوق)، وهذا ما يؤثر أيضا بالسلب على سمعة المؤسسة.

رابعا : وظيفة البحث والتطوير

يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسسة صناعات الكوابل، حيث تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية

التي تتم على مستوى المخابر ومن طرف إطارات متخصصة، إذ تسهر مصلحة المخابر، ومصلحة التجارب ومصلحة التكنولوجيا على تحقيق الجودة، من خلال التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات، والتأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير: كوابل غير قابلة للإشتعال، كوابل مدة حياتها 100 سنة في كل الظروف الطبيعية.

تندرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي تقوم بها دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة منها كما يلي:

1- مصلحة المخابر: تضم مصلحة المخابر أربع مخابر :

- ✓ مخبر البلاستيك ؛
- ✓ مخبر الميكانيك ؛
- ✓ مخبر الكهرباء ؛
- ✓ مخبر الكيمياء.

ومن أهم مهامها :

- إعداد الوثائق التكنولوجية للإنتاج؛
- المشاركة التقنية في العملية الإنتاجية؛
- دراسة وسائل الإنتاج؛
- مراقبة وسائل القياس .

2- مهام مصلحة المخابر

- ✓ مراقبة استقبال المواد الأولية؛
- ✓ المصادقة على المنتج النهائي؛
- ✓ مراقبة المياه، الزيوت،الخ؛
- ✓ تطوير الخلائط البلاستيكية .

3- مهام مصلحة التجارب

- ✓ المراقبة والمراجعة النهائية للكوابل قبل التوزيع التجاري؛
- ✓ مراقبة المواد نصف المصنعة خلال إنتاجها.

نلاحظ أن مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر من طرف إطارات متخصصة، ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير نجد :

- البحث عن كفاءات جديدة للمادة العازلة PVC تكون أقل تكاليف، نذكر على سبيل المثال كل من خليط العزل 12،14 ، وخليط الغلاف M3،M5 ؛
- البحث عن مقادير بديلة، مثل استبدال PVC K65 بـ PVC K 70 سنة (لأغراض اقتصادية)؛

في إطار التحسين المستمر: قامت المؤسسة بعدة دراسات وبحوث حيث أنها:

أ- أنتجت كوابل جديدة مثل: كوابل الاستعمالات الخاصة المتمثلة في:

✓ كوابل مقاومة الهيدروكربونات (Câbles résistants aux hydrocarbures).

✓ كوابل لمنع سيلان الماء طوليا (Câbles à étanchéité longitudinale).

ب- تجري دراسات قاربت من النهاية (نماذج الكوابل قد أنجزت) تتعلق بـ:

- Câbles de commande ؛

- كوابل غير معزولة ذات ضغط مرتفع من مادة AGS (Câbles Nus H.T en AGS)؛

- كوابل مرنة PVC (Câbles souples PVC)؛

- كوابل صناعية من الألمنيوم (Câbles industriels en Aluminium).

ج- في طور إنجاز مشاريع جديدة: مثل إنتاج

- كوابل ثنائية الوظيفة لنقل الطاقة الكهربائية والاتصالات في نفس الوقت مثل الألياف

البصرية OPGW (Câbles de garde et fibre de verre)؛

- كوابل بدون مولدات الملح (Câbles sans halogènes)؛

- كوابل اصطناعية مطاطية (Câbles élastomères)؛

- كوابل لمنع إفراز غازات سامة.

الملاحظ أن المؤسسة تحاول بذل الجهود في مجال البحث والتطوير رغبة منها في تحقيق رضا الزبون، وتحقيق الأهداف التالية:

✓ إيجاد حلول لمشاكل الزبائن؛

✓ تقليص التكاليف؛

✓ توسيع تشكيلة المنتجات مثل إنتاج الألياف البصرية.

إلا أن المشاكل التي تعيق مهام دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية نذكر منها:

✓ مشاكل مع مصلحة الإنتاج : ظهور بعض الأخطاء بعد فوات الأوان، بسبب تهرب

العمال من تحمل الأخطاء التي ارتكبوها، أو الإبلاغ عنها فور وقوعها؛

✓ نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للبحث والتطوير.

هذه المشاكل لا بد أن نأخذها بعين الاعتبار، لكي لا تؤثر على مجهودات إرساء مبادئ الجودة الشاملة.

خامسا : وظيفة الصيانة

بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتنا بطريقتين:

1- صيانة وقائية: يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية، لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف

الأخطاء قبل وقوعها، وعلى الرغم من أن تكاليفها كبيرة إلا أن فعاليتها أكبر.

2- صيانة علاجية: أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الآلات بعد حدوث العطب.

تشرف على هذه الوظيفة دائرة الصيانة التي تقوم بإعداد مخططات سنوية وأسبوعية للرقابة

على آلات الإنتاج، وضع قوانين خاصة لتشغيل بعض الآلات والإشراف على الصيانة العلاجية

والوقائية للأجهزة، الآلات، وسائل الشحن.

والملاحظ أن المؤسسة تهتم كثيرا بوظيفة الصيانة لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية،

ولكنها تعاني من بعض المشاكل مثل:

- عدم توفر قطع الغيار اللازمة محليا حيث يتم اللجوء إلى استيرادها من الخارج؛

- نقص الأفراد المؤهلين في مجال الصيانة.

المطلب الثالث: المحددات الأخرى للتمييز العمودي وأشكالها لدى المؤسسة :

من بين المحددات الأخرى نجد العلامة و التغليف الذي سوف يتم شرحهما في مايلي :

الفرع الأول : التعبئة والتغليف : حيث يوجد نوعان من التغليف لدى المؤسسة :

1- تقوم المؤسسة بلف الكابل على البكرة الخشبية والتي تنتجها المؤسسة وذلك لحماية الواقي الميكانيكي من الصداً والمؤثرات الأرضية على أن تتم مراقبته من حيث المظهر الخارجي : الملمس و القطر ، السمك والمقطع...

كما تقوم في بعض الحالات بلف البكرات الخشبية بواقي (بلاستيكي ، خشبي) من أجل حماية اضافية وهذا في حال طلب الزبون ذلك ، بالنسبة للكوابل المعزولة ، أما بالنسبة للكوابل الغير معزولة فهذا الواقي الاضافي اجباري ، وتكتب على كل بكرة رقم خاص بها. وتوضع على المنتج النهائي بطاقة توضح فيه كل البيانات المتعلقة به(معلومات تحددتها وزارة التجارة)، كالوزن ، النوع ، استخداماته ، مادة الصنع اضافة الى هذه البطاقة توضع علامة المؤسسة.

2- تقوم المؤسسة بتغليف الكابل في لفائف بلاستيكية محكمة وهذا النوع من التغليف خاص بالكوابل المنزلية حيث تلف 100م من الكوابل المنزلية في لفائف بلاستيكية تحمل علامة المؤسسة والتي تأتي جاهزة من أحد موردي المؤسسة ليضيف لها بطاقة المعلومات.

كما تراعي المؤسسة على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة ومنظمة ومنسقة من الناحية الجمالية والشكلية لأن أول ما يراه الزبون هو الغلاف ، ان نسبة ما 90% يعتبرون أن تعبئة المؤسسة للكوابل يتم بطريقة جيدة .(أنظر الملحق رقم 03)

الفرع الثاني :علامة المؤسسة

تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها باسم المؤسسة لما لها سمعة ممتازة في وسط منافسيها ، كما أن المؤسسة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل على المستوى الوطني فاسمها مميز ومعروف بجودة منتجاتها ، والشكل التالي يوضح رمز والعلامة التي تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى .

الشكل رقم (04-10): علامة المؤسسة بعد سبتمبر 2017



المصدر: <http://www.enicab.dz/index.html>

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المنهج العلمي عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك ، وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين الذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية مختلفة ، فيعتبر المنهج المتبع لدينا واجراءاته محوارا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من هاته الدراسة وعن طريقه يتم الحصول على النتائج والتي يتم تفسيرها في ضوء بيانات الدراسة المتوفرة.

المطلب الأول : أسلوب و أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا باعتماد المعالجة الرياضية باستخدام جانب التحليل الوصفي(الاحصاء الوصفي بمختلف أشكاله) وكذلك التحليل الاحصائي لنتمكن من معرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع و الذي يسمح بدراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية عن طريق مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وقد تم استخدام نوعين من المصادر في ذلك:

1- المصادر الأساسية (الأولية): بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث قمنا باختيار

الاستبيان كأداة رئيسية في البحث ، حيث لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة التي صممت خصيصا لهذا الغرض كأداة أصلية حيث تم توزيع 70 استبيانا.

2- المصادر الثانوية: اعتمدنا على مصادر مختلفة تمثلت في الأدوات التالية :

أ- وثائق المؤسسة: وتشمل

- التقارير السنوية والسجلات وبعض الوثائق السنوية ؛
- الملفات الاحصائية التي تمثل التغيرات المختلفة لنمو المؤسسة؛
- المواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسة وبعض المؤسسات المنافسة لها.

ب- المقابلة: كانت مع بعض إطارات المؤسسة من خلال طرح الأسئلة المباشرة على المبحوثين المتخصصين ، لأنها تتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة وواضحة ، وهذا مايزيد من مصداقية ماتوصلنا له.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة وعينة البحث: قبل التطرق لعينة البحث يجب شرح متغيرات الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة

قمنا بتطوير نموذج الدراسة والذي يتألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمييز العمودي للمنتجات بمحدداته ، والمتغير التابع المتمثل في مؤشرات أداء المؤسسة كما يلي :

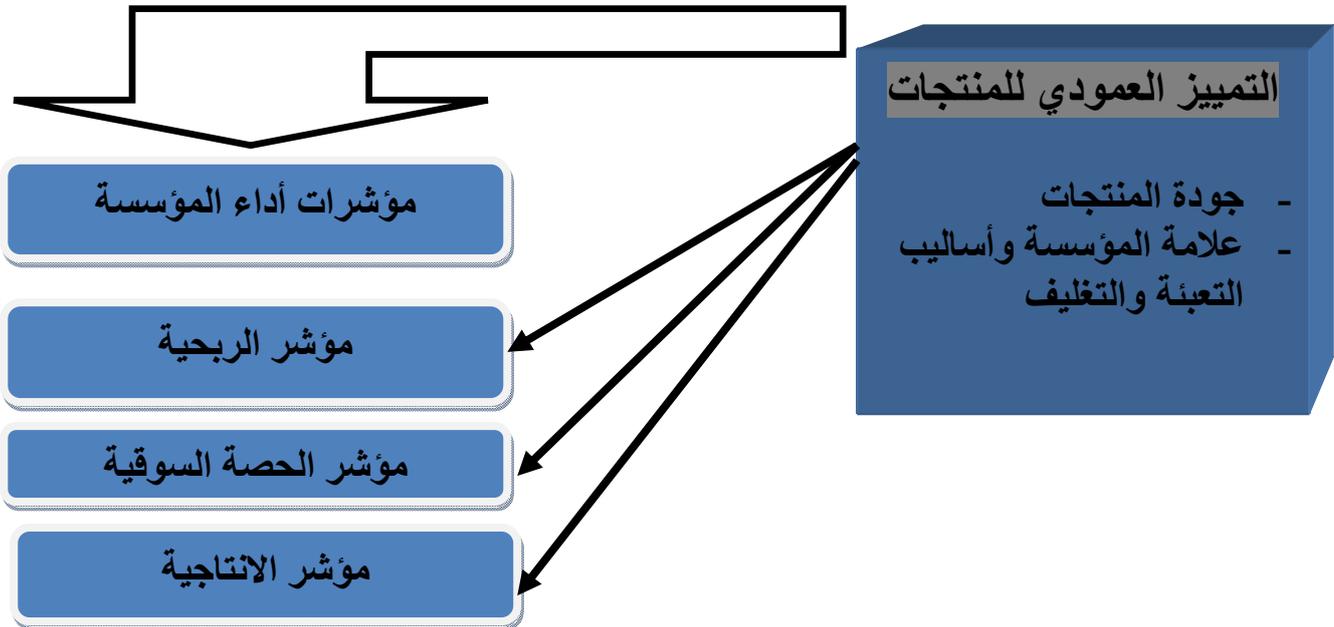
1- المتغير المستقل: التمييز العمودي للمنتجات

- جودة المنتجات كمحدد رئيسي؛
- علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف.

3- المتغير التابع: مؤشرات أداء المؤسسة

- مؤشر الربحية؛
- مؤشر الحصة السوقية؛
- مؤشر الانتاجية. وقمنا بترجمة النموذج في الشكل التالي:

الشكل (11-04): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

في الواقع يعتبر هذا التقسيم نظريا بحثا وذلك لأغراض الدراسة من اجل الوصول إلى إبراز دور التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.

اعتمادا على إشكالية البحث وفروضه تم اختيار مجموعة من الأسئلة التي كانت محاور الاستبيان ، والتي يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها هي الوسيلة المعتمدة من أجل إبرار الهدف من البحث وبالتالي استخلاص النتائج.

ونشير إلى أن أسئلة الاستبيان هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد والغموض، والهدف من ذلك تمكين كل إطارات المؤسسة من الإجابة عليها بكل سهولة، وتقادي عدم الإجابة لعدم الفهم أو الملل من عدم وضوح الأسئلة.

وقد قمنا بإعداد الأسئلة تبعا لما تقدم في الجزء النظري ، وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص الوظيفة)، والتي اعتقدنا أن لها تأثيرا واختلاف في إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة .

القسم الثاني: يتكون من 15 عبارة الى توضيح التمييز العمودي الذي يركز جودة المنتجات وكل ما هو مرتبط بها.

القسم الثالث: يتكون من 16 عبارة تهدف لمعرفة توجه أداء المؤسسة المتبينة لهذا السلوك ، (الملحق رقم 04) وقد تم وضع أمام كل عبارة من العبارات السابقة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04-07): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

وتكون طريقة الإجابة باختيار أفراد العينة لأحدى الإجابات الخمسة السابقة، ولتحديد دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات، وقمنا بحساب المدى الذي يعطي بالعلاقة التالية:

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكرت وهي القيمة 5) - اقل قيمة (في مقياس ليكرت وهي القيمة 1)

وباعتبار أننا قمنا بتصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات فإن طول الفئة يحسب كالتالي:

$$* \text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{(1-5)}{5} = \text{أي طول الفئة}$$

ليكون المقياس في الحكم على إجابات الأفراد كالتالي :

- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1-1.79) دال على (درجة غير موافق تماما).
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80-2.59) دال على (درجة غير موافق).
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60-3.39) دال على (درجة غير متأكد).
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40-4.19) دال على (درجة موافق).
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20-5) دال على (درجة موافق تماما).

الفرع الثاني: عينة الدراسة

اخترنا مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لتكون مجتمع الدراسة بتعداد 432 موظف مقسمين الى 172 دائمين و 260 مؤقتين ، ولقد تم الاعتماد على العينة الحرجة وتسمى أيضا العينة المقصودة حيث تسمح للباحث بتشكيل العينة حسب غرضه ،ولكون الموضوع يتعلق بجوانب الاستراتيجية ومن أجل الحصول على نتائج واقعية وصدق قمنا باختيار عينة الدراسة من الاطارات الدائمين ، حيث وزعنا 70 استبياننا ،وقد تم استرجاع 43 استبياننا منها 02 غير صالحة لتكون عينة الدراسة 41 اطارا من مختلف التخصص الوظيفي للمؤسسة .

المطلب الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم الوسائل التي تساعد في تحليل واستخراج النتائج لمختلف البحوث والدراسات في مجالات العلوم كافة وتعتبر في حد ذاتها علم له قواعده وقوانينه، فضلا عن كونه طريقة علمية تستخدم القيم والأرقام في تحليل الصفات والظواهر المراد بحثها وبالصيغ العلمية وصولا إلى نتائج موثوقة يستدل منها الباحثون في عمليات التحليل والتفسير لتلك الظواهر.

الفرع الأول: أساليب العرض الإحصائي

بعد عملية جمع الاستبيان الموزع على عينة المبحوثين تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب، ومن أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19)، وذلك لاستخراج مختلف النسب والمتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية كما يلي:

1- معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل Alpha Cronbagh لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن المعامل يأخذ قيمة محصورة بين (1) و(2)، فإذا كانت القيمة مرتفعة فهذا مؤشر جيد على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته للدراسة، وتكون قيمة معامل Cronbagh Alpha مقبولة ابتداء من (00.60).

2- معامل الصدق: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbagh ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

3- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء حول كل أداء المؤسسة والتميز العمودي للمنتجات.

4- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.

5- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.

6-معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث يكون الارتباط قويا وطرديا بين متغيرات الدراسة كلما كانت قيمته موجبة واقرب إلى الواحد (1) ،

وتكون ضعيفة وطرديا كلما اقترب من الصفر، بينما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) فذلك يعني علاقة عكسية قوية بين المتغيرات ،وفي حالة كانت قيمته سلبية وتقترب من الصفر ذلك يعني وجود علاقة عكسية ضعيفة بين متغيرات الدراسة،وفي حالة كانت قيمته الصفر (0) فذلك يعني عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح قياس الارتباط

الجدول رقم (04-08): قياس الارتباط

قيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
0.7-0.99	ارتباط طردي قوي
0.69-0.50	ارتباط طردي متوسط
0.01-0.49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

6- معامل التحديد: هو مربع معامل الارتباط وهو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى التغيرات في المتغير المستقل.

الفرع الثاني: طرق الاختيار الإحصائي

قمنا باستعمال اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً.

كما اعتمدنا أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة E.NI.CAB، والانحدار الخطي البسيط عبارة عن علاقة دالية من الدرجة الأولى ترتبط متغيرين مأخوذين من واقع اقتصادي أو اجتماعي معين خلال فترة محددة أحدهما مستقل والآخر تابع ويوضح كيفية تأثير أو دور المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتم إيجاد معالم الدالة الخطية (ثوابتها)، بعدة طرق أهمها طريقة المربعات الصغرى.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة

سنعرض في هذا المبحث العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات ومدى ثباتها إضافة إلى عرض البيانات العامة لعينة الدراسة ثم تحليل اتجاهات الآراء، وتفسير النتائج.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة قبل التطرق إلى تحليل البيانات العامة المستخرجة من الاستبيان يجب معرفة مدى صدق الأداة والثبات لفقرات الاستبيان.

الفرع الأول: معاملات الصدق والثبات : بعد إعدادنا لاستبيان الدراسة قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة للأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية والصياغة ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة ، وكذا التأكد من دلالات صدق الأداة.

ويقصد بثبات الاستبيان إعطائه لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة من خلال فترات زمنية معينة ، وكما تم شرحه سابقا يتمثل معامل الثبات في معامل **Cronbach's Coefficient Alpha** ومعامل الصدق هو الجذري التربيعي لمعامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04-09): معاملات الصدق والثبات

معايير الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0.8448	0.72	(15 - 01)	التمييز العمودي
0.8246	0.68	(09 - 01)	جودة المنتجات
0.8185	0.67	(15 - 10)	علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف
0.8426	0.71	(15 - 1)	مؤشرات الأداء
0.8717	0.76	(05 - 01)	مؤشر الربحية
0.8774	0.77	(11 - 06)	مؤشر الحصة السوقية
0.8124	0.66	(15 - 12)	مؤشر الانتاجية
0.9033	0.816		الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج **SPSS19**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة بالنسبة للمتغير التابع " أداء المؤسسة " حيث بلغت 0.71، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل التمييز العمودي 0.72، وهي قيمة قوية ، كما نلاحظ أن قيمة المعامل بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان هي 0.816، وهي قيمة مرتفعة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية فيما عدا البعد المتعلق بمؤشر الانتاجية ، وبما أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي كان مرتفعا بالنسبة لجميع المتغيرات فقد قلل من أثر انخفاض ثبات هذا البعد. وعلى هذا الأساس نقول أن العلاقة قوية بين فقرات الاستبيان، أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد كانت قيمته 0.8448 بالنسبة للتمييز العمودي و 0.8426 بالنسبة أداء المؤسسة وهما قيمتين مرتفعتين ما يجعل العبارات التي تندرج ضمن كل متغير صادقة ونفس القول بالنسبة لمعامل الصدق الإجمالي (0.9033)، وهي قيمة جد مرتفعة. بناء على ما سبق يمكن القول أننا تأكدنا من ثبات وصدق الاستبيان ما يجعلنا على ثقة بصحته وصلاحيته للدراسة.

الفرع الثاني: عرض البيانات العامة

مما لا شك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية ، وقد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وكذا التخصص الوظيفي)، ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم .

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية :

جدول (10-04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=41)

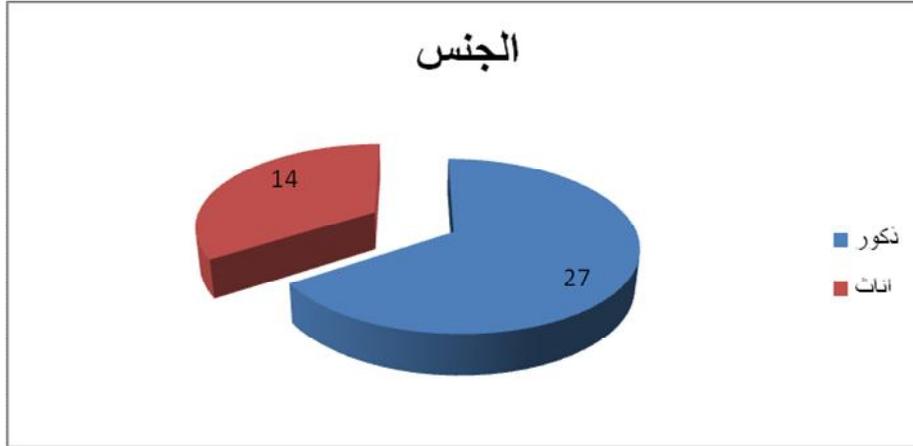
النسبة(%)	التكرار	الجنس
65,9	27	ذكر
34,1	14	أنثى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور الذين يبلغ عددهم 27 بنسبة 65.9%، في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 34.10%، هذا يدل على أن الغالبية من مختلف المصالح هم من جنس الذكور وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى الموقع البعيد لمقر المؤسسة

وكذلك لخصوصية نوعية المنتجات المتمثلة في الكوابل الكهربائية ، ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها وقد تكون راجعة لفلسفة مالكي المؤسسة وطبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل(04-12): التمثيل الباني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس (N=41)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول (04-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=41)

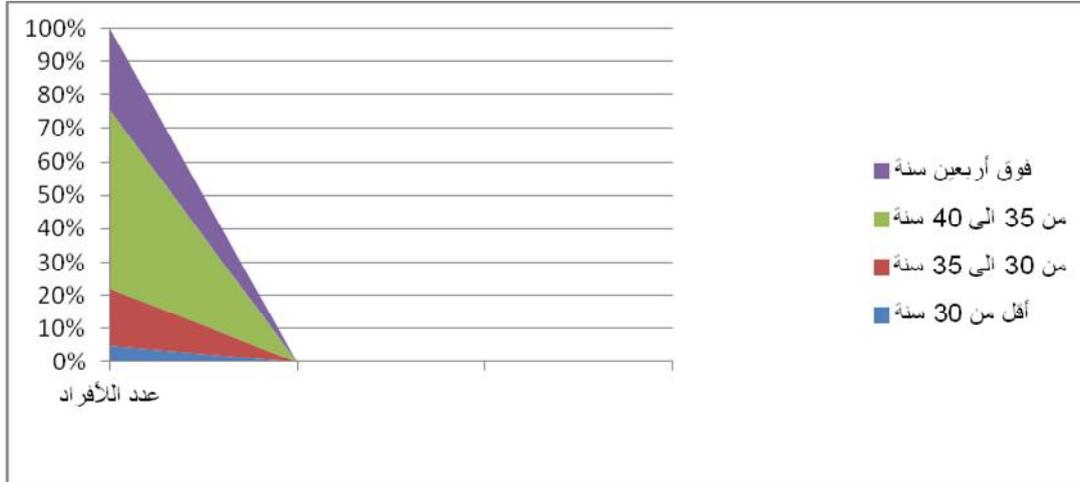
العمر	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	2	4,9
من 30 إلى 35 سنة	7	17,1
من 35 إلى 40 سنة	22	53,7
فوق 40 سنة	10	24,4
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

يتضح من خلال الجدول (04-11) أن أغلبية إطارات مؤسسة E.N.I.CA.B تتراوح أعمارهم بين (35-40)، بنسبة إجمالية تعادل 53.7%، و 10 أفراد فوق 40 سنة بنسبة 24.4%، و فردين أقل من 30 سنة و 7 أفراد ما بين 30 سنة و 35 سنة أي أن أغلبية اطارات المؤسسة ما بين 30 سنة و 40 سنة وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة E.N.I.CA.B تحرص على تعيين الشباب وهذا ما لاحظناه خلال جولتنا بالمؤسسة ، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة ، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه

الفئة من الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم والشكل الموالى يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

شكل (04-13): التمثيل الباني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول (04-12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=41)

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
9,8	4	ثانوي
24,4	10	تقني سامي
29,3	12	ليسانس
36.6	15	ماستر / مهندس
00	00	دكتوراه
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول (04-12) نجد أن حاملي شهادة الماستر والمهندسين كانت الفئة الغالبة ب 15 أفراد بنسبة 36.6% تليها فئة الليسانس ب 12 فرد بنسبة 29.3% ، والتقنيين ب 10 أفراد بنسبة 24.4% ، وكان عدد الواصلين لمرحلة الثانوي 4 أفراد بنسبة 9.8% والشيء الملاحظ و الإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملو شهادات التعليم العالي ، حسب العينة إلى جانب التنوع في الشهادات بين تقنية وإدارية وهذا يفسر أن غالبية الوظائف في المؤسسة ولاسيما وظائف التأطير

تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية ، والشكل الموالي يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الشكل(04-14): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS19

رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول (04-13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (N=41)

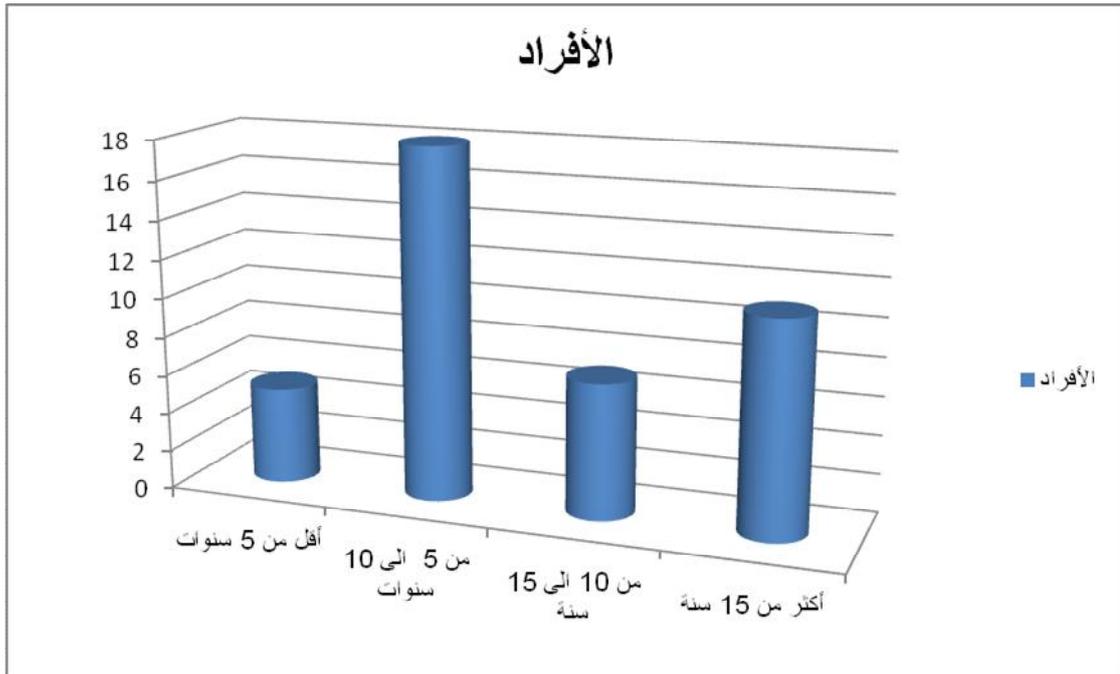
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	5	8,9
من 5- 10 سنوات	18	32,1
من 10-15 سنة	7	12,5
أكثر من 15 سنة	11	19,6
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

يتضح من خلال معطيات الجدول(04-13) أن أغلبية إطارات المؤسسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات و10 سنوات بنسبة 32.1% بينما كان عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 10-15 سنوات 7 إطارات بنسبة 12.5% و 11 إطار ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.6% وأخيرا 5 إطارات بخبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 8.9% ، ويمكن إرجاع سبب هذه النتائج لتطور المؤسسة حيث أن المؤسسة مرت بمرحلتين انتقاليتين الأولى مع الشريك الإسباني والثاني مع

الشريك الجزائري كوندور في سنة 2017 ومرحلة المفاوضات لبيع المؤسسة والتي تميزت بانخفاض التوظيف حيث يحتمل بعد هذه المرحلة أن تشرع المؤسسة في توظيف كفاءات شبابية جديدة وتضاعف العدد الإجمالي للعمال وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة الأم التي ترمي إلى نمو المؤسسة وزيادة طاقة إنتاجها وتوسعها ما يتطلب زيادة عدد العمال ، وهذا طبعا في السنوات القادمة ، ويمكن التعبير عن كيفية توزيع أفراد المجتمع في الشكل الموالي :

شكل (04-15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي

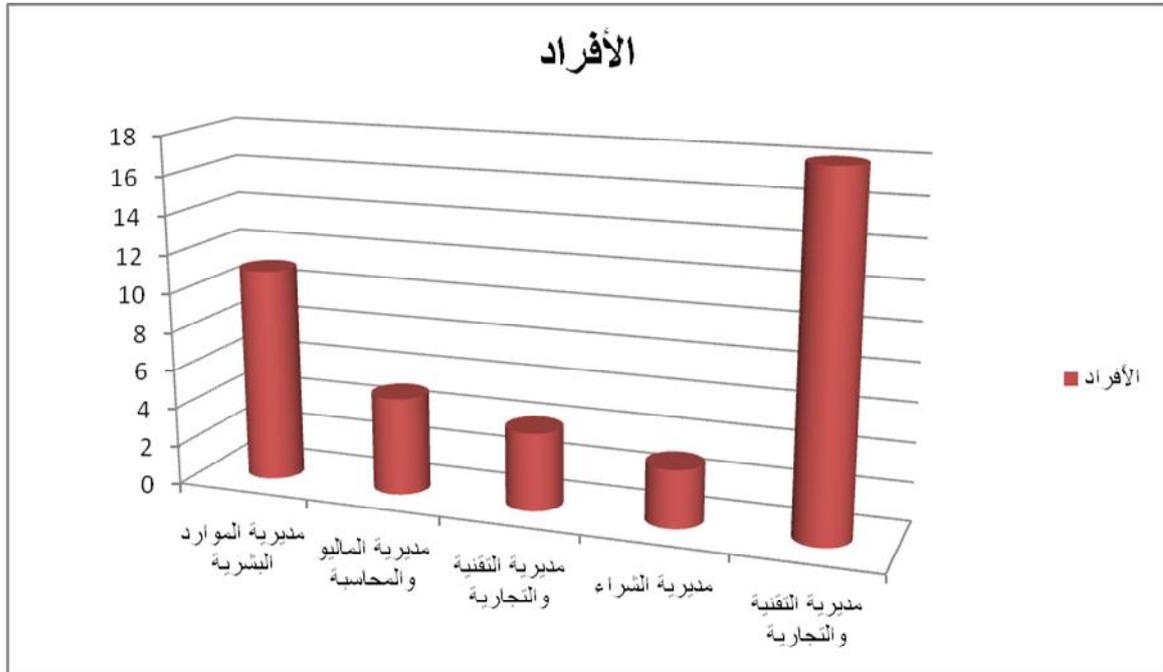
الجدول (04-14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي (N=41)

النسبة (%)	التكرار	التخصص الوظيفي
26,8	11	مديرية الموارد البشرية
12,2	5	مديرية المالية والمحاسبة
9,8	4	مديرية التقنية و التجارية
7,3	3	مديرية الشراء
43,9	18	مديرية التقنية
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول (04-14) أعلاه يتبين أن الأغلبية من الإطارات المستجوبين يعملون ضمن المديرية التقنية والتي تضم مصلحة النوعية وضمان الجودة وكذلك المخابر الى جانب مصلحة التجميع والتغليف بـ 18 إطار على بنسبة 43.9 % فيما كان عدد الإطارات العاملين ضمن الموارد البشرية 11 إطار بمعدل 26.8 % وتضم الوسائل العامة والإعلام الآلي ، و 5 اطارات متخصصين في المالية و المحاسبة بنسبة 12.9 % ويليه 4 إطارات في مديرية التجارية ، وفي الأخير 3 اطارات في مديرية الشراء بنسبة 7.3 % إن هذا التنوع في التخصص الوظيفي يساهم في الفهم والإلمام بجميع جوانب أداء المؤسسة كل حسب نوع البعد مباشرة، والشكل التالي يمثل تمثيلا بيانيا لتوزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم الوظيفي .

الشكل (04-16): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

بعد تطرقنا لعرض البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة المدروسة ، سنركز فيما يلي على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان وتحليل البيانات المتعلقة به باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجات الموافقة حول مختلف فقرات الاستبيان وترتيبها وفق متوسط اتجاهات الآراء .

الفرع الأول: تحليل عبارات القسم الأول (التميز العمودي للمنتجات)والذي يحتوي على محددتين محدد رئيسي ومحددات ثانوية هما :

أولاً: تحليل عبارات جودة منتجات المؤسسة

جدول (04-15) تحليل عبارات جودة منتجات المؤسسة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة					رقم العبرة	
				موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
				التكرار النسبة						
06	موافق	0,77	3,59	2	25	9	5	00	01	بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتنا والسعي للحصول على آلات والتقنيات الحديثة والمتطورة.
				4,7	58,1	20,9	11,6	00		
03	موافق	0,91	3,66	04	26	05	50	01	02	تقدم مؤسستكم الى زبائننا منتجات متميزة عن باقي المنتجات الأخرى .
				9,3	60,5	11,6	11,6	2,3		
01	موافق	0,72	3,93	08	23	09	01	00	03	تعد الجودة العامل الرئيسي لدى مؤسستكم حيث تتميز منتجاتكم بالجودة العالية .
				18,6	53,5	20,9	2,3	00		
08	موافق	0,84	3,46	03	19	15	03	01	04	حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات .
				7	44,2	34,9	7	2,3		
07	موافق	0,706	3,49	03	20	16	02	00	05	بذل اطارات المؤسسة جهودا كبيرة في سعيهم لتحقيق الجودة بمختلف العمليات.
				7	46,5	37,2	4,7	00		
05	موافق	0,72	3,66	03	23	14	00	01	06	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص وصفات معينة لتطابق المواصفات الأولية .
				7	53,5	32,6	00	2,3		
02	موافق	0,708	3,73	06	18	17	00	00	07	تعتبر مدخلات عملية الإنتاج من أهم مصادر التمييز للمؤسسة و تعتبر من أولويات مؤسستكم.
				14	41,9	39,5	00	00		
09	غير	0,89		00	25	09	05	02	08	يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسستكم، من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على

	متأكد		3,39	00	58,1	20,9	11,6	4,7	مستوى المخابر ومن طرف إطارات متخصصة.		
04	موافق	0,79	3,66	03	25	10	02	01	تشترط مؤسستكم قبل بيع أي منتج من منتجاتكم تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.	09	
				7	58,1	23,3	4,7	2,3			
			3,63							المعدل العام	
	موافق	0,42									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول (04-15) أعلاه، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات المحدد الرئيسي للتميز العمودي الذي يهدف إلى معرفة مدى جودة منتجات مؤسستهم أن متوسط إجابات العينة كان (3.63)، بانحراف معياري 0.42 الدال على درجة موافق وفق السلم المعتمد، وقد جاءت استجابات المبحوثين بالموافقة على معظم فقرات حيث يلاحظ أن متوسطات الإجابات تراوحت بين (3.49-3.93)، وتراوحت انحرافاتهما بين (0.71-0.84)، باستثناء العبارة المتعلقة ب " يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسستكم ، من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر ومن طرف إطارات متخصصة " التي كانت إجابة المبحوثين حولها ب "غير متأكد" بمتوسط (0.39)، وانحراف معياري (0.89) ، وهذا يدل على عدم إدراك اطارات المؤسسة اذا ماكانت هذه الأبحاث من أجل تطوير المنتجات أو مراقبة نوعيتها وقد يعود أيضا السبب إلى طبيعة المؤسسات الخاصة التي تتجنب كشف مثل هذه المعطيات من أجل تجنب تقليد منتجاتها.

ثانيا: تحليل عبارات بعد علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف

جدول (04-16): تحليل عبارات بعد علامة المؤسسة وأساليب التعبئة و التغليف

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة					رقم العبرة	
				موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	ليس موافق		
				التكرار			النسبة			
03	موافق	0,80	3,73	03	29	05	03	01	تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها باسم المؤسسة لما لها سمعة ممتازة في وسط منافسيها ، فاسمها مميز ومعروف	10
				7	67,4	11,6	7	2,3		
01	موافق	0,60	3,83	03	32	04	02	00	تعتبر علامة مؤسستكم معروفة وسهلة التذكر من طرف الزبائن.	11
				7	74,4	9,3	4,7	00		
02	موافق	0,53	3,76	01	30	09	01	00	هل ترى بأن أساليب التعبئة والتغليف المتبعة لديكم عامل مهم في جذب زبائن آخرين .	12
				2,3	69,8	20,9	2,3	00		
04	موافق	0,70	3,59	02	22	16	00	01	هل يمكن القول بأن علامة المؤسسة ذو شهرة واسعة وبإمكانها المحافظة على ولاء العملاء.	13
				4,7	51,2	37,2	00	2,3		
05	موافق	0,80	3,46	03	17	18	02	01	تراعي المؤسسة على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة ومنظمة ومنسقة من الناحية الجمالية والشكلية	14
				7	39,5	41,9	4,7	2,3		
06	غير متأكد	0,86	3,27	00	19	17	02	03	يمكن تمييز منتج مؤسستكم عن المنتجات المنافسة من خلال طريقة تصميمه الخارجي ، اللسات الأخيرة أو التنشيطات النهائية .	15
				00	44,2	39,5	4,7	7		
				المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تقيس العبارات المتعلقة ببعد علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف مدى شهرة علامة المؤسسة وجودة وجمالية أغلفتها في جذب المستهلكين ، وقد جاءت اتجاهات إجابات إطارات المؤسسة بصفة عامة بمتوسط 3.61 ، بانحراف معياري 0.44، وقد لاقت عبارة " تعتبر علامة مؤسستكم معروفة وسهلة التذكر من طرف الزبائن" أكبر درجة موافقة بمتوسط 3.83، وانحراف 0.60، تليها عبارة" هل ترى بأن أساليب التعبئة والتغليف المتبعة لديكم عامل مهم في جذب زبائن آخرين "بمتوسط 3.76، وانحراف معياري 0.53، مما يعني اتفاق معظم آراء المبحوثين على أن علامة المؤسسة معروفة والغلاف المنتجات هو جذاب أما بالنسبة للعبارة " يمكن تمييز منتج

مؤسستكم عن المنتجات المنافسة من خلال طريقة تصميمه الخارجي ، اللمسات الأخيرة أو التثبيبات النهائية". جاءت معظم إجابات المبحوثي "غير متأكد"، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.86)، وقد يكون سبب عدم تأكدهم أن جميع مختلف باقي المنتجات البديلة من المنافسين في القطاع تكون في نفس شكل عبوات التغليف والمتمثلة في بكرات خشبية وحسبهم أن ما يميز منتوجهم هو اسم علامة مؤسستهم وبطاقات التبيين.

ثالثا : تحليل التمييز العمودي للمنتجات

جدول رقم(04-17):تحليل التمييز العمودي للمنتجات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
جودة منتجات المؤسسة	3,6387	0,41206	موافق	01
علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف	3,6336	0,3865	موافق	02
الإجمالي	3,6226	0,3865	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS 19

من خلال نتائج الجدول (17-04) يتضح أن الاتجاه الكلي لمجموع التمييز العمودي للمنتجات كسلوك استراتيجي هو " موافق " بمتوسط حسابي (3.6338)، وانحراف معياري (0.4120)، أما بالنسبة لكل محدد من محددات التمييز العمودي على حدا كانت موافقة المبحوثين على جودة منتجات مؤسستهم وسمعة علامتهم.

الفرع الثاني:تحليل عبارات القسم الثاني (أداء المؤسسة):ويضم ثلاث مؤشرات لتقييم أداء المؤسسة

أولا : تحليل عبارات مؤشر الربحية

يبين الجدول التالي عبارات بعد مؤشر الربحية وتكرارات الأجوبة المتعلقة بها ونسبتها المئوية إضافة إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

الجدول (18-04): تحليل عبارات مؤشر الربحية.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة					رقم العبرة																																																																															
				موافق	موافق	غير متأكد	غير متأكد	تماما																																																																																
				التكرار																																																																																				
				النسبة																																																																																				
05	موافق	0,838	3,44	1	23	11	5	1	تقوم علامة المؤسسة بمساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.	01																																																																														
				2,3	53,5	25,6	11,6	2,3			04	موافق	0,680	3,71	3	25	11	2	00	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى ارتفاع مبيعات المؤسسة.	02	7	58,1	25,6	4,7	00	02	موافق	0,640	3,88	05	27	08	01	00	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى تحقيق أعلى أرباح ممكنة.	03	11,6	62,8	18,6	2,3	00	01	موافق	0,685	4,07	9	28	2	2	00	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول .	04	20,9	65,1	4,7	4,7	00	03	موافق	0,663	3,76	3	27	9	2	00	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .	05	7	62,8	20,9	4,7	00					المعدل العام							موافق	0,503	3,77
04	موافق	0,680	3,71	3	25	11	2	00	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى ارتفاع مبيعات المؤسسة.	02																																																																														
				7	58,1	25,6	4,7	00			02	موافق	0,640	3,88	05	27	08	01	00	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى تحقيق أعلى أرباح ممكنة.	03	11,6	62,8	18,6	2,3	00	01	موافق	0,685	4,07	9	28	2	2	00	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول .	04	20,9	65,1	4,7	4,7	00	03	موافق	0,663	3,76	3	27	9	2	00	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .	05	7	62,8	20,9	4,7	00					المعدل العام							موافق	0,503	3,77																
02	موافق	0,640	3,88	05	27	08	01	00	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى تحقيق أعلى أرباح ممكنة.	03																																																																														
				11,6	62,8	18,6	2,3	00			01	موافق	0,685	4,07	9	28	2	2	00	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول .	04	20,9	65,1	4,7	4,7	00	03	موافق	0,663	3,76	3	27	9	2	00	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .	05	7	62,8	20,9	4,7	00					المعدل العام							موافق	0,503	3,77																																
01	موافق	0,685	4,07	9	28	2	2	00	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول .	04																																																																														
				20,9	65,1	4,7	4,7	00			03	موافق	0,663	3,76	3	27	9	2	00	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .	05	7	62,8	20,9	4,7	00					المعدل العام							موافق	0,503	3,77																																																
03	موافق	0,663	3,76	3	27	9	2	00	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .	05																																																																														
				7	62,8	20,9	4,7	00							المعدل العام							موافق	0,503	3,77																																																																
				المعدل العام																																																																																				
	موافق	0,503	3,77																																																																																					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

من خلال معطيات الجدول (18-04) يتضح أن المعدل العام للفقرات قدر بـ 3.77 بانحراف معياري قدره 0.50، وبهذا يقع أو يدل على درجة موافق حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19)، حسب مقياس ليكرت الخماسي، هذا ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد بالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة وذلك راجع لأن الهدف الأول و الرئيسي لأغلب المؤسسات الجزائرية هو تحقيق الربح سواء على المدى الطويل أو القصير، كما يتضح من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عالية بالنسبة

لإطارات مؤسسة حول مؤشر الربحية هي " تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول " أما باقي العبارات فهي تشكل أهمية أقل بالنسبة لمجتمع الدراسة المستهدف وكانت كلها تدل على درجة موافق.

ثانيا: تحليل عبارات مؤشر الحصة السوقية

جدول (04-19): تحليل مؤشر الحصة السوقية

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	تماما	غير متأكد	غير موافق	موافق	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
04	موافق	0,58	4,00	05	32	03	01	00	توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها تحمل علامة المؤسسة	06
				11,6	74,4	7	2,3	00		
05	موافق	0,63	4,00	07	28	05	01	00	تصميم الغلاف الجيد لمنتجاتكم يؤدي إلى الدخول في قطاعات سوقية جديدة.	07
				16,3	65,1	11,6	2,3	00		
01	موافق	0,54	4,17	10	28	00	03	00	إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة	08
				23,3	65,1	00	7	00		
02	موافق	0,72	4,07	09	28	03	00	01	تعتبر منتجات مؤسستكم صاحبة العلامة التجارية القوية تكون قد حصلت على حصة سوقية كبيرة.	09
				20,9	65,1	7	00	2,3		
06	موافق	0,63	3,95	07	25	9	00	00	عززت الاستراتيجية المتبعة موقعكم التنافسي، كما أن زادت من ولاء عملائكم .	10
				16,3	58,1	20,9	00	00		
03	موافق	0,75	4,02	11	21	08	01	00	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم في انشاء فروع جديدة.	11
				25,6	48,8	18,6	2,3	00		
07	موافق	0,70	3,73	03	26	11	00	01	شكلت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم عائقا أمام دخول منافسين آخرين .	12
				7	60,5	25,6	25,6	2,3		
				المعدل العام						
	موافق	0,42	3,99							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول (04-19) إلى أن المعدل العام للفقرات الخاصة مؤشر الحصة السوقية كان 3.99 بانحراف معياري 0.42 ما يدل على درجة موافق حيث تقع قيمة هذا المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19)، على حسب مقياس ليكرت الخماسي وقد كان اتجاه آراء إطارات لمؤسسة متوافقة بدرجة كبيرة على مؤشر الحصة السوقية ، كما يتضح من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات التي حازت درجة موافق هي عبارة " إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة " بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري 0.54 ويتجسد ذلك من خلال نوعية منتجاتها التي أدت الى زيادة موزعين معتمدين في مختلف التراب الوطني وولاء عملائها السابقين اضافة الى كسب عملاء جدد ، أما فيما يتعلق بباقي الفقرات فيتضح من الجدول موافقة مجتمع الدراسة عليها حيث كانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.07 و 3.73) وبانحرافات معيارية (0.72 و 0.70) ، وعليه يمكن القول بصفة عامة أن إجابات إطارات المؤسسة تطابقت في وجهات النظر.

ثالثا : تحليل عبارات مؤشر الانتاجية

جدول رقم(04-20): تحليل عبارات مؤشر الانتاجية

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق		
				التكرار		النسبة				
04	غير متأكد	1,13	2,85	01	14	10	10	06	13	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع الانتاجية الكلية.
				2,3	32,6	23,3	23,3	14		
03	موافق	0,92	3,73	7	22	6	6	00	14	مكنت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع انتاجية العمال.
				16,3	51,2	14	14	00		
02	موافق	0.919	3.83	06	28	03	02	02	15	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة للمنتجات.
				14	65,1	7	4,7	4,7		
01	موافق	0.86	3.90	07	28	02	03	01	16	تؤدي الجودة الى انخفاض تكاليف الانتاج .
				16,3	65,1	4,7	7	2,3		
				المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

بناء على معطيات الجدول (20-04) كان المعدل العام للفقرات الخاصة مؤشر الانتاجية 3.57 بانحراف معياري 0.52 ما يدل على مستوى " موافق " حيث تقع قيمة المتوسط ضمن الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي الدالة على درجة موافق والشيء الملاحظ من الجدول أن عبارة " تؤدي الجودة الى انخفاض تكاليف الانتاج " في المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.86، وفي المرتبة الثانية عبارة " ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة للمنتجات " بمتوسط 3.83 وانحراف معياري 0.91 ما يدل على درجة موافق، حسب سلم ليكرت الخماسي فيما جاءت المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي العبارتين " مكنت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع انتاجية العمال " و " ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع الانتاجية الكلية " بمتوسط 3.73 و 2.85 وبانحراف معياري 0.92، 1.13 على التوالي، ما يوافق درجة (موافق و غير موافق) حسب سلم ليكرت الخماسي، وبصفة عامة قد كان اتجاه آراء إطارات مؤسسة بموافق لمؤشر الانتاجية .

رابعاً: تحليل أبعاد أداء المؤسسة

جدول رقم (21-04): تحليل أبعاد أداء المؤسسة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
مؤشر الربحية	3,77	0,503	موافق	02
مؤشر الحصة السوقية	3,99	0,42	موافق	01
مؤشر الانتاجية	3,57	0.52	موافق	03
الإجمالي	3,6387	0,41206	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول (21-04) إلى موافقة مجتمع البحث المستهدف على أداء المؤسسة ، وكانت أكثر المؤشرات استخداماً من قبل المؤسسة هي مؤشر الحصة السوقية وفق وجهة نظرهم، تليها مؤشر الربحية بدرجة موافقة أقل، بينما كانت إجابات مجتمع الدراسة حول مؤشر الانتاجية موافق في المرتبة الأخيرة .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنحاول خلال هذا المطلب القيام باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الأساليب الإحصائية التي اشرنا إليها سابقاً، وصولاً إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات

السابقة إلى جانب ما تم جمعه من معلومات من مصادر مختلفة حول قطاع الكوابل الكهربائية في الجزائر.

❖ تم استخدام تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

وفيما يلي عرض النتائج:

الفرع الأول : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

- من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Anaysis of variance والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (04-22): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.459	1	1.459	15,494	0.000
الخطأ	3.672	39	0,094		
الاجمالي	5.130	40			

معامل الارتباط: (R=0.553)، معامل التحديد: (R²=0.266)، المتغير التابع: مؤشر أداء المؤسسة

* مستوى الدلالة (0.05) * F الجدولية 4.0847 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج 19

SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-22) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 15.494 وهي أكبر من قيمة F الجدولية وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام تحليل لانحدار البسيط Simple régression Analysis اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)"

الجدول (04-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.459	1	1.459	15,494	0.000
الخطأ	3.672	39	0,094		
الإجمالي	5.130	40		F الجدولية=4.0847	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الثابت
الثابت	1.991	0,457	4.355	0,000	
أداء المؤسسة	4.94	0,126	3.936	0,000	

معامل الارتباط: (R=0.533) معامل التحديد: (R²= 0.266)، المتغير التابع: أداء المؤسسة

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية 2.021 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في تحسين أداء المؤسسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.936) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية :

يوجد دور لتحليل التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو موجب ومتوسط

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (15.494) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير التمييز العمودي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسة من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: أداء المؤسسة (Y) و التمييز العمودي (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (41) إطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

أداء المؤسسة = $0.493 + 1.1991$ التمييز العمودي كسلوك استراتيجي

وعليه فإن الزيادة في التمييز العمودي كسلوك استراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسة بـ 0,493 وحدة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين ربحية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول(04-24):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2,060	1	2,060	9,961	0,003
الخطأ	8,065	39	0,207		
الإجمالي	10,125	40		F الجدولية=4.0847	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1,644	0,678	2,426	0,020	
تمييز المنتجات	0,587	0,186	3,156	0,003	
معامل الارتباط: (R=0.451)، معامل التحديد: $R^2 = (0.203)$ ، المتغير التابع: مؤشر الربحية					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية 2.021 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (04-24) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين ربحية المؤسسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.156) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.003) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل التمييز العمودي والمتغير التابع ربحية المؤسسة حيث كانت قيمته ($R = 0.451$)، وكان معامل التحديد ($R^2 = 0.203$) حيث فسّر مؤشر الربحية بـ 20.3% من التباين الحاصل في السلوك الاستراتيجي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين ربحية المؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين ربحية المؤسسة عند مستوى

الدلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو موجب وضعيف

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (9.961) وهي أكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0,003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير ربحية المؤسسة بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في التمييز العمودي كسلوك استراتيجي من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: ربحية المؤسسة (Y) و التمييز العمودي للمنتجات (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$ حيث: (B₀) يمثل قيمة الثابت، و(B₁) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (41) إطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{مؤشر الربحية} = 0.578 + 1.644 \times \text{التمييز العمودي للمنتجات}$$

وعليه فإن الزيادة في التمييز العمودي للمنتجات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في ربحية المؤسسة بـ 0.578 وحدة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في رفع الحصة السوقية للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)"

الجدول (04-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	1,200	1	1,200	7,668	0,009
الاجمالي	6,104	39	0,157		
	7,304	40		F الجدولية=4.0847	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الثابت
المتغير	2,370	0,590	4,019	0,000	
المتغير	0,448	0,162	2,769	0,009	
معامل الارتباط: (R=0.405)، معامل التحديد (R ² =0.164)، المتغير التابع: مؤشر الحصة السوقية					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية 2.021 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

من خلال النتائج المبينة في الجدول (04-25) يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في رفع الحصة السوقية للمؤسسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.769) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة Sig (0.009)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما نرى أن معامل الارتباط R كانت قيمته (0.405) ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والملاحظ أيضا من نتائج الجدول أن معامل التحديد كان هو الآخر 16.4% حيث نرفض الفرضية الصفرية كما هي ونقبل الفرضية البديلة :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في رفع الحصة السوقية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو موجب وضعيف

كما ان قيمة اختبار (F) بلغت (4.084) وهي اقل من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الحصة السوقية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في السلوك الاستراتيجي . من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: الحصة السوقية (Y) و التمييز العمودي للمنتجات (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$ حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (41) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = 0.448 + 2.370 \text{ التمييز العمودي للمنتجات}$$

وعليه فان الزيادة في التمييز العمودي للمنتجات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الحصة السوقية بـ 0.448 وحدة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي للمنتجات في تحسين انتاجية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ".
الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (04-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ الاجمالي	1.194	1	1.194	4.722	0.036
	9.861	39	0.253		
	11.055	40		قيمة F الجدولية=4.0847	
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.960	0.749	2.616	0.013	
تمييز المنتجات	0.447	0.206	2.173	0.036	
معامل الارتباط: (R = 0.329) معامل التحديد: (R ² =0.085)، المتغير التابع: مؤشر الانتاجية					

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية 2.021 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (04-26) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين انتاجية المؤسسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.173) وهي اكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.036) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل التمييز العمودي والمتغير التابع انتاجية المؤسسة حيث كانت قيمته (R= 0.329)، وكان معامل التحديد ($R^2=0.085$) حيث فسر بعد مؤشر الربحية بـ 0.85% من التباين الحاصل في السلوك الاستراتيجي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي في تحسين انتاجية المؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل التمييز العمودي للمنتجات في تحسين انتاجية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو موجب و ضعيف

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (4.772) وهي اكبر من قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0,036) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الربحية للمؤسسة بالاعتماد على التغيرات التي تحدث السلوك الاستراتيجي من خلال التعبير

عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة: انتاجية المؤسسة (Y) و التمييز العمودي للمنتجات (X)

$$Y=B_0+B_1 X$$

بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$ حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (41) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{مؤشر الانتاجية} = 0.447 + 1.960 \text{ التمييز العمودي للمنتجات}$$

وعليه فان الزيادة في التمييز العمودي للمنتجات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في انتاجية المؤسسة بـ 0.447 وحدة.

خلاصة الفصل

إن مما لمسناه في الفصل الرابع ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي لدور التمييز العمودي كسلوك استراتيجي ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة ، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام أساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية بين المتغير المستقل المتغير التابع سواء كانت هذه العلاقة متوسطة أو ضعيفة الا أنها موجودة ، و بناء على كل المؤشرات السالفة الذكر نجد أن المؤسسة تمكنت من التميز في السوق ، وكنتيجة لذلك كبر حصتها السوقية واستحوادها على العديد من الزبائن وهذا راجع لجودة منتجاتها .

وقد استخلصنا جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- ان المؤسسة محل الدراسة تمكنت من انتاج منتجات ذات جودة عالمية ؛
- تحقيق سرعة في الانجاز من أجل تلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب ؛
- لها سمعة معروفة لدى الزبائن ووفاء عملائها لعلامتها ؛
- ان المؤسسة تمكنت من توسيع تشكيلة منتجاتها ؛
- بالاضافة الى ذلك فقد تمكنت المؤسسة من التحكم في بعض التكاليف نتيجة لاستخدام الجودة في مختلف مراحل العملية الانتاجية ؛
- ورغم كل هذه النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسة ، هذا لا يمنع من وجود بعض السلبيات التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة ، وعلى المؤسسة تفاديها أو محاولة التقليل منها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق اذ لم يكن من أجل تنميتها في السوق.

إن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية مؤسسة هي تحقيق النجاح والاستمرارية وضمن ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المؤسسة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية التحليل البيئي بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني السلوك الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة، حيث إن الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة يكون نتيجة اعتماده سلوك استراتيجي معين لذا تناولنا أنواع الاستراتيجيات وهي الاستراتيجيات الأساسية التي حددها "بوتر" ووضح أن المؤسسة التي تريد تحسين وضعيتها التنافسية عليها أن تسيطر إما من خلال التكاليف أو عن طريق تمييز المنظمة لمنتجاتها أو أن تركز على فئة معينة وتعمل على خدمتها، وهناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تعتمد المؤسسة لضمان توريد المواد وضمان تسويق منتجاتها، إلا أننا اكتفينا بذكر هذه الاستراتيجيات نظراً لمتطلبات الدراسة الميدانية بحيث قمنا بدراسة التمييز العمودي للمنتجات وهو أحد أهم أنواع إستراتيجية التمييز والذي يركز بالدرجة الأولى على الخصائص النوعية للمنتوج ، وإن اختيار الاستراتيجيات المناسبة وفق ظروف ومتغيرات المؤسسة لا يكون إلا عبر تحليل أدائها لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها عند اعتمادها لذلك السلوك الاستراتيجي ، فالأداء الفعال يعكس نجاح المؤسسة ومن أجل ذلك يتم استخدام الأساليب الأكثر تقدماً لقياس الأداء التي تعمل على مقارنة الأداء المحقق بمعايير موضوعة للاستفادة من إدارة الأداء للفترات القادمة.

ولقد حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB) وتحديد المزايا التي تتميز بها هذه المؤسسة، من أجل أن تسفيد منها المؤسسة للمنافسة في سوق صناعة الكوابل الذي أصبح يتميز بتنافسية شديدة من خلال دخول متعامل جديد وقوي إلى السوق في مجال هذه الصناعة، وقد أتمدت هذه المؤسسة منذ البداية على المنافسة من خلال تمييز منتجاتها و رغم دخول المؤسسة في منافسة شديدة من عدة شركات إلا أنها استطاعت المحافظة على مركزها في السوق و المحافظة على تميز منتجاتها ، و رغم أن المؤسسة لم تغير الإستراتيجية المتبعة من أجل التنافس و ذلك من خلال المحافظة على التميز في الإنتاج ، إلا أنها بحاجة إلى التوجه أكثر نحو إستراتيجية المنافسة بالتكاليف ، وهذا قد يسمح للمؤسسة المحافظة على مركزها في السوق من خلال إتمادها على الكفاءة في الإنتاج و جودة المنتجات ، و تبقى من أهداف المؤسسة تحقيق منافسة سعرية بنفس الوقت دون أن يؤثر ذلك على الهدف الأساسي و هو التميز و الذي عرفت به المؤسسة منذ نشأتها .

أولاً: النتائج : سنقدم مجموعة من النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، ومن أهمها:

✓ زيادة الكميات المنتجة من مختلف أنواع الكوابل : فحصلت المؤسسة على شهادة الايزو
سمحت لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على
منتجاتها؛

✓ زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية وخاصة بعد قانون المالية 2018: حيث عرفت
المؤسسة زيادة لحجم مبيعاتها نتيجة لزيادة حجم تعاملاتها خاصة لأن منتجاتها تتميز
بالجودة ومطابقتها للمواصفات العالمية؛

✓ زيادة الأرباح : حيث سجلت المؤسسة زيادة جد معتبرة في الأرباح بسبب جودة
منتجاتها وعلامتها المتميزة ؛

✓ تمتع المؤسسة بقدره تنافسية خاصة في السوق الوطنية ، والتي تعود أساسا إلى جودة
منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الايزو للجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى
المنافسة في نفس المجال – ما عدا مؤسسة كابال بالجزائر – وهذا ما ساهم في تحسين
سمعتها ، وزيادة حجم تعاملاتها ، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها؛

✓ تقليص نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية؛ وكذلك الفضلات الصناعية في
السنوات الأخيرة نتيجة إتباعها للتميز العمودي؛

إلا أن هذه النتائج لا تنفي وجود بعض المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة والتي نوجزها
فيما يلي:

✓ عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة المتحصل عليها، إلا فيما يخص
تدوين كل ما تم القيام به في المؤسسة؛

✓ انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الايزو، وسيلة للشهرة
فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل وظائف المؤسسة؛

✓ ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة – رغم أنه يعتبر أهم جانب يجب أن تركز عليه في
ظل ظروف المنافسة – خاصة وأنها تعاني من عدم وجود أشخاص متخصصين في
مجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالإشهار والترويج، أو بأبحاث السوق؛

✓ قلة حجم تعاملاتها مع الأسواق الخارجية إلا من خلال تعاقدات مع بعض المؤسسات
فقط؛

- ✓ إنعدام النظرة الحديثة للعلامة في المؤسسات الوطنية، إذ أنها لا تعدوا أن تكون مجرد اسم للمنتوج فقط؛
- ✓ إن المنتجات التي تسوقها المؤسسة لها ميزة تنافسية، بسبب الجودة العالية للمنتجات ، وكل هذا لا يعرفه الزبائن نظرا لإنعدام الاتصالات (خاصة الإعلانات) بين المؤسسة والزبائن؛
- ✓ الملاحظ أن المؤسسة تعاني كثيرا من مشكل دخولها للخصوصية المتكرر خلال السنوات الأخيرة ، مما نتج عنه عدة مشاكل ، لأنها العائق أمام كل تحسين وتطوير في منتجات المؤسسة؛
- ✓ لا بد من التطبيق الجيد للتمييز العمودي وعدم المبالغة فيها لان ذلك قد يؤدي إلى أضرار : كارتفاع المفرط للسعر الذي يؤدي الزبائن إلى التجنب هذه المنتجات .

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة توصلنا الى اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وهي كما يلي :

الفرضية الأولى: يأتي التمييز من وجود اختلافات في السلع المعروضة ، وتعتبر الجودة المحدد الأساسي للتمييز العمودي مع وجود بعض المحددات الفرعية؛

لقد اعتمدت البحوث الاقتصادية عند تحليل خاصية تمييز المنتجات على مجموعة من النماذج تختلف عن بعضها من خلال نظرة كل نموذج لمفهوم المنتج من وجهة نظر المستهلك، أي خصائص تفضيلات المستهلك ، وبالتالي صحة الشق لأول من الفرضية الأولى

إن التمييز العمودي على عكس التمييز الأفقي فإنه يدخل في الاختلاف النوعي بين السلع لأنه يتم تنفيذه على أساس ترتيب السلع في مبدأ تفضيلها من قبل المستهلكين على أساس خصائصها المادية (أكبر أو أقل جودة) أو ذاتية (السلعة ذات علامة تجارية أو العكس) ، وبالتالي فالجودة هي المحدد الأساسي للتمييز العمودي إضافة إلى محددات أخرى تتمثل في : العلامة ، تصميم المنتج ، التعبئة و التغليف وبالتالي صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: التمييز العمودي كأي سلوك يمكن أن تتبعه أي مؤسسة وبما أنه يركز على جودة المنتج فيجب توفر إمكانات مادية كبيرة

من أجل انتهاز التمييز العمودي لا بد أن تكون المؤسسة في سوق يتسم بالمنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة المميز ، كما يجب أن تتوفر عدة شروط منها شروط خاصة بالبيئة الداخلية : كالبحت

والتطوير ، الوسائل المادية والبشرية ، شروط خاصة بالبيئة الخارجية : مدى تقبل المستهلك للمنتج والمنتجات البديلة....أي أن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس مربوط بالوسائل المادية فقط وبالتالي عدم صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة مختلفة عما يقدمه المتنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وبالتالي وفاء لعملائها الحاليين لمنتجاتها واستقطاب عملاء جدد ؛

هناك احتمالية قدرة مؤسسات أخرى توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة و بأسعار أقل من أسعار المؤسسة ، لذلك على الرغم من أن التمييز العمودي فعال في خلق ولاء الزبائن ، فإنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد ، كما يمكن أن لا يقدر الزبون قيمة التمييز لأي سبب من الأسباب فالمستهلك في الوقت الراهن ومع المواصفات العالمية لا يقبل إلا بالمنتجات ذات الجودة أي هنا يكون المعيار للمفاضلة بين المنتجات أكبر أو أقل جودة ، وبالتالي تحتوي هذه الفرضية على شقين شق خاطئ حين يكون التسجيد المفرط للتمييز العمودي وفي غير محله وشق صحيح والذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال خلق ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة أي احتفاظها بمكانتها السوقية.

الفرضية الرابعة: إن هذا النوع من التمييز لا يسمح للمؤسسات بالتفكير بالتكاليف لكن في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح فإنها تسمح للمؤسسة بتحقيق أرباحا عالية قياسا بالمتنافسين.

التمييز في الواقع يكلف كثيرا وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغ كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، وذلك من أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة ويجب عدم المبالغة في التمييز لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع المفرط للأسعار، كما يمكن للمؤسسة أن تقدم منتجات عالية الجودة وفي نفس الوقت بأسعار منخفضة وذلك على المدى الطويل من انتهاجها التمييز العمودي حيث أن الجودة الشاملة في جميع العمليات تهدف إلى تخفيض تكاليف اللاجودة ، وبالتالي صحة الفرضية الرابعة على المدى الطويل وبشرط عدم الإفراط في التمييز.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة E.NI.CA.B وأداء المؤسسة.

من خلال الدراسة توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التمييز العمودي كسلوك استراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة وأدائها E.NI.CA.B، حيث تختلف هذه العلاقة من مؤشر الى آخر، وبالتالي عدم صحة الفرضية الخامسة.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

ارتأينا تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها تحسين الوضعية الحالية للمؤسسة وفتح آفاق مستقبلية، تجعلها قادرة على المواجهة و التأقلم في نفس الوقت، مع ما تفرضه عولمة الأسواق من تحديات، بحيث يمكننا تلخيص هذه الاقتراحات كما يلي:

✓ الحرص المستمر على جعل منتج المؤسسة، في مستوى رغبات الزبون، من خلال الاستماع لهذا الأخير، والعمل الدائم للوصول إلى تحقيق وفائه للمؤسسة؛

✓ تكريس مختلف الإمكانيات المالية و المادية، لتطوير مهارات العمال و الإطارات، وإجراء دورات تكوينية مستمرة، لرفع مستوى أدائهم واستغلال مهاراتهم ؛

✓ الانتباه لأهمية دراسات السوق، و دورها الفعال في واقعية الخطط طويلة المدى،

✓ الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية، باعتبار التكنولوجيا أحد مداخل تنافسية المؤسسة الحديثة ؛

✓ العمل على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

✓ العمل على صرامة عملية الرقابة، وجعلها رقابة مستمرة وموازية لمختلف مراحل العمل الإنتاجي، سواء التحضيرية منها أو التنفيذية أو البعدية؛

✓ التقييم الدوري لأداء المؤسسة، و محاولة تدارك أي نقائص؛

✓ على المؤسسة أن تبني إستراتيجيتها على ربط العلاقة بالمستهلك النهائي وليس بتاجر الجملة والتجزئة، من أجل ضمان ولاء المستهلكين لها؛

✓ استطلاع رأي العمال وتعريفهم بالإستراتيجية وما هو مطلوب كمستوى كفاءة ومهارة يجب السعي لتحقيقها؛

✓ على المؤسسة أن تضع أمامها منافس نموذجي من أجل التحسين المستمر لأدائها وهو ما يسمى بـ "Benchmarking"،

✓ قد يكون من المفيد على المؤسسة أن تستكمل موضوع قياس الأداء بتناول العلاقة بينه وبين برامج ومنهجيات ومعايير الدولية المرموقة كمدخل معترف به، وأيضاً كعامل مساهم في تحقيق نتائج عمل متميزة ومتواصلة؛

✓ نقترح على المؤسسة إنشاء خط هاتفي أخضر(خدمة المستهلك)، والذي من خلاله يمكن للزبائن التواصل مع المؤسسة، وتقديم شكاويهم واقتراحاتهم، وبذلك تتوطد العلاقات بين المؤسسة والزبائن؛

✓ نقترح على المؤسسة اللجوء إلى الاتصالات بمختلف أشكالها (خاصة الإعلانات) لترسيخ المزايا العديدة لهذه المؤسسة في أذهان الزبائن، وأيضاً حتى تنشأ الثقة بينهم بعد تجربة المنتج مع مرور الزمن؛

✓ ضرورة القيام بدراسة الأداء داخل المؤسسة و ذلك بشكل دوري ، من أجل تحقيق مستوى أداء أعلى و الوقوف على ما تحقق للمؤسسة من نتائج من خلال قدراتها الإنتاجية والاستراتيجيات المتبعة ، والاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب؛

✓ تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائها المكانة الملائمة لها ، لاسيما في ظل مرحلة اقتصاد المعارف ، حيث المعرفة مصدر للتميز و أساس للبقاء؛

✓ العمل من أجل الحصول على شهادات إيزو أخرى، والتي تحسن سمعة المؤسسة في السوق وتعزز قدرتها التنافسية، مثل شهادة ISO14000 و ISO18000 لأن التحسينات والإجراءات الوقائية التي اتخذتها تؤهلها للحصول على هذه الشهادة نظراً لتماشيها مع متطلباتها ومبادئها.

رابعاً : آفاق الدراسة: بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي ركزت على التعرف على مساهمة التمييز العمودي للمنتجات في تحسين أداء المؤسسة ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها ومنها:

- 1- مساهمة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ؛
- 2- إستراتيجيات التكيف مع متطلبات الاندماج في السوق العالمية؛
- 3- تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير و توزيع منتجات المؤسسة ؛
- 4- دور تحليل المحيط الخارجي في صياغة الخيار الاستراتيجي ؛
- 5- إستراتيجية إقصاء المنافسين وأثرها على القوة السوقية .

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية I- الكتب

1. أحمد سعيد بامخرمة ، إقتصاديات الصناعة ، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، 1994 .
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
4. أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر ، عمان ، 2000.
5. أحمد محمد غنيم، نظام إدارة الإنتاج المتكامل باستخدام الحاسب الآلي، بدون دار نشر، مصر، 2006.
6. إسماعيل علي بسيوني ، رفعت السيد العوضي ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
7. أكرم أحمد الطويل ، ندى عبد الباسط كشمولة ، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2014.
8. ايديوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في ادارة الأعمال ، ترجمة فهمي رزق ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1999.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
10. ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
11. جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الادارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 .
12. جيمس جوارنتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي: الاختيار الخاص و العام، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987 .
13. حميد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979.
14. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
15. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

16. دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
17. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
18. رشاد أحمد موسى ، اقتصاديات المشروع الصناعي ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1971
19. روبرت . أبتس وديفيد لي ، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008 .
20. روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة ، العدد الثاني، 1997 .
21. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994 .
22. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
23. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر، عمان ، الأردن، 1997 .
24. سلطان حمو ، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج ، دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان ، 2015 .
25. سليمان سلامة ابو خرمة ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
26. سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000..
27. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، مصر، 2002.
28. سونيا محمد البكري، الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
29. شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل -، ترجمة : د رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المعتال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 .
30. ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
31. طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2001.
32. عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك المفاهيم و الاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998 .

33. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
34. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 1997 .
35. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
36. عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001 .
37. عبد المليك مزهودة ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2006.
38. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم-الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، جزء أول أساسي، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
39. عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (الإطار نظري وتطبيقي)، المجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
40. عقيل جاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، بدون سنة النشر.
41. علي السلمي ، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب ، القاهرة ، بدون سنة النشر.
42. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
43. علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 .
44. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، .
45. عمر وصفي عقيلي ،المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى ، 2001.
46. غسان قاسم اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
47. فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع، الطبعة 01 ، عمان، 2008 ،
48. فرج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، مصر، 2000.
49. فريديريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي،ترجمة ترجمة وردية راشد،المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع ،لبنان، بيروت ، 2008 .

50. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ،2000.
51. فليب سادلر ، ترجمة علاء أحمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 .
52. كاظم جاسم العيساوي،الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن ،عمان،2008.
53. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
54. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
55. مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
56. محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2004 .
57. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
58. محمد إسماعيل سيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
59. محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007.
60. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999،
61. محمد حافظ حجازي، مقدمة فى التسويق، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، 2007 .
62. محمد سلطان حمو ، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج ، دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان ، 2015.
63. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الأردن، 2008.
64. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الأردن، 2007 .
65. محمد علي الليثي، لطفى لوين سيفين، الاتجاهات الحديثة فى اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
66. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق ، الدار الجامعية ، 2000 .
67. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.

68. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
69. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
70. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، مصر (الاسكندرية)، 2003.
71. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
72. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
73. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، سنة، 2008.
74. نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
75. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
76. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء - المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
77. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.

II- أطروحات الدكتوراه

78. الشيخ داوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1999.
79. ابراهيم العقيدي جهاد، تحليل واقع وأبعاد وإستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1997.
80. أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة التبغ و الكبريت، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
81. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.
82. سامية سرحان، أثر المتطلبات البيئية للتعبئة والتغليف على صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف الجزائر، 2016/2017.

83. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
84. سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الغذائية، أطروحة دكتوراه ، بسكرة ، الجزائر ، 2016، 2015 .
85. سهام سهولي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2006/2005.
86. عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004 .
87. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
88. فاتح مجاهدي، أثر الاتجاهات نحو البلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري ، للمنتجات المحلية والأجنبية دراسة ميدانية للمنتجات الالكترونية و المشروبات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ، 2011 .
89. محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004-2014)، أطروحة دكتوراه ، الجزائر ، 2016/2015.
- III المجلات
90. الهام يحيايوي. إلهام يحيايوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5، 2007 .
91. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 07، 2009.
92. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
93. محمود صديق زين، أحمد سعيد بامخرمة، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 2، 1989.
94. كنعان عبد الغفور حسن، تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تنمية الرافدين ، العدد7، 2002 .

95. علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية)، المجلد 18، العدد 2، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
96. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.
97. عبد اللطيف مصطفى ، عبد القادر مراد ، أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04، الجزائر ، 2013 .

-IV الملتقيات

98. AOUDIA.M et REZAZI.O, les cadres de conception des systèmes de mesure de performances (PMS) : للمنتظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
99. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011.
100. عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء: مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 9/8 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة .
101. عبد الملوك مزهودة، مقاربة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس 2005.
102. عبد الوهاب بن بريكة ، صيفي وليد ، دور مقاييس التركيز في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر ، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الصناعي وأهميتها في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، 2-3 ديسمبر 2008 ، جامعة بسكرة ، الجزائر
103. عمار عماري ، الهاشمي بن واضح ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005 .

ثانيا : المراجع باللغة أجنبية

I. الكتب

1. A. Establier **Et si nous partions de la performance dans votre entreprise ?** ed Eyrolles, Paris, 1988.
2. Alexis Jacquemin; **Economie industrielle Européenne**, Dunod ,Paris,1997.
3. Bernard Martory, **contrôle de gestion**, libraire Vuibert, Paris, 1999.
4. Brigitte Darioth. **Control de gestion** .Dunod .Paris.2000 .
5. Claude Demeure, **Marketing**, Dalloz, Paris, France, 2ème édition, 1999.
6. Daniel Michel, Robert Salle, Jean-paul Valla, **Marketing industriel (stratégie et mise en œuvre)**, Edition Economica, 2e édition, Paris, 2000.
7. David Begg et autres, **Micro Economie**, Ediscience International, Paris,1993.
8. Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff , **Economie industrielle** , Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles,2008.
9. Dupuy et autre, **Les systèmes de gestion**, édition organisation, Paris, 1989.
- 10.Etienne Collignon, Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès**. Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1988.
- 11.Frédéric Lovoy, **Les Stratégies de l'Entreprise**. Dunod. Paris. 2002.
- 12.Gedefroy,Dang Ngueyien ,**Economie Industrielle Appliquée**,ED Vuibert,paris,1995.
- 13.Georges Lewi, **La marque**, édition Vuibert, Paris, 1999.
- 14.GERARD DONNADIEU,**La performance globale: quels déterminants, quels mesures ?**, Editions d'organisation,99,2003.
- 15.Gerry.Johnson, Chevalier, **Industrie**, Encyclopédie, économique, P 1548
- 16.Gilles Bressy, Chrstian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, édition sirey, Paris, 1990.
- 17.Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée** ,édition Vuibert, France, 1995.

- 18.Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche, Repenser la stratégie (fondement et perspectives), édition Vuibert, Paris, 1998.
- 19.Hitt. M, Ireland.R, Hokisson R E, Strategic Management: Compétitivités and globalisation, 4thed, 2001.
- 20.Hurbert .k.Rampersad,Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise Ed : Springer. Paris. 2005.
- 21.Huynh.K,Besancenot.D,Économie Industrielle (Repères-Cours-Applications) ,Amphi Économie, Paris, 2004 .
- 22.J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998.
- 23.Jacques Castelnau et autres, pilotage stratégique, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 24.Jacques clavier,qualité et qualitique,téchnique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle , Paris , 1997 .
- 25.Jacques Lendrevie, Denis lindon, Mercator, Editions Dalloze, 6édition, Paris, 2000.
- 26.Jacques Lendrevie, Denis lindon, Mercator, Editions Dalloze, 6édition, Paris, 2000.
- 27.Jean –Claude Tarondeau, Stratégie industrielle. Edition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- 28.Jean Marie Chevalie, L'Economie industrielle des stratégies d'entreprises , Montchrestien , PARIS, 2000.
- 29.Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993.
- 30.Jean-Jacques lambin et Ruber Chumpitaz, marketing stratégique et opérationne ,l 5ème édition,dund,paris,2002.
- 31.Jean-Pierre Bernadet et Antoine Bouchez, Stephane Pihier, Précis de Marketing, édition Nathan, France, 1996.
- 32.J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998.

- 33.K.Huynh-D.Besancenot ,**Economie Industrielle**, Bréal ,Paris,2004 .
- 34.Kim Huynh, Damien Besancenot, ,**Economie Industrielle**,Bréal, Paris,2004.
- 35.L.Krawseki et L.Ritzman: **Operations management- Stratégie and analysais- ed**. West publishing campany, USA, 1993.
- 36.Lamia Berrach, **L'indicateur de performance**, ed Cepadués, France, 2002.
- 37.**Le Petit LAROUSSE** Editions Larousse .Paris. 2008 .
- 38.M..Porter, **L'avantage concurrentiel** ,Dunod,Paris,1997.
- 39.Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995.
- 40.Marie-Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, **Pratique du marketing**, BERTI édition, 2ème édition, Alger, 2004.
- 41.Md Seghir Djitli, **Marketing**, édition Berti, Alger, 1998.
- 42.Michael Porter, **"New Global Strategies for Competitive Advantage"**, Planning Review; ABI/INFORM Trade & Industry, May/Jun 1990.
- 43.Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Paris, Economica, 1986.
- 44.Michael Porter, **La concurrence selon porter**, paris, Ed village mondial, 1999.
- 45.Michael. Porter, **Compétitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A., free press, 1980.
- 46.Mokhtar Amani, **Microéconomie**, centre de publication universitaire Tunis, 2003.
- 47.Octave Jokung- Nguéna, Jean-Luc Arregle, Yves de Kongé, Wofgang Ulaga, **Introduction au management de la valeur**, Edition Dunod, Paris.
- 48.P.Bexos, C.Mendoza, **Le management de performance**, éd comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- 49.Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11emeédition, Paris, 2003.

50. Philip Lorino. **Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage pour les processus et les compétences** 2eme édition. Edition d'organisation. Paris. 2001.
51. R. Kaplan, D. Norton, "The **balanced scorecard, measures that drive performance**", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.
52. R.R. Barthwal, **Industrial Economics: An Introductory Textbook**, New age international publisher, 3rd edition, India.
53. Richard D'aveni, **Hyper compétition**, Ed Vuibert, Paris 1995.
54. Robert B. Carton and Charles W. Hofer, **Measuring Organizational Performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research**, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA, 2006.
55. Robert Houdayer, **évaluation financière des projets**, economica édition, France, 2^{ème} édition, 1999.

.II المجالات

56. Armstrong, M. **Recent developments in the economics of Price discrimination** in Blundell R. and Neury. W.K. and Person, T, Advances in economics and econometrics : theory and application Ninth world congress. Vol II, Cambridge university, press, UK, 2006.
57. B. Curtis, Eaton and Richard G, Lipsey, **Product Differentiation chapter in** : Richard Schmalensee and Robert Willig, the handbook of industrial organization, vol 1, elsevier, UK. 1989.
58. Ferreira, Rodolphe Dos Santos, and Jacques-François Thisse, **Horizontal and vertical differentiation: The Launhardt model**, International Journal of Industrial Organization, vol 14, N° 4, 1996.
59. Kevin Lancaster, socially **optimal product Differentiation**, the American economic Review, vol 65. N° 4, sep, 1975.
60. Salop, Steven C, **Monopolistic competition with out side goods**, the Bell Journal of economics, vol 10. N°1, 1979.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. Jean-Claude Trondeau , **"De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus"**, p.242, www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm. (02/03/2016).
2. Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, **"La mesure de la création de valeur:le cas d'une entreprise du secteur de la gestion patrimoine"**. www.iseor.com, (04/01/2016).
3. Laurent Tournois, Michel Montebello, **" La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises"**. www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm 1.. (02/11/2016).
4. Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, **" La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to- business. Une application dans le domaine de la téléphonie"**. edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000248/ - 8k - pdf. (29/03/2017)

1- شارف مصطفى، بن دولي عبد القادر، مقالة حول التنافسية بالتميز، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس في الموقع <http://etudhantdz.net/VB/F52.html> تم الاطلاع عليه في

2016/04/04

الملحق رقم (01): قائمة أهم الموزعين المعتمدين لدى المؤسسة

Partenaires Officiel Enicab 2018

Partenaire Officiel	Region	Mobile	e-mail	Tél/Fax
SARL COGELBA	TLEMEN	0770 98 20 43	sarlcogelbamahi@yahoo.fr	043 405025 043 40 50 01
ETS BELMABROUK	BISKRA	0661 37 45 23	ahmed.belmabrouk.cables@gmail.com	033 65 96 54
SARL TAHRAOUI	BISKRA	0770 60 18 96	sarl_tahraoui@yahoo.fr www.groupetahraoui.com	033 74 63 81 033 73 29 28 033 73 86 77
ETS BOUZIDI & EURL BOUZIDI	KHENCHLA	032 31 60 55 0550 44 71 23	bouzidihamid68@yahoo.fr	032 71 85 19
ETS CHAKER	M'SILA	0550 93 70 18 0661 44 50 18	belchaker44@yahoo.fr	035 33 62 95 030 50 04 86
SARL CABLE MAHMOUDI	EL OUED	0770 60 33 15	Sarl_cable_mahmoudi@hotmail.com	032 24 00 16
SARL MARBRE ET GRANIT	SETIF	0661 35 02 46	gramar_groupcheurfa@hotmail.fr	036 87 71 81 036 87 71 80 036 87 71 82
ETS FACI	A. TEMOUCHENT	0663.16.77.69 0661 24 32 39 0661 54 95 30		043 60 41 50 025 20 77 03
SARLFRERESLOUKIA	SETIF	06 70 35 19 62	sarlfreresloukia@gmail.com	036 92 64 77
EURL GML	OUM EL BOUAGHI	0661 37 96 63	ghennamcable@yahoo.fr	032 44 14 35
SARL SIEM	ORAN	041 29 58 24	sarl_siem@hotmail.com	041 29 28 13
EURL CODIMOS	ALGER	0770 86 04 02 0770 94 95 05 021 87 88 20	euricodimos77@yahoo.fr	021 86 99 40
ETS BOUAZIZ	M'SILA	0558 54 77 00 035 54 87 14 0661 35 71 97	fahimmsila@yahoo.fr	035 33 87 81
SARL GMS COM	SETIF	0561 68 32 78 0550 81 17 45	ets.saidiahmed@yahoo.fr	
ETS HOUHOU BOUSSAIRI	BISKRA	0555 07 02 32	etshouhou@gmail.com	033 65 70 47
SARL AICO	CONSTANTINE	0550495996	lyagoub.aico@outlook.com	
EURL CIRTA CABLE	CONSTANTINE	0770 32 71 69 0661 57 08 97	snaidji@hotmail.fr	
ETS BOUFENAR BOUBAKEUR	Batna	0550 51 49 74	boufenar-enicab@hotmail.com	033 89 54 44
EURL BBA ELECTRIC	Bordj Bou Arreidj	0661377182	bm.bba34@yahoo.fr	035694246



الملحق رقم (03): أساليب التعبئة والتغليف في المؤسسة



الملحق رقم (04): استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على أرائكم لاستفتاء البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية ، وذلك استكمالاً للدراسة العلمية من أجل الحصول درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و الموسومة بـ " دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية :دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة E.N.I.C.A.B "

وفقاً لهذا نطلب من سيادتكم التكرم بالإطلاع على كل عبارة من العبارات والإجابة عليها بكل موضوعية ومصداقية ، حيث أن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معنا ونرجو منكم عدم ترك سؤال دون الإجابة عليه ، ونؤكد لكم أن الاجابات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض علمية بحتة .
لكم منا فائق الشكر و التقدير

الطالبة : وهيبة ديجي

البيانات العامة و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض المميزات و الخصائص الشخصية و الوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 الى 35 سنة
من 35 الى 40 سنة فوق 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس
تقني سامي ماستر /مهندس دولة
- دراسات عليا / دكتوراه
- 4- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10
من 10 الى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 5- التخصص الوظيفي: مديرية الموارد البشرية مديرية المالية والمحاسبة
مديرية التقنية والتجارية مديرية الشراء مديرية التقنية

القسم الأول : التمييز العمودي كسلوك استراتيجي

الذي يضم كل هو متعلق بالتمييز العمودي للمنتجات المتبع من طرف المؤسسة والذي يرتكز أساسا على جودة المنتجات في جميع مراحل العملية الانتاجية للوصول للمنتج النهائي إضافة الى بعض المحددات الأخرى : كالعلامة ، أساليب التعبئة والتغليف ، تصميم المنتج...

العبارة	المحور الأول : التمييز العمودي للمنتجات كاستراتيجية منتهجة لدى المؤسسة.	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
جودة منتجات المؤسسة						
01	بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتها والسعي للحصول على آلات والتقنيات الحديثة والمتطورة.					
02	تقدم مؤسستكم الى زبائنكم منتجات متميزة عن باقي المنتجات الأخرى .					
03	تعد الجودة العامل الرئيسي لدى مؤسستكم حيث تتميز منتجاتكم بالجودة العالية .					
04	حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص، أو البحث وتطوير المنتجات .					
05	بذل اطارات المؤسسة جهودا كبيرة في سعيهم لتحقيق الجودة بمختلف العمليات.					
06	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص وصفات معينة لتطابق المواصفات الأولية . بغرض تحقيق الجودة فإن المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتها والسعي للحصول على آلات والتقنيات الحديثة والمتطورة.					
07	تعتبر مدخلات عملية الإنتاج من أهم مصادر التمييز للمؤسسة و تعتبر من أولويات مؤسستكم.					
08	يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسستكم، من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر ومن طرف إطارات متخصصة.					
09	تشرط مؤسستكم قبل بيع أي منتج من منتجاتكم تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.					
علامة المؤسسة وأساليب التعبئة والتغليف						
10	تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها باسم المؤسسة لما لها سمعة ممتازة في وسط منافسيها ، فاسمها مميز ومعروف .					
11	تعتبر علامة مؤسستكم معروفة وسهلة التذكر من طرف الزبائن.					
12	هل ترى بأن أساليب التعبئة والتغليف المتبعة لديكم عامل مهم في جذب زبائن آخرين .					
13	هل يمكن القول بأن علامة المؤسسة ذو شهرة واسعة وبإمكانها المحافظة على ولاء العملاء.					
14	تراعي المؤسسة على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة ومنظمة ومنسقة من الناحية الجمالية والشكلية .					
15	يمكن تمييز منتج مؤسستكم عن المنتجات المنافسة من خلال طريقة تصميمه الخارجي ، اللمسات الأخيرة أو التشطيبات النهائية .					

القسم الثاني: مؤشرات أداء المؤسسة

واقع أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في ظل انتهاج التمييز العمودي للمنتجات حيث تم تناول العديد من المؤشرات : كالحصة السوقية ، الانتاجية و الربحية ، من أجل تقييم أداء المؤسسة .

العبارة	المحور الأول: أداء المؤسسة من خلال بعض المؤشرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
مؤشر الربحية						
01	تقوم علامة المؤسسة بمساعدة تسويقية للوصول إلى حجم مبيعات معينة.					
02	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى ارتفاع مبيعات المؤسسة.					
03	تهدف الاستراتيجية التمييز العمودي المتبعة من طرف مؤسستكم الى تحقيق أعلى أرباح ممكنة.					
04	تضع مؤسستكم عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول					
05	أن تصميم غلاف جذاب يزيد قيمة المنتج نفسيا في نظر المستهلك و يبرر قيام المستهلك بدفع سعرا أعلى .					
مؤشر الحصة السوقية						
06	توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة، أو منتجات مرتبطة بها تحمل علامة المؤسسة.					
07	تصميم الغلاف الجيد لمنتجاتكم يؤدي إلى الدخول في قطاعات سوقية جديدة.					
08	إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة.					
09	تعتبر منتجات مؤسستكم صاحبة العلامة التجارية القوية تكون قد حصلت على حصة سوقية كبيرة.					
10	عززت الاستراتيجية المتبعة موقعكم التنافسي، كما أن زادت من ولاء عملائكم .					
11	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم في انشاء فروع جديدة.					
12	شكلت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم عائقا أمام دخول منافسين آخرين .					
مؤشر الانتاجية						
13	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع الانتاجية الكلية.					
14	مكنت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم من رفع انتاجية العمال.					
15	ساهمت الاستراتيجية المنتهجة من طرف مؤسستكم في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة للمنتجات.					
16	تؤدي الجودة الى انخفاض تكاليف الانتاج .					

شكرا على حسن تعاونكم

Alpha cronpakh

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,665	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	9

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x11	41	3,59	,774
x12	41	3,66	,911
x13	41	3,93	,721
x14	41	3,49	,840
x15	41	3,59	,706
x16	41	3,66	,728
x17	41	3,73	,708
x18	41	3,39	,891
x19	41	3,66	,794
جودة المنتجات	41	3,6314	,42196
N valide (listwise)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x21	41	3,73	,807
x22	41	3,88	,600
x23	41	3,76	,538
x24	41	3,59	,706
x25	41	3,46	,801
x26	41	3,27	,867
العلامة والتغليف	41	3,6138	,44944
N valide (listwise)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y11	41	3,44	,838
y12	41	3,71	,680
y13	41	3,88	,640
y14	41	4,07	,685
y15	41	3,76	,663
مؤشر الربحية	41	3,7707	,50311
N valide (listwise)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y21	41	4,00	,548
y22	41	4,00	,632
y23	41	4,17	,543
y24	41	4,07	,721
y25	41	3,95	,631
y26	41	4,02	,758
y27	41	3,73	,708
الحصة السوقية	41	3,9930	,42732
N valide (listwise)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y31	41	2,85	1,131
y32	41	3,73	,923
y33	41	3,83	0,919
y34	41	3,90	,861
الانتاجية	41	3,5793	,5257
N valide (listwise)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التمييز العمودي	41	3,6226	,38650
الأداء	41	3,6387	,41206
N valide (listwise)	41		

اختبار الفرضيات

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,060	1	2,060	9,961	,003 ^a
Résidu	8,065	39	,207		
Total	10,125	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

b. Variable dépendante : مؤشر الربحية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,644	,678		2,426	,020
	alama	,587	,186	,451	3,156	,003

a. Variable dépendante : مؤشر الربحية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,203	,183	,45475

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,200	1	1,200	7,668	,009 ^a
Résidu	6,104	39	,157		
Total	7,304	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

b. Variable dépendante : الحصة السوقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,370	,590		4,019	,000
alama	,448	,162	,405	2,769	,009

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 ^a	,164	,143	,39562

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,194	1	1,194	4,722	,036 ^a
Résidu	9,861	39	,253		
Total	11,055	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

b. Variable dépendante : الانتاجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,960	,749		2,616	,013
alama	,447	,206	,329	2,173	,036

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,329 ^a	,108	,085	,50284

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

دور التمييز العمودي على الاداء

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,459	1	1,459	15,494	,000 ^a
Résidu	3,672	39	,094		
Total	5,130	40			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي

b. Variable dépendante : الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,991	,457		4,355	,000
alama	,494	,126	,533	3,936	,000

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,991	,457		4,355	,000
alama	,494	,126	,533	3,936	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,284	,266	,30683

a. Valeurs prédites : (constantes), التمييز العمودي