



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

EN.I.CA. Biskra

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الدكتور:

عبد الحميد غوفي

إعداد الطالبة:

وهيبة ديجي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صالح مفتاح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ حدة رايس
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د/ عبد الحميد برجومة

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّي أَدْخِلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ

وَأُخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ

وَأَجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا

سورة الإسراء الآية 80

الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى
و جعلنا بالعافية .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى من أحسن إليّ أبيي.

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمي .

إلى كل إخوتي وأخواتي ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة و صديقاتي

و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد.

و شكرا

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم ووفقني لإتمام عملي المتواضع هذا
أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بكلمة
طيبة أو ابتسامة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "أ.د. خوفي عبد الحميد"
على صبره الجميل والذي لم يبخل علي بكل النصائح والإرشادات ،
وإلى كل من ساعدني من إدارات المؤسسة وعمالها .

(EN.I.CA Biskra)

وأخص بالذكر :السيد محمد لمين زويوش
كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة

"اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما"

وشكرا

الملخص:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد ، فإنه من الضروري لها تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، وتعتبر إستراتيجية التمييز وسيلة ناجحة وهي من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها مايكل بورتر، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن بكثرة العديد من الخصائص

من هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة دراسة دور إستراتيجية التمييز ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و مدى فعاليتها في الإبقاء على المؤسسة واستمراريتها واكتسابها مكانة في السوق، و هذا من خلال عدة مؤشرات كالربحية ، الحصة السوقية و الإنتاجية ...

و بما أن مشكلة المؤسسات الجزائرية تأخذ أبعادا معقدة لأن هدف المؤسسات لم يعد يتعلق بعملية بيع المنتجات ، وعليه تدفع المنافسة المؤسسات الجزائرية إلى التطوير وسوف لا يتم ذلك إلا من خلال ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة وكل ذلك يكون بإتباع التوجهات الحديثة، وباعتبار مؤسسة صناعة الكوابل من أكبر وأضخم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعتها و لما لها أهمية على المستوى الوطني أخذناها كدراسة حالة لبحثنا هذا .

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، الأداء ، صناعة الكوابل الكهربائية .

Résumé :

Pour qu'une entreprise se garantisse d'obtenir une place qui lui permettra de pouvoir devenir concurrente aux proche et long termes, il lui serait nécessaire d'adopter une stratégie de compétitivité adéquate pour réaliser le meilleur rendement. La stratégie de distinction est considérée comme étant un moyen efficace et est parmi les trois stratégies qu'a proposées Michael Porter ; attendu qu'elle peut être exercée sur plusieurs traits dans un secteur dans lequel les clients sont nombreux et portant plusieurs spécificités.

A partir de ce point, le présent mémoire tente d'établir une étude sur le rôle de la stratégie de distinction et à quel point chaque type de la dite stratégie contribue à l'amélioration du rendement de l'entreprise économique ainsi que son efficacité pour préserver l'existence de l'entreprise, sa continuité et pour qu'elle réussisse à obtenir une place dans le marché et ce, par de multiples indices ; tels que le profit, la part de marché et de productivité... etc.

Comme le problème des entreprises algériennes prend des proportions complexes, car l'objectif des entreprises n'est plus lié à l'opération de vente de produits, de ce fait, la concurrence pousse les entreprises algériennes au développement. Or, ce dernier ne peut se produire qu'en liant ses produits aux bienfaits et profits réalisés qui seront plus importants que ceux présentés les entreprises concurrentes, le tout se fait en suivant les orientations modernes. En considérant que l'Entreprise de l'Industrie des Câbles est comptée parmi les entreprises les plus grandes et plus importantes en Algérie dans le domaine de son industrie, et en raison du fait qu'elle a une importance capitale au niveau national, nous l'avons choisi pour en faire une étude de cas pour notre présente recherche.

Mots clé : stratégie, rendement, industrie des câbles électriques.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الآية.....
II	الإهداء.....
III	شكر وعرافان.....
V- IV	ملخص البحث.....
VI-VI	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال

المقدمة العامة

أ- ج

[48-1]

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز في الصناعة

2	تمهيد
3	المبحث الأول : التمييز كسلوك إستراتيجي
3	المطلب الأول: السلوكات الإستراتيجية في الاقتصاد الصناعي
8	المطلب الثاني : الاستراتيجيات العامة للتنافس
12	المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية التمييز
20	المبحث الثاني: أنواع إستراتيجيات التمييز
20	المطلب الأول: تمييز خصائص المنتج
31	المطلب الثاني: التمييز الانطباعي للمنتج
35	المطلب الثالث: التمييز عن طريق السعر
40	المبحث الثالث :مستلزمات و فوائد تطبيق إستراتيجية التمييز في المؤسسات
40	المطلب الأول :شروط نجاح إستراتيجية التمييز
43	المطلب الثاني : فوائد وحدود تبني إستراتيجية التمييز
47	المطلب الثالث: المدى الزمني للتمييز

48

خاتمة الفصل

[93-49]

الفصل الثاني:

مساهمة إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة

50

تمهيد

51

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

51

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومصادره

56

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

60

المطلب الثالث: ظروف وتحديات تحسين أداء المؤسسات الصناعية

62

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء و مؤشرات قياسه

62

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

67

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الصناعي:

80

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء وشروط نجاحه ومعوقاته

62

المبحث الثالث : إستراتيجية التمييز كسلوك لتحسين أداء المؤسسات

83

المطلب الأول: دور تمييز خصائص المنتج في تحسين أداء المؤسسة

89

المطلب الثاني: دور التمييز الانطباعي في تحسين أداء المؤسسة

90

المطلب الثالث: دور تمييز السعر على الأداء

93

خاتمة الفصل

[142-94]

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (EN.I.CA.BISKRA)

95

تمهيد

96

المبحث الأول : تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

96

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة.

100

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

رقم الصفحة	المحتوى
105	المطلب الثالث: تميز منتجات القطاع (مميزات المحروقات الجزائرية)
107	المبحث الثاني: الإمكانيات الإنتاجية وإستراتيجية التمييز في المؤسسة
107	المطلب الأول: طبيعة نشاط المؤسسة
112	المطلب الثاني: الأسلوب الإنتاجي و التجاري للمؤسسة
116	المطلب الثالث: أشكال التمييز لدى المؤسسة
129	المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة من خلال إستراتيجية التمييز المطبقة
129	المطلب الأول: المؤشرات المالية
134	المطلب الثاني: مؤشرات أخرى
139	المطلب الثالث: تقييم وضعية المؤسسة
142	خاتمة الفصل
[148-143]	الخاتمة عامة
[159-149]	قائمة المراجع
[162-160]	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	01
15	أشكال هيكل المنافسة	02
33	أبرز تقنيات الترويج	03
99	هيكله وتعداد العمال بمؤسسة EN.I.CA Biskra	04
129	تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2011/2006)	05
130	تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2011/2006)	06
131	تطور كمية إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2011-2006	07
132	تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة خلال الفترة (2011/2006)	08
134	الأرباح السنوية للمؤسسة خلال الفترة 2011 و 2006	09
136	أهم زبائن المؤسسة و تطور مبيعاتهم من منتجات المؤسسة خلال الفترة 2011/2006	10
138	قيمة مشتريات الآلات الجديدة خلال الفترة 2011-2006	11
138	قيمة بعض مقتنيات المؤسسة من الآلات وتجديدها	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج "هيكل- سلوك- أداء"	01
08	قوى التنافس الخمس	02
09	تهديدات منتوجات الإحلال	03
10	الاستراتيجيات التنافسية ل: بورتر	04
17	سلسلة القيم	05
21	الجودة طريق التميز	06
24	شروط العلامة الجيدة	07
26	مستويات ووظائف التعبئة	08
32	مخطط للأهداف الترويج	09
34	الأدوار المختلفة للإعلان	10
36	إستراتيجية كشط السوق	11
37	إستراتيجية اختراق السوق	12
52	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	13
55	مصادر الأداء	14
68	الإنتاجية و الكفاءة	15
81	مراحل تقييم الأداء	16
83	تأثير الجودة على ربحية المؤسسة	17
85	أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية المؤسسة	18
89	دورة حياة المنتج و علاقتها بعناصر المزيج الترويجي	19
104	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20
111	ورشات إنتاج الكوابل الكهربائية بالمؤسسة	21
126	علامة المؤسسة	22
136	أهم زبائن المؤسسة و رقم أعمالهم خلال الفترة: 2011/2006	23

يمر العالم بموجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية و الثقافية ، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في وسائل الاتصال والتطور التكنولوجي التي جعلت من العالم قرية واحدة يسهل عبرها اختراق الحدود السياسية والجغرافية للدول الأمر الذي أدى إلى تبدل قواعد المنافسة وتغييرها من خلال ما أفرزته التحديات العالمية الجديدة خاصة مع انتشار مفاهيم الخصخصة والعولمة و الانفتاح على الأسواق العالمية ، هذا جعل من المؤسسات تدرس الإستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها في الحصول على ميزة تنافسية .

وفي ظل هذه التغيرات و التطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، في إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، وتجد نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة التحولات التي تحمل في طياتها العديد من المخاطر، وبذلك فالمؤسسة بحاجة إلى تبني اتجاهات جديدة تقوم على تقديم قيمة أعلى للزبون مقارنة مع منافسيها، أي امتلاك وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية، لذلك قد تسعى إلى أن تكون أكثر تميز في تقديم منتجاتها مقارنة بمنتجات غيرها في السوق.

ويستدعي هذا البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة بالاستناد إلى تحليل البيئة التنافسية، كون هذه الأخيرة تؤثر في سلوك الزبائن؛ حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم، وتؤثر كذلك على المؤسسة، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. كل ذلك كان لا بد وأن ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة الاقتصادية سواءً كان ذلك سلباً أو إيجاباً وبالتالي يتأثر مستوى كفاءة وفاعلية الأداء تبعاً للبيئة التنافسية إلى جانب كفاءة الأداء للموارد الاقتصادية للمؤسسات.

طرح الإشكالية

بسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها. ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها والوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا البحث، وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

المقدمة العامة

و عليه تسعى هذه الدراسة لإبراز الفائدة العامة لإستراتيجية التمييز و دورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية

ويمكن بلورة الإشكالية في الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل بإمكان مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية أن تحقق أهدافها اعتمادا على إستراتيجية التمييز ؟
2. هل يمكن للمؤسسة أن تتميز في مجالات تحقق لها أحسن أداء ولأطول فترة زمنية ممكنة ؟
3. هل تستطيع المؤسسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة للحصول على أكبر حصة سوقية و أكبر ربح ممكن و بالتالي أحسن أداء؟

أولاً: الفرضيات:

1. تهدف هذه الإستراتيجية بدرجة الأولى إلى إبعاد خطر المنافسة مع المؤسسات الأخرى عن طريق استهداف جزء من السوق فالمؤسسة تسعى إلى اكتساب حصة سوقية وتحقيق أرباح عالية؛
2. إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية و نجاحها مرتبط بأمريين اثنين هما:
- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة؛
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.
3. إن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير في التكاليف، لكن في حالة تنفيذها بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح عالية قياسا بالمتنافسين، واكتساب حصة سوقية كبيرة و بالتالي أداء عالي مقارنة بالمنافسين الآخرين .

ثانياً: المنهجية المتبعة:

إن نوعية البحث الذي عالجته في هذه المذكرة ،أوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدرجة أولى على المنهج الوصفي لكشف كل ما يتعلق بالجوانب النظرية من خلال التغطية الأكاديمية (الفصول النظرية) ، والمنهج التحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث أي أنه يتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع أداء المؤسسة محل الدراسة ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع، لعل أهمها تتمثل فيمايلي:

1. تخصصنا في مجال الاقتصاد الصناعي الذي يدرس كل من : هيكل ، سلوك ، أداء ؛
2. للأهمية البالغة لهذا الموضوع لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية المتعاقبة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
3. سبب عجز المؤسسة الجزائرية يعود أساسا إلى انعدام وجود إستراتيجية تتبعها؛

4. محاولة إقناع أصحاب القرار بالأهمية البالغة وذلك إذ ما بإمكانها إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومتميزة تحقق لها أداء عالي بالنسبة لمنافسيها .

رابعاً : أهداف الدراسة :

تتمثل أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز مدى أهمية إستراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة إظهارها بطريقة محكمة وفعالة ؛
- عن طريق الاستراتيجيات يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير المؤسسة ؛
- تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة بل وبفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي؛
- التعمق في دراسة كيفية تحسين الأداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية وحتى المنتجات المحلية ،وبالتالي يجب اختيار إحدى الاستراتيجيات التي تضمن لها البقاء والاستمرارية .

خامساً : أهمية الدراسة :

- تنبيه المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة الاهتمام لامتلاك كل مؤسسة إستراتيجية متعلقة بها وخاصة في ظل المنافسة الشديدة؛
- كون أن إستراتيجية التمييز لها هدف نهائي، هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح المؤسسة؛
- تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية إستراتيجية التمييز في حياة المؤسسة بصفة عامة، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركية المستمرة.

سادساً : محددات البحث:

يمكن تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء:

- الحد الموضوعي: يتمثل في بحث العلاقة الموجودة بين إستراتيجية التمييز وأداء المؤسسة الاقتصادية.
- الحد المكاني: من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة كعينة للبحث لما لها من ثقل صناعي واقتصادي، حيث أنها كانت من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة وبالأخص القطاع الحكومي باعتبارها القائد في سوق الكوابل من حيث الإنتاج وجودة منتجاتها وأكبر مؤسسة في قطاعها في الجزائر بل وفي شمال إفريقيا قبل خوصصتها ودخول منافسين جدد أجنب.

- الحد الزمني: لقد تم اختيار فترة الدراسة بين 2006-2011 عند تحليل نشاط المؤسسة الصناعي لأنها تمثل الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسة في 2008 وتغير البيئة التنافسية للمؤسسة وحصولها على شهادة الايزو(2008/9001).

سابعاً: صعوبات البحث

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

- 1- قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع و بالأخص حول إستراتيجية التمييز، فأغلب هذه المراجع ذو بعد تسويقي لا يخدم مذكرتنا لأنها دراسة في مجال الاقتصاد الصناعي .
- 2- الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والإحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية وخاصة الإحصائيات المتعلقة بتقييم الأداء وذلك بسبب سرية المعلومات .
- 3- تناقض المعلومات المقدمة من قبل هيئات ومصالح المؤسسة محل الدراسة مما صعب مهمة تنسيقها.
- 4- نقص أو انعدام معطيات القطاع محليا وعالميا رغم سعينا للحصول عليها عبر شبكة الأنترنت مما صعب عملية تحديد وضعية المؤسسة في السوق.

ثامناً : الدراسات السابقة:

على الرغم من أهمية إستراتيجية التمييز للمؤسسات ودورها في تحسين الأداء، إلا أنها لم تحظى باهتمام وافر من البحوث والدراسات، حيث أن أغلب الأبحاث والدراسات تناولت دراسة الاستراتيجيات التنافسية ككل، أو دراستها بالنسبة لمؤشر واحد كالحصة السوقية وليس الأداء الكلي للمؤسسة ، ومن بين الدراسات نذكر:

- مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة: شيقارة هيرة، بجامعة الجزائر، سنة 2004/2005، بعنوان: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة " ENCG"، والتي حاولت فيها الطالبة التعرف لمختلف العناصر التي لها علاقة بالإستراتيجية التنافسية، و دور هذه الأخيرة في أداء المؤسسة؛ عن طريق المساهمة في الحيازة على ميزة تنافسية من أجل استمرارية المؤسسة و بقاءها.و قد سلطت الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها Porter و عدها نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة، و في إطار علاقتها بكل من بيئة خارجية و عمليات التنفيذ و مستوى الأداء.
- مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة : إيمان نعمون، بجامعة بسكرة، سنة 2010/2011 ، بعنوان:

دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مؤسسة فديلة للمياه المعدنية - بسكرة-، و التي حاولت فيها إلقاء الضوء على استراتيجيات التمييز كسلوك تتبناه المؤسسة، ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تنمية الحصة السوقية لها كمؤشر للأداء.

تاسعا : هيكل البحث :

من أجل الإلمام بجميع أبعاد هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وهي الفصل الأول سيخصص للإطار النظري لإستراتيجية التمييز في الصناعة، الذي سيقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث هي المبحث الأول سيتناول التمييز كسلوك إستراتيجي للمؤسسات و علاقته بالاقتصاد الصناعي، أما المبحث الثاني سنتناول فيه أنواع إستراتيجية التمييز و التي صنفناها إلى ثلاثة أنواع والمبحث الثالث : مستلزمات تطبيق هذه الإستراتيجية لتكون ناجحة و فعالة .

أما الفصل الثاني سيخصص لمساهمة إستراتيجية التمييز في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه ماهية الأداء ، المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء و التطرق إلى بعض المؤشرات لقياس الأداء ، المبحث الثالث سيتناول دور كل نوع من أنواع إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة بطريقة مباشرة أو عن طريق مؤشر من مؤشرات الأداء كالحصة السوقية، الربحية،....

أما الفصل الثالث فهو للدراسة الميدانية وسنتناول فيه أيضا ثلاث مباحث، هي المبحث الأول : تقديم لمحة عن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أما المبحث الثاني : فيه الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة و إستراتيجية التمييز المطبقة أو المنتهجة في المؤسسة، والمبحث الثالث سيخصص لتقييم أداء المؤسسة في ظل إستراتيجية التمييز.

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، عددا من التغيرات الأساسية التي طالت كافة المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذا التغير، يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، و سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركة الاقتصاد العالمي واشتداد حركة التنافس على الأسواق بين المنظمات.

هذا ما استدعى من المؤسسات أخذ تلك التطورات و التغيرات بعين الاعتبار، فبقاءها في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة تضمن لها الاستمرار في ذلك الوسط سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. وفي ظل المنافسة المفروضة على المؤسسات العاملة في نفس القطاع، تعتبر إستراتيجية التمييز كأحد الاستراتيجيات التنافسية الفعالة وفي محاولة منا لإبراز وتوضيح كل ما هو متعلق بهذه الإستراتيجية كبديل من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى قمنا بتجزئة هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: التمييز كسلوك استراتيجي، قمنا بتعريف السلوكات الإستراتيجية في التحليل للاقتصاد الصناعي ، ثم الاستراتيجيات التنافسية ، وفي الأخير مفهوم إستراتيجية التمييز و أهميتها . أما المبحث الثاني : أنواع استراتيجيات التمييز ، حيث هناك ثلاث أنواع لإستراتيجية التمييز وللمؤسسة عدة مجالات تسمح لها بالتمييز وهي: تمييز خصائص المنتج ، التمييز الانطباعي للمنتج و التمييز عن طريق السعر. وفي المبحث الأخير ناقشنا مستلزمات تطبيق هذه الإستراتيجية و فوائدها في حالة التطبيق الجيد لها.

المبحث الأول: التمييز كسلوك استراتيجي:

هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل ، حيث سيتم تناول الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة انتهاجها

وذلك بشرح ماهية الإستراتيجية ، الاستراتيجيات العامة للتنافس (الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة)، وفي الأخير نتعرض إلى مفهوم إستراتيجية التمييز بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: السلوكات الإستراتيجية في الاقتصاد الصناعي:

قبل الخوض في السلوكات الإستراتيجية يستحسن تقديم ماهية الإستراتيجية .

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات و اتجاهات المهتمين بهذا الموضوع، وذلك لشموليته بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه :

- الإستراتيجية: " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة و نقاط ضعف) و عناصر البيئة الخارجية (فرص و تهديدات) و الذي يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المنظمة في الأمدين المتوسط و الطويل ".¹
- الإستراتيجية هي: " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة و مستوى وحداتها الإستراتيجية و كذلك على مستوى الوظائف ".²
- تعريف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): " الإستراتيجية هي خطة لاستخدام و تخصيص الموارد المتاحة بهدف ترجيح التوازن التنافسي و تعديله لخدمة مصلحة المؤسسة ".³
- الإستراتيجية هي: " تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ".⁴
- "تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة ، ونمط التعامل مع المنافسين ".⁵

ومما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي تصور قبل أن تكون: تخطيط، أهداف، قرارات، تنفيذ، رقابة.

الفرع الثاني: التحليل الهيكلي في الاقتصاد الصناعي :

إن تعريف الاقتصاد الصناعي بالشكل المفصل صعب جدا، لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديين الصناعيين تعتبر شديدة التنوع، وكما يتميز أيضا بكثرة أدوات التحليل¹، حيث يهتم الاقتصاد

¹ : محمود جاسم الصمعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004، ص 21.

² : محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 11.

³ : محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003، ص 10.

⁴ : يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات ، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 189.

⁵ : محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000 ، ص 124.

الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات في ما يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.²

كما 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.³

ويرتكز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساسا على النموذج "SCP": "Structure, Comportement, Performance" فهو يعتمد على الثلاثية (هيكل- سلوك- أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإستراتيجي ومن ثم الأداء، سوف نتعرف على كل عنصر على حدى ثم العلاقة الموجودة بينهم، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإستراتيجي والأداء. فمثلا، تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإستراتيجي والأداء على هيكل السوق أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإستراتيجي والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق.⁴

أولاً: تعريف عناصر نموذج (SCP):

1- **هيكل الصناعة:** يتخذ تعبير أو اصطلاح "هيكل الصناعة" عدة تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به. فهو قد يعني: "خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بيئة معينة"⁵، ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة أي "وزنها النسبي من حيث رأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات".

كما أن تعبير هيكل الصناعة قد يقصد به: "عدد المنشآت الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة. وغالباً ما يطلق على هذا التعريف "نسبة التركيز الصناعي".⁶

¹ Kim Huynh, Damien Besancenot, **économie industrielle**, ed Amphi économie, France, 2004, p 8.

² Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée**, Librairie Vuibert, France, 1995, p 1.

³ : روجر كلارك، **اقتصاديات الصناعة**، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص ص 17، 18.

⁴ : نفس المرجع، ص 19.

⁵ : أحمد سعيد بامخرمة، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 51.

⁶ : نفس المرجع السابق، ص 51.

2- سلوك المؤسسات: يقصد بسلوك المؤسسات مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم حصته في السوق وكذلك تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.¹

السلوك الإستراتيجي هو تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المؤسسة (الشركة) التي تهدف إلى التأثير على هيكل السوق لزيادة أرباحها، ومحيط عملها يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح، الرعاية الاجتماعية ... إلخ)، وهذا يشمل كل من تصورات المستهلك والمؤسسات الأخرى، وعدد المنافسين الفعليين أو المحتملين، التكنولوجيا، التكلفة وسرعة الدخول والخروج إلى الأسواق، عن طريق التلاعب في هيكل السوق، وزيادة من أرباحها حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقعات كل سلوك المؤسسات المنافسة لها²

3- الأداء: "يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها"³ ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل ويمكن استخدام مؤشري الربحية والكفاءة كمؤشرين لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة.⁴ وسوف نتعرض لتعريف الأداء بنوع من التفصيل في الفصل الثاني.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات داخل الصناعة وأداء المؤسسات

أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين المتغيرات هيكل السوق، السلوك والأداء، وتظهر هذه الدراسات وجود علاقات معينة بين الربحية والمتغيرات الهيكلية مثل درجة التركيز، حواجز الدخول، وفورات الحجم.⁵ وتقوم الفكرة الأساسية للنموذج منذ بداية ظهوره على يد E.MASON على وجود علاقة سببية في اتجاه واحد، حيث نجد أن الظروف الأساسية للصناعة تمثل دعامة أساسية تساعد على تحديد هيكل الصناعة محل الدراسة كما تستطيع أيضا التأثير على خصائص هيكل الصناعة الذي بدوره له علاقة بطبيعة سلوك المنشآت التي تنشط بها وكذلك أدائها داخل الصناعة.

ولمحاولة التأكد تجريبيا من طبيعة العلاقة بين مكونات نموذج (SCP) قام مجموعة من الاقتصاديين وخاصة في سنوات الخمسينات بجملة من دراسات الحالة شملت بعض الصناعات القاعدية كصناعة الحديد والصناعة البترولية وصناعة السيارات ولكنهم لم يستطيعوا الوصول إلى نتائج محددة يمكن تعميمها، وبعد ذلك لجأ اقتصاديون آخرون إلى استعمال تقنيات الاقتصاد القياسي من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين مكونات نموذج (SCP) وحاولوا في البداية التركيز على إيجاد علاقات إحصائية بين بعض خصائص الهيكل وبعض مؤشرات

¹: Godefroy Dang Nguyen, op.cit, p 4.

²:Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, **économie industrielle**, 2ème édition, de Boeck, Paris, 2008, P 428.

³ مدحت كاظم القرشي، **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 29.

⁴: Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.

⁵: Jean-Charles Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, ems management & société, France, 2004, p15.

الأداء ونذكر منها الدراسة التي قام بها JS BAIN التي حاولت إيجاد كيف تؤثر درجة التركيز في الصناعة على الهوامش التي تحصل عليها المنشآت داخلها.

وكذلك نجد دراسة Stigler التي اهتمت بدراسة تأثير درجة تركيز الصناعة على إنتاجية المؤسسات بها وكذلك دراسة Hemberg حول تأثير حجم المؤسسات داخل الصناعة على درجة الابتكار بها، بالإضافة إلى دراسة أخرى شملت عوائق الدخول وكذلك النفقات الإشهارية وتأثيرها على معدل الربح داخل الصناعة واتفقت أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة سببية في اتجاه واحد، تنطلق من الظروف الأساسية للصناعة ومدى تأثيرها على هيكل الصناعة والذي بدوره يحدد لنا طبيعة سلوك المنشآت التي تنشط داخل الصناعة وبالتالي التأثير على مستوى الأداء بها.¹

ولكن من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الإتجاه الواحد و التي تجري من الهيكل إلى السلوك و إلى الأداء لا تعني لأي سبب أن تكون العلاقات الوحيدة التي يمكن أن توجد بين هذه المتغيرات، فمن السهل أن نفكر في علاقات تجري فيها السببية في إتجاه معاكس أو في الإتجاهين.² فقد 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 (تساوى 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.³ و 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 يؤيد إلى حد بعيد التحليل النظري لطبيعة هذه العلاقة.

و 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 التركيزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال تأثيرها على

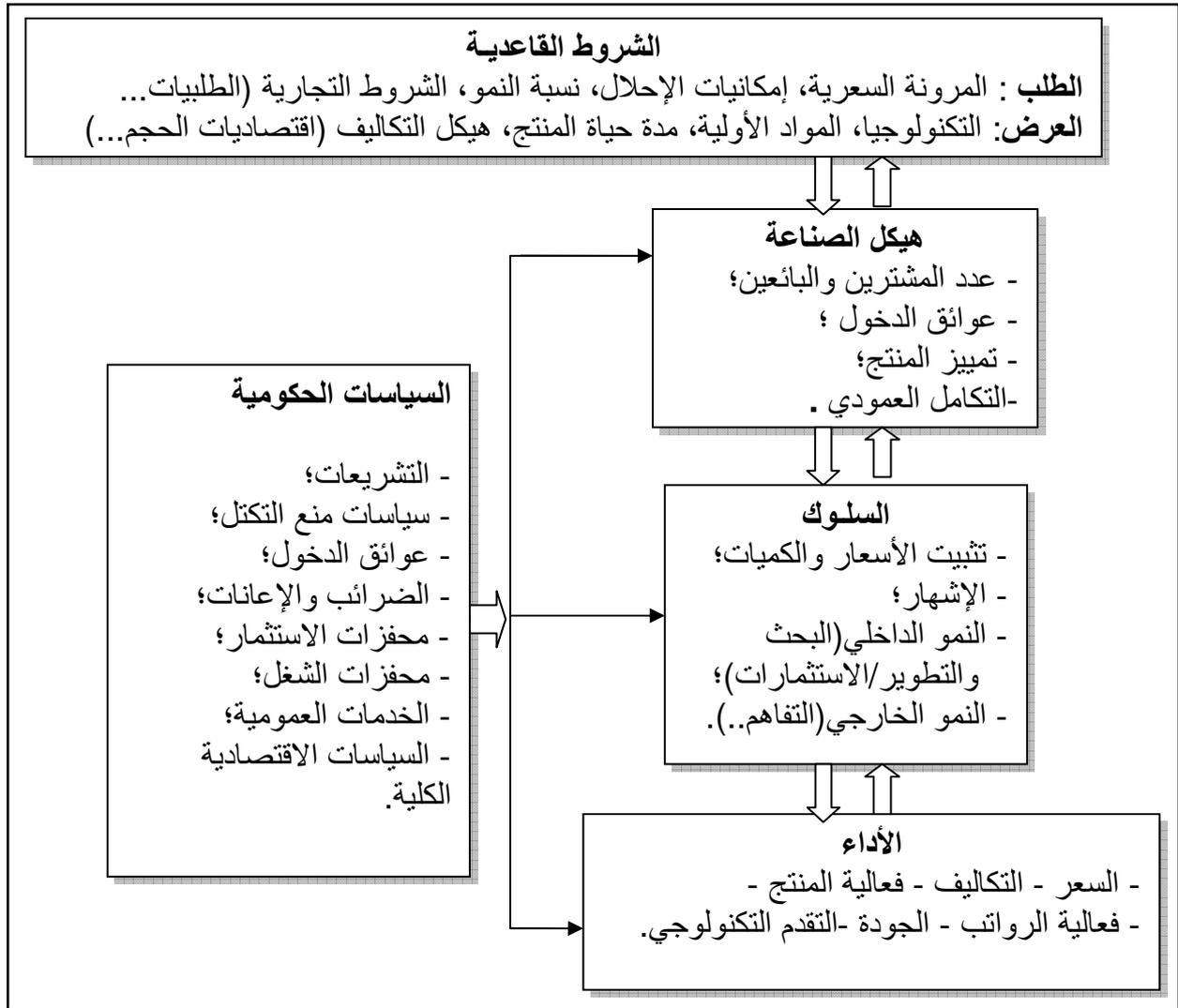
¹: بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية للبنوك في ظل التحرير المصرفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص 11.

²: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 21.

³: أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 41، 42.

العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل،¹ وهذا ما يؤكد وجود علاقة سببية في الاتجاهين. والشكل التالي يوضح النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم الهيكل-السلوك-الأداء والعناصر المكونة لكل عنصر من هذه العناصر:

الشكل رقم (01): نموذج "هيكل- سلوك- أداء"



Source: Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, p1

المطب الثاني : الاستراتيجيات العامة للتنافس:

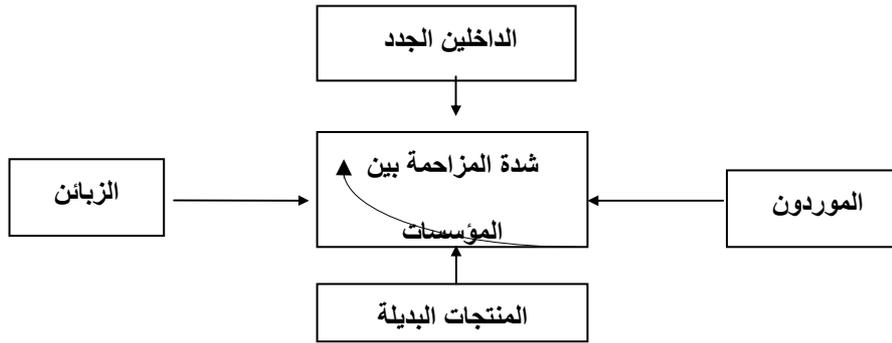
نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية تخفيض التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز. وقبل التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية يجب أولاً دراسة السوق والعوامل التنافسية التي يجب تحليلها لمعرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو على أقسامها أو وحداتها الإنتاجية.

¹: أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

الفرع الأول: نموذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة لـ "Porter"

يرى مايكل بورتر أن كل مؤسسة مطالبة قبل وضع إستراتيجية، ينبغي عليها معرفة الوسط الذي تعمل فيه لأن هذا الوسط يحدد قواعد العمل التنافسي وبالرغم من الاختلافات الموجودة ما بين القطاعات، فإن هذه الأخيرة تشترك فيما بينها في كونها تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية ومن ثم تحدد الأرباح الكامنة الممكنة لأي مؤسسة تحقيقها¹. وتسمى هذه بقوى التنافس الخمس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): قوى التنافس الخمس.



Source Michael porter, choix stratégiques Et concurrence, édition economica, Paris, 1982, P4.

أولاً: شدة مزاومة بين المتنافسين في الصناعة:

إن شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة تمثل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة و تنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) و التي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى بروز أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية الصناعة أو تدهور مردودية الصناعة، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات عن تغطية تكاليفها الثابتة².

ثانياً: تهديدات الداخلين الجدد: الداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي أغلب الأحيان موارد ثرية³، يتعلق تهديد الداخلين المحتملين بوجود حواجز الدخول أي العوامل التي تطرح أمام المنافسين المحتملين تكاليف هيكلية مستدامة أعلى من تلك التي يتحملها المنافسين المتواجدون حالياً⁴.

¹ : Maire Agnès Morsain, dictionnaire du mangement stratégique, éditions, Berlin, 2000, p101.

² : محمد تواتي ، إثر الشراكة الأوروبية ومتوسطة على تنافسية القطاع الصناعي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 ، ص66.

³ : سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002، ص73.

⁴ Gerry Johnson et autres, stratégique, 2^{ème} édition, éd Pearson France, 1983, p152

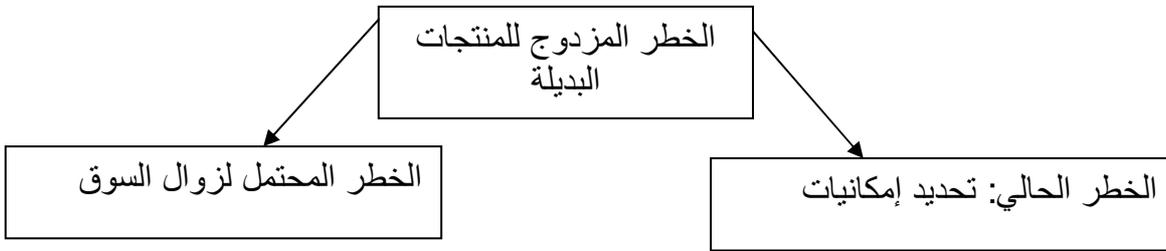
حيث يمكن حصر حواجز الدخول على المتنافسين المحتملين في:

-اقتصاديات السلم، تمييز المنتجات، النفاذ إلى قنوات التوزيع وسياسة الحكومة.

ثالثا : تهديدات المنتجات البديلة:

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة إلا إذا تم الرفع من جودة المنتج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى وتقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو.¹ يتحدد خطر منتجات الإحلال من الجانبين مختلفين ، فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها والتأثير على الأسعار و إما من جانب الزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي كما حدث مع عدة منتجات كالمطاط و البلاستيك.

الشكل رقم (03) تهديدات منتجات الإحلال.



المصدر: زينات دراجي ، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي تنافسية المؤسسة و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2002، ص95.

إذن فإن وجود بدائل قوية و دقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً يشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية قليلة بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف، ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.²

رابعاً: قوة مساومة الموردين: بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديداً حقيقياً للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنئة مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.³

خامساً : القوة التفاوضية للعملاء:

¹ Michael. Porter, La Concurrence Selon Porter, Edvillage Mondial, Paris, 1999, P 40

² شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عيد المتعال، الجزء 1 ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2001 ، ص 151 .

³ عبد الملك مزهودة ، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2005/ 2006، ص 65.

تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات و الجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردودية وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أن قوة مساومة الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على تنافسية المؤسسة.¹

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter:

هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وهي كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter".

كل القطاع النطاق التنافسي(السوقي) جزء من القطاع	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية القيادة
	إستراتيجية التمييز بالتكلفة	
	إستراتيجية التركيز	

Source: Michael porter, Choix stratégiques Et concurrence, op.cit, P 42.

أولاً: إستراتيجية قيادة بالتكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توفر عدة شروط:²

- 1- تحقيق اقتصاديات الحجم: أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة ؛
- 2- الاستفادة من تراكم الخبرة و التعلم: في تنمية و تطوير مهارات الموارد البشرية ؛
- 3- استغلال الطاقة، وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها ؛
- 4- تخفيض التكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط و اشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف؛
- 5- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة اقل؛

¹: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، (مصادرها، تنميتها، وتطويرها)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص6.

²: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار المعارف، بدون ذكر بلد النشر، 1999، ص284.

6- أثر التجديد و التطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فان وظيفة البحث و التطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف اقل.¹ إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها. وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.²

ثانيا: إستراتيجية التمييز:

وهي إستراتيجية تركز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة ، والتي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة أو بعبارة أخرى هي استراتيجيات تقديم منتجات المؤسسة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق ، وتقديم تلك المنتجات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك المنتجات.³

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو قطاع سوقي محدد وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بخدمة السوق ككل.⁴ و تتم هذه الإستراتيجية من خلال:

- إما يميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف ؛
- أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.⁵

أي أن هذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور ، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في ميدان أوسع، فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل أما إلى إستراتيجية التمييز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص و أما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن واحد.⁶

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة :

¹: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص108.

² Michael. porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, P26.

³ : مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك الأردن، 2003، ص36.

⁴: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 114.

⁵ : نبيل محمد المرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد ،تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي، اليازوري، الأردن، 2005 ، ص258.

⁶: M. porter, choix stratégiques et concurrence, op.cit, p, 43

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

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز 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 بالتمييز والتفرد

المصدر: أحمد زغار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص37.

المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية التمييز:

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M. Porter والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز:

- تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم".¹
- وتعرف أيضاً بأنها: "تفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز و عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتتحقق من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة".²

¹: Etienne collignon & Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises, 2^e me édition Edition, Economica, Paris 1983, P 166.

²: لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص 102.

- يهدف التمييز بالمنتجات إلى: " خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على القطاع، و التي يدرك العديد من زبائن القطاع أنها ذات أهمية، ثم تجد المؤسسة لنفسها؛ وضعية تصبح لنفسها المشبع الوحيد لهذه الحاجات".¹
- وتعرف استراتيجيات التمييز أيضا: " 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".²
- فإستراتيجيات التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسيا.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصنف إستراتيجية التمييز إلى صنفين هما :

أولاً: التمييز الأفقي:

يرتكز على اقتراح نفس المنتج، بمظاهر مختلفة، حيث تتطلب بعض السلع نفس القدر من الموارد لصناعتها، ولكنها تختلف في التصميم نفسه، كمثل لذلك مجموعة السيارات و الغسالات، ذات نفس الحجم و الطاقة حيث كل تصميم يشبع ذوقا مختلفا، كاللون و الأبعاد.³

ثانياً: التمييز العمودي:

على العكس من التمييز الأفقي فإن 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 الذاتية (السلعة ذات علامة تجارية جيدة والعكس صحيح) ، و الترتيب هو مشترك بين جميع الوكلاء ، والمستهلكين دائما يفضلون السلع ذات النوعية الجيدة و الأفضل، و الأسعار تحدد على أساس مستوى جودة تلك السلع.⁴

في حالة هذا النوع من التمييز بالمنتجات، تصنف وفقا لاقتراح مستويات معينة من النوعية و الجودة،⁵ على سبيل المثال؛ منتجات معينة لكنها مرتبة رأسيا من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان.... الخ

الفرع الثاني: هيكل الصناعة والتمييز في المنتجات:

يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنشآت التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المنشآت ومن ثم أدائها في المستقبل، ويعبر

¹Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, op cit, p26

²Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5e édition, Dunod, Paris, 2002, p 2

³Jean Marie Chevalie, **Industrie**, Encyclopédie économique, p1548.

⁴Gerry Johnson, et autres, **Stratégique**, publi-Union, 2005, p310.

⁵K- Huynh, D-Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004, p117.

عنه الاقتصادي "Bain" بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"¹

تجدر الإشارة إلى أن هيكل الصناعة يمكن النظر إليه من عدة نواحي:²

- من حيث تركيب الصناعات: ينقسم إلى صناعات وسيطة، استهلاكية، رأسمالية، وكذا نسبة إسهام كل منها في الناتج الكلي، و العمالة الكلية في القطاع.

- ومن حيث طبيعة و شكل السوق، و مدى وجود عوامل احتكارية، أو عوامل منافسة في السوق.

وبشكل عام يتطلب تحليل هيكل القطاع مايلي:³

حجم السوق، عدد المؤسسات، وأحجامها النسبية، نمو المبيعات، تمييز المنتجات، طبيعة المبادئ التكنولوجية في الإنتاج، التقدم التقني، أثر التنظيمات و المساعدات 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 (الأربعة):

الجدول رقم (02): أشكال هيكل المنافسة

هيكل المنافسة الخصائص	المنافسة التامة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار المطلق
عدد المؤسسات	عدد كبير جدا من المنتجين أو البائعين وصغر نصيب كل منهم في السوق.	عدد كبير من البائعين أو المنتجين، (أقل مما موجود في المنافسة التامة) وكبر نصيب كل منهم في السوق	عدد قليل من البائعين أو المنتجين وكبر نصيب كل منهم في السوق	منتج واحد
طبيعة السلعة	متجانسة.	غير متجانسة (التمييز في المنتجات).	قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	السلعة ليس لها بديل .
عوائق الدخول	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	وجود عوائق دخول من وإلى الصناعة.	استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.
التحكم في السعر	عدم قدرة أي مؤسسة على التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	التحكم في السعر

¹ : مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 27.

² : أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، ص9، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa

³Gedefroy, Dang Nguyen, Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert, paris, 1995, p 02.

مرونة الطلب متناقصة لدى المحتكر	منحنى الطلب قليل المرونة	مرونة الطلب منخفضة منحنى الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين	طلب غير متناهي المرونة منحنى الطلب أفقي	مرونة الطلب
------------------------------------	-----------------------------	---	---	-------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي، 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، و مختلفة 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 و أقل منها في الاحتكار المطلق¹.

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 (سجائر، أدوية)، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز، و الإعلانات و التميز التكنولوجي، كأسلحة للمنافسة فيما بينها. هذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية².

الفرع الثالث: التمييز كعائق للدخول في الصناعة:

تناولنا تمييز المنتجات كسلوك تنتهجه المؤسسة، وكذلك على أنه أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة كما لاحظنا سابقا، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما أتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

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 للإنتاج³.

الفرع الرابع: طرق تحقيق التمييز: هناك عدة طرق لتحقيق إستراتيجية التمييز وذلك من خلال:

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

²: Mokhtar Amani, Micro Economie, Centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p214

³: أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

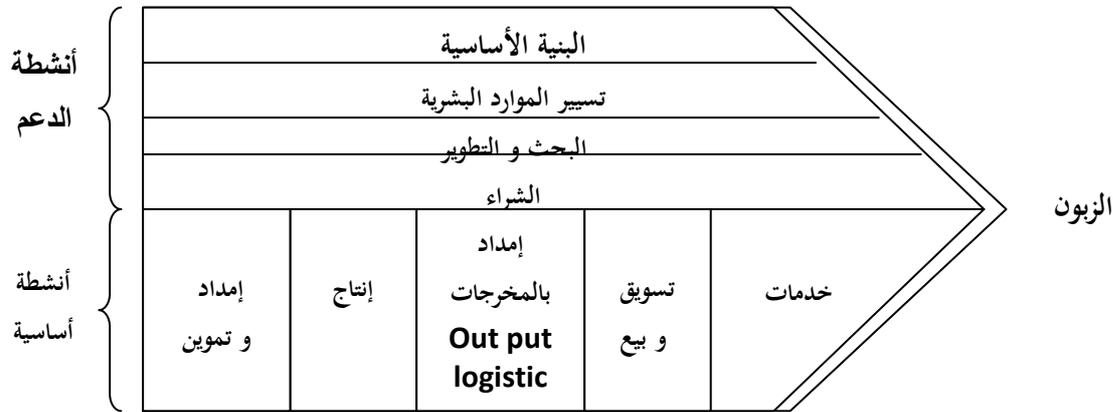
أولاً : القيمة المدركة من طرف الزبون: إن أحدث ما تستعمله المؤسسة اليوم لجذب الزبون و نيل تفضيله واختياره لمنتجاتها دون منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى، تلك القيمة التي تخلقها في السلع و الخدمات فتميزها و تجعلها تفوق كل التوقعات.

ينظر إلى القيمة المحققة في السلعة أو الخدمة على أساس أبعاد مختلفة و بذلك 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 و دقيقة يمكن الركون إليها بشأن قيمة المنتج، لا سيما أن هذا الأخير يتسم عموماً بصفات متعددة¹.

إنشاء القيمة للزبون يتطلب من المؤسسة استعداد داخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة و العمليات مع مفهوم القيمة للزبون².

في هذا الصدد قدم Michel Porter هندسة متناسقة و متكاملة لمختلف أنشطة المؤسسة في شكل سلسلة عرفها "بسلسلة القيمة" تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم (05): سلسلة القيم .



Source : Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson édition ,11 édition , Paris, 2003, p 76.

إن القيمة المدركة من جانب الزبون هي النتيجة الايجابية المتوصل إليها من جراء القيام بالمقارنة بين ما يحصل عليه من منافع عند اقتنائه، وكسبه و استعماله للمنتوج من سلع و خدمات، و ما يضحى به لأجل ذلك من تكاليف مختلفة على رأسها السعر المدفوع في عملية الشراء، و نادراً ما يكون الزبون قادراً بشكل دقيق و موضوعي على تصور التطابق بين قيمة السلعة الاستهلاكية و نفقات الحصول عليها، و هو يعتمد في ذلك على

¹: خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، 2000، ص74.

²: Michel Montebello, La stratégie de la valeur pour le client , édition economica, Paris, 2003, p 161.

شعوره و إحساسه بهذه القيمة و تلبية حاجات المستهلك ترتب حسب تصوره على إمكانية و قدرة مواصفات السلعة أو الخدمة على ضمان قيمة استهلاكية عليا له.¹

ثانيا : جودة المنتج و تحمله للمسؤولية

و باعتبار الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة بإشباع طلبات و توقعات الزبون أو تفوقها، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من العناصر إذا ما توفرت في المنتج أو الخدمة اعتبر ذو جودة عالية و هي التي حددها (David Garvin) دافيد قارفت،² والتي تشمل ثمانية أبعاد: الأداء ، السمات الاعتمادية ،المطابقة للمواصفات ، قوة التحمل ، القابلية للتحمل ، الجمالية والمعايير الذوقية .وهذه الأبعاد سنتطرق ها بالتفصيل في المبحث الثاني .

الفرع الخامس : أهمية إستراتيجية التمييز:

إن تبني المؤسسة لقرار التمييز له أهمية بالغة تظهر فيما يلي:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
- يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
- يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينا من مواجهة المنافسين الآخرين؛³
- يسمح التمييز للمؤسسة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات، سواء عن طريق فرض أسعار عالية نتيجة زيادة القيمة أو عن طريق الاستفادة من بيع أحجام كبيرة من الإنتاج نتيجة التمييز عن طريق السعر وتخفيض التكاليف، وكل هذا يسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية.⁴
- ونشير أيضا أنه عندما تنجح إستراتيجية التمييز فإنها تتيح للمنظمة تحقيق أرباح تتجاوز وتتلاءم مع قوى المنافسة الخمس وذلك من خلال⁵:

¹: فيليب كوتلير، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ ، الرياض ،2007، ص ص: 28 ، 29 .

²: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دارنا للنشر، عمان، 2000 ، ص510.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 254 ، 255.

⁴: شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص317، 318 .

⁵ : شارف مصطفى ،بن دولي عبد القادر، مقالة حول التنافسية بالتمييز، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس، في الموقع:

[Http://etudhantdz.net/VB/f52.html](http://etudhantdz.net/VB/f52.html)

1. **المنافسين المتواجدين في السوق** : تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركز تنافسي مميز من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون و من خلال التميز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريد ، و زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية نوع من الولاء لدى المستهلك لعلامتها التجارية.
2. **فيما يتعلق بالمنافسين والداخلين الجدد**: تسمح إستراتيجية التميز بوضع المنظمة في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء العملاء والتزامهم لمنتجات المؤسسة، حيث يسمح إخلاص العملاء لمنتجات المنظمة ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المؤسسة إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول.
3. **فيما يتعلق بالعملاء**: إن التمييز في المنتجات يخلق نوع من الولاء لدى المستهلك لسلعتها و هناك وسيلتان هما :
 _ محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء منتجاتها عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة واضحة و محددة؛
 _ محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطر و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراءه للسلعة .
4. **فيما يتعلق بالموردين**: تضمن إستراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجابهة سلطة الموردين
5. **فيما يتعلق بالمنتجات البديلة**: يؤدي التمييز إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظرا لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق السعر (التكلفة) يمكنها تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجزا أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة .

المبحث الثاني: أنواع إستراتيجية التمييز:

تستند إستراتيجية التمييز إلى التركيز على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة و منفردة عبر صيغ مختلفة منها خصائص المنتج كالجودة والعلامة،...، وقد قسمنا التمييز إلى ثلاثة أنواع: تمييز خصائص المنتج و التمييز الانطباعي ويدخل هذان النوعان ضمن التمييز الفيزيائي للمنتج، وأخيرا التمييز عن طريق السعر.

المطلب الأول: تمييز خصائص المنتج:

تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن المنافسين باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته و يعتبر هذا النوع من التمييز الأكثر انتشارا في تحديد التوقع، حيث أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها و التركيز عليها مثل: العلامة ، الغلاف ، الخدمات المقدمة والتوزيع وكذلك نجد الجودة التي تعتبر من أهم خصائص المنتج فهي محفز أساسي في اتخاذ المستهلك قرار الشراء و نتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات و الخدمات يأخذ الأولوية لكل المؤسسات لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة.¹

الفرع الأول: التمييز عن طريق جودة المنتج:

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين المؤسسات المتنافسة، بحيث تكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في إستراتيجية تمييز المنتجات و المتمثلة في: الأداء ، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات و الخدمات ، وتعد الجودة عامل مهم حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلائم و احتياجاته.

¹ : Philip Kotler et Bernard Dubois, op .cit, p89.

و تشير الجودة إلى مجموعة خصائص المنتج التي تعطيه قابلية لتلبية الحاجات المعلنة أو غير المعلنة للمستهلك. كما تعني أيضا تطابق المنتج مع حاجات الزبون و توقعاته.¹

" يمكن التعبير عن المفهوم العام للجودة بأنه الدرجة التي يشبع بهام منتج معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة".²

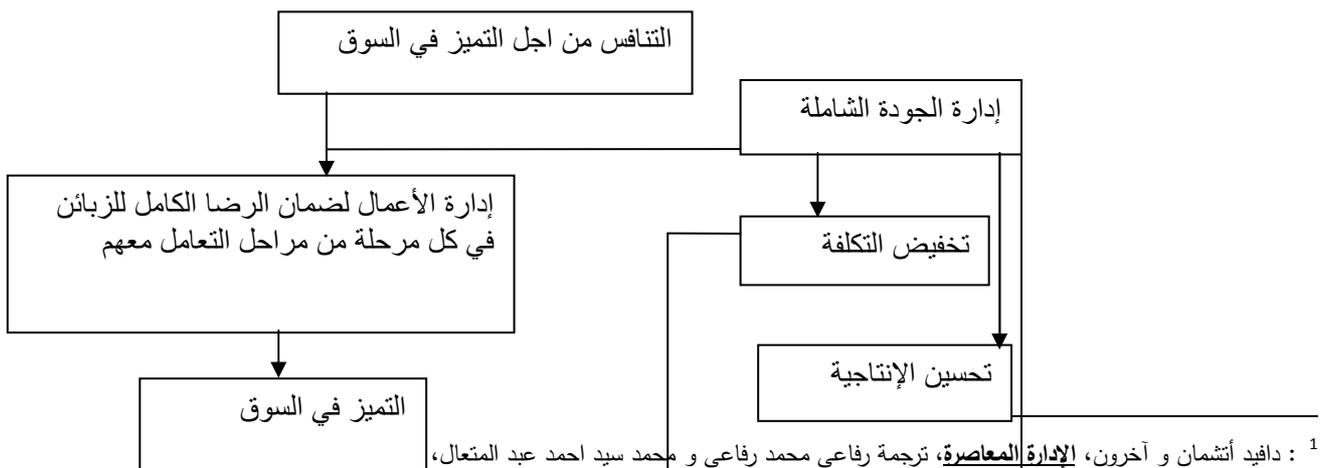
كما عرفها Afnor " جودة المنتج أو الخدمة هي: كفاءة أو استعداد أو أهلية هذا المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات مستعملة".³

وقد ميز Bradley بين أربع مستويات للجودة و التي تجعل منها سلاحا استراتيجيا و المتمثلة في:⁴

- **جودة مطابقة:** أي مطابقة المنتج للخصائص و الموصفات المحددة في التصميم .
 - **إرضاء الزبائن:** وذلك من خلال الاقتراب منهم وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبيةها.
 - **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
 - **إدارة القيمة للزبون:** من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة قيمة/ زبون.
- بالرغم من تعدد التعاريف و اختلافها إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيس وهو تلبية احتياجات الزبائن و إشباعها و العمل على إرضائهم إلا أن الاختلاف الظاهر في التعاريف السابقة يمكن في كيفية تلبية هذه الاحتياجات.

وقد أكد E. Deming أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على مدى الطويل ، ذلك أن الجودة العالية تمنح التميز للمؤسسة و تسمح باكتساب علامة المؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها ويوضح الشكل الموالي كيفية التميز في السوق من خلال الجودة.⁵

الشكل(06): الجودة طريق التميز



¹ : دافيد أثنمان و آخرون، **الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال،** السعودية، 2001، ص361.

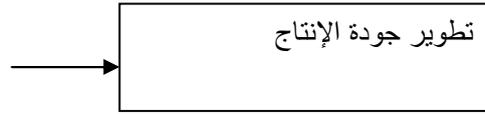
² : محمد إسماعيل عمر، **أساسيات الجودة في الإنتاج،** دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص30 .

³ : أحمد بنيت ، **مداخلة مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،** الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، الشلف ، يومي 8 و 9 /11/ 2010 ، ص 6 .

⁴ Brilman Kean, **Les Meilleures Pratique De Mangement : Au Cours De La Performance,** Les Edition D'organisation, 3eme Edition, Paris, 2001, P91

⁵: أحمد بنيت ، مرجع سابق، ص6.



المصدر: سوفيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص372. ومنه أصبحت الجودة شرطا أساسيا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وتعتبر كذلك من الأساليب التي تستعملها المؤسسة لاستثمار الموارد المتاحة لديها (مادية ، مالية بشرية) لتعزيز تعظيم مركزها التنافسي وأصبحت تعتبر عامل من عوامل نجاح المؤسسات وتفوقها.¹

الفرع الثاني: تمييز المنتج عن طريق الخدمة و الأفراد:

أولا : تمييز المنتج عن طريق الخدمة: ويكون عن طريق

- سهولة الطلب، ويتضح ذلك خاصة عند الشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر الانترنت التي يتم من خلالها الحصول على الطلب مباشرة؛
- سرعة تقديم الخدمة و احترام آجال التسليم تضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بأن المنتج المسلم يطابق تماما طلب الزبون، و الاهتمام بالاتصال بالزبائن و التأكد من التسليم ؛
- عملية التركيب يمكن أن تميز منتج المؤسسة عن المنافسين وخاصة المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين؛
- عملية التصليح وخاصة في المنتجات الصناعية و السلع المعمرة، فالعديد من مشتري السيارات مستعدون لدفع مبالغ إضافية إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة شرط تقديم خدمات عالية المستوى؛
- كما تقدم المؤسسات خدمات في مجال التكوين وذلك بتدريب المشتري على كيفية الاستعمال بطريقة سليمة وذلك عن طريق عرض الأداء في التدريب العملي في درس تدريبي خاص ؛
- ويعتبر ذلك ضروريا بالنسبة لبعض السلع مثل ماكينات الخياطة و الطائرات المدنية و الحربية...
- خدمات ما بعد البيع، وذلك لمدادمة العميل على الاستمرار في الحصول على المنفعة المنتظرة من المنتج بتوفير قطع للغير اللازمة و إصلاح السلعة وصيانتها بالإضافة إلى قبول المردودات و الائتمان وتوصيل البضاعة للمشتري وغيره.²
- الضمان: توضح الخدمة الجيدة للعميل حقيقة مدى تقديره للمؤسسات التي تلتزم بحصول العميل على المنفعة المتوقعة من شراء السلعة أو الخدمة فوجود عيوب بالسلعة أو تغييرات في الخدمة لن تغني عنها

¹ : نفس المرجع ، ص7.

² : عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق (المفاهيم - الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، جزء الأول أساسي ، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002 ، ص281.

معاملة العملاء بطريقة ودية، ويأخذ الضمان عدة أشكال كثيرة منها: سهولة استخدام المنتج ، خلو المنتج من العيوب الفنية... ولتأكيد هذا الجانب في الخدمة تقوم بعض الشركات مثل: XEROX بتقديم ما يسمى بضمان الرضا المطلق و الذي 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.¹

ثانياً: التمييز عن طريق الأفراد:

يمكن للمؤسسة التمييز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين و تكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. و إن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين المجالات التالية:²

1- الاستجابة الفورية:

و تعني استعداد العاملين بالمؤسسة لتلقي مطالب العميل و السرعة في تلبيةها، كما يعبر هذا العنصر عن مدى تواجد موظفي المؤسسة في كل وقت يكون فيه العميل بحاجة إليهم، ومن المؤشرات الاستجابة: سرعة و ملائمة وقت تقديم المنتج، الرد على الاستفسارات و الأسئلة.

2- الاعتمادية: يرغب العميل في التعامل مع المؤسسات التي يتصف العاملون بها بإمكانية الاعتماد عليهم و تفسر الاعتمادية بالقدرة على تقديم المنتج وفقاً للوعود التي منحتها المؤسسة له و لذلك حصوله على نفس مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف.

3- الجدارة:

يرغب العملاء أيضاً أن يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارات اللازمة لانجاز الأعمال و أن تتوفر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات و السياسات و البدائل، إضافة إلى الإلمام بطبيعة النشاط و ظروف السوق و يفضل العملاء التعامل مع مؤسسات معينة لوجود موظفين متميزين بها.³

4- إمكانية الوصول أو التعامل:

يفضل العملاء عادة التوجه إلى المؤسسات التي يسهل الحصول على المنتج منها أو التعامل معها، ويستدل على سهولة التعامل بعدة مؤشرات منها سهولة الاتصال الهاتفي، ملائمة ساعات العمل و استقبال العملاء.⁴

5- الاتصال: حيث يتوقع العملاء أن تقوم المؤسسة بتوفير كافة المعلومات التي تساعد في التعرف على المنتجات المتاحة (سلع أو خدمات) و نظم التسعير المستخدمة وأساليب الاتصال، وكيفية التصرف في حالة وجود شكوى، ومن هم الأشخاص أو الجهات التي يجب الاتصال بها.¹

¹ LES NORMES DE SERVICE A LA CLIENELE/ WWW.GOOGLE.COM. LE 20/011/2011

² جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر ، فن خدمة العملاء و مهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال) الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص 28 .

³ LES NORMES DE SERVICE A LA CLIENELE, Op. Cit.

⁴ : خبراء بميك، منهج مهارات التسويق و البيع (العناية بالعميل)، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة ، 2003 ، ص16.

الفرع الثالث: تمييز المنتج عن طريق العلامة و الغلاف:

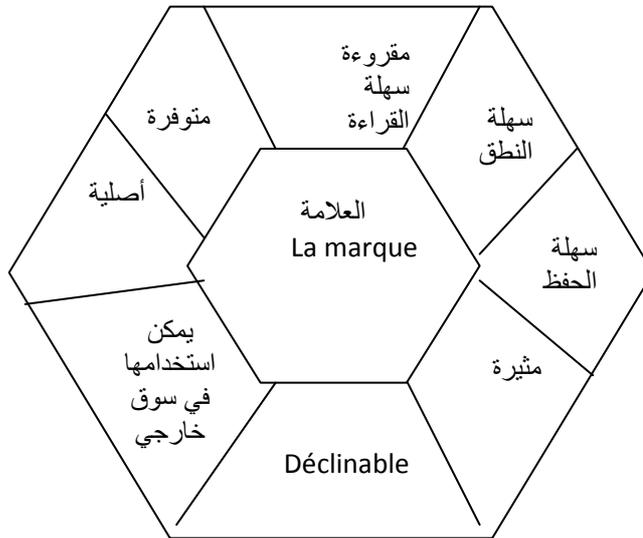
أولاً: العلامة أو الماركة:

عندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص و لا 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 باعتبارها أداة أساسية وهامة لتمييز المؤسسة و تمثل ضمانا لها من المنافسين ².
 1. فالعلامة تعرف على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو خليط من هذه الأشياء و التي تحدد السلع وخدمات المنتج وكذلك تفرق بينها وبين منتجات المنافسين و اسم العلامة هو أحد مكوناتها التي يمكن نطقها من طرف المستهلك أو الموزع أو غيرهما وقد يكون حروفا أو كلمة أو أرقاما... الخ ³.
 كما يمكن اعتبار الماركة هي علامة مميزة تسمح للشخص المعنوي أو المادي بتمييز منتجات وخدمات المؤسسة عن الآخرين ⁴.

2. شروط العلامة الجيدة:

لتكون العلامة جيدة وتؤدي الوظائف التي أوكلت لها يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط يمكن اختصارها فيما يلي:

الشكل (07): شروط العلامة الجيدة



Source: Claude Demeure, Marketing Dalloz Edition Dalloz, Paris 2003, P127

لتكون العلامة جيدة يجب أن تتوفر ثمانى شروط أساسية يوضحها الشكل السابق بحيث تتميز في وسطه العلامة، وتحيط بها الشروط التي تجعلها معروفة دائمة و مستمرة.

¹: ريتشارد ويتلي، ديان هيسان ، الإدارة بالعملاء (استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية)، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1998، ص232.

² : Frédéric Levoy, Les Stratégies De L'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, P,41

³ : إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص284

⁴: Cloude Demeure, Marketing, op.cit, P118

3. استراتيجيات العلامة:

يمكننا التمييز بين عدة أنواع رئيسية من إستراتيجية العلامة.¹

أ- علامة المنتج: **La Marque –Produit**

ترتكز أساسا على منح اسم خاص لكل منتج ولكل موقع و بالتالي وعد إشهاري وحيد بمعنى أن كل منتج جديد يتحصل على علامة خاصة به وفي المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجيات عدد العلامات مناسب تماما لعدد المنتجات (بقدر عدد المنتجات).

ب- علامة الخط: **La Marque- Linge**

ترتكز على منح اسم واحد لمجموعة متكاملة من المنتجات تكون إحداها مكملة للأخرى مثل علامات غسل الشعر و الصابون أو مواد التجميل.

ت- العلامة التسلسلية: **La Marque – Gamme** :

ترتكز أساسا على التعرف بمجموعة من المنتجات التي تنتمي إلى نفس حيز المنافسة ومن الضروري إرفاق اسم العلامة بتسمية للمنتج تحت اسم مشترك. بمعنى أن لمجموعة المنتجات (المشتركة) علامة موحدة، وكل منتج اسم خاص به، لكنه ينتسب لنفس العلامة مثل السيارات، لكل نوع اسم خاص به، لكنها تنسب في الأخير إلى مؤسسة واحدة.

ث- العلامة المظلة: **La Marque Ombrelle**

تطبق هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتسويق مجموعة غير متجانسة من المنتجات، هنا منتجات معقدة، الاتصال مختص لكل منتج، وعلامة المظلة، تغطي نوعيات أكبر بالمقارنة بعلامة المجموعة و بالتالي عدم تجانس كبير للمنتجات.

ج- العلامة الضمان: **la marque. Caution**

تلعب دور إمضاء بحيث تسعى إلى تغطية و ضمان علامة المنتج و علامة الخط، علامة المجموعة، أو إعادة تأمين من بعد، بحيث تسمح لكل منتج بتأكيد خاصيته و تميزه و تسمح للمستهلك بمعرفة أصل المنتج.

ح- العلامة الأصل (الأم) **La Marque Source**

هنا تكون المنتجات تحمل أسماء الأشخاص حيث هذه الإستراتيجية متكونة من مرحلتين، المرحلة الأولى هو أن كل منتج مصاحب باسم (اسم الشخص) و وعد خاص لكن الاسم القائد هو العلامة الأصلية.²

ثانيا : التمييز عن طريق الغلاف:

1- مفهوم التغليف: " التغليف هو الاستجابة الحقيقية لحاجات المنتج و المستهلك المتمثلة في حماية المنتج من التلف (التعفن) و حمايته عند النقل ، المحافظة على خصائص المنتج، و يعتبر أيضا دعامة لحملة جميع المعلومات الخاصة بالمنتج، ولذا فإنه يستعمل كوسيلة للترويج".¹

¹ Monique Brun, Philippe Rasquinet, **L'identité Visuelle De L'entreprise**, Les Editions D'organisation, Paris, 2000, P87

² Claude Demeure, **Marketing**, Op, Cit, p118

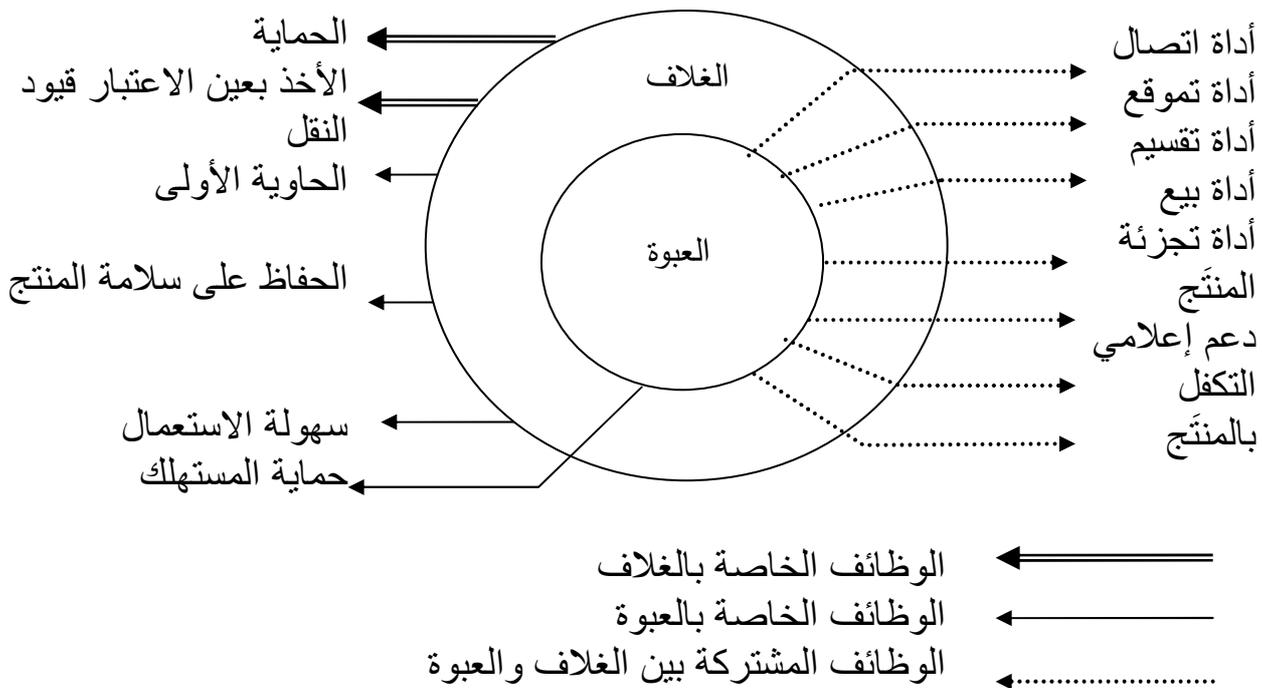
وهناك "التعبئة مجموعة الأنشطة في تخطيط السلعة المتضمن تصميم و إنتاج غلاف أو عبوة السلعة. وللتعبئة صلة وثيقة في كل من التعليم و التبيين لأن التبيين يظهر غالبا على التعبئة و التعليم يظهر في التبيين². ومن نجد أن دور العبوة ليس مجرد إناء توضع فيه مكونات السلعة بل يمتد دور العبوة ليشمل العديد من

الوظائف الهامة التي في مقدمتها:³

- حفظ محتويات المنتج و خصائصه و مواصفاته حتى يتم استخدامه وهي الوظيفة الحمائية
- تسهيل عملية التداول و التخزين أي: حركة المنتج من المؤسسة لتصل إلى المتعاملين عبر العديد من الوسطاء؛
- تلعب العبوة الجذابة دورًا في جذب انتباه المستهلك للسلعة و إثارة اهتمامه بمحتوياتها. أي أنها تعتبر أداة ترويجية هامة ؛
- تسهيل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة المرتبطة بالسعر و المنتج من خلال تقديم عبوات اصغر حجما لفئات اقل دخلا أو ترويج نشاط معين.

و الشكل التالي يوضح لنا مستويات ووظائف التعبئة و التغليف:

الشكل رقم (08) : مستويات ووظائف التعبئة و التغليف.



¹ :Eco emballage, France nature environnement, **les emballages utiles et inutiles**, paris, p 5.

² طارق الحاج وآخرون ، **التسويق من المنتج إلى المستهلك** ، الطبعة الثانية ، صفاء للنشر والتوزيع ، بدون بلد النشر ، 1997 ، ص 173 .

³ : طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال** (كيف تواجه القرن 21)، مكتبات مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2002، ص 362.

Source : Claude Demeure, Marketing, aide mémoire, Sirey, Paris, 1997, P98.

ومن خلال الشكل يتضح أن هناك مستويين للغلاف:

المستوى الأول: يتمثل في الغلاف الأولي- التعبئة (Conditionnement) – و الذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، و يلعب دورا أساسيا في عرض المنتج، وتتمثل مواد صناعته فيمايلي: الزجاج، البلاستيك، الكرتون...

المستوى الثاني: وهو الغلاف الثانوي ويعمل على تجميع الوحدات لتسهيل عمليات النقل، ونظرا لأهمية العبوة في تحقيق وظائف الحماية و التداول و الترويج للمنتجات، فانه من الضروري مراعاة العديد من الأمور عند وضع إستراتيجية العبوة وفي مقدمتها:¹

- الاهتمام بدراسة العلاقة بين تكلفة العبوة، وبين طبيعة المنتجات ومدى قدرة المستهلك على الدفع.
- استقصاء رأي قنوات التوزيع و الوسطاء في طريقة التوزيع و تخزين، وتنسيق السلع للتأكيد من سهولة الحركة دون معوقات.
- تحديد العلاقة بين حجم العبوة وبين ضرورات ومقتضيات الاستهلاك الأجزاء السوق المختلفة وفقا لعادات الشراء المتبعة.
- دراسة المؤثرات الترويجية للعبوة وجعلها في شكل فريد مخالف لشكل العبوات الأخرى في السوق.
- مراعاة السلع المرتبطة في صنعها في أشكال تسهم الجهود الترويجية التعاونية فيما بينها، كوضعها في شكل واحد، أو لون واحد مثل ارتباط نيفيا بالعبوات الزرقاء.

2-تبيين المنتجات:

و تتمثل في عملية وضع بيانات أو معلومات على المنتج أو السلعة عن هذه السلعة أو من المنشأة المنتجة لها. فقد يكون ذلك على الغلاف أو في بطاقة مرفقة بالمنتج.

3- أنواع بيانات التبيين:²

- بيانات معيارية وقد تكون في شكل رقع أو كلمة أو حرف يدل على مستوى الجودة.
- بيانات معينة و تتعلق بمكونات المنتج وكيفية استخدامه والمحافظة عليه و تاريخ العلامة و غيره من البيانات الموضوعية.

4- قرارات التبيين:

¹: طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع سابق، ص، ص:363، 364.

²: عصام الدين أمين أبو علفة ، مرجع سابق، ص ص : 279، 278 .

- تحديد البيانات التي يجب إعطاؤها للمشتريين و طبيعي أن يختلف ذلك وفقا لطبيعة المنتج نفسه وما يحتاجه المستهلك في كل حالة وما تفرضه الدولة أيضا. ويتطلب الأمر هنا معرفة البيانات الموجودة حاليا عن السلعة.
- تحديد طريقة إعطاء البيانات وما إذا كان يتسع توزيعها في شكل وصفي أي وصف السلعة وخصائصها وطريقة استعمالها وغيره في شكل معياري يوضح مستوى الجودة المتفق عليه وفقا للمعايير المحددة بواسطة الصناعة، و يتوقف ذلك على نوع البيانات التي يتطلبها المشتري ودرجة فهمه للبيانات بالإضافة لتشريعات الموضوعات من الدولة.
- صياغة البيانات وذلك بعرضها في أسلوب يسهل فهمه من جانب المشتري وبكلمات بسيطة لا تحمل أكثر من معنى.

الفرع الخامس: التمييز عن طريق التوزيع:

- يعرف التوزيع بأنه " مجموعة الأنشطة و العمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل"¹.
- و ينطوي التوزيع على مجموعة من الوظائف الأساسية من بينها :
- نقل المنتجات من مكان تصنيعها إلى زبائنها .
 - توفير المنتجات في الوقت المرغوب لدى الزبائن، فوظيفة التخزين تسمح بالضبط المادي للعرض عند الطلب، و من التخزين تنتج وظيفة التمويل لأنه يجب تمويل رأس المال المجمد (الإنتاج غير المباع) من طرف المنتج أو الموزع إضافة لديون المستهلك .
 - مجموعة من الوظائف التجارية المتمثلة في ثلاثة جوانب، التشكيلية المتناسقة، المعلومة، و الخدمة².

أولاً: سياسات التوزيع:

أي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها في السوق، تستخدم وسطاء التوزيع، و تختار سياسة من بين السياسات التالية:

1. سياسة التوزيع المباشر:

و يتم توزيع السلع الاستهلاكية عن طريق التوزيع المباشر بعدة طرق منها متاجر يمتلكها المنتجين ، الطواف على منازل المستهلكين أو البيع بالبريد ، البيع بالتلفون ، البيع الآلي، أما بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيعها مباشرة إلى المشتري من خلال المعارض المتخصصة أو مندوبوا البيع اللذين ينوبون عن المنتج الصناعي³.

¹ : André Mécalfé , **Le Marketing (Fondements , Techniques , Evaluation)** , édition LTTE ، paris , 1992 , P 117 .

² : Sylvie Martin, Jean- Pierre Védrine, **Marketing(les concepts clés)** , Ed d'Organisation. Paris. 1993, P 117.

³ : عمر وصفي عقيلي و آخرون، **مبادئ التسويق (مدخل متكامل)** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ، ص ص 281، 286 .

و يستخدم أسلوب التوزيع المباشر في حالات عديدة منها ن في حالة المنتجات السريعة التلف، حالة المنتجات التي تتصف بخصائص و مواصفات و تقنية عالية، وحالة ارتفاع قيمة المنتج بنسبة كبيرة.¹ ومن ضمن الأسباب التي تدفع المنتج إلى استخدام هذه السياسة ما يلي:

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار بتوفير بعض هوامش الربح كان سيحصل عليها الوسيط ؛
- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها ؛
- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة ؛
- الحصول على معلومات متعلقة بالسوق والتغيرات الحاصلة فيه وأنماط سلوك المستهلك، ومعرفة ردود فعل المستهلك تجاه السلعة بصورة سريعة.

2. سياسة التوزيع غير المباشر:

تقوم هذه السياسة على استخدام الوسطاء في توزيع السلع، فلا تصبح العلاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك يتم استخدام الوسيط كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك بسبب العديد من الصعوبات التي تواجه العديد من المؤسسات والشركات كالبعد الجغرافي وتوفير السلعة في المكان والوقت المناسبين، وكذا الحصول على المعلومات الخاصة بالمستهلكين ومحاولة إشباع حاجاتهم.² أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر، فكما أشرنا سالفًا يعتمد المنتج في توزيع السلع و الخدمات على وسطاء، و هذه نقطة الاختلاف بين طريقة التوزيع المباشرة و غير المباشرة .

3. التوزيع المكثف:

يمس التوزيع المكثف المنتجات التي تعرف طلبًا واسعًا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر و بكميات صغيرة ، أو سعرها منخفض نوعا ما ، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها و لا تتطلب خدمات ما بعد البيع أو مخزون خاص بقطع الغيار.³

4. التوزيع الاختياري:

يستعمل التوزيع الاختياري عندما يمؤن المورد بعض التجار فقط ،الذين يختارون حسب معايير النوعية (الحجم ، المؤهلات ، الخدمات المتوفرة للزبائن) ، فيقوم بعض المنتجين بتحديد عدد الوسطاء اللذين يرغبون بتوزيع السلعة⁴ ، و المنتجات التي تتطلب توزيع اختياري تتميز بخصائص عديدة منها ، تطلبها لمعارف متخصصة للبيع ، و خدمات ما بعد البيع متخصصة ، و سعرها الودوي مرتفع نسبيًا و تتطلب أيضا ضرورة توفر مخزون لقطع الغيار لدى تجار التجزئة .

¹: زكي خليل المساعد ، **التسويق (في المفهوم الشامل)**، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، 1997 ، ص ص 376 ، 377.

²: محمد فريد الصحن ، **التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)**، دار الجامعة الإبراهيمية ، مصر ، 1998 ، ص ص 364 ، 365.

³: Mohamed Seghir Djitli, **Comprendre le marketing**, Berti Editions, Algérie, 1996, pp 69, 71.

⁴: Claude Demeure , **Marketing** , op-cit , pp 149, 150

5. التوزيع الوحيد:

يعني أن هناك موزع واحد (وكيل) فقط يقوم بتوزيع السلعة في منطقته، و الذي يعني أيضا أن هذا الموزع لا يقوم بتوزيع سلع المنافسين، و التوزيع الوحيد يخص المنتجات التي لديها قيمة جذابة و تتطلب معرفة متخصصة كثيرًا للبيع و الخدمة و لديها (غالبا و ليس دائما) سعر بيع مرتفع ، و تتطلب تكوين يدفع مستخدم التوزيع (تكوين للبيع ، صيانة التصليح)، إضافة إلى ضرورة وجود مجهودات طويلة و مجزئة قبل الوصول إلى البيع.¹

و يمكن أيضا أن تأخذ إستراتيجية التوزيع إستراتيجية الدفع و ذلك بالتأكيد على التوزيع الداخلي من خلال منافذ التوزيع ، أما بإستراتيجية الجذب تتخطى المؤسسة جميع الوسطاء و تركز جهودها على المستهلكين مباشرة.²

ثانيا: مقاييس اختيار قنوات التوزيع:

يجب اختيار القناة التي تعطي بالنسبة المنتج والسوق أعلى قيمة على مستوى الصورة الحسنة للمؤسسة، التغطية الجغرافية ، الخدمة ، السعر ،منطقة الزبون .

قبل اتخاذ القرارات الخاصة باختيار قنوات التوزيع المناسبة يجب مراعاة العوامل الآتية :

1. الاعتبارات الخاصة بالسوق :

الأمر يتعلق بمعرفة السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فان ذلك يتطلب وجود وسطاء واعتبار نوع السلعة، التركيز الجغرافي للسوق، و معرفة حجم الطلب، و العادات الشرائية للمستهلكين³

2. الاعتبارات الخاصة بالسلعة :

و ذلك بمعرفة قيمة الوحدة من السلعة فكما ارتفعت قيمة الوحدة من السلعة كلما قصرت القنوات التوزيعية والأخذ بعين الاعتبار وزن حجم السلعة و نوع السلعة إذا ما كانت تتعرض للتلف.⁴

3. الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:

تتميز المؤسسات الكبيرة بقدرتها على اختيار قنوات التوزيع المناسبة و الاتصال بمن ترغب من الوسطاء، و حسب إمكانياتها المادية والبشرية و السمعة الحسنة، و الخبرة التسويقية و القدرة الإدارية،⁵ بحيث تركز هذه المؤسسة على:

- **التكلفة :** إن الأمر لا يتعلق هنا بالقيام بالاختيار على أساس التكلفة الأقل فقط ، وإنما كذلك على أساس

الحل الذي يسمح بالحصول على أكبر فائدة فنسأل اذا كنا نستحق رقم أعمال أكبر عن

طريق شبكة من الممثلين أو وكلاء .

¹:Mohamed Seghir Djitli , op-cit, pp 69, 71.

² : محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 478، 480.

³ : زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 393.

⁴: صلاح الشوناني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط ، القاهرة ، 1996 ص 13.

⁵ : زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 394.

- **المراقبة:** يرغب المنتج في مراقبة دائرة التوزيع ويبحث عن كيفية استغلال الإمكانيات على أساس الأرباح .
- **المرونة وسهولة التأقلم :** إن لإمكانية التأقلم مع السوق لدى المنتج أهمية كبيرة فكل مؤسسة تخضع لدائرة ما طويلة أو قصيرة المدى ، فنظرا للتطور السريع للأسواق ، على المؤسسة أن تعتمد على مجالات التوزيع ، فتلغي أو تضيف وسطاء في بعض الأحيان ، أو حتى تعيد النظر في تنظيمها بشكل عام .

المطلب الثاني: التمييز الانطباعي للمنتج:

تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملة ترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي مناسب قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى في الصناعة وفي مايلي سنتطرق إلى مفهوم الترويج و عناصر المزيج الترويجي :

الفرع الأول: الترويج:

يعرف الترويج بأنه " التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة".¹

كما يعرف أيضا: " هو النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية إتصال إقناعي يستهدف التأثير على الجمهور بقصد إستمالة استجابات سلوكية من أفراد ذلك الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه من قبل المروج، وهذه الاستجابة السلوكية إما أن تكون في صورة تصرفات سلوكية كتعامل مع المؤسسة أو أي أثار ذهنية كالاتجاهات أو المواقف أو القناعات لدى أفراد الجمهور والتي يمكن أن تقوم في الغالب إلى تصرفات سلوكية.² ويمثل الترويج كذلك " الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع المستهلك بالسلعة (أو مجموعة السلع) التي تمنحها الشركة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها.³

أولا: أهداف الترويج: تتمثل أهداف الترويج فيما يلي:

1. **الترويج يخلق الرغبة:** تهدف أنشطة الترويج إلى الوصول إلى المستهلكين وإلى مشاعرهم فيقوم رجال التسويق بتذكيرهم بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه.
2. **الترويج يعلم المستهلك:** عن طريق تقديم المعلومات للمستهلكين عن السلعة، ما تقدمه من إشباع التعريف بالأسعار وإحجام المنتوجات والضمانات والخدمات المصاحبة لها، تقديم سلعة جديدة والتعريف بمزاياها الجديدة.

¹ : محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 421.

² : أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 246.

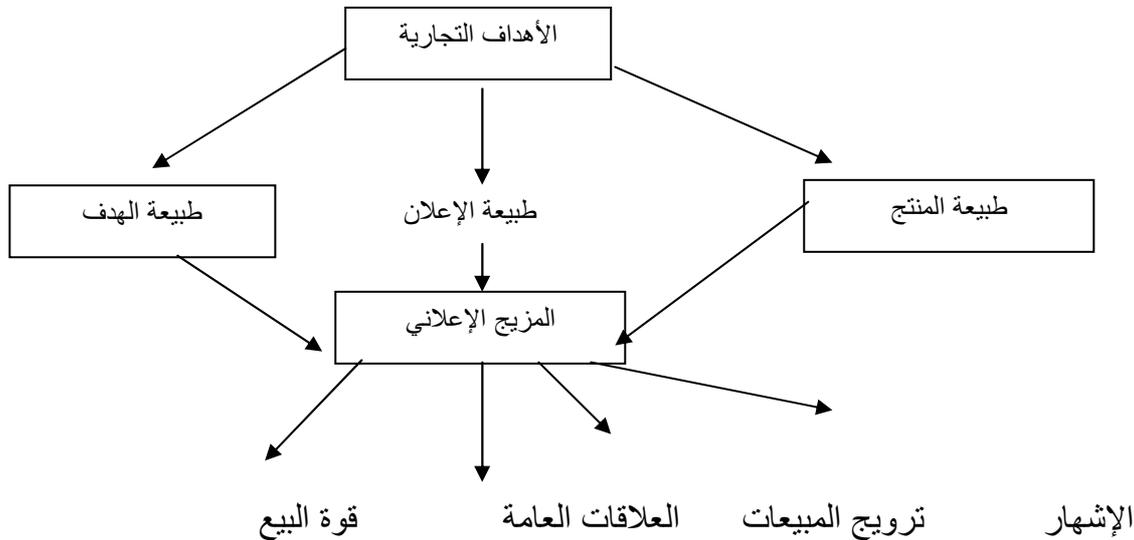
³ : محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 336.

3. تحريك منحى الطلب: وذلك بنقل منحى الطلب من نقطة إلى أخرى، بمعنى أن تقوم بالترويج لكي تبقى على السعر ونحاول الزيادة في المبيعات (الطلب) أو تزيد في السعر ونحاول الإبقاء على المبيعات ذاتها.

4. التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات: يعتبر الترويج في صلب جهود المؤسسة في محاولة إنقاذ منتج معين من الغرق، فهناك الكثير من الأمثلة لبعض السلع التي تصل إلى الزوال لولا الترويج عنها في محاولة لخلق استعمالات جديدة، في السلعة مما يعش مبيعاتها مرة أخرى.

وبصفة عامة تنطوي عملية الترويج على عدد من الجوانب يمكن ذكرها باختصار كالتالي:

- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية، القصيرة والطويلة الأجل؛
 - تحديد ميزانية الترويج؛
 - اختيار الجاذبات البيعية المناسبة للسلعة أو الخدمة المقدمة (السعر، الخدمة المقدمة قبل أو بعد البيع، الجودة)؛
 - تحديد القطاعات السوقية المستهدفة؛
 - تحديد واختيار وسائل الترويج الملائمة وتحديد تكاليف استخدام الوسيلة على ضوء الميزانية الترويجية أو المخصصات المحددة ؛
 - التنفيذ والمتابعة والتقييم المرحلي النهائي للنتائج، الشكل التالي يوضح أهداف الترويج:
- الشكل رقم (09): مخطط لأهداف الترويج



المصدر : عليطوش زهير، التسويق و تطبيقاته في الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص60.

ثانيا: أهمية الترويج:

للترويج أهمية بالغة وقد يتخذ صوراً مختلفة وقد يختلف حجمه من برنامج إلى آخر، إلا أنه موجود وتكمن أهميته في الحالات التالية: ¹

1. **تعدد الباعين:** كلما زاد وتعدد الباعون وزادت المنافسة بينهم كلما كانت هناك ضرورة القيام بعملية الإقناع.
2. **تجانس السلع المنتجة:** في هذه الحالة يكون التركيز على نقل المعلومات فقط لأن السلع المنافسة هي بدائل كاملة، أما إذا أمكن للباع فيمكن للترويج أن يلعب دوره في إقناع المستهلكين بمميزات سلعة عن غيرها.
3. **حياة المنتج:** إذا كان المنتج في المرحلة الأولى من دورة حياته فيلزم خلق دراية كافية به، ثم في مرحلة النضج تستلزم إتباع نشاط ترويجي مكثف حيث تزداد المنافسة أما في مرحلة التدهور فلا تستدعي الحالة للترويج، والجدول التالي يبين أبرز تقنيات الترويج:

الجدول رقم (03) : أبرز تقنيات الترويج

التقنيات	وصف المبادئ
عروض خاصة	تخفيض السعر الفائز عند تعيين القرعة مسابقة : أي أسئلة صعبة
البيع المجمع	تخفيض يتعلق بشراء كمية معينة من المنتج
عروض التسديد Remboursement	عرض تجريبي مجاني: تسديد بديل الشراء عرض الوفاء: تسديد وحدة بعد عدة شراعات
علاوات وهدايا	هدية ترافق التغليف هدية تقدم بدلالة الشراء
الغايات	كمية من المنتج تهدي بدون شرط الشراء
استرجاع المنتج	سعر شراء تقريبي لمنتج قديم ينقص عن سعر منتج جديد

المصدر : عليطوش زهير، مرجع سابق ص69.

الفرع الثاني : أنواع المزيج الترويجي:

ويشمل الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والنشر.

أولاً: الإعلان:

¹ : محمد صالح عقيقي، التسويق الدولي، الطبعة 11، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص382.

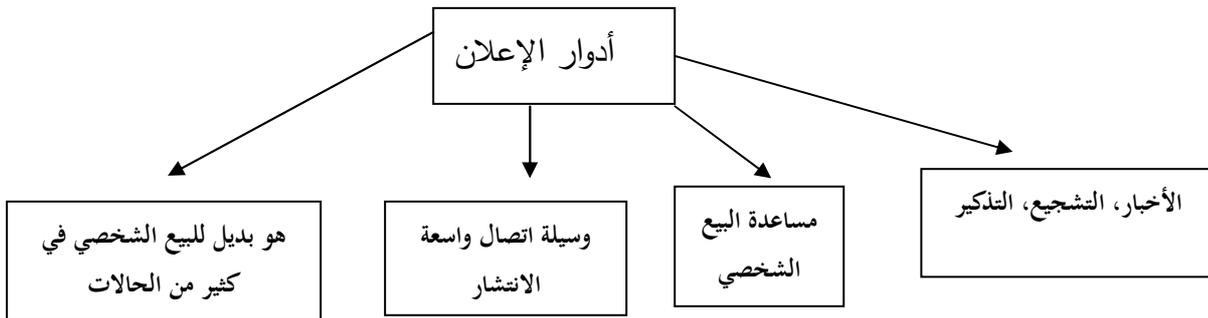
يعرف الإعلان بأنه: " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلامية المرئية أو المسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل إقناع الجمهور بالتقبل الطيب للأفكار أو الأشخاص أو المنشآت المعلن عنها ويعتبر الإعلان كمجهود ترويجي يوجه أساسا الجماعات والجمهير".¹ يعرف أيضا بأنه: "يتضمن الإعلان عن المنتج في الأسواق الأجنبية جميع الأنشطة التي يقوم بها و هو مصدر لشد انتباه المستهلك المستهدف".²

فيمكننا أن نخلص إلى أن الإعلان عبارة عن وسيلة تهدف إلى تجسيد المساهمة الفعلية في تحقيق برنامج الخطة التسويقية و بناء على التعاريف السابقة الذكر [بأن هذا الأخير هو حث وإقناع المستهلك النهائي على الشراء واقتناء سلعة المؤسسة المعلن عنها ويعتبر أيضا وسيلة بيع غير شخصية.

1 - أدوار الإعلان:

يؤدي الإعلان عددا من الأدوار تبدأ بالإخبار أو الأعلام وتنتهي بالتذكير ويوضح الشكل الآتي أهم الأدوار التي يقوم بها الإعلان في الحياة العملية :

شكل رقم (10) : الأدوار المختلفة للإعلان



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص506.

ثانيا: البيع الشخصي:

" يمثل البيع الشخصي عملية التقديم في صورة محادثات شخصية مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين و ذلك بغرض القيام بعملية البيع ".³

و يقوم بهذه الوظيفة القوى البيعية التي تعمل لدى المؤسسة ، و يتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنويع و تغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتم داخلها ، وارتفاع التكلفة في حالة الاعتماد

عليه بمفرده للترويج لأنه يتطلب قوى بيعية كثيرة العدد وكفاءة.¹

¹ : فهد سليم الخطيب، محمد سليمان، مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص29.

² : صديق محمد عتيق، التسويق الدولي (نظم الاستيراد والتصدير)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص168.

³ : إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 360

ثالثاً: تنشيط المبيعات:

تتضمن كافة أنشطة التسويق غير البيع الشخصي ، و التي تهدف إلى استمالة المستهلك لشراء المنتج و زيادة فعالية الموزعين و رفع حجم المبيعات²، و من أمثلة ذلك ، العروض في المعارض ، و العرض الخاص في المتاجر ، و عرض كيفية استخدام المنتج، و الكوبونات و المسابقات³ ، و تهدف إلى تجريب المنتج الجديد أو المطور ، تغيير العادات الشرائية ، جذب زبائن جدد ، زيادة الطلب ، دعم تعاون تجار التجزئة⁴ . فهو " مجموعة من الأنشطة الترويجية التي تستهدف إثارة طلب المستهلك من ناحية وتحسين الأداء التسويقي من ناحية أخرى"⁵.

- كما يقصد به " أوجه الأنشطة الترويجية خلاف الإعلان و البيع الشخصي والتي تهدف إلى إثارة اهتمام المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي أو الموزع أو خدمة معينة وإقناعه بشرائها " .

كما يستخدم تنشيط المبيعات كحافز مباشر للشراء أو تجربة منتج أو خدمة والتي يمكن توجيهها للمستهلكين أو الوسطاء، حيث يزداد الاعتماد على هذه الوسيلة خاصة في ظروف اقتصادية وسلوكية كارتفاع الأسعار، أو ضغوط المنافسة، انخفاض الطلب على المنتج، وجود مخزون كبير، انخفاض جودة خدمة الوسطاء، ولعل المشكلة الوحيدة التي تواجه الإدارة في استخدام هذه الإستراتيجية هي أن الأدوات المستعملة في تنشيط المبيعات تحدث استجابة في الأجل القصير، بمعنى استجابة فورية قد يترتب عن التوقف تدهور في المبيعات أو انخفاض في الطلب.

رابعاً : العلاقات العامة والنشر:

وهي عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما ، أو على مؤسسة ما وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة أو من خلال تقديم المنتج أو المؤسسة عبر الإذاعة ، التلفزيون ، المسرح ، و يختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها.⁶

المطلب الثالث: التمييز عن طريق السعر

يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، السعر المرتفع، السعر المنخفض، التمييز السعري إن اختيار واحدة من هذه السياسات يعتمد على جملة من العوامل منها ظروف السوق ، و نوعية و طبيعة السلعة ، و دورة حياة المنتج ... الخ .

الفرع الأول: البيع بسعر أعلى من أسعار المنافسين:

¹: محمد فريد الصحن ، مرجع سابق، ص 341،343 .

²: J – P .Bernardet et autres, **Précis de marketing**, Natan , Paris , 1996 , P 104 .

³: إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 360

⁴: عيد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، دار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 623، 624.

⁵: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 357.

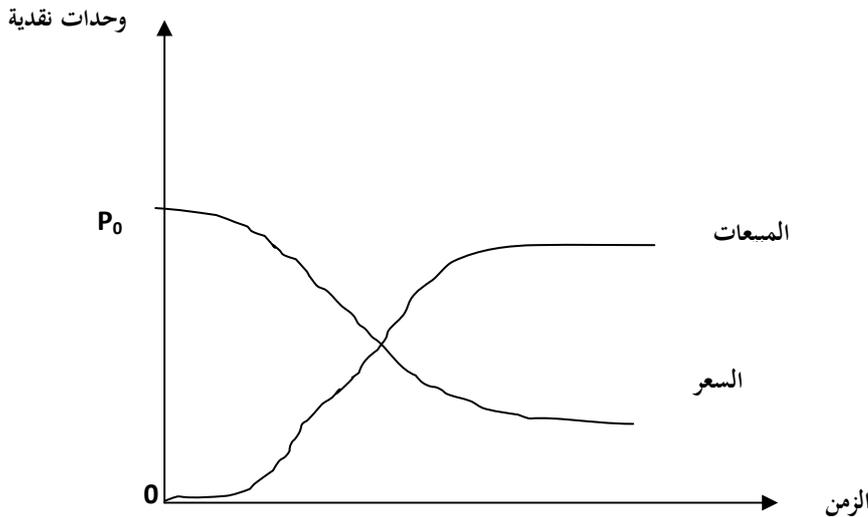
⁶: إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 360

يلجأ المنتج لهذا الأسلوب عند ما يتمتع منتوجه بشهرة خاصة و مميزات و خصائص فريدة تميزه عن المنتجات المنافسة بشكل واضح شرط أن تكون هذه الخصائص الفريدة مدركة من قبل المستهلك مما يجعل المنافسة على هذا النوع من المنتجات منافسة غير سعرية.

إن إتباع هذا الأسلوب يحمل المؤسسة عبء ترويجي ضخم، فتباين المنتجات و اختلاف أسعارها مع مثيلاتها يتطلب وجود برامج و حملات ترويجية فعالة و مستمرة و إلى اليقظة الدائمة لوسائل التطوير في المنتج الخاص بالمؤسسة من جهة التطورات و التعديلات على السلع المنافسة و إلى أساليب المنافسين على كل الأصعدة و غير ذلك من العوامل اللازمة لضمان نجاح أسلوب تباين المنتج وتحديد سعر أعلى.¹

و تعرف سياسة السعر المرتفع باسم إستراتيجية كشط السوق فيتم طرح المنتج بسعر مرتفع منذ البداية مع توفر شرط هام هو الجودة العالية، ووجود طلب كبير لتغطية التكاليف و تحقيق هامش ربح خلال فترة زمنية قصيرة.²

شكل رقم (11) : إستراتيجية كشط السوق



Source R.y.darmon et Autres, **le Marketing, Fondements et Application**, 5^{ème} édition, Chenelière/ MC Graw-Hill, 1996, p444.

الفرع الثاني: البيع بسعر أقل من سعر المنافسين:

تعتمد بعض المؤسسات على البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين على الرغم من تماثل تلك المنتجات في درجة جودتها. وهذا ما يعرف بإستراتيجية اختراق السوق حيث يتم تحديد سعر منخفض في مرحلة تقديم المنتج ثم رفعه تدريجياً عن طريق تحسين الجودة و أساليب التوزيع ، و حتى تتبع المؤسسة هذه الطريقة يجب أن يكون تأثير السعر على حجم الطلب منخفضاً و أن يلبي المنتج حاجة ضرورية إضافة إلى عدم وجود سلع بديلة تلبي نفس الحاجة .

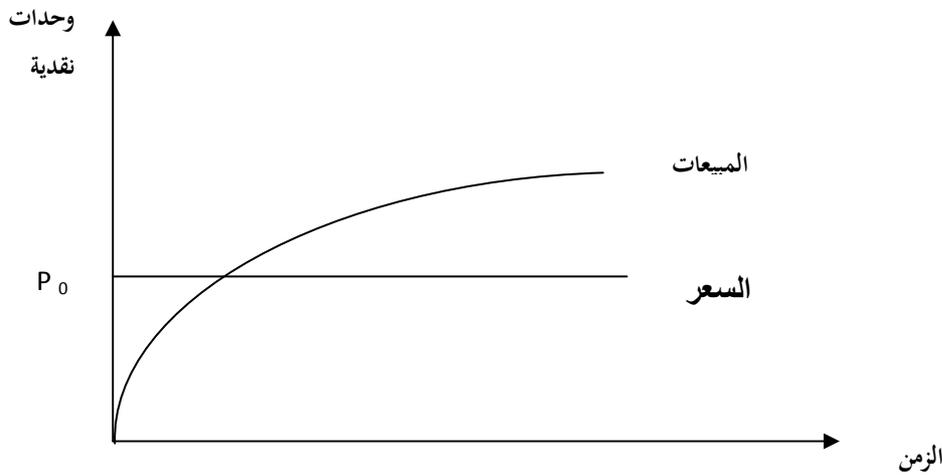
من بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني هذا الأسلوب مايلي:

¹ : M Gilletta ,**Prix (De la maitrise des prix à la maitrise des couts)**, Libraire Vuibert ,Paris,1992 ,P126.

² : بيان هاني حرب ، **مبادئ التسويق** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 ، ص ص172، 176،

- إذا كانت السلعة غير معروفة في السوق.
 - إذا كانت هذه السياسة السبيل الأفضل لمقاومة أسعار المنافسين خاصة عندما يكون السعر أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الشراء و يمكن استخدامه كسلاح ترويجي.
- عندما تنتج المؤسسة المنتج بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها يكون لها الأفضلية في إمكانية المناورة على الأسعار بتحديد هامش الربح المناسب إلا أنها يجب أن تقوم بالمقابل بدراسة اثر هذه السياسة على سلوك المنافسة،مدى تقبل المشترين للسعر المنخفض وعدم تزعزع ثقتهم بالجودة.¹
- و نجاح هذه السياسة في مرحلة تقديم المنتج يسمح بكسب حصة سوقية كبيرة و بالتالي يمكن رفع السعر في المراحل اللاحقة لدورة حياة المنتج إذا سمحت ظروف السوق بذلك.²

شكل رقم (12) : إستراتيجية إختراق السوق



Source R.y.darmon et Autres, op.cit, p 445.

نستخلص ممّا سبق، بأنّ المؤسسة لديها الخيار، بين إستراتيجية الكشط التي تسمح بالحصول على الربح من كلّ سلعة مباعة من أول مرّة تطرح في السوق، وبين إستراتيجية الاختراق التي تسمح للمؤسسة أن تجمع أرباح ومردودية معتبرة لكن على المدى الطويل فقط.

الفرع الثالث: إعطاء المنتج أكثر من سعر:

تعنى هذه الإستراتيجية، بيع السلعة أو الخدمة بسعرين أو أكثر، و هذا الاختلاف ليس له مبرر من حيث التكلفة، و لا يمكن إنجاح هذه الطريقة إلاّ في حالة سوق الاحتكارية و ليس من الضروري أن يكون احتكارا كاملا فقط، بل يجب أن يكون هناك قوّة احتكارية على الأقل للمؤسسة المنتجة.و التمييز السعري أشكال:³

أولا : التمييز السعري من الدرجة الأولى:

¹ :M.Gilletta ,op.cit, P126.

² : بيان هاني حرب ،مرجع سابق، ص ص 172 ، 177.

³ : ضياء مجيد الموسوي ، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، بدون سنة النشر، ص ص 253 ، 258

وفيه يتم بيع المنتج بسعر مختلف من زبون إلى آخر، وتكون المؤسسة عارفة بالكمية القصوى من النقود التي يكون الزبون مستعداً لدفعها للحصول على كمية معينة من منتجها، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتحديد سعر المنتج بحيث تتمكن من امتصاص كل فائض المستهلك الذي يعتبر تاماً من وجهة نظر المؤسسة فقط. يعتبر التمييز سعري 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.

ثانياً : 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.

ثالثاً : التمييز السعري من الدرجة الثالثة :

يقصد بالتمييز السعري من الدرجة الثالثة أن تقوم المؤسسة بتصنيف زبائنه حسب طبيعتهم وخصائصهم إلى مجموعتين أو ثلاثة، ومن ثم قيامها بفرض أسعار مختلفة لكل مجموعة وتنتظر إليها على أنها تمثل سوقاً منفصلة، يأخذ التسعير التمييزي من الدرجة الثالثة عدّة أشكال منها:¹

1. التمييز بين المستهلكين:

و هذا النوع نراه عندما تعطي المؤسسة لكل مجموعة من المستهلكين، سعر مختلف لنفس السلعة أو الخدمة. مثلاً : رسوم دخول المسارح تكون أقل في حالة المواطنين و أعلى للأجانب، كذلك الأسعار المختلفة للطلبة، العسكريين، المتقاعدين... الخ.

2. التمييز بين السلع:

يكون عندما يقرر المنتج أن يبيع بأسعار مختلفة لنفس السلعة مع اختلافات طفيفة. على سبيل المثال: تعبئة نفس النوع و الكمية من العطر في زجاجات مختلفة، من حيث التصميم و إعطاءها أسعار مختلفة.

3. التسعير على أساس المواقع:

هذا النوع من التسعير التمييزي منتشر كثيراً حيث يعطي لكل موقع، سعر مختلف على الرغم من أن تكلفة التقديم في كل موقع متساوية " و هذا راجع إلى الاختلافات الموجودة في الطلب لمختلف

¹: سليم فهد الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 122.

المواقع.

فمثلا سعر التذكرة في الصفوف الأساسية مرتفع بالنسبة لسعر التذكرة في الصفوف الخلفية.

4. التسعير على أساس الوقت:

حيث تتفاوت أسعار السلعة على أساس دورة حياتها بين الفصول، الأيام و أحيانا حتى الساعات على سبيل المثال: أسعار الخدمات مثل الكهرباء ، المكالمات الهاتفية تتفاوت و تختلف ما بين الليل و النهار و بين أيام الأسبوع (أيام عطلية) .¹

المبحث الثالث :مستلزمات تطبيق وفوائد إستراتيجية التمييز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات و احتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز و الجودة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية بنجاح.

المطلب الأول :شروط نجاح إستراتيجية التمييز:

¹ : نفس المرجع السابق، ص 122.

لضمان تنفيذ ناجح لإستراتيجية التميز يجب توفر نوعين من الشروط هما: الموارد والمهارات المتاحة، والمتطلبات التنظيمية.

الفرع الأول: من حيث الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة:

سنتناول في هذا الفرع أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من جانب الكفاءات والموارد لتطبيق استراتيجيات التمييز بنجاح ونوجزها فيما يلي:

أولا : الاستجابة لحاجات العميل

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني " القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء".¹

وترتبط هذه الاستجابة ب:²

- 1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- 2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛
- 3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

ثانيا : تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج :

مهما كان مصدر التمييز فإنه يجب أن يقدم قيمة للزبون، ويجب أن يكون عامل التمييز (مصدر القيمة) سهل الإدراك من طرف الزبائن لأنهم إذا لم يدركوا القيمة المضافة في المنتج من طرف المؤسسة فإنهم لن يقبلوا دفع سعر أعلى من أسعار المنافسين، وعليه بقدر ما على المؤسسة بذل مجهود لتجسيد التمييز عليها بذل مجهود مماثل لتعريف الزبون بهذا التمييز وإقناعه به.³

ثالثا : مقدرة عالية على البحث والتطوير

البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية والأدوية وغيرها.و هي التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة

¹: سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008 ، ص 171.

² Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, enter édition, Paris, 1993, P 43.

³: عبد المالك مزهودة ، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات مرجع سابق، ص 136

بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة التمييز، و مع الأسف فإن الأغلب من المشاريع في العالم العربي تعتمد على استخدام تكنولوجيا مستوردة ولا يتم عمل بحوث لتطويرها محليا وبالتالي تجد وظيفة البحوث ضعيفة جدا.

رابعاً: نزعة إبداعية

تحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها أن تشجع العاملين على الإبداع، 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 ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق التمييز للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.¹ فكثير من المؤسسات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون فيها (المؤسسة) على كافة المستويات. وكذا ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية على اعتبار أن الإبداع لا يمكن حده بمعيارية معينة، لذلك لا تستطيع المؤسسة الاستمرار بتمييز منتجاتها إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع.²

خامساً: قدرة تسويقية عالية:

قياس دراسة احتياجات الزبون وتطوير المنتج يحتاجان قدرات تسويقية عالية. كذلك المؤسسات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على إقناع الزبائن بفائدة منتجهم وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج. كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني استراتيجيات التمييز لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل الزبون على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج، تحتاج استراتيجيات التمييز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة المؤسسة في منتجها.³

سادساً: تعاون قوي من خلال منافذ التوزيع :

على المؤسسة اختيار قنوات التوزيع المناسبة لتوضيح قيمة التمييز، كذا قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دوراً كبيراً في سير وتشجيع قيمة تمييز المنتج، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف الزبائن.

الفرع الثاني: التنظيم في المؤسسة

تتمثل أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من حيث طريقة التنظيم لكي تتبنى إستراتيجية التمييز بنجاح فيمايلي:

أولاً : التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

¹: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

²: G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle:(choisir et gagner)**, les Editions d'organisation, Paris, 1994, p 103

³: كيف تنافس بمنتجك، على الموقع الإلكتروني :

أطلع عليه بتاريخ: 2011/09/17.

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التمييز، لأن من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التمييز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء... أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التمييز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التمييز.¹

ثانيا : جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز:

على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات وخلق المهارات الأساسية للمؤسسة، لأنها وحدها القادرة على إضفاء التمييز الفعلي على المنتج في الصناعة، التمييز الذي يصعب على المنافسين تقليده لأن هذه المهارات غير قابلة للتقليد ولا للنقل ولا للإحلال، فهي متجذرة في المؤسسة ومحمية من كل انتقالية.

ثالثا : الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتج :

ضرورة ضغط المؤسسة على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن بين التكلفة والسعر، لأن التمييز يكون في أغلب الأحيان مكلفا. فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي "كمية التكاليف" من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحملتها في البحث والتطوير،² مع مراعاتها الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية للمنتج، حتى تضمن وفاء الزبائن وارتساح قناعتهم بشأن مدى تمييز منتجات المؤسسة.

وأخيرا يجب أن يحمي عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدى المتوسط والطويل.³

المطلب الثاني: فوائد وحدود تبني إستراتيجية التمييز:

ككل الاستراتيجيات فإن إستراتيجية التمييز لها فوائد وأخطار وهي كالآتي:

الفرع الأول: فوائد تبني استراتيجية التمييز:

إن تبني استراتيجيات التمييز عدة فوائد فهي تساعد على:

أولا : علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن :

إن المؤسسات التي تختار إستراتيجيات التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون.⁴ وكذلك

¹: G. Garibaldi, Op.cit, p 103

²: Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, op. cit, p 233

³: Jean-Pierre Detrie, Stratégie (politique générale de l'entreprise), Dunod, Paris, 1997, pp 87,89

⁴: F. Bildault, Le champ stratégique de l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1998., p 140

علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبينة لاستراتيجيات التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثاً عن منتجات بديلة.

ثانياً : المرودية واكتساب حصة سوقية :

إن إستراتيجيات التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راضٍ وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظاً مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلباً، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

ثالثاً : وضع حواجز دخول مرتفعة و تجنب المنافسة :

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.¹ ولأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لاستراتيجيات التمييز. كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض غير الواضحة للزبائن فيمكن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.

الفرع الثاني: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز

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

أولاً: سهولة تقليد منتجات المؤسسة:

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبينة استراتيجيات التمييز، لذلك على الرغم من أن استراتيجيات التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماماً وبإحكام في وجه الداخلين الجدد. 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، فيترتب على ذلك تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التمييز المعنوي، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الثمار والأرباح المرتبطة بهذه الإستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن.

ثانياً : الارتفاع الشديد للسعر الإضافي :

¹: رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص.134.

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.¹

ثالثا : تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون :

يعرض التمييز المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة، فعندما يدخل المنافسون الجدد السوق، ويصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت، المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادرتها القيادية القائمة على التمييز، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج، وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى، سوف تجد نفسها في حالة خطيرة، من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن إلى المؤسسات التي تستطيع إنتاج 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

رابعا: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوما قيمة:

إن انفراد المؤسسة مهما كانت طبيعته لا تعادل دوما التمييز فهي لاتصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان الزبون يدركها و يقدرها. فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، حيث تنسى المؤسسة أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير قادرين أو مهئين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المتنافسين، هذا ما يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين الذين سيقدمون منتجا ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون، كما أن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة، حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة، لذلك عليها أن تبني استراتيجيات تمييزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.³

خامسا : التمييز المبالغ فيه (المفرط) :

إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة أو المدركة من طرف الزبون، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التمييز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيئ بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر انخفاضا،

¹: عمار بوشناف ، مرجع سابق ، ص 23

²: روبرت أ. بنس و ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص

³: M. Porter, L'avantage concurrentiel, Op.cit., pp 198, 200

لأن المبالغة في التمييز تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها الزبائن طواعية.¹

سادسا: ارتفاع تكاليف البحث والتطوير:

إن عملية البحث والتطوير مكلفة جدا، ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات وعلى أنشطة البحث والتطوير، وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار، وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج البحث والتطوير، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، كل هذا ينعكس على ارتفاع التكاليف، مما يؤثر على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل، وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف، وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة.²

كما أن عدم معرفة تكلفة التمييز لا يؤدي إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات -عادة- تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمييز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.³

سابعا : 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 للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، وهذا من المخاطر التي تجعل اغلب المؤسسات تتخلى عن البحث والتطوير خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.⁴

ثامنا : التركيز الشديد على المنتج من مجموع سلسلة القيمة:

لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتمييز.⁵

¹ : Ibid., P 200.

²: أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص42.

³: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 23

⁴: أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص 45.

⁵: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 23

المطلب الثالث: المدى الزمني للتمييز:

إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمريين اثنين هما:¹

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة؛

- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة قد يظهر دوماً خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن و هذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتمييز، و قد يحدث أحياناً أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة و يتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التمييز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة. إن قابلية استمرار إستراتيجية التمييز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد و الأسس التي تركز عليها، و لكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل

¹: M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op.cit ، p 196

- عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل وحدانية و تكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتهما، و وفقا للحالات التالية يكون التميز أكثر دواما: ¹
- عوامل وحدانية للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين؛
 - حصول المؤسسة على تفوق للتكاليف عند تميزها: إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التميز تتمتع بتميز أكثر استمرارية؛
 - مصادر التميز عديدة: حيث كلما تعددت مصادر التميز و كلما تعددت عوامل وحدانية المؤسسة صعب على المنافسين تقليدها؛
 - خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها: إذ تتولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية و هنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوما من تكاليف التحويل، لأنه على الزبون أن يكيف نشاطاته لاستغلال الميزة الفريدة التي تعطيها المؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل إستراتيجية التمييز من حيث المفهوم ، الأهمية و الأنواع حيث يكمن سر نجاح مختلف المؤسسات في طرحها للمنتجات المختلفة، سلعا كانت أو خدمات، في مدى فعالية هذه الإستراتيجية، فالترويج يعد نوعا من التمييز إذن فهو واجهة العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إيصال ما لديها من المنتجات إلى الزبائن المستهدفين، بل إن الترويج يعد المرآة الكاشفة التي من خلالها يستطيع الزبون معرفة محتوى أو مضمون هذه المنتجات.

أما قرارات التغليف والتمييز الأخرى المتعلقة بالسلعة تعد وسيلة اتصالية، بحيث يستطيع الزبون أن يتعرف على ما تقدمه المؤسسات من خلال البيانات والمعلومات المسجلة على الغلاف المميز، كذلك بإمكانه أن

¹ : Ibid، p 197

يميز بين السلع التي تقدمها مختلف المؤسسات، والحال كذلك بالنسبة للسعر، فهو وسيلة اتصالية تمكن الزبون من التعرف على قيمة السلع التي يريد اقتناءها، وتحديد مستوى معين من الجودة، وكذلك الحال بالنسبة للتوزيع، فإن الزبون عن طريق معرفة القنوات التوزيعية، أو المؤسسات الوسيطة المكلفة بالتوزيع يستطيع أن يتعرف على طبيعة السلع التي تنتجها المؤسسات وتطرحها في السوق.

إن التمييز المبالغ فيه قد يؤدي إلى مخاطر عديدة إذن فعلى المؤسسة أن تتميز بما يخدم السوق الذي استهدفته ، وعليه يمثل التمييز عن المنافسين مصدر القيم والمنافع الأعلى للعملاء ورضائهم، الأمر الذي يكسب المنظمة أرباحا وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيد من التمييز والاختلاف و الحصول على أكبر حصة سوقية ومن ثم على المؤسسة أن تعمل على استدامة المزايا التنافسية لتحقيق التمييز والسبق المستمر على المنافسين.

تمهيد:

لقد برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

كما أن تغير الظروف و الأوضاع ، وتبدل الأساليب و التكنولوجيا ، واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتجدد الأهداف والتطلعات، يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة تحسين أدائها باستمرار وتمييز منتجاتها و إشباع رغبات زبائنها بشكل يتفوق على المنافسين للحفاظ على مركزها التنافسي ، هذه العناصر تشكل جميعها مفهوما متكاملا وهو الأداء.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا وذلك في ثلاث مباحث ، إذ نتطرق في البداية إلى الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، ثم ندرس كيفية قياس الأداء و المعايير المستخدمة لذلك وكيفية تقييم الأداء والطرق اللازمة للقيام بالتقييم ، وفي الأخير نتناول مساهمة إستراتيجية التمييز في تحسين الأداء وذلك بتأثير كل نوع من أنواع إستراتيجية التمييز على حدة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه ، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها¹، ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء الصناعي ، مصادره (أنواعه) ، شروطه

المطلب الأول: مفهوم الأداء و مصادره (أنواعه):

الفرع الأول: تعريف الأداء:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث و الدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن انجاز المهام. وأمام هذا الاختلاف و التنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية :

- " ففي اللفظة اللاتينية يقابله performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن (15) performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثلها مثل اللفظة الفرنسية " .²

و كما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المرودية و القدرة على المنافسة ،بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل ،أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة .³ ومن التعاريف التي قدمها الباحثين لمفهوم الأداء مايلي :

- حسب Ph. Lorino " الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".
- كما يقول Lorino أيضا: " لا يمكن التحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية قيمة، تكلفة ، فهذه الثنائية يمكن التعبير عنها بالقيمة المضافة أي الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع الخدمات التي تحصل عليها من الغير"⁴.
- أما angelier " يرى بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية

¹ : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 231.

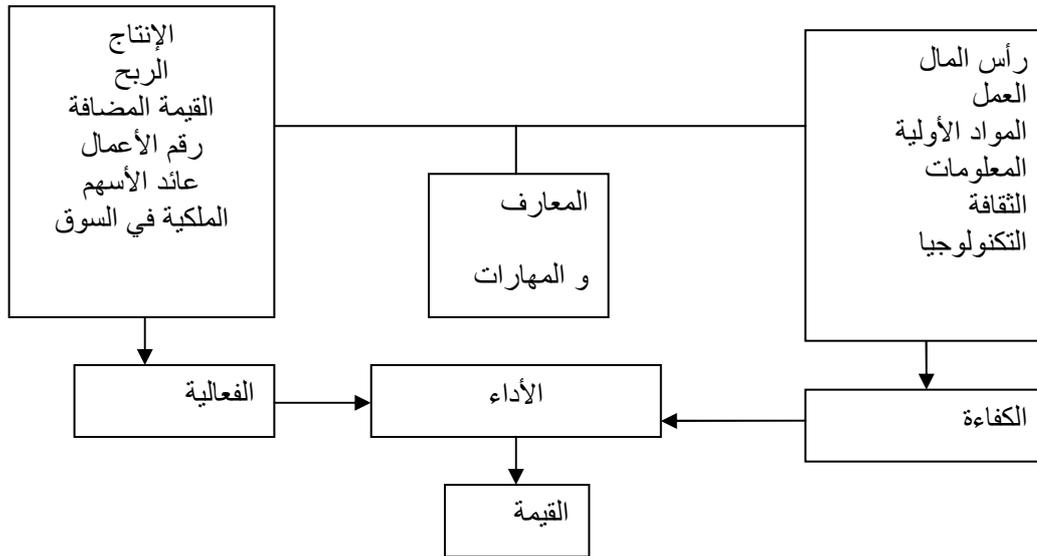
² : **Gouvernance et performance dans les établissements de soins**, site mémoire en ligne , juillet 2003

³ : راضية صوام ، القيادة و أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2008، ص 62.

⁴ : نفس المرجع ، ص 62 .

متطورة و هذا ما يتطلب في أن واحد الكفاءة و الفعالية". كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (13): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر : عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005، ص 487.

- أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو 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. ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين²:

- " الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى 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 تعرضها المؤسسة ، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي

¹ : مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص، 244.

² : P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P 219.

الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ...) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

- أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى: "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح

المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"¹.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها²، ويركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

ومما سبق نستنتج بأن الأداء مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، والكفاءة والفعالية والمخطط والفعل، والكمي والنوعي وغيرها، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل.

وعلى صعيد الإستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعا لمصداقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما أنه 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: مصادر الأداء:

¹ : علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص، 290.

² : فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

تتكون المؤسسة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:¹

أولاً: الأداء الظاهري (الخارجي): Performance extrinsèque:

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال 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 أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.

ثانياً: أداء ذاتي (الداخلي) Performance intrinsèque:

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2- الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري المؤسسة.

3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

4- الأداء التموييني:

1 :Hassene Ouachrine, **Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale**, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P33.

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

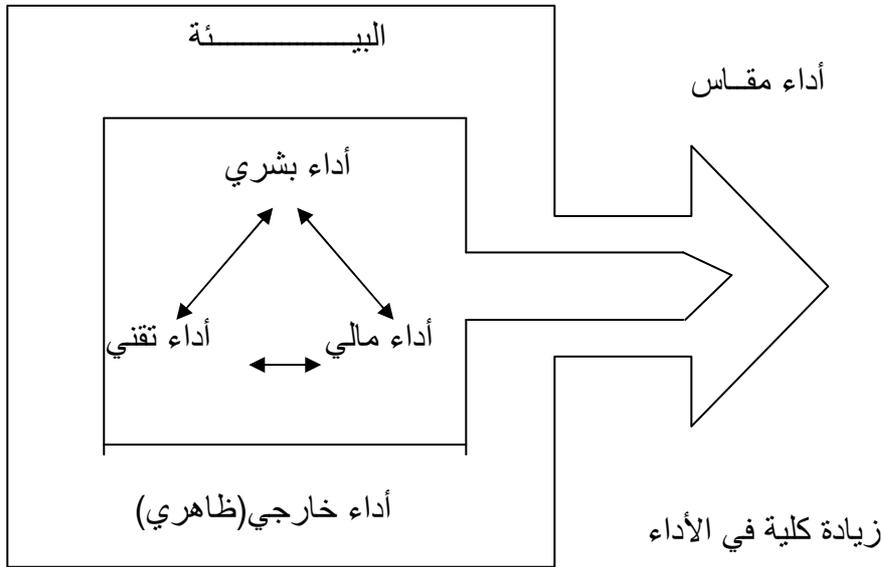
5- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين).

وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (14): مصادر الأداء



Source B. martory, D.crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المؤسسة .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المنظمة بعض تلك العوامل موجود داخل المنظمة والأخر خارج المنظمة وتبعاً لذلك فإن بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة ومن أهم تلك العوامل هي :

الفرع الأول: العوامل الداخلية: وتتضمن

1- **العوامل المالية والإستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد. إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المنظمة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.¹

2- **موارد المنظمة:** تمثل الموارد جميع المدخلان التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضاً ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

3- **ثقافة المنظمة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمنظمات 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

4- **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** تحتاج جميع المنظمات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمنظمة، الإجراءات، الإحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.³

5- **التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المنظمة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمنظمة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقاً لطلب الزبون.

6- **نظم المعلومات:** تحتاج المنظمات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المنظمات.

¹ علي قاسم حسن العبيدي و آخرون ، اثر 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 .
² نفس المرجع، ص 10 .

³ Hitt, M.& Ireland, R. & Hoskisson, R.E, **Strategic Management: Compétitivités and Globalisation** , 4th Ed, U.S.A, 2001, p109

الفرع الثاني: العوامل الخارجية: وتتضمن العوامل التالية:

1- 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 .¹

2- 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 للمنظمة 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 .

3- العوامل الاقتصادية : وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها مثل:²

القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية، ميزان المدفوعات التجاري، طرائق توزيع الدخل القومي ، السياسات المالية والنقدية .

4- العوامل السياسية والحكومية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، و تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات وبصفة عامة تشمل العوامل التالية:

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني؛
- التشريعات والقوانين؛
- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب؛
- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين ؛
- القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ؛
- القوانين الخاصة بحماية المستهلك.

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وإن كان ذلك ليس من السهل خاصة في الدول النامية.¹

¹: علي قاسم حسن العبيدي و آخرون، مرجع سابق، ص 11 .

²: محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130 .

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

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

- 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 الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، 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 المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.³

- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو آدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين

والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفقيش

¹: عامر الحاج ، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم اقتصادية، جامعة بانتة، 2003، ص ص 39، 40.

² Hitt, M.& Ireland, R. & Hoskisson, R.E , op.cit, p60 .

³ : عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية ، مصر، 1998، ص 7.

المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

- نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.¹

المطلب الثالث: ظروف وتحديات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية :

¹: نفس المرجع السابق، ص 8 .

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل ، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية و الإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"¹، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعته المؤسسة سواء سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة. وتكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل معدلات التغيير السريعة في المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة و التي سيتم توضيحها كمايلي:²

1. معدلات التغيير السريعة:

فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار .

2. المنافسة :

اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية ، يث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات بما يحقق النمو الاقتصادي لها ، و بانتشار فكرة المنافسة ، أصبحت تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أداءها باستمرار ، لضمان تحقيق بقائها ، و نموها واستمراريتها .

3. الحفاظ على المكانة :

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقعة المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق

ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما :

¹:علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998، ص88.

²:الخامسة سايحي ، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة (دراسة حالة شركة موبليس الجزائر)، مذكرة ماجستير، الجزائر ، 2011/2012 ، ص

التفوق المهاري و الموارد التنظيمية ،ويقصد بالتفوق المهاري مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من

العاملين في المؤسسات المنافسة،في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها و طبيعة نشاطها،فان المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية

و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة

4. الاهتمام بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات و محاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة،حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار و مضاعفة فرص بقائه و استمرارها،فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم

المختلفة الخاصة بالجودة الشاملة،و يعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة و العمل على ترقيتها.

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء ومؤشرات قياسه:

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة

لفعاليات المؤسسة وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

سوف نعرف أولاً تقييم الأداء، ثم طرق تقييمه وفي الأخير أهميته

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء:

ويقصد بتقييم الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة".¹

وهناك مفهوم آخر يرى بأن تقييم الأداء هو "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها".² ويركز هذا المفهوم على الكفاءة والفعالية كمعيار للقياس وربطهما بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً للنشاط في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم الأداء ليس هو قياس الأداء فالقياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"³، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، "وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم"⁴، فالقياس ليس هو التقييم، هناك فرق و اختلاف أساسي بين المفهومين، فالتقييم هو تخصيص قيمة جيدة أو ضعيفة، حسنة أو سيئة لشيء أو حدث، إذن هو ليس قياس قيمة وإنما ترتيب أولويات، و بذلك فالقياس وسيلة للتقييم .

ومن أجل تقييم أداء المؤسسة تستخدم عدة معايير في ذلك، و عليه فان معيار قياس الأداء هو: " معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية و الكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف، محدد و مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"⁵، و من هذا التعريف يمكن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية و النظام ، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المؤشرات موجودة في جميع المستويات.

فالمعيار يتجاوز مفهوم " الرقم"، فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:⁶

* تقييم الأداء؛

* المراقبة: حيث أن المؤشرات هي غالباً وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى؛

¹ : فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 233.

² : نفس المرجع، ص 233

³ : سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص259.

⁴ : Lamia Berrah, **L'indicateur de performance, concepts et application**, Lepadués éditions, paris, 2002, p54.

⁵ : Jean Pierre Mercerie, **Les Meilleures pratiques de Management**, au Cœur de performance, 3 eme éditions, les Editions d'organisations, paris, 2001, p9.

*العمليات المفتاحية:هي عمليات مرتبطة بالأولويات الخارجية للإستراتيجية عن طريق : أسواق/منتجات.

⁶ : Lamia Berrah, op.cit., p97.

* التخصص، إذا كان لكل مؤسسة مؤشرات ومعايير خاصة بها، تعبر عن إستراتيجياتها و أهدافها إذن تساعد المؤشرات في تحديد ما هو متوقع القيام به، و كذلك كيفية تقييم الأداء و عند وضعها يجب مراعاة ما يلي:

- توضيح الأهداف؛

- التركيز على العمليات المفتاحية*

-التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح؛

- إظهار مستويات الأداء المحققة.

و عليه فإن وضع المؤشرات عملية ليست سهلة و خاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل و التي عليها أن نختار من بينها، و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المؤشرات التي يجب توفرها عند تقييم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء:

1-الثبات: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المؤشر، أي أن ثبات المؤشر يتضمن جانبين هما الاستقرار و التوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المؤشر المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

2-المصدقية: بمعنى أن يقيس المؤشر الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

3-العملية: بمعنى أن يكون المؤشر سهل في التطبيق، و أن يكون مقبولا و واضحا، و هذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الخاصة بالأداء و التي تحتل مركزا مهما في عملية التقييم فإن الخطوة التالية إنما تتمثل في قياس الأداء، و تتطلب هذه العملية القيام بالجوانب الآتية:

1-توقيت القياس: إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، هل لاكتشاف الانحرافات في الأداء؟ أم تقييم ناتج مرحلة معينة و اتخاذ القرار بالانتقال للمرحلة التالية من عدمه، أما النوع الأخير من التقييم الذي نستعمل من خلاله القياس هو انتظار انتهاء الانجاز بأكمله ثم القياس و المقارنة مع المعايير.

2- مقاييس الأداء: وهي " أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف"¹ و تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية، و منها من لا يكتفي بالمقاييس المالية، و يضيف إليها أدوات غير مالية. وسوف يتم التطرق إلى بعض مؤشرات قياس الأداء في المطلب الموالي.

¹: علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص16.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عنا صر التقييم هي:

1

1. مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة ؛
2. مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة ؛
3. مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية ؛
4. المقارنة مع متوسط الصناعة ؛
5. مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى ؛
6. مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN (الرائد) حيث تساعد قيادة المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

ويعتبر هذان القياسان الأخيران أهم النماذج التنافسية المستخدمة لتحسين الأداء ، و التي تهدف أساسا إلى البحث عن الممارسات الأفضل أداء ، وان استطاعت المؤسسة تأديتها تحسنت تنافسيتها و أدائه ولهذا النموذج عدة فوائد في حين تطبيقها منها :

1. التوجه أكثر نحو الزبون من خلال إشباع حاجاته والرد على توقعاته ؛
2. معرفة المؤسسة لأفضل مؤهلاتها وعناصر قوتها و ضعفها من خلال إجراء عملية التحليل الداخلي مما يكشف عن مصادر امتلاك الميزة التنافسية؛
3. الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان تنافسية أعلى على المدى الطويل.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء:

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر بالاستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:²

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
2. أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي

¹: الهام يحيوي ، نجوى عبد الصمد ، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي

ولأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2009 ، ص

² : فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 224.

- إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع، والمنتج، والعامل والمستهلك بالفائدة؛
3. يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
4. يظهر تقييم الأداء المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة؛
5. يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
6. يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة؛
7. يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛
8. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
9. تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الصناعي:

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء الصناعي على دقة و ملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها على القياس و الاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب ، وهناك عدد كبير من المؤشرات العامة والتحليلية التي يمكن الاستعانة بها 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 ، و في مايلي أهم مؤشرات قياس الأداء .

الفرع الأول: مؤشر الكفاءة:

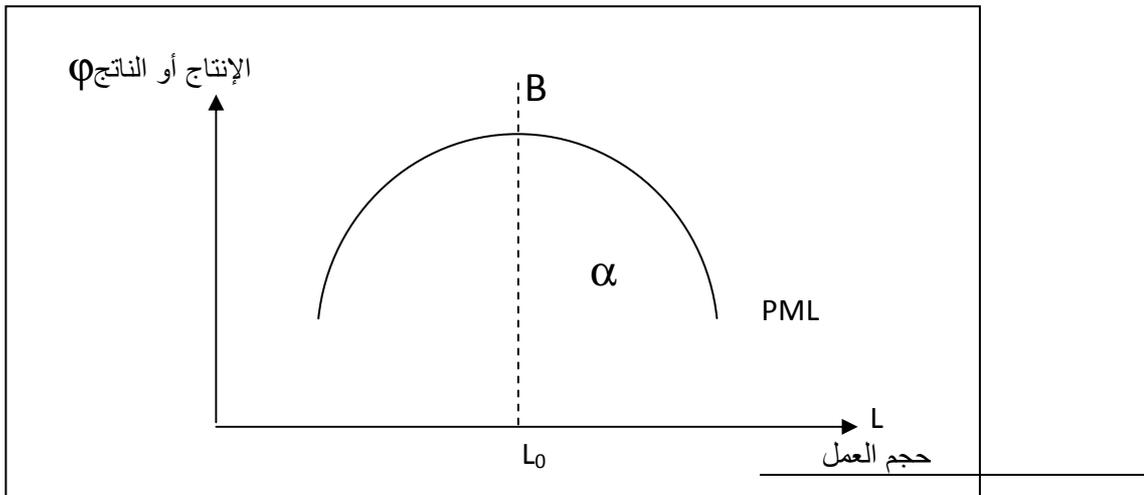
إن بعض الكتاب يستعملون مفهومي الكفاءة والإنتاجية كمفهومين مترادفين، لذلك سنتطرق إلى تعريف الكفاءة بالتفصيل : ويقصد بمفهوم الكفاءة قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الإنتاجية.

وتربط الكفاءة "Efficiency" بين المدخلات والنواتج بمعنى آخر يمكن القول بأن الكفاءة تقيس:¹
 - استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والفنية... إلخ أي مدى حسن أو الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

فنقول مثلا 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 الناتج 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:

الشكل رقم (15): الإنتاجية والكفاءة



¹: عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص14.
 المصدر: الشيخ داوي، مرجع السابق، ص08

²: الشيخ داوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، 1999، ص04.

³: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص21.

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 الكفو 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 و العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) و النواتج ، و بصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالاتي:

النواتج(كمية أو قيمة)

الكفاءة =¹

المدخلات(كمية أو قيمة)

بصورة عامة يقصد بالكفاءة درجة استغلال المنشأة في صناعة ما للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحده واحدة من السلطة ومن أهم الأبعاد التي تأخذها الكفاءة هي:

- الكفاءة التخصيصية .
- الكفاءة الداخلية.²

1- الكفاءة التخصيصية :

تهتم بتوجيه أو تخصيص الموارد المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة دون سلعة أو خدمة أخرى وفقاً لرغبات المستهلكين وبعبارة أخرى فإن هذا النوع من الكفاءة يعنى بتوجيه الموارد المتاحة لإنتاج السلع أو الخدمات لأكثر طلباً في السوق فهي الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار أو التكاليف النسبية للموارد الاقتصادية.³

¹ : علي عبد الله، مرجع سابق، ص 25.

² : أحمد سعيد باخرمة ، اقتصاديات الصناعة مرجع سابق ، ص 209 .

³ : عبد الرحمن البراك ومحمد الهزان، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود

، المجلد 17 ، السعودية ، 2004 ، ص 18

إن ظروف سوق السلعة ترتبط بدرجة كبيرة بأبعاد هيكل الصناعة وهي المحرك الرئيسي وراء التغيرات في مستوى الكفاءة التخصيصية للإنتاج ، ومن ثم فإن التأثير على ظروف السوق الذي تنتج في ظل السلعة ، وهو أمر يهم واضعي السياسة الصناعية.¹

2- الكفاءة الداخلية: وهي مرحلة لاحقة تأتي بعد اختيار السلعة أو الخدمة التي سيتم إنتاجها وهذا النوع من الكفاءة يعنى بوسيلة إنتاج السلعة أو الخدمة واختيار الطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، أو تحسين الجودة مع ثبات الناتج والتكاليف.²

من هنا فإن عدم الكفاءة الداخلية يمكن قياسها بمدى ابتعاد التكلفة المتوسطة عند كل كمية من الإنتاج عن الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة.

ويمكن التعبير عن معدل (أو نسبة) عدم الكفاءة الداخلية عند حجم إنتاج معين بالطريقة التالية:

$$\text{معدل عدم الكفاءة الداخلية} = \frac{\text{ت م 2} - \text{ت م 1}}{\text{ت م 1}}$$

بحيث أن :

ت م 2 : التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج حجم معين من السلعة .

ت م 1 : الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة عند هذا الحجم.³

الفرع الثاني : مؤشرات الإنتاجية :

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أنهم يريدون به أشياء مختلفة، ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية.

توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي:⁴

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد ؛
- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات؛
- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا.

¹ : أحمد سعيد باخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 210، 213 .

² : عبد الرحمن البراك ومحمد الهران ، مرجع سابق ، ص 18 .

³ : أحمد سعيد باخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص 213

⁴ : علي عبد الله، مرجع سابق، ص 9.

أولاً : الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:

تعرف بأنها "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمنتجات في المنتجات والخدمات".¹

نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام أقل قدر من الموارد وعوامل الإنتاج المختلفة، قصد الحصول على أعظم قدر من المخرجات، وهو ما ينطبق تماماً على تعريف الكفاءة.

كما تعرف الإنتاجية بأنها "تحسن مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة".²

نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في التحسن الدائم في استعمال الموارد من قبل المنظمة، وهو ما يعطيها مفهوماً ديناميكياً متطوراً، حيث تتطلب جهوداً متزايدة لتحسين الكفاءة.

إن هذا التداخل بين الكفاءة والإنتاجية هو ما جعل بعض المؤلفين العرب يستعملون عبارة الكفاءة الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية بدل مصطلح الإنتاجية لوحده.

ثانياً: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، ويعود هذا التعريف إلى الاقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع وخدمات.

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات)".³

يبين هذا التعريف أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات و المخرجات ، مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم و الحكم على العملية الإنتاجية، وغالباً ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (

المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)، أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق. و يعرف هاينز فايهغيش الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة مع

ضرورة الاهتمام بالجودة".⁴

يضيف هذا التعريف شرط الجودة في المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية، حيث أن انخفاض جودة المخرجات يؤدي إلى انخفاض قيمتها مقارنة مع قيمة المدخلات، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض النسبة

بينهما، وهو يسبب انخفاض الإنتاجية، ويضيف التعريف عامل الزمن ، حيث أن عملية الإنتاج يتم قياس إنتاجيتها في فترة محددة، والإنتاجية تتغير من مدة لأخرى.

¹: عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق ، ص 6 .

²: إبراهيم عبد الحكيم، الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990، ص 22.

³: علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994، ص 20.

⁴: عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص10.

إذن فالإنتاجية هي مقياس يترجم النسبة المستخرجة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، وهو ما يبين أنها مقياس من مقاييس الكفاءة .

ثالثاً: الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا:

حيث أن اعتبار الإنتاجية هي الكفاءة أو مؤشرا من مؤشرات، إنما هو المعنى الضيق والمحدود لها، أما مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن " الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف".¹

كما تعرف الإنتاجية بأنها "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات".² يتبين من التعريفين السابقين أن الإنتاجية تربط بين:

- المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم تحقيقه وذلك مقارنة بما تم تسطيره وتخطيطه (إشارة إلى الفعالية)
 - المدخلات المعبر عنها بوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة والتي بدورها تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم فعله لبلوغ النتائج (إشارة إلى الكفاءة).³
- ويرى David BAIN أن الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا، أي أن الإنتاجية تشمل الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات، والكفاءة في استخدام الموارد التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، أي أن الإنتاجية المرتفعة تتطلب كل من الفعالية والكفاءة.⁴

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء.

إن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، 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

¹: Michel Gervais , **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7^{ème} édition, 2000,p15 .

² : عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 7 .

³ : علي عبد الله، مرجع سابق، ص 13 .

⁴ : عبد الرحمن بن عنتر، المرجع السابق، ص 16 .

على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

وهناك نوعان من الإنتاجية :

1. الإنتاجية الكلية (الإجمالية):

وتحوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:¹

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. يعبر عنها كالآتي:

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

أو

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

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:²

- الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

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

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:

¹: وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص22.

^{*}: ينبغي التنويه بأن المقصود بتعبير رأس المال هو قسط الاندثار المحتسب على الأصول الثابتة.

²: محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999، ص63

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

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

2. الإنتاجية الجزئية:

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

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

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

● **إنتاجية المواد الأولية:** يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية، والسرعة في التوريد، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعتبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية}}$$

● **إنتاجية رأس المال:** تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة رأس المال كصناعة السيارات والصناعة الإلكترونية والكيميائية،....إلخ. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}}$$

¹: عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، المجدلوي للنشر، الأردن، 1999، ص 203.

- إنتاجية الخدمات: ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة والصيانة، المخازن، النقل....إلخ. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الخدمات} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}}$$

- إنتاجية العمل ورأس المال: إن هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج والعمل ورأس المال معا كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال}}$$

الفرع الثالث: مؤشرات أخرى:

يجدر بالذكر أن هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي قد تكون مفيدة في عملية تقييم الأداء وخصوصاً للمنشآت الصناعية من بينها مؤشر: الربحية، القيمة المضافة، الحصة السوقية و مؤشر التقدم التقني.....

أولاً: مؤشر الربحية:

يعد مؤشر الربحية أحد المؤشرات الهامة والأساسية في تقويم أداء المؤسسة الصناعية، وقياس فعالية الإنتاج فيها.

ويتكون الربح في المنظمة من الفرق الحاصل بين الكميات المنتجة معبراً عنها بالقيم النقدية، والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الكميات وبكلمات أخرى: الربح هو الفرق بين إيرادات المنظمة والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الإيرادات.¹

¹: عبد الرحمن تبشوري ، المفاهيم الأساسية في الإدارة ، الحوار المتمدن لمحور: الإدارة و الاقتصاد ، العدد: 2976 ، 2010 / 4 / 15

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها. ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:¹

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي (RT) - التكاليف الإجمالية (CT)}$$

ولا يعتبر حجم الربح المطلق مقياساً دقيقاً لأداء المنشأة، فإذا كان حجم الربح للمنشأة (أ) أكبر منه للمنشأة (ب) فإن هذا لا يعني بالضرورة أن المنشأة (أ) أكثر كفاءة من المنشأة (ب). فقد يكون الاختلاف في حجم الربح راجعاً للاختلاف في حجم المنشأة، ولذلك فلا بد من قياس الأداء باستخدام مؤشر الربحية.²

وكقاعدة عامة يمكن عدّ الحد الأدنى لسعر المنتجات مساوياً لكلفتها ، ففي مثل هذه الحالات لا يمكن القول إن المنظمة قد حققت ربحاً ما ، وبالتالي كلما انخفضت تكلفة المنتجات ، ازداد إمكان المنظمة بتحقيق ربح أكثر. والعكس صحيح ، وفي هذه الحالات يمكن الكلام على مؤسسات ذات ربحية ، ومؤسسات غير رابحة .

فالربح الذي تحصل عليه المنظمة الصناعية من الفرق الناتج بين تصريف المنتجات والنفقات التي بذلت لإنتاجها هو مقولة أساسية لتقويم عمل المنظمة وأساس في توزيع إنتاجها من جهة، وزيادة التراكم من جهة أخرى ، فالمؤسسة الفعالة هي تلك التي تعدّ تقليل نفقاتها قاعدة أساسية لزيادة إنتاجية المنظمة وربحيتها .

وعند الحديث عن الربحية في المؤسسات الصناعية يتم التفريق بين نوعين منها :

1- الربحية المطلقة = الربح

ولكن هذا النوع لا يعطي إمكان المقارنة بين منطمتين مثلاً ، فمن الممكن أن يكون ربح المنظمة الأولى ضعف أرباح المنظمة الثانية ، ومع ذلك يكون معدل الربحية في المنظمة الثانية أكبر ولذلك يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي :

2 - معدل الربحية

يعبر هذا المعدل عن علاقة الربح بأحد المؤشرات الاقتصادية كالأصول الإنتاجية مثلاً .

ومن جهة نظر المنظمة يمكن أن تقام علاقة بين الربح ومؤشرات أخرى مثل :

¹: محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24 ، الكويت،

2003، ص 11-12.

²: عطية عبد القادر محمد، مرجع سابق، ص 155

معدل الربحية = (الربح ÷ الأصول الأساسية الإنتاجية) × 100

معدل الربحية = (الربح ÷ الأصول الدائرة) × 100

يتبين أن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المنظمة (الربح) بالنسبة لرأسمالها ، وذلك لأن مفهوم رأس المال في المنظمة يأخذ أشكالاً متعددة كما يلي :

- رأس المال المدفوع : وهو رأس المال المدفوع في الأصل ويسمى أحياناً رأس المال الاسمي .

- رأس المال الخاص : وهو رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات و الاهتلاكات .

- رأس المال المستثمر: وهو رأس المال الخاص مضافاً إليه القروض طويلة الأجل .

فمن الطبيعي أن تختلف نسبة الربحية (الربحية) حسب الأسس التي يجري الاعتماد عليها لتحديد رأس المال

- ربحية رأس المال المدفوع أو (رأس المال الاسمي) = (الربح ÷ رأس المال المدفوع) × 100

وهذه النسبة تختلف عن نسبة ربحية رأس المال المستثمر أو الخاص .

- ربحية رأس المال الخاص = (الربح ÷ رأس المال الخاص) × 100

- ربحية رأس المال المستثمر = (الربح ÷ رأس المال المستثمر) × 100

كما أن ربحية رأس المال تتعلق بالعاملين التاليين :

- العامل الأول : سرعة دوران رأس المال = المبيعات ÷ رأس المال

- العامل الثاني: ربحية المبيعات = (الربح ÷ المبيعات) × 100

ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

- ربحية رأس المال = [(الربح × 100) ÷ (رأس المال)] = [(الربح × 100) ÷ (المبيعات)] ×

(المبيعات ÷ رأس المال)

يستنتج من ذلك أنه يمكن للمنظمات الصناعية تحسين ربحية رأس المال عن طريق تخفيض ربحية

المبيعات ولكن بشرط زيادة سرعة دوران رأس المال¹.

وتعد مؤشرات الربحية من أهم مؤشرات تقييم الأداء من وجهة نظر المشروع الذي يهدف كما هو

معلوم لتعظيم أرباحه، لذلك تتصف مؤشرات الربحية بأنها أكثر معايير لتقييم شمولاً وشيوعاً واستخداماً

لأن نجاح المشروعات وحسن أدائها يصب في النهاية بتحقيق أعلى معدلات الأرباح ، وتؤخذ العلاقة

بين الأرباح والمبيعات بغية تحديد اتجاه الكفاية في استفادة النشاط من إنجاز العملية الاستثمارية².

ثانياً: مؤشر القيمة المضافة:

¹ : عبد الرحمن تيشوري ، مرجع سابق .

² : ممدوح الخطيب الكسواني ، مؤشرات تقييم الأداء باستخدام البعد الإقليمي، جامعة الملك سعود ، السعودية ، سنة النشر غير مذكورة، ص10.

يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي تتولد من العملية الإنتاجية ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها: قيمة إجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو سعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والاستهلاكية.¹

ويقصد بالمستلزمات السلعية والخدمية، المستلزمات اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج وما تستلزمه طبيعة العمل في الوحدة الصناعية.

وتمثل المستلزمات الخدمية مصروفات الصيانة، خدمات الأبحاث، مصاريف الإعلانات، مصروفات الطبع والدعاية، مصاريف النقل، مصاريف تأجير المعدات والوسائل الأخرى.²

كما تعرف القيمة المضافة بأنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المنشأة أو تساهم بها مع غيرها من المنشآت في خلق الناتج القومي أو هي عوائد الإنتاج (الفوائد، الإيجار، الأجور، الأرباح).
وعليه فإن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج..

ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المنشأة الصناعية حيث تقاس به درجة أهمية المنشأة الصناعية في الاقتصاد الوطني، ومعرفة مقدار مساهمته في هذا الدخل.³

ويمكن قياس المقدار المطلق للقيمة المضافة أو نسبة تطورها خلال فترة زمنية كما يأتي:

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة}}{100 \times \text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، فكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة.

$$\text{نسبة تطور القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة الإجمالية المتحققة للسنة الحالية}}{100 \times \text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة السابقة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في القيمة المضافة في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة.⁴

ثالثاً: مؤشر التطور التقني:

يعتبر التطور التقني احد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة منسوباً إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة فإذا حدث أن معدل الزيادة في

¹ : حميد جاسم وآخرون، مرجع سابق ص ص 275، 276

² : عزت فرج عبد العزيز، مرجع سابق، ص 150

³ : M.W Reder , The Theory of occupational wage differentials .published in B.D MC Cornick , the Labour Market Pengwin modern Economics UK, 1968, p 203

⁴ : مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص ص 255، 256

حجم إنتاج المنشأة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطوراً تقنياً قد حدث ، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقاً ، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة ،بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.¹

رابعاً: الحصة السوقية كمؤشر لقياس الأداء

تدخل الحصة السوقية ضمن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، وتقاس انطلاقاً من مبيعات المنشأة مقارنة مع مبيعات الصناعة سواء بالحجم أو بالقيمة، ولذلك ليست لها علاقة بالمؤشرات التكاليف، ولقد قام الكثير من المتخصصين باستعمال الحصة السوقية بمقاييسها المختلفة كمؤشر لقياس الأداء، من أهم هؤلاء ما قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع مقياس الحصة السوقية النسبية كأحد أبعاد للمصفوفة الحصة/النمو ذات الاستعمال الواسع في تحليل المنتجات.²

وهناك عدة مقاييس للحصة السوقية أهمها:

1. **الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة:** تقدر الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة على أساس إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة مقابل إجمالي قيمة مبيعات جميع المؤسسات في الصناعة وفي نفس الفترة.³
2. **حصة السوق المستهدف:** يتم قياس حصة السوق المستهدف، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف، خلال فترة زمنية معينة
3. **حصة السوق النسبية:** تقاس حصة السوق النسبية، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة، بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. وذلك خلال فترة زمنية معينة⁴

¹ : أحمد سعيد باخرمة ، **اقتصاديات الصناعة** ، مرجع سابق ، ص ص 218،219

²: محمد سليمان ، **الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف بالمسيلة،2009 ، الجزا ئر ، ص ص:08،09.

³ : علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 100 .

⁴: محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، مصر 1996 ، ص ص 326،327 .

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:

1. **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 بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.¹
2. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
3. **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

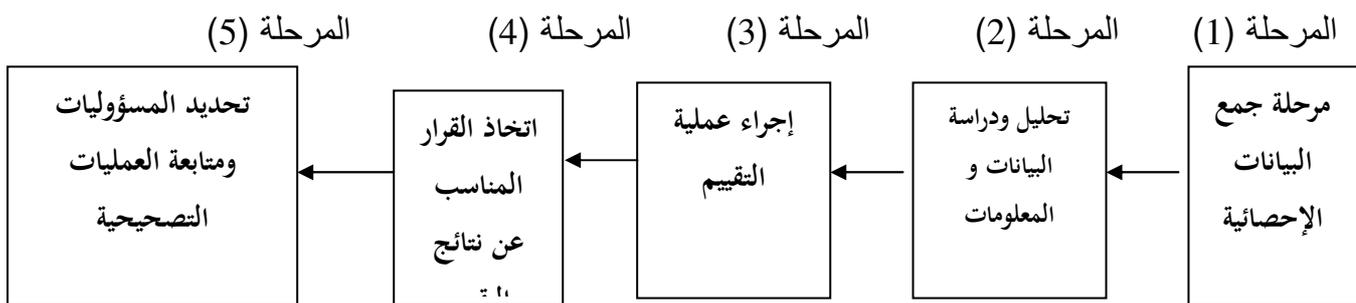
¹: مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص ص 251، 252.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن 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.

5. 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 وُجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلاً) فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في أنشطة صناعية أخرى.²

الشكل (16): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: شروط نجاح تقييم الأداء:

لضمان نجاح تقييم الأداء الصناعي لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية منها ما يلي:

1. تحديد السلوك المؤدي لنجاح تنفيذ المشروعات الاستثمارية الصناعية؛

¹: مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص39.

²: حميد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص255.

2. الأخذ بنظام الحوافز المالية لكي تكون عاملاً على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ويجب أن يتصف هذا النظام بالوضوح والاستقرار الزمني ؛
3. ضرورة تسعير السلع الصناعية بشكل يضمن الكفاية الصناعية سواء من حيث إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال ،¹
4. وجود أساليب كفيلة بمعالجة الانحرافات ؛
5. اختيار المؤشرات المناسبة و ترتيبها حسب أهميتها، فقد يركز البعض على معايير الكفاءة الاقتصادية، وفي واقع الأمر لا يمكن فصل الوضع الاقتصادي للمشروع عن الوضع المالي له.²

ويجب ملاحظة أن تقييم الأداء لا يقتصر على الهدف المباشر للمعيار المستخدم لأن ذلك يعتبر نقصاً في التقييم ، فإذا كان المعيار الاقتصادي خاص بحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع فإن تقييم الأداء يجب أن لا يقتصر على بلوغ الطاقة القصوى بل يتعدى ذلك ، لأن الغرض من التقييم هو الكفاية الاقتصادية للمشروع الصناعي ككل ، فقد يحتمل بلوغ الطاقة القصوى ورداءة الإنتاج وذلك لأن العوامل الأخرى قد أهملت عند تقييم الأداء الاقتصادي مما يعني عدم وجود ترابط عضوي لمختلف الأنشطة الاقتصادية للمشروع الصناعي.³

الفرع الثالث: معوقات تقييم الأداء:

- تواجه عمليات تقييم الأداء كثيراً من الصعوبات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء خاصة وان لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل من اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة وعموماً 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 والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
 5. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.⁴
 6. تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة؛

¹: فرج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، مصر، 2000، ص 129

²: مدحت كاظم القرشي ، مرجع سابق ، ص 235 .

³: فرج عبد العزيز عزت، مرجع سابق، ص 130

⁴: موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص212.

7. الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم وإهدار الجوانب الأخرى مثل تطور المبيعات والمركز التنافسي ورضا الزبائن، استقرار العلاقات مع الموردين؛
8. الانحصر في تقييم الأداء عن فترات ماضية لا تعكس 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 إنهاء الحسابات المالية وإعداد الميزانية السنوية قبل التعرف على طبيعة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، و بذلك ستفتقر إلى ميزة الإنذار المبكر".¹

المبحث الثالث: إستراتيجية التمييز كسلوك لتحسين أداء المؤسسات:

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل نوع من أنواع إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة إلا أنه لا يمكننا القول بأن هناك نوعاً من أنواع إستراتيجية التمييز يجب على المؤسسة التركيز عليه بصورة منفردة ، لعدم قدرة كل نوع على حدا على تحسين أدائها، لذلك فإن مزج المؤسسة لجميع هذه الأنواع يجعلها أكثر قدرة على تلبية وتحقيق هدفها من استخدام نوع واحد فقط.

إن كل نوع من إستراتيجية تمييز المنتج تؤثر بشكل من الأشكال على أداء المؤسسة فمنها من يؤثر على الربحية أو حجم المبيعات أو الحصة السوقية أو الإنتاجية.....

المطلب الأول: دور تمييز خصائص المنتج في تحسين أداء المؤسسة: ويشمل

الفرع الأول: دور التمييز عن طريق جودة في تحسين أداء المؤسسة:

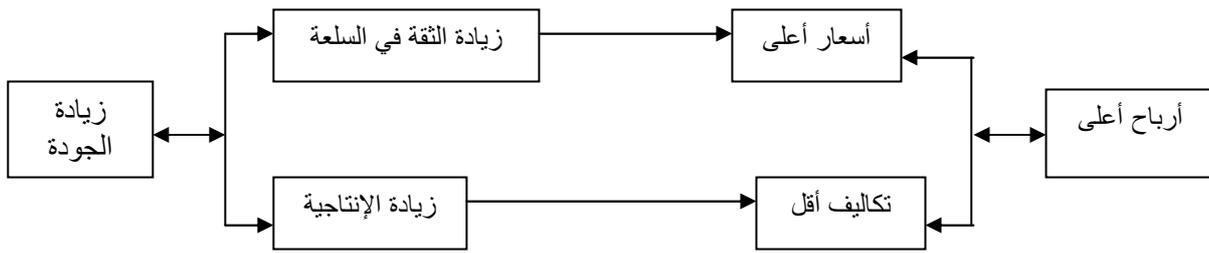
إن نوعية المنتجات اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي للمؤسسة، حيث أن الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج، هي التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن.²

فالجودة تخلق قيمة لدى زبائننا، وتلبي حاجاتهم و رغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لأداء المؤسسة وأمرًا حتمياً من أجل بقائها واستمرارها. والشكل يوضح هذه الأهمية:

الشكل (17): تأثير الجودة على الربحية المؤسسة.

¹: علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص102.

²: Lamia berrah, op cit, p22.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ، ص 201.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة؛ مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.¹

كما تساهم الجودة العالية في تعظيم القيمة للزبون بصفة دائمة ومستمرة ، حيث يستطيع الزبون إدراك وتقييم هذه القيمة ومقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، فالمنتج الذي يتمتع بالجودة العالية و السعر المناسب بالنسبة للمستهلك هو الذي يحوز على أعلى قيمة من وجهة نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة و بالتالي يحوز على ثقة ورضا المستهلك مما يساعد على ضمان ميزة دائمة للمؤسسة.² و هذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية و تحقيق نجاعة المؤسسة وتحسين صورتها كما تعتبر بأنها عامل استراتيجي لبقاء المؤسسة و تطورها و استمراريتها بمساهمتها في تحسين العلاقة " الجودة/ تكلفة" بالنسبة للمنتج من جهة ومن جهة أخرى تحسين العلاقة " جودة/ سعر" بالنسبة للمستهلك.³

الفرع ثانياً: دور التمييز عن طريق الخدمة والأفراد في تحسين أداء المؤسسة:

أولاً: التمييز عن طريق الخدمة :

يمكن للمنشأة تحقيق أفضل حصيلة ممكنة من الخدمات المقدمة إلى العملاء بهدف تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم، لكن ذلك يتطلب ضرورة تقرير مستويات الخدمات التي يمكن لها توفيرها في هذا المجال على ضوء مجموعة من المعايير الواضحة، أما الخدمة تتمثل في: التسليم ، التركيب ، الضمان ، ما بعد البيع ، الدين ، الإصلاح و هي الخدمات التي يحرص على تقديمها كل المنتجون والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة هي آجال التسليم.

¹ : عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص 39.

² : بنتيت احمد، مرجع سابق، ص 16

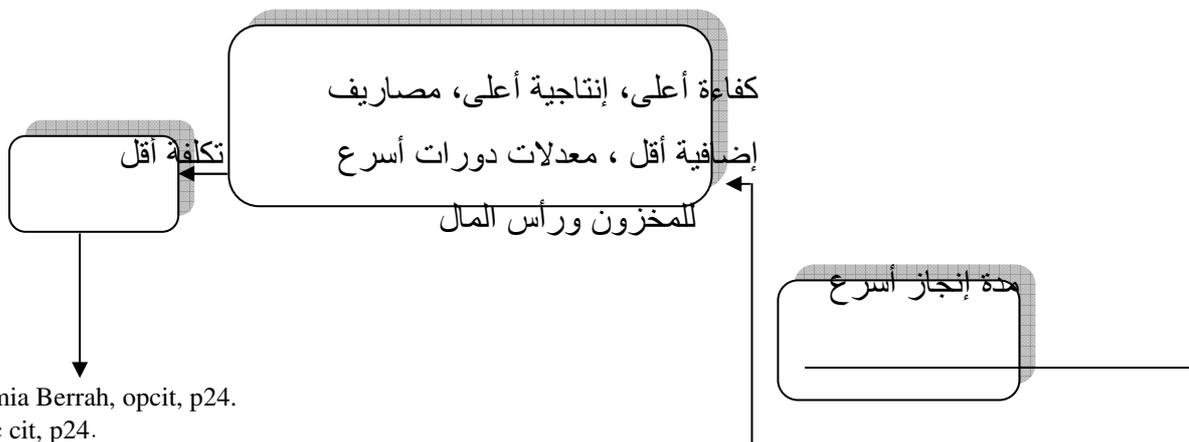
³ : نفس المرجع السابق ، ص 17

بصفة عامة الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة" مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج"¹، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف و محدد، إن الأداء هو الاحتياط و احترام المسؤوليات المحددة، داخليا و خارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية، التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، و خارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، و المؤشرات المرتبطة بالأجل تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة..)، و عليه فإن "الأجل تقيم درجة التفاعل، أي مرونة المؤسسة"²، و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق ، فبعدها كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الأجل، تقليص التكاليف و تحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل و العلاقة بين تقليص الأجل و الإيرادات و بين تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة. ولذا تسعى الشركات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية؛ ويتحقق ذلك من خلال:³

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليل جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات النهائية.
 - اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
 - احترام الأجل داخل المصنع وخارجه.
 - اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه، لنبيّن كيف يمكن اختصار الوقت أن تدعّم القدرة التنافسية للشركة، ومن ثمّ تزيد في ربحيتها وتحسين أدائها.

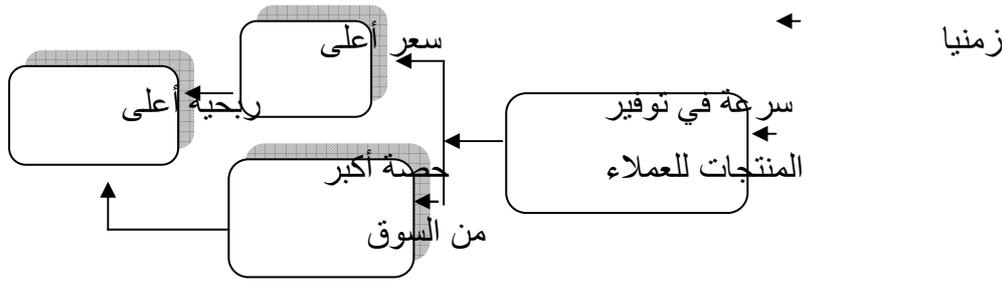
الشكل رقم (18): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



¹ -Lamia Berrah, opcit, p24.

² - Loc cit, p24.

³: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 19 .



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 19.

ثانياً : التمييز عن طريق الأفراد :

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة كما أنها تحقق لها ميزة تنافسية ، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، وخاصة أن واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة فرضا على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتميئتها لضمان البقاء والاستمرارية.

و يعتبر المورد البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو و "يستدل على أهميته في كونه المصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية"¹، إذن تحقيق أداء المؤسسة لن يركز للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الموارد، "فالأفراد هم العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة"².

ويرجع الاهتمام بالموارد البشرية في الواقع إلى "أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع ما هي إلا مؤسسات يتواجد بها قوة عمل ملتزمة و مدربة تدريباً عالياً"³.

الفرع الثالث: دور التمييز عن طريق الغلاف و العلامة في تحسين أداء المؤسسة:

أولاً : التمييز عن طريق الغلاف:

يسمح الغلاف بالتمييز بين منتجات مؤسسة ما عن منتجات المؤسسات المنافسة، فعند دخولك لمتجر ما ستجذبك عدة تشكيلات من المنتجات والعلامات، وقد يصعب لك في بعض الأحيان التعرف على الاختلافات الجوهرية بين هذه العلامات، في هذه الحالة فإن الغلاف هو الذي يسمح بالتمييز بين مختلف هذه العلامات،⁴ ولهذا فإن التغليف يقوم بإيجاد اختلافات نفسية لدى المستهلك، بالإضافة إلى دوره في زيادة مركز السلعة في السوق.

¹: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص124.

²: نفس المرجع السابق ، ص23.

³: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003 ، ص 51 .

⁴ إسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص299.

يسهل الغلاف من ناحية تصميمه الخارجي عملية الاتصال بين المنتج والمستهلك، حيث يعتبر الغلاف أول وسيلة يتصل بها المنتج مع زبائنه، ولهذا فالنظرة الأولى إلى الغلاف من طرف المستهلك تجعله يقدر مدى جودة السلعة وإتقان العمل ويأخذ نظرة أولية يكون لها أثر شديد في اختياره للسلعة أو عدم اختياره لها، أي أن الغلاف الجيد يرفع من قيمة السلعة في نظر المستهلك وهو ما يجعله يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول عليه. وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة.

ثانيا : التمييز عن طريق العلامة :

مما لا شك فيه أن العلامة التجارية تلعب دورا كبيرا في إقبال الزبون لشراء المنتج، خاصة إذا كانت العلامة ذات شهرة في السوق، بحيث أن الزبون يقبل على شراء المنتجات ذات العلامة المشهورة، حتى وإن كان سعر بيعها مرتفعا بالمقارنة مع سلع المنافسين الذين لديهم علامة غير معروفة في السوق¹. ومنه يمكن القول أن وضع العلامة على المنتج تعطيه مكانة في أذهان الزبائن، وتجعلهم يميزون بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن العلامة القوية تعمر لأكثر من قرن من الزمن، على خلاف المنتج الذي يمكن أن يزول أو يتلاشى بعد 05 أو 10 سنة من حياته، لذلك على المؤسسة بالإضافة إلى الترويج للعلامة لابد من وجود وعي شامل لكل أفراد المؤسسة بمبدأ الالتزام واحترام الزبون ويتطلب أيضا العمل الجماعي ورؤية طويلة الأجل، إذ أن الاتصال وحده غير كافي لضمان استمرارية طلب الزبائن ونجد أن ارتباط الزبون بالعلامة ينشأ بعد تجربة العلامة نفسها وأنها تطابق تماما وعود المؤسسة ومن ثمة ينشأ الوفاء لها.² ويمكن تلخيص فوائد العلامة في مايلي :

1. بالنسبة للمؤسسة:

- في الأصل تعتبر العلامة رمز لملكية المؤسسة؛
- التمييز بين منتجات المؤسسة وخدماتها و منتجات المؤسسات الأخرى؛
- تقسيم السوق، تشجيع المستهلكين على الوفاء للمؤسسة؛
- تسهيل الاتصال؛
- إيجاد موقع لمؤسستها في السوق³؛
- القضاء على التقليد و ذلك بتسجيل العلامة: وذلك لاستطاعة المنتج في حالة استخدامه لأداة التمييز تسجيل حقوق إنتاج السلعة بصفاتها المعنوية و حمايتها من التقليد بواسطة الغير؛

¹: بيان هاني حرب ، مرجع سابق ، ص 155.

²: Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert , **Le marketing fondements et Pratique**, 3^{ème} édition, Economica , France, 1998, p 310..

³Ibid, P126.

- بناء الألفة بين المستهلك و السلعة: معرفة المستهلك بسلعة معينة و اقتناعه بجودتها ينشأ عنه عادة ظاهرة تكرار شراء نفس السلعة للألفة التي تنشأ نتيجة لهذا الاستخدام ويؤدي هذا بدوره إلى زيادة مبيعاتها. كذلك يتمكن منتجها من طلب سعر أعلى لسلعته لارتباط المستهلك بها؛¹
- إمكان الترويج عن السلعة عن طريق استخدام هذا الاسم المميز، إذ يتعذر مثلا الإعلان عن السلعة ما لم تحمل أداة تمييز يمكن الإشارة إليها في الإعلان.

2. بالنسبة للمستهلك:

- تسهيل عملية تعرف المستهلك على سلعة المنتج: إذ يستطيع المستهلك الحصول على السلعة المعنية بسهولة و سرعة؛
 - اكتساب ثقة المستهلك، فالاسم المميز يعني حصول المستهلك على درجة معينة من الجودة في كل مرة يقوم فيها بشراء السلعة؛
 - تسهيل وصول المستهلك إلى السلعة: يمكّن الاسم المميز المستهلك من العثور على السلعة بسهولة خاصة في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد السلع المعروضة إلى الآلاف.²
- كل هذه الفوائد للعلامة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .

الفرع الرابع : دور التمييز عن طريق التوزيع في تحسين أداء المؤسسة :

فالتوزيع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مايلي:

- يحقق خدمة عالية المستوى للعملاء سواء الوسطاء (تجار، وكلاء) أو المستهلكين النهائيين، وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية، والتي يكون فيها متغير خدمة المستهلك هو المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل مؤسسة عن مؤسسة أخرى، فالمستهلك سوف يتأثر بمدى سرعة المؤسسة في تلبية طلباته ومدى قربها منه.
- **تخفيض التكاليف** فالتوزيع الجيد يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للتوزيع، عن طريق الأخذ بالحسبان مختلف مكوناته عند اختيار التشكيلة الملائمة من القرارات الخاصة بكل عنصر، فيمكن باختيار مواقع جيدة تركيز المخزون في مناطق محددة، وتخفيض تكاليف النقل إلى هذه المواقع.
- **المساعدة في زيادة حجم المبيعات:** إن التوزيع يمكن أن يساهم في زيادة المبيعات، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر السلعة، ومن ثم يزيد من المبيعات، ومن رضا المستهلك، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر

¹ : نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 174.

² : نسيم حنا، نفس المرجع السابق، ص 175.

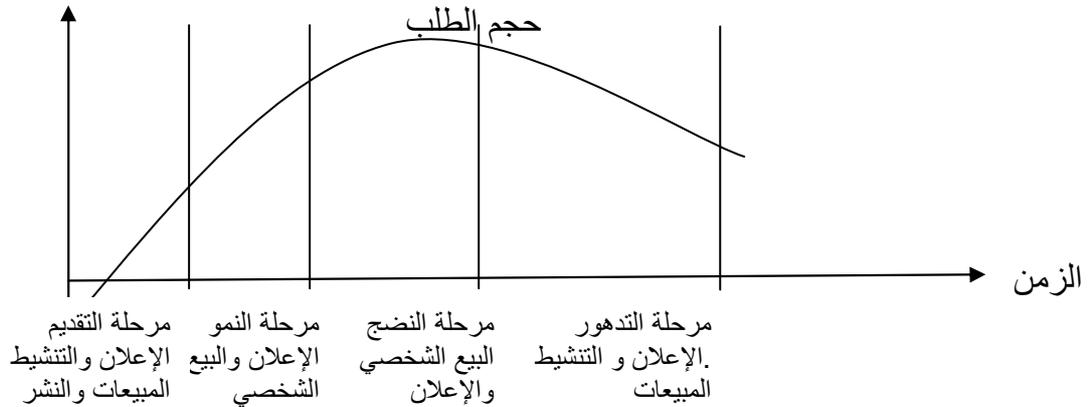
للمنتج على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، ومن ثم زيادة المبيعات، وأخيرا يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمونها، وتزيد بالتالي مبيعاتهم الإجمالية.¹

- **استقرار الأسعار:** يؤدي الاختيار السليم للتخزين والنقل إلى استقرار الأسعار، فإذا تشبع السوق بسلعة معينة، فيمكن تخزينها إلى أن تتوازن قوى الطلب والعرض بالنسبة لها، وتظهر هذه الخاصية بصفة خاصة في المنتجات الزراعية والمنتجات التي تتميز بالموسمية، كما يساعد تفهم عمليات النقل والتخزين في اكتشاف طرق التحكم في التكاليف طوال عملية التوزيع.²

المطلب الثاني: دور التمييز الانطباعي في تحسين أداء المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على الترويج يؤدي إلى نقل منحى الطلب إلى أعلى أي زيادة الطلب على منتجاتها، ومنه ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة في الأجل القصير مع الإبقاء على أسعار المنتجات كما هي، أو رفع السعر مع الإبقاء على حجم المبيعات على ما هو قبل رفع السعر.³ والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج وعناصر المزيج الترويجي .

الشكل رقم (19): دورة حياة المنتج و علاقتها بعناصر المزيج الترويجي



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة ، مرجع سابق ، ص 384 .

ويؤثر الترويج على المبيعات بإحدى الطرق التالية:⁴

- زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير منه ؛

¹: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص ص 362-364

²: سارة وايت، **مرشد الأذكاء الكامل: أساسيات التسويق**، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 237.

³: ناجي معلا، **الترويج التجاري مدخل اتصالي تسويقي متكامل**، طبعة 2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 22

⁴: نفس المرجع ، ص 23.

- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات إذ مثلا بوصول منتج مرحلة الانحدار والتدهور تلجأ المؤسسة إلى التمييز الانطباعي في محاولة لإنقاذ المنتج، وهناك الكثير من الأمثلة لبعض السلع الاستهلاكية كانت في طريقها إلى الزوال لولا الإعلان المتميز الذي قدمها بصورة جديدة أو أوجد لها استعمالات أخرى تقنع الزبون مما أنعش مبيعاتها ؛
- دعم المنتجات الجديدة التي تقدم لأول مرة في الصناعة، إذ تقدمها المؤسسة عن طريق المزيج الترويجي المناسب بصورة متميزة عن منافسيها لتدخل في ذهن الزبون ويقتنع أنها الأفضل لتحقيق أعلى مستوى لإشباع حاجاته ورغباته ؛
- كما يساهم في إيصال المنتجات إلى المجال الإدراكي للزبون وذلك عن طريق إبراز ميزة منتجات المؤسسة عن مثيلاتها من المنتجات المنافسة .

المطلب الثالث: دور تمييز السعر على الأداء:

الفرع الأول: التمييز عن طريق رفع السعر: (السعر الإضافي)

كما هو واضح فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين. لذا فعندما تحقق منشأة التميز و تحافظ مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية فإن أدائها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها ، و بالتالي تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.

فتجدر الإشارة هنا إلى أن المحافظة على التميز كما هو واضح يتطلب وجود موانع دون تقليد المنافسين لأسس تميز المنشأة، بالإضافة إلى استمرار تقدير المشترين لهذا التميز و دفع السعر الإضافي لهذا التميز. النقطة الثانية التي يسودها الغموض تتعلق بادعاء PORTER بأن المنظمات المتميزة أي التي تستخدم إستراتيجية التمييز تحقق أرباح أعلى عن طريق التسعير الإضافي (Premium Pricing) ، و هو ادعاء لا يجد قبولا كبيرا ، حيث عزت عدد من الدراسات مثل الدراسات (HILLE,1988 and 1989) (BAMBERGES, أن تحقيق أرباح أعلى من المنافسين عن طريق التمييز يرجع إلى قدرة المنشآت المتميزة على فرض سيطرتهم على السوق وفق سعر محدد حتى أن (PORTER) نفسه أقر بأن الأداء المتميز للشركة (MERICAN AIRLINES) و التي يعتبرها مثال للتمييز نتج من قدرتها على زيادة في حصتها السوقية و ليس من استخدام أسلوب التسعير الإضافي فقط ، هذا الغموض الذي تم مناقشته يشير إلى

إشكالية هامة في المفهوم فإذا كان الرابط بين التمييز و الأداء يمر عبر الهيمنة على السوق (أسعار محددة) فهذا لا بد أن يتضمن مكاسب تتعلق بالفاعلية في الأداء.¹

ومن وجهة نظر المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية تحقق لها العديد من المزايا منها أن السعر المرتفع يحقق الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من تكاليف وتنمية المنتجات الجديدة، وأيضاً يمكن للمؤسسة التوسع في إنتاج منتجات جديدة مستقبلاً وإدخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق، كما يمكن أن تنمي هذه الإستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تركز على شهرة العلامة والانفراد والابتكار وإضافة الجديد لزبائنها الذين لا يهتمون بالسعر قدر اهتمامهم بالتمييز لذلك تزيد مبيعات المؤسسة وتحقق أرباح عالية في المدى القصير و الحصول على الحصة سوقية في المدى الطويل .

الفرع الثاني: التمييز عن طريق خفض السعر:

تحقق المؤسسة أكبر حجم ممكن من المبيعات عند إتباعها لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض، وذلك بعرض منتجاتها بأقل سعر ممكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة التي تعتمد على خفض السعر أن تكون تكاليفها أقل للوصول إلى أعلى نسبة مبيعات في المدى الطويل، وهذا في الحقيقة ما يجعل المؤسسة قائمة في الحصول على حصة سوقية كبيرة من سوق المنتج.²

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض في المؤسسة والذي يحقق هدفها يتطلب مجموعة من الشروط:³

- ضرورة توفر مرونة عالية للطلب على المنتج وإمكانية تجاوب الزبون مع تخفيض الأسعار؛
- إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة تسهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة وبذلك حصة سوقية مرتفعة ؛
- التشابه في مواصفات المنتجات المقدمة مع مواصفات منتجات موجودة في السوق؛
- توفر جهود ترويجية قوية للتعريف بخصائص المنتجات وأسعارها، وأن تتوخى المؤسسة الدقة في تقدير السعر إذ أن رفع السعر في المستقبل قد يقابل بنتائج عكسية من جانب الزبائن ؛

¹: محمد بن عبد الله ، إستراتيجيات التسويق التنافسية : (إطار جديد لمفهوم قديم) ، الملحق الأول : التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق

التطوير) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2002، بدون ترقيم .

²: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 212

³: طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 40

السعر المنخفض لا يكفي لتحسين أداء المؤسسة و لتنمية حصتها السوقية في الصناعة، فلا بد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما فغالبا ما يقوم الزبائن بالشراء معتمدين في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر.

الفرع الثالث : التمييز السعري :

بالنسبة إلى المؤسسة المطبقة للتمييز السعري، فإن العالم المثالي هو العالم الذي تستطيع فيه فرض سعر مختلف لكل زبون، وهو السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه، فمن شأن ذلك أن يزيد الفائض لدى المؤسسة ، غير أن ذلك لا يمكن أن يحدث في واقع الأمر وذلك لأن المؤسسة لا تعرف بالضبط السعر الذي يمكن أن يدفعه كل زبون.

ومع ذلك فإن سياسة التمييز السعري تعد ممكنة في حالة تقسيم السوق الكلية إلى أسواق منفصلة نوعا ما حتى يصبح سعر التوازن في كل سوق من تلك الأسواق مختلفا عن سعر التوازن في الأسواق الأخرى، ربما بسبب اختلاف أذواق الزبائن وربما بسبب أن المؤسسة تتمتع في بعض تلك الأسواق بقوة تزيد عما تتمتع به في الأسواق الأخرى.¹

ويتوقف إتباع هذا السعر على المساومة و التفاوض حول الأسعار ، حيث يكون البيع بسعر متغير مرتبط باختلاف فئات العملاء أو نوعية السوق ونتيح هذه السياسة للمؤسسة دور هام وكبير في زيادة حجم مبيعات المؤسسة من سوق إلى أخرى وحصولها على أرباح جد مرضية فهي تفرض أسعار مختلفة و اكتسابها حصة سوقية كبيرة.²

¹ : ضياء مجد الموسوي ، مرجع سابق ، ص 259

² : طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 417 .

خلاصة الفصل :

إنّ جميع المنظمات تحتاج إلى استخدام معايير ملائمة للحكم على أداءها، وقد أثبتت التجارب أنّه لا يمكن تحديد معيار واحد للحكم على مستوى الأداء، ولذا وجب التفكير في استخدام معايير تقييم عديدة ومتنوعة في كل المستويات بالمنظمة لأن عملية التقييم ليست نظاماً جامداً بقدر ما هي أسلوب ومنهج تشخيصي مبسّط، يدعم ويساهم في تصميم سياسات واستراتيجيات فعّالة تدفع بالمنظمة إلى قمة الأداء.

و بما أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المادية و المالية و البشرية، فما عليها إلا اختيار أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة و أسرع في النمو و بالتالي أعلى أداء و أحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية و أن تستخدم التقنيات الأنجع و الممارسات الضرورية.

فبالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداءها في فترة زمنية معينة ، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياساتها والتي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد كمقياس لتوجيهها نحو تحسين أدائها واتخاذ القرارات المستقبلية.

تمهيد:

حاولنا خلال الجزء النظري معالجة إشكالية البحث، ومهما تكن النتيجة التي توصلنا إليها فإنها تبقى مجردة ما لم يتم تطبيقها في الميدان العملي. وفي هذا الإطار قمنا خلال هذا الفصل بتجسيد الجانب النظري للمذكرة في الميدان التطبيقي و ذلك من خلال دراسة ميدانية أجريناها في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة ،موضحين استراتيجيات التمييز في المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل لمنطقة بسكرة ENICAB أحد المؤسسات التي فرضت وجودها في المحيط الحالي ، خصوصا بعد حصولها على شهادة ISO، هذا ما جعلها معنية بتطوير مستوى أدائها في مختلف المجالات خصوصا مجال تنويع و تمييز منتجاتها .

في البداية قمنا بتقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ثم تطرقنا إلى عرض الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة (منتجاتها) ومراحل العملية الإنتاجية وكما قمنا بتشخيص واقع التمييز في هذه المؤسسة، وفي الأخير تقييم أداء المؤسسة بناء على الاستراتيجيات المتبعة وذلك من خلال عدة مؤشرات ثم استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية (الوقوف على نقاط القوة وضعف المؤسسة) وتقديم الاقتراحات التي رأيناها مناسبة من أجل استمرارية المؤسسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

إن انجاز مشروع كمؤسسة ENICAB يعتبر انجازا ضخما، له أهمية اقتصادية مميزة على المستوى الوطني ، هذه الأهمية نابعة من قدرة المؤسسة على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال تخصصها بتقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة ترقى إلى المستوى العالمي نتيجة للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ، مما أتاح لها إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصولها على شهادات ISO ، وبهذا تعتبر مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني و فيمايلي التعريف بالمؤسسة .

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة.

الفرع الأول : نشأة مؤسسة: لإرساء قاعدة اقتصادية متينة وفي إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة عادة الاستقلال، وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية وتلبية احتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONILEC بقرار رقم 83 /69 الصادر بتاريخ 31 /10 /1969. وبمقتضى مرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 01/01/1983 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONILEC وتقسيمها إلى عدة مؤسسات هي:

- ENIEM: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

- ENGP: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات .

- EDIMEL: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي .

- ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية .

- ENICAB : مؤسسة صناعة الكوابل.

وبهذا أصبحت مؤسسة ENICAB ذات صبغة شرعية وقانونية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ، وتفرعت عنها ثلاث وحدات هي :

1. وحدة جسر قسنطينة بالقبة : المختصة في صناعة الأسلاك الكهربائية المعزولة ذات الضغط

المنخفض والمتوسط وطاققتها الإنتاجية تقدر ب260000 طن سنويا .

2. وحدة واد السمار بالحراش : المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية تقدر ب

55000 طن سنويا.

3. وحدة بسكرة : المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى

28600 طن سنويا.

هذه المؤسسة هي موضوع بحثنا لهذا سنتطرق لها بالتفصيل.

انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقا للمخطط الخماسي 80-1984 بغطاء مالي يقدر ب 1520 مليون دج ، ونتيجة لعدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم، قامت مؤسسة SONILEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات أجنبية ووطنية .

- المؤسسات الأجنبية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 40% هي:

* SKET : شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات، تحويل التكنولوجيا، تكوين العمال.

* SOGELERES : شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية.

* VENGOTTE : شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

* INVEST-IMPORT : شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.

- المؤسسات الوطنية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 60% هي:

* GENISIDER : مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.

* SNMETAL : مهمتها إعداد وتركيب الأعمدة .

* ENEL : اهتمت بإعداد الأجهزة الكهربائية .

* BATIMENTAL : وهي مؤسسة مختصة في أعمال البناء .

* ENP/SNIC-VAPU : مهمتها الطلاء والدهن .

* ENMGP : وهي مختصة في أعمال النجارة .

* ENITEC : مهمتها التكيف والتهوية .

في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة ، ووفقا

للمرسوم المؤرخ في 1998/01/01 انفصلت عن باقي الوحدات بقرار من الشركة العمومية HOLDING.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (EN.I.CA Biskra) مؤسسة اقتصادية ، أنشأت في 1998/01/01 ، بعد

أن كانت تابعة أصلا للمؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONELEC)،

لتتبع منها في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في 1983 بموجب المرسوم 20/83 ، وتعاد هيكلتها في

1993/11/04، وهي اليوم مؤسسة صناعة الكوابل لمنطقة بسكرة ، وحدة مستقلة عن المؤسسة الأم بالعاصمة.

وقد تم خصصة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة EN.I.CA.B على أثر قرار سياسي أدى

إلى تحويل ملكية مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة جزئيا وذلك بعد إعطاء رئيس الحكومة الضوء الأخضر

لبيعها على الرغم من النجاح الذي حققه.

قدمت ثلاث عروض لشراء مؤسسة EN.I.CA.B وهي :

1- عرض فرنسي من مؤسسة نيكسونس.

2- عرض سعودي من مؤسسة جدة كابل .

3- عرض أمريكي من شركة متعددة الجنسيات جنرال كابل .

وبعد عملية دراسة العروض تم اختيار عرض مؤسسة جنرال كابل .

تمت عملية تحويل الملكية بتاريخ 21 ماي 2008 ، ابرم العقد في ولاية بسكرة بين المؤسسة القابضة Quebeleque (المؤسسة الأم) والطرف الثاني هو مالك مؤسسة جنرال كابل ، حيث بيعت مؤسسة بنسبة 70% لـ: general cable وبقيت 30% للدولة تقريبا ما يعادل قيمة الأراضي فقط و من أهم شروط العقد :

بقاء نشاط المؤسسة على حاله و كذلك عدم تسريح العمال لفترة معينة .

أدى خوصصة مؤسسة EN.I.CA.B. إلى مجموعة من الآثار أهمها :

- زيادة رأسمال المؤسسة من 800 مليون دج إلى 1010 مليون دج

- تم احتفاظ المؤسسة باسمها التجاري مع إضافة كلمة (filiale general cable) في جميع وثائقها، للاستفادة منه في تعاملها مع زبائنها.

وتتم عملية تسيير المؤسسة من طرف filiale general cable باستعمال البريد الإلكتروني لمعرفة سير العمل ، وإعطاء الأوامر و التوجهات ... الخ ، بالإضافة إلى انتقال بعض المسؤولين إلى مقر رئيس المؤسسة الكائن بإسبانيا إذا اقتضى الأمر ذلك.

وتقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة 42 هكتار موزعة إلى أراضي شاغرة تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ... أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع.

كما أن المؤسسة تمثل أهم مشغل لليد العاملة في ولاية بسكرة ، وهذا يفسر بمستوى النشاط وتعدد العمليات و الورشات الإنتاجية ، الشيء الذي يمنح للمؤسسة دورا اجتماعيا هاما.

وقد بلغ عدد عمال المؤسسة: 851 عامل حسب تعداد 2011/12/31 موزعين حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : هيكله وتعداد العمال بمؤسسة EN.I.CA Biskra لسنة 2011

الوظيفة	الرقم
الإدارة	119
الإطارات العليا	32
H2	217
H3	78

70	H4
35	H5
84	H6
13	تسيير المخزون
138	نقطة المراقبة
65	تقنيين الآلة
851	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

الفرع الثالث: المتعاملون مع المؤسسة:

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية و بيع منتجات كونت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب ومنهم المحليين.

أولا :إن للمؤسسة مجموعة من الموردين نذكر منهم:

- شركة 'SARCUYSAN' التركية التي يستورد منها النحاس .
- شركة 'MIDAL CABLE' البحرينية التي يستورد منها الألمنيوم .
- شركة 'BOREALIS' البلجيكية و كذا شركة PLASCOM السعودية.
- شركة 'ASPELL' الفرنسية التي يستورد منها مادة PRC.
- شركة 'TEKFEN' التركية التي تستورد منها مادة PVC .
- شركة 'ANONYME-SOCIETTE-BOYAMA' الفرنسية التي تستورد منها مادة الطباشير.
- شركة 'ENAB' بسكيكدة تمون المؤسسة ب PVC.
- شركة 'ENAB' بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب.
- شركة 'ENG' بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس و PVC .

ثانيا: أما زبائن المؤسسة نذكر من بينهم:

1- المؤسسات الوطنية :

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز 'SONALGAZ' و هي الزبون الرئيسي و هذا بنسبة 47 % من رقم أعمالها لسنة 2009 .

- المؤسسة الوطنية للخدمات 'KHARIF' و تتعامل معها بنسبة 20% من رقم أعمالها لسنة 2009

- و المؤسسات: SONATRACH - EDIMEL - EDIED - ENEL

2- المؤسسات الخاصة: تجارة الجملة، بعض الزبائن.

هذا بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة مثل : IMOZAR –KAJAJA – BAKOUCHE

3- أما بالنسبة لزبائن المؤسسة الأجانب فمن بينهم : سوريا ، دبي.

و قد جربت المؤسسة تجربة التصدير مع العراق و لكنها توقفت بعد احتلالها.

و في سنة 2005 انضمت مؤسسة GRTE إلى قائمة الزبائن من خلال تعاملها الغير المباشر مع EN.I.CA.B حيث أنها تتعامل مع SONALGAZ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تسير مختلف نشاطات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (EN.I.CA Biskra) ، وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم ، ومحدد بالشكل الذي يسمح بتنظيم المهام والنشاطات ، مع مراعاة المرونة وسهولة الإتصال بين مختلف الأقسام.

و يمكن تقسيمها إلى المستويات التالية :

الفرع الأول: المديرية العامة: يديرها الرئيس المدير العام (P.D.G) يشرف على نشاطات المؤسسة الداخلية والخارجية بالتنسيق مع مصلحة الوقاية والأمن ومصلحة التنظيم اللتان لهما اتصالات مباشرة مع المدير، وتتكون المديرية من خمس مكاتب، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للوحدة.

- مكتب للسكرتارية.
- مكتب مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات.
- مكتب رئيس مشروع المعلوماتية.
- مكتب مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.
- مكتب الرئيس المدير العام المكلف بالإشهار وضمان النوعية.

الفرع الثاني: المديرية الفرعية:

أولاً: المديرية التقنية وتتفرع منها الدوائر التالية:

1-دائرة إنتاج الكوابل: هي دائرة خاصة بعملية إنتاج الكوابل وتضم كل من مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل P.R.C، مصلحة القلاد والظفر ومصلحة العزل والتغليف P.V.C.

2-دائرة الصيانة: مختصة في صيانة الآلات الميكانيكية والعتاد ووسائل التهوية والنقل وكذلك تأمين الطاقة الكهربائية اللازمة لكل عملية من العمليات التي تشرف عليها دائرة الصيانة، وتضم أربعة مصالح.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة مناهج المراقبة التنظيمية.

3-دائرة إنتاج الملحقات: وتضم هذه الدائرة

ثلاث مصالح.

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.
- مصلحة صناعة البكرات والاسترجاع.
- مصلحة المنافع.

4-دائرة ضمان النوعية والتكنولوجيا: تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح.

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.
- مصلحة المخابر.
- مصلحة التجارب.

ثانيا : مديرية المالية والمحاسبة: وتهتم بتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وإعطاء صورة واضحة للوضع المحاسبي المالي، وتضم دائرتين.

1. دائرة المالية والميزانية: وهي المسؤولة عن مراقبة العمليات المالية وتسيير أموال المؤسسة الموجودة

في البنك والصندوق، وتسديد وتحصيل الديون وتنقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة المالية: وهي المصلحة المسؤولة عن مختلف العمليات.
- مصلحة الميزانية: وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

2. دائرة المحاسبة: تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: وهي المسؤولة عن تقييد العمليات المختلفة من شراء، بيع وكراء وكذا العمليات المحاسبية المختلفة وتضم أربع فروع.

- فرع الموردين: ويقوم بتسجيل العمليات الخاصة بالشراء والخدمات واستقبال فواتير الشراء من مصلحة المشتريات.

- فرع العملاء: يقوم بتسجيل جميع العمليات المتعلقة بالبيع التي تقوم بها المؤسسة.

- فرع الحساب الجاري للصندوق: ويعمل هذا الفرع على استقبال جميع الفواتير التي لم يتم تسديدها عن طريق مصلحة المالية، وتسجيل جميع المداخل الخاصة بالمؤسسة سواء كانت عن طريق البنك أو الصندوق.

- فرع العمليات المختلفة: يقوم هذا الفرع بتسجيل جميع العمليات التي لا تسجل في الفروع الأخرى.

ب- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما ونوعا وتضم ثلاث فروع.

- فرع المواد: ويقوم هذا الفرع بتسجيل العمليات الخاصة بدخول وخروج المواد الأولية والمواد الاستهلاكية، بغض النظر إذا كانت محلية أو مستوردة، كما يقوم بحساب تكلفة شراء المواد الأولية.

- فرع سعر التكلفة: يقوم هذا الفرع بتحديد سعر تكلفة المنتجات تامة الصنع، مراقبة المخزون ومتابعته.

- فرع الممتلكات: ويقوم بمتابعة استثمارات المؤسسة من بداية شرائها إلى غاية نهاية عمرها الإنتاجي أو عملية بيعها.

ثالثا : المديرية التقنية والتجارية: وهي المسؤولة عن جميع العلاقات التقنية والتجارية مع العملاء، وتنقسم إلى دائرتين.

1-دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين.

- مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

2-دائرة التسويق: وتضم مصلحتين.

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

رابعا : مديريةية الشراء: تشمل دائرة واحدة فقط، متمثلة في دائرة المشتريات وهي المسؤولة عن تمويل

المؤسسة، شراء المواد الأولية وقطع الغيار وجميع الأعمال المتعلقة بهذا الشأن، وتضم ثلاث مصالح.

- مصلحة التمويين والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

- مصلحة تسيير قطع الغيار.

خامسا : مديريةية الموارد البشرية والوسائل: وهي دائرة المستخدمين والتكوين، وتتمثل أهميتها الأساسية

في توفير الجو الاجتماعي والثقافي اللائق للعمال والوسائل العامة وتنظيم المصالح التي لها علاقة بتسيير

المؤسسات وتنقسم إلى أربعة مصالح.

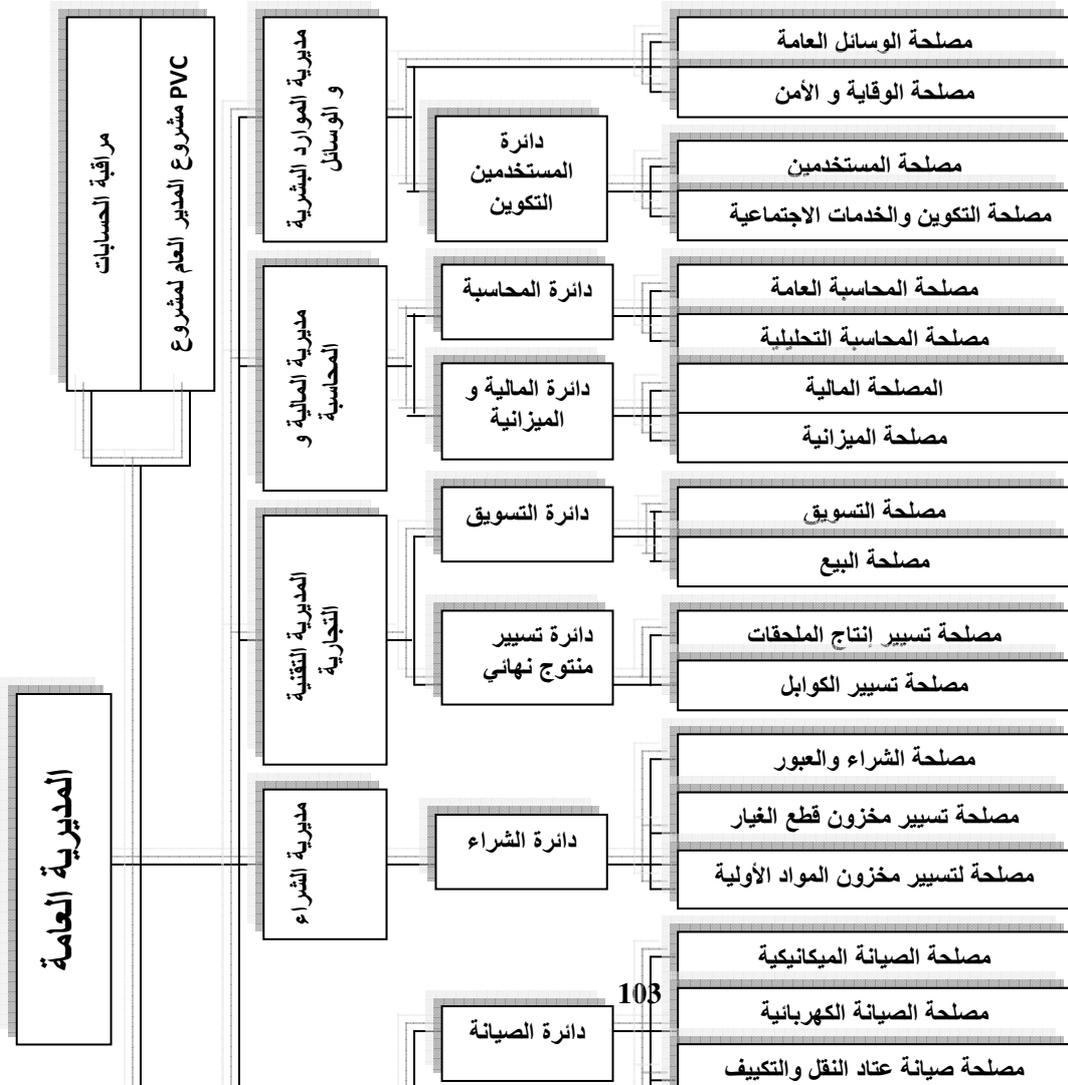
- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوقاية والأمن.

- مصلحة الوسائل العامة

والشكل الموالي يوضح هيكل المؤسسة:



الشكل رقم (20) : الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة:

تعتبر مؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- من أبرز المؤسسات الوطنية للأهمية الاقتصادية التي تتمتع بها على المستوى الوطني كما أن للمؤسسة جملة من الأهداف التي تود تحقيقها والتي سوف نتطرق لها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية المؤسسة: وتتمثل في:

- إدخال التكنولوجيا الجديدة و المتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها على المستوى الوطني ؛
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل و تلبية حاجات السوق ؛
- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة في هذا المجال ؛
- تصدير منتجاتها إلى الخارج و المساهمة في تحسين ميزان الدولة التجاري و إدخال العملة الصعبة.
- كما تساهم المؤسسة على المستوى الاجتماعي في القضاء على البطالة بتوفير مناصب شغل بالأسواق الدولية خاصة بعد حصولها على شهادة ISO 9002 سنة 2001 ثم ISO 9002 سنة 2003 ، وهي الآن تكثف مجهوداتها من اجل الإبقاء عليها والمحافظة على حصتها في السوق ، ومواجهة منافسة المؤسسات المحلية والأجنبية في القطاع ، والحصول على شهادة نظام دارة البيئة (ISO 14000) . حيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين أداء المؤسسة .

بالإضافة إلى ذلك تمثل مؤسسة ENICAB مكانة بارزة على المستوى الدولي، وتعتبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى الإفريقي وقد اكتسبت سمعة جيدة دولياً، خاصة بعد تحصلها على شهادة ISO للجودة من طرف الوكالة الفرنسية AFAQ، وتحصلها على شهادات المدققين (ISO 10011) التي منحت إلى كل من مسؤول قسم تسيير الجودة ومسؤول دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة، وأثبتت أهلية هؤلاء الأشخاص للقيام بعملية التدقيق والمراقبة. تمثل الشهادات التي تحصلت عليها المؤسسة ترخيص لها بالدخول إلى الأسواق العالمية وقد أتاحت لها بالفعل فرصة إبرام عقود مع دول عربية كالعراق والبحرين.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة :

- تسعى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (EN.I.CA.B) إلى تحقيق عدة أهداف من بينها نذكر :
- الحفاظ على شهادة الجودة ISO 9002 هذا كهدف أولي؛
 - زيادة تنافسية المؤسسة من خلال التحسين المستمر في جودة منتجاتها والتحكم في آجال التسليم والتخفيض في جميع التكاليف من أجل تحقيق مكانة مرموقة في السوق العالمية؛
 - زيادة كفاءة وفعالية (العمال) العمليات الإنتاجية من خلال استخدام أحدثات التكنولوجيات؛
 - التعرف أكثر على متطلبات الزبائن لتلبية حاجاتهم وزيادة عددهم؛
 - العمل على تخفيض نسبة استيراد الكوابل من الخارج من أجل تلبية حاجات السوق الوطنية ثم التصدير؛
 - العمل على تطوير علاقات جيدة مع المومنين والزبائن والمؤسسة وجعلها طويلة الأمد، وذلك من أجل إدارة المخازن والمواد الأولية ونظام التسليم بأكثر فعالية؛
 - العمل تخفيف النفايات الغير مفيدة والتي لا تضيف قيمة للمنتجات؛
 - زيادة التنوع في تشكيلة المنتجات؛
 - استغلال أفضل للموارد البشرية لما لهم من دور جوهري في تحسين تنافسية المؤسسة.
 - زيادة كفاءة المؤسسة في تحسين مراقبة الجودة، والتحكم في الأنظمة الحديثة لتسيير الإنتاج وتسيير المخزون (مثل : JIT – OPT – MRP).

المبحث الثاني: الإمكانيات الإنتاجية وإستراتيجية التمييز في المؤسسة:

تعتبر وحدة إنتاج الكوابل الكهربائية ببسكرة من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني، يتميز نشاطها بطابع إنتاجي تجاري حيث تقوم بإنتاج عدة أنواع من الكوابل الكهربائية وبيعها وفقا لإستراتيجية معينة تنتهجها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها .

المطلب الأول: طبيعة نشاط المؤسسة:

إن عملية الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من النحاس والألمنيوم PVC,PRC ومواد أخرى إلى كوابل جاهزة للاستعمال النهائي، كما تقوم بتحويل مادة الخشب إلى بكرات ليلف عليها الكابل حتى يصبح جاهزا للتسويق، تختص مؤسسة ENICAB في إنتاج كل أنواع الكوابل الكهربائية. كما تقوم المؤسسة بإنتاج الملحقات المتمثلة في البكرات الخشبية بأحجام مختلفة، وكذا حبيبات المادة العازلة PVC (Compound PVC)، وهي عبارة عن مادة أولية للصناعات البلاستيكية التي شرعت في إنتاجها في إطار توسيع استثماراتها، وكذا استرجاع الفضلات الصناعية (الإنتاج المعيب أي الكوابل غير المطابقة للمواصفات).

الفرع الأول : التعريف بمنتجات المؤسسة :

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية بجميع أصنافها حيث تصل إلى أكثر من 800 نوع جمعت في سبع مجموعات رئيسية نذكر منها:

*** الكوابل المنزلية: (les cables domestiques)**

تنتج المؤسسة حوالي 57 نوع وتستخدم في البناء والاستخدام المنزلي، طاقتها 200 ← 700 فولط يدخل في تركيبها النحاس، بلاستيك.

*** الكوابل الصناعية: (les cables industriels)**

يبلغ عددها حوالي 199 نوع، تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالحركات وغيرها وتقدر طاقتها بـ 1 كيلو فولط ويدخل في تركيبها، النحاس والألمنيوم ويتم تغليفه باستخدام البلاستيك.

*** الكوابل ذات الضغط المتوسط :**

تستعمل لنقل الكهرباء ما بين المدن ويتم تصنعه باستخدام مادتي النحاس والألمنيوم ويتم تغليفه بالبلاستيك، الحديد، الطباشير (يوضع تحت الأرض) تقدر طاقة هذه الكوابل بـ 30000 كيلو فولط وعددها حوالي 70 صنف.

*** كوابل التوزيع (Distribution):**

تصنع من النحاس والألمنيوم وهي تستخدم في توزيع الكهرباء داخل المدينة وتقدر طاقتها بـ 220000 فولط.

*** الكوابل غير معزولة: (les cables NVS)**

تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر المناطق المختلفة من مولد إلى آخر ويستعمل الألمنيوم وخليط AGG يتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم، وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتبلغ طاقته 1000 فولط.

*** الكوابل ذات الضغط العالي (ALU ACIER/AGS):**

يصنع من نفس المواد التي تستخدم في الكوابل ذات الضغط المتوسط وتوتره يفوق 3000 فولط .

*** كوابل ALU/ACIER:**

وهي كوابل معزولة بمادة PRC مظفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر 0,6 إلى 1 كيلو فولط .

*** كوابل ALMELEC:**

وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

وتعتبر الكوابل الكهربائية المنتج الرئيسي للمؤسسة ، لكن هناك منتجات أخرى ثانوية أو إضافية تنتجها هذه المؤسسة وهي :

*** مادة PVC:** وهي المادة البلاستيكية التي تغلف بها الكوابل الكهربائية ، مؤسسة ENICAB في السنوات الأخيرة أصبحت تنتج وتبيع هذه المنتجات للمؤسسات المتخصصة في الصناعات البلاستيكية .

*** مادة PRC:** وهي تحتوي على مواد كيميائية خاصة وتكون في بعض الكوابل الصناعية التي تخضع إلى ضغوطات خارجية مرتفعة ، وهي تستورد من بلجيكا .

*** إنتاج البكرات الخشبية :** تستعمل هذه البكرات كناقلة للكوابل بحيث تلف حولها الكوابل وتوجه

إلى التسويق

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:

أولاً : 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.

ثانياً : 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.

ثالثاً : مرحلة العزل (Isolage): وهي عملية عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية PRC أو PVC أو PRS حسب نوع الكابل المطلوب، وتتم مراقبة الجودة كما يلي:

1- 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.

2- رقابة 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، مرفوقاً ببطاقة موضحاً عليها المعلومات المتعلقة به.

رابعاً: مرحلة الواقي الكهربائي (Ecrannage): وفي هذه المرحلة تتم مراقبة عملية لف الشريط العازل كواقي كهربائي من حيث سمكه ونوعه وخصائصه... الخ.

خامساً : مرحلة التجميع والظفر (Assemblage) تتم المراقبة أثناء كل عملية تجميع الكوابل المعزولة حسب نوع كل الكابل من حيث القطر والسمك... الخ.

سادسا : مرحلة الحشو (Gain Bourrage): وتتمثل المراقبة بغرض ضمان سد الفراغات بين الكوابل المجمعة المعزولة، بواسطة مادة بيضاء PVC للحصول على شكل دائري متجانس.

سابعا : 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.

ثامنا : مرحلة وضع الغلاف الخارجي (Gain 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:

1- 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.

2- 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 مجالته، كما أنها تتم في الورشات التالية:

1- ورشة القلد والضرر ورمزها H2 : وتتم فيها عملية تقليص قطر النحاس أو الألمنيوم إلى أقطار مختلفة باستخدام مجموعة من الآلات، ثم القيام بلف أو ضرر مجموعة من الأسلاك المتماثلة الأقطار للحصول على كابل واحد، لذلك فإن هذه الورشة تعد أهم الورشات في المؤسسة لأن جميع أنواع الكوابل تمر عليها.

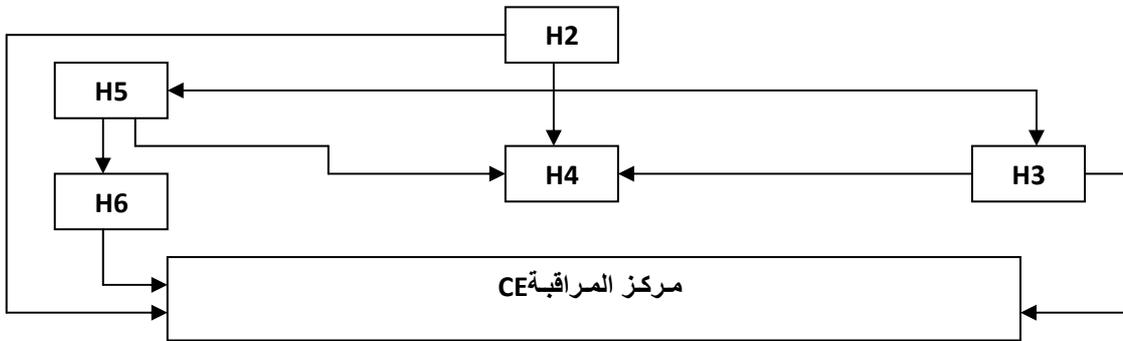
2- ورشة العزل بواسطة PRC ورمزها H5 : تعمل هذه الورشة على عزل الكوابل باستخدام مادة بلاستيكية تسمى PRC ، ويتم ذلك وفقا لبرمجة إلكترونية.

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 (21): ورشات إنتاج الكوابل الكهربائية بالمؤسسة



المصدر : مصلحة تسيير الكوابل

هذا بالإضافة إلى ورشات إنتاج الملحقات وتنمّل في:

- 1- مركز الخلط (Centre de mélange P.V.C) الذي يستعمل كعازل أو يوجه للبيع مباشرة؛
- 2- ورشة صنع البكرات والاسترجاع ويتم فيها إنتاج البكرات، استرجاع الفضلات؛
- 3- 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 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 الإنتاج.

المطلب الثاني: الأسلوب الإنتاجي و التجاري للمؤسسة:

بما أن المؤسسة ذات طابع إنتاجي و تجاري فهي تعتمد على عدة أساليب في إنتاج منتجاتها و في طريقة بيعها و تسويقها وهي:¹

الفرع الأول: أسلوب الإنتاج:

الأسلوب الذي كان متبع في مؤسسة ENICAB هو الإنتاج المستمر ، طبقا لسياسة الدولة التي كان هدفها الإنتاج فقط ، وتخزين المنتجات التامة إلى حين بيعها، لكن هذا الأسلوب أدى بالمؤسسة إلى الوقوع في مشاكل كثيرة و عرضها لخسائر ضخمة بسبب كساد المنتج و تضاعف تكاليف التخزين.

ومع حلول سنة 1990 غيرت المؤسسة أسلوبها الإنتاجي و اتبعت أسلوب الإنتاج حسب الطلب، إلى جانب الإنتاج المستمر لبعض الأنواع من الكوابل التي عليها طلب مستمر طوال السنة، وبهذا يتنوع أسلوب المؤسسة الإنتاجي في الوقت الحالي بين الإنتاج المستمر و الإنتاج حسب الطلب، وبتبني المؤسسة أسلوب الإنتاج حسب الطلب أصبحت تعتمد في وضع برنامجها الإنتاجي السنوي على العقود الأساسية التي تبرمها مع أهم العملاء بالإضافة إلى هامش يتمثل في الطلبات الفورية، ويمكن تصنيف الطلبات التي تتلقاها المؤسسة إلى:

1- طلبات داخل المخطط : هي الطلبات الخاصة بالعملاء الدائمين و تعتبر CAMEG أو Sonalgaz سابقا (المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي) و Kahrif (المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية) من أهم المتعاقدين مع المؤسسة منذ نشأتها، تسلم طلبات العملاء الدائمين في نهاية كل سنة مباشرة إلى المديرية العامة محدد فيها كل احتياجاتهم بالكميات و الأنواع، وعلى أساس هذه الطلبات يتم التخطيط للبرنامج الإنتاجي السنوي ثم تجزئته إلى برامج إنتاج شهرية.

2- طلبات خارج المخطط : تصل هذه الطلبات يوميا إلى المؤسسة و توجه مباشرة إلى دائرة التسويق ، وبعد الإطلاع عليها و التفاوض مع العملاء و الاتفاق حول المواصفات المطلوبة و شروط التعاقد يتم إرسالها إلى مصلحة التخطيط لتدمج في مخطط الإنتاج الشهري، و يأخذ هذا النوع من الطلبات شكلين حسب نوع العميل إن كان دائما أو مؤقتا هما:

- طلبية بواسطة عقد : تقوم مصلحة التسويق بإبرام هذا النوع من العقود خاصة مع العملاء الدائمين.
- الطلبية المباشرة : إذا كان العميل جديد فإنه يتوجه مباشرة إلى رئيس فرع التسويق و يقدم طلبيته، ويتم التأكد من توفر الكمية المطلوبة من خلال الاتصال بمصلحة تسيير المخزون، وإذا ما تحقق ذلك يطلب من العميل أن يقدم ملفا يتضمن الوثائق التالية :

¹ رئيس مصلحة تسيير الكوابل ، يوم المقابلة : 2012/05/03

- رقم السجل التجاري ؛

- شهادة تثبت وجود سجله التجاري بمصلحة الضرائب ؛

- صك بقيمة الطلبية.

تجمع كل الطلبيات لدى المديرية العامة ويتم دراستها ومناقشتها وتحديد الكمية الممكن إنتاجها بحسب المستويات المتاحة من عوامل الإنتاج ، وترجم كل هذه المعلومات في مخطط شكلي مؤقت ، ثم تعقد لجنة تحت إشراف المديرية العامة في شهر ديسمبر تتشكل من المدير العام ، رئيس مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج، رئيس دائرة الإنتاج ، رئيس المصلحة المالية ، بالإضافة إلى مسؤولين مرسلين من طرف الشركة القابضة العمومية ، للاتفاق والمصادقة على مخطط الإنتاج السنوي ، يتم تجزئة برنامج الإنتاج السنوي إلى برامج شهرية تتلاءم مع مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء ، ويتم إدراج الطلبيات المستعجلة في الأشهر الأولى ، ثم توزع هذه البرامج على كافة أقسام ومصالح المؤسسة للاستعداد لبدء عملية الإنتاج.

تقوم مصلحة تخطيط وتسيير المخزون بتصنيف طلبيات الكوابل إلى:

1- طلبية كوابل معتاد صناعتها: إذا كان النوع المطلوب من الكوابل سبق إنتاجه يتم إعداد برنامج شهري

للإنتاج مباشرة ، وترسل نسخة منه إلى الأقسام المعنية لاتخاذ كل التدابير اللازمة لبدء عملية الإنتاج.

2- طلبية كوابل غير معتاد صناعتها: إذا كان نوع الكابل جديد لم يسبق إنتاجه ، فإن مصلحة تخطيط

وتسيير الإنتاج ترسل بنوع الكابل المطلوب إلى مصلحة التكنولوجيا التي تتكفل بدراسته من الناحية

التقنية وتوفير كل المعلومات حوله من حيث كمية ونوعية المواد الأولية اللازمة والآلات وخبرة

العاملين، وتعد ملف كامل يبين كافة المواصفات ويرسل إلى رئيس مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج

الذي يحدد الكمية الممكن إنتاجها¹.

الفرع الثاني: النشاط التجاري:²

إلى جانب النشاط الإنتاجي لمؤسسة ENICAB فهي تقوم أيضا بنشاط تجاري، يتمثل في مختلف

عمليات البيع التي تقوم بها، ويمكن تصنيفها إلى:

أولا : البيع للعملاء الدائمين:

وهي تشمل طلبيات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات

المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل شركة سونلغاز (SONELGAZ)، كهريف

(KAHRIF)، كهراكيب (KAHRAKIB) بالجزائر العاصمة، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من

خلال عقود تجريبها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبيات هذه المؤسسات، حيث يتم

¹ : رئيس مصلحة تسيير الإنتاج النهائي، المقابلة : 2012/05/03

² : رئيس مصلحة البيع، المقابلة: 2012/05/10

الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترة تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصلحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله فبالنسبة لدائرة التكنولوجيا وضمان النوعية تدرس نوع الكابل وإمكانية صنعه بالمؤسسة أما مصلحة تخطيط الإنتاج فتضع برنامجها الإنتاجي بعد تدارس ذلك مع دائرة الشراء، وإمكانية توفر المواد الأولية اللازمة لهذه الطلبيات، وتشرف مديرية المحاسبة والمالية على إعداد الميزانية وهكذا وبعد تدارس الطلبيات مع كل الجهات يتم إعداد خطة سنوية، أخذا بعين الاعتبار الخصائص والمواصفات المطلوبة من طرف كل الزبون.

في نهاية كل سنة يقوم العملاء المعتاد التعامل معهم (الدائمين) بالاتصال بالمديرية العامة وتقديم جدول الاحتياجات السنوية الجديدة مع برنامج تسليم شهري، بعد دراسة الطلبية يتم إجابة العميل في شكل عرض تجاري تقني، وبعد المناقشة والتفاوض يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول بنود الاتفاق وإجراءات التسليم. تجهز الطلبية وتحجز في مكان معين مرفوقة بوثيقة تبين اسم العميل، نوع المنتج، الوزن، الطول، وترسل فاتورة شكلية للعميل تأكيدا على أن طلبيته جاهزة، ويمكنه إنهاء إجراءات التسليم ونقلها، عند حضور العميل للمؤسسة يستلم طلبيته مرفقة بالفاتورة النهائية ووصل التسليم ووصل الخروج.

ثانيا : البيع للزبون العادي:

وهي الطلبيات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 10% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات، على أساس توقعات فقط. حيث يتصل الزبون العادي بالمؤسسة عن طريق الهاتف مباشرة مع الإطار التجاري، ثم يرسل وصل الطلبية عن طريق الفاكس يحدد فيه أنواع المنتجات والكميات التي يطلبها، واستنادا على هذا الوصل يقوم العون التجاري بتحرير وصل المعاينة محدد فيه أنواع الكوابل المطلوبة وكميتها ويرسله إلى دائرة تسيير المنتج النهائي، تقوم هذه الأخيرة بالرد على نفس الوصل إما بالإيجاب أي إمكانية توفر الكميات والأنواع المطلوبة أو بالسلب، ويحرر العون التجاري فاتورة شكلية وفقا لوصل المعاينة محدد فيها الأنواع والكميات المتاحة، وترسل إلى الزبون وإذا رد هذا الأخير بالإيجاب يتم الاتفاق على آجال تسليم طلبيته.

ثالثا : البيع في حالة المناقصات:

1- البيع عن طريق المشاركة في المناقصات المحلية: بعد إطلاع المؤسسة على المناقصة المعلنة

بالجريدة والتأكد من مطابقتها لمواصفات منتجاتها، تقوم مصلحة البيع بالاتصال بمصلحة تسيير المنتج النهائي لمعرفة إمكانية إنتاج أنواع وكميات الكوابل المعلن عنها في المناقصة وأوقات تسليمها، وإن توفرت إمكانية القيام بذلك يتم إعداد ملف يتضمن البيانات التالية:

في ملف مغلق	- نوع المادة المطلوبة - الكمية - توقيت التسليم - طريقة التسديد - صلاحية العرض
-------------	---

عند إرساء عرض المناقصة على المؤسسة يتم إعداد العقد بعد الاتفاق على مختلف البنود والإمضاء عليه ويدفع الزبون تسبقاً يحدد حسب حجم الطلبية.

2- المشاركة في المناقصات الخارجية: للمشاركة في المناقصات الدولية المعلن عنها تقوم المؤسسة بإرسال ملف مغلق يتضمن البيانات المطلوبة حسب شروط المناقصة، وعند إرساء العرض على المؤسسة تقوم بتحضير العقد وفقاً للشروط المتفق عليها بين الطرفين حول سعر، الكمية، طريقة التسديد، نوع وطريقة التسليم، وبعد تحضير الطلبية يتم شحنها وإرسالها مرفقة بملف كامل متكون من:

- الفاتورة النهائية معدة باللغة الإنجليزية ووصل التسليم؛
- قائمة التصنيف؛
- نسخة من عقد التأمين؛
- تصريح بالتصدير؛

- بوليصة الشحن التي تتضمن بيانات حول نوع السلعة والكميات التي تم شحنها. يرسل هذا الملف إلى عدة جهات، منها البنك، العميل عن طريق البريد السريع، ملف يرافق البضاعة أثناء رحلتها في محفظة مغلقة وملف آخر إلى مصلحة الجمارك.

رابعاً : طلبيات طارئة :

وتتمثل في الطلبيات التي تصل للمؤسسة تباعاً حيث تقوم مصلحة التسويق بدراسة هذه الطلبيات، وعرضها على دائرة الإنتاج، لتقوم بدراستها بنفس طريقة دراسة طلبات الأنواع السابقة، من حيث إمكانية تحقيقها، دون التأثير على سير عمل الطلبات الأخرى.

أما بالنسبة للتسهيلات المقدمة لكل هؤلاء الزبائن، فتكون حسب درجة أهمية كل منهم ووفائه للمؤسسة، ووزنه في السوق، وتتمثل هذه التسهيلات في تخفيض الأسعار، أو تقديم الطلبية في الأجل المحددة.

خامساً: الطلبيات الخارجية:

وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأجنبية ولو أنها محدودة، فقد تعاقدت مع مؤسسات من دول مختلفة مثل سوريا، دبي، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI)، العراق رغم أنها توقفت

بسبب المشاكل السياسية إلا أن المؤسسة تحاول إعادة علاقتها معها بعد نهاية هذه المشاكل، كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقاتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية في كل من سوريا، الأردن وفرنسا.

المطلب الثالث: أشكال التمييز لدى المؤسسة

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق التميز في قطاعها تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها الرئيسية، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: تمييز خصائص المنتج:

تتمثل إجراءات وآليات التحين الخاصة بالمنتج والمنتجة من طرف المؤسسة في:¹

أولا : التمييز عن طريق جودة المنتج:

نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني سياسة خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتج، وبالفعل تمكنت من ذلك وتحصلت على علامة الإشهاد في جوان 2001، وفي نوفمبر 2003 حصلت على شهادة جديدة (ISO 9001) أو الأخيرة سنة 2008. أنظر الملحق رقم: 1 و 2 .
وتتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة للمنتجات فيما يلي:

1. الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي)؛
2. إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية ؛
3. العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة ؛
4. الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية؛
5. توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف) ؛
6. العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم وكذا بعض الأدوات البلاستيكية وإعادة بيعها ؛

7. جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات ؛

8. احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

¹ : مصلحة التكنولوجيا والتطوير، تاريخ المقابلة: 2012/06/13.

و غالبا ما تراعى المؤسسة في منتجاتها المواصفات التي يطلبها زبائننا وتعمل على تحقيقها خاصة الزبائن الذين يمثل حجم تعاملاتهم نسبة كبيرة ، ومثال على ذلك عند تلقيها طلبية من العراق تتضمن نوع من الكوابل لم يسبق لها إنتاجه ، ولهذا الغرض أرسلت بعثة خاصة إلى تونس لجلب الخبرة والتكنولوجيا لإنتاج هذا الكابل ، وتمكنت بالفعل من إنتاجه وفقا للمواصفات والمعايير المطلوبة ، وبهذا أضافت نوع جديد لمجموعة الكوابل التي تنتجها ، واكتسبت تكنولوجيا وخبرة جديدة تستفيد منها إلى غاية الوقت الحالي.

بالإضافة إلى تكنولوجيا منتجات جديدة ذات وظائف جديدة ونخص بالذكر:

- كابل مقاوم للزيوت والبتروول.
- كابل ذو غلاف PELABLE .
- كابل مقاوم لتسرب المياه.
- كابل ذو تكاليف منخفضة.
- كابل للقيادة Cable de commands

3- كابل لين Cabale industriel souple

حيث كانت عمليات التطوير متمثلة في:

1- تطوير خليط خاص بكوابل الضغط المنخفض :

جاء العمل على تطوير هذا الخليط ، بمبادرة من الأفراد المسؤولين على المخابر (خاصة مخابر البلاستيك) بهدف تخفيض التكاليف الإنتاجية وبالتالي تدعيم تنافسية المؤسسة ، وهذا من خلال تجريب عدد من الوصفات ، مختلفة المقادير ، وطبعا مع التأكيد على موازاة مواصفات الخليط المطور لمعايير صناعة كوابل الضغط المنخفض .

الخليط يتعلق بمادة لعزل كوابل الضغط المنخفض ، و تم تسمية الوصفة المطورة بـ : I 401 .

و تم العمل وفق المراحل المحددة ضمن الإجراء العام PRG 04.01 (Procédure générale :) (Développement de produits) ، مع توثيق كل مرحلة بوثيقة مسماة ERQ 04.0X (حيث X هو رقم المرحلة التي تتم خلالها العملية التطويرية).

2- تطوير خليط خاص بكوابل مقاومة للمحروقات و الزيوت :

مؤسسة ENIP هي فرع من الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، هذه المؤسسة قامت بوضع مشروع مصنع إنتاج البوليثيلان ذو الكثافة المرتفعة Polyéthylène Haute Densité إلا أن تركيب

أجهزة المصنع وتزويده بالطاقة ، يتطلب كوابل مقاومة لطبيعة المواد المستخدمة في المصنع والتي تتمثل في الزيوت والمحروقات .

فجاء طلب مؤسسة ENIP من مؤسسة (EN.I.CA Biskra) لتطوير خليط يحمل مواصفات المقاومة للمحروقات و الزيوت Un Câble résistant aux huiles et hydrocarbures مع العلم أن مؤسسة (EN.I.CA Biskra) لم تنتج هذا النوع من الكوابل من قبل ، وطبعا مع مطابقة الخليط المطور لمعايير صناعة هذا النوع من الكوابل (CEI 60502).

تطوير هذا الخليط ، تطلب من المؤسسة استخدام مواد أولية لم تستخدمها من قبل ، تتمثل في مادة بلاستيكية : بالانتينول Un plastifiant : Palatinoll .

بالإضافة إلى كل هذا هناك مخططات سنوية تضعها المؤسسة للتطوير المستمر في المنتجات.

1. المراقبة المستمرة على النوعية:

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة تعمل جاهدة من أجل تحقيق أفضل نوعية ، لأن هذا يدخل ضمن مخططات التطوير لمنتجاتها، وبالتالي هذا الأمر يضمن سوق المنافسة. فالمؤسسة تضع النوعية من إهتماماتها الأولى وفي مخططها الإستراتيجي، لأنها ترى بأن المنتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في عين الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفرض أسعار عالية لمنجاتها .

فعملية زيادة الإنتاجية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحودية، وبالتالي زيادة في الأرباح.

وفي الأخير يمكن القول بان المؤسسة محل الدراسة قادرة على إنتاج أي نوع من الكوابل التي يريدونها الزبون بالكمية والنوعية المطلوبة ، وهذا راجع إلى كفاءة عمالها وتحكمهم في تقنيات الإنتاج ، كل هذا مكن المؤسسة من حصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9002 . إذ أن المؤسسة تعمل ليلا نهارا من أجل الحفاظ على هاته الشهادة والحصول على شهادات أخرى .

2. مصادر التكنولوجيا في المؤسسة:

إن أهم مصادر التكنولوجيا في المؤسسة. EN.I.CA. BISKRA نذكر :

أ. **طلبات السوق:** هي في تغيير وتطور مستمر وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في إغراق الأسواق بكوابل من المنتجات الجديدة والمتنوعة وذات الجودة العالية وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإبداع منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج وعمل جديدة من أجل إلمامها بكافة طلبات زبائنهم.

ب. **تطور المعايير والقواعد Evolution Des Normes Et Règlement** أي تصميم منتجات

ذات جودة عالية وفقا للمعايير والقواعد المعمول بها .

ج. **تتبع نشاط الشركات العالمية**

الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية من أجل إنتاج منتجات مماثلة لها وتنافسها في الجودة.

3. الهياكل المخول لها القيام بالبحث والتطوير في المؤسسة:

إن مشروع البحث، التطوير والتطوير التكنولوجي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة هو مخول لدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية، إذ أن هاته الأخيرة تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، كما تقوم بمراقبة المواد المشتراة من داخل و خارج الوطن وذلك وفقا لمعايير تستدعيها مواصفات الشراء، وهذا من أجل التأكد من أنها صالحة للإستعمال وكل هذا يتم عن طريق مصالحها الثلاثة.

أ- الهدف من إنشاء دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية:

تم إنشاء دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية وذلك منذ تأسيس المؤسسة، وكان الهدف من وراء ذلك هو:

- تطوير منتجات جديدة ذات الجودة العالمية من أجل الحصول على إيرادات جيدة؛
 - تخفيض مشكلات الإنتاج بهدف تقليل معدل الأخطاء في العمليات؛
 - الاستجابة السريعة لطلبات العملاء؛
 - إعداد أنشطة للبحث تهدف إلى التحسين التكنولوجي للوسائل الحالية الأمر الذي بدوره يساهم في تقليل الفجوة التكنولوجية للمؤسسة مع المؤسسات المنافسة في الأسواق الدولية؛
 - تحسين طرق الإنتاج الحالية وإدخال أنظمة حديثة لتسيير الإنتاج.
- وبالتالي يمكن القول بأن الهدف الأساسي من وراء إنشاء دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية هو البحث والتطوير بصفة عامة هذا من أجل النهوض بمستوى المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية الصناعية.

ب- الهيكل التنظيمي لدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية:

كما سبق وأن ذكرنا بأن دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية تضم ثلاث مصالح حيث :

- ✓ **مصحة التكنولوجيا والتطوير:** تتمثل مهامها في:
- تحسين وتطوير المنتجات وإعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية والتقنية للمشاريع المراد القيام بها.

- تحسين وتطوير طرق وأساليب التصنيع من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه المصلحة تقوم بمراقبة المنتجات المصنعة من أجل التأكد من جودتها وذلك قبل عملية تسويقها، وهنا نخص بالذكر على:

- الجودة الهندسية (géométriques)

- الجودة الكهربائية (électriques)

بالإضافة إلى مراقبة مدى مطابقة هاته المنتجات للمعايير العالمية المعمول بها :

VDE, NFC, CEI

✓ **مصحة المخابر:**

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة تستحوذ على مجموعة معتبرة من المخابر المتخصصة في مختلف النشاطات ووظائف المراقبة و التجريب ومن بينها نذكر:

- مخابر التجارب الميكانيكية والحرارية
- مخابر التجارب الكهربائية
- مخابر التجارب الكيميائية
- المخابر التقويمية أو التشكيلية (Laboratoire Des plastique)،

و إن جملة الأعمال التي تكون في المخابر الغرض منها هو ضمان الجودة و المصادقة والتأكد على نوعية المنتجات و المواد الأولية بالإضافة إلى ذلك فإن هاته المخابر تستغل في أعمال تسمح بالبحث و التطوير فيما يخص التجهيزات و المنتجات، وأيضا تقوم هاته المخابر بإعداد ودراسة بحوث تعاونية مع الجامعات الجزائرية.

✓ مصلحة التجارب:

تم إنشاء هذه المصلحة منذ تأسيس المؤسسة، إذ تشرف على حقول للتجارب و تعتبر هاته الأخيرة آخر مرحلة تمر بها منتجات المؤسسة قبل عملية التسويق، تتمثل المهمة الأساسية لهذه الحقول في عملية تجريب المنتجات و التأكد على أنها ذات جودة عالية ،

وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تملك ثلاثة حقول للتجارب و هي متخصصة في كل أنواع

عائلات الكوابل الكهربائية:

- كوابل منزلية
- كوابل 1 كيلو فولط
- كوابل الضغط المتوسط

حيث أن كل حقل من هاته الحقول مجهز بكافة و سائل المراقبة و مطابق تماما للمقاييس المعمول بها، هذا من أجل القيام بكافة التجارب المحددة وذلك طبعا وفقا لمعايير التجارب المستعملة في المؤسسة،

. VDE, NFC,CEI

4. الموارد المخصصة لدائرة التكنولوجيا و مراقبة النوعية:

تعتبر دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية من أهم الدوائر الموجودة على مستوى مؤسسة EN.I.CA.B وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في إنتاج وتطوير إنتاج وتطوير المنتجات ذات الجودة العالية.

و لكي تتمكن هاته الدائرة من القيام بذلك لابد من توافر العديد من المواد و يمكن تقسيم هاته الأخيرة إلى:

أ. الموارد البشرية:

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة EN.I.CA.B وجدنا أن الموارد البشرية العاملة في دائرة التكنولوجيا و مراقبة النوعية تتمثل في:

- المصممين.
- الكهربائيين.
- مهندسين في الميكانيك.
- تقنيين.
- عمال عاديين.

ب. الموارد المادية:

إن نتائج الدراسة بينت بأن الميزانية التي تخصصها المؤسسة لدائرة التكنولوجيات ومراقبة النوعية محدودة و غير كافية، إذ تصرف هاته الميزانية في تجهيز الدائرة بمختلف الآلات و الأجهزة و العتاد والوسائل التقنية التي تتطور بشكل مستمر مع تطور الصناعة، فبعض هاته التجهيزات هي قديمة و البعض الآخر هو حديث و حاليا تطمح المؤسسة إلى تجهيز هاته الدائرة بمجموعة من التكنولوجيات المتطورة نذكر منها:

- تكنولوجيا التصميم بواسطة الحاسوب .
- تزويد الدائرة بشبكة من الإنترنت من أجل معرفة التطورات الحاصلة في ميدان صناعة الكوابل.

ثانيا : التمييز عن طريق التوزيع :

تعكس طرق التوزيع المتبعة الأسلوب الذي تنتجه المؤسسة لإيصال منتجاتها للمستهلكين. وفي هذا الإطار تتبع مؤسسة ENICAB طريقتين لتوزيع منتجاتها هما طريقة التوزيع المباشر إلى العميل وطريقة التوزيع غير المباشر باستخدام شبكة الموزعين المعتمدين.¹

أ- طريقة التوزيع المباشر : وفقا لهذه الطريقة يكون هناك علاقة مباشرة تربط المؤسسة بعملائها بدون وسيط ، وتستخدم لذلك قناة توزيع قصيرة لإيصال منتجاتها إلى عملائها، ومن أمثلة هؤلاء العملاء KAHRIF و CAMEG اللذان يعتبران من أهم زبائن المؤسسة ، إضافة إلى عملاء آخرين أمثال AL- ELEC ,

¹ :مصلحة البيع ، تاريخ المقابلة : 2012/06/17

سوناطراك ، بعض المقاولين ، بعض الفلاحين... تمثل قناة التوزيع القصيرة حوالي 80 % من تعاملات المؤسسة.

ب - طريقة التوزيع الغير مباشرة: وفقا لهذه الطريقة يتم الاستعانة بوسطاء لتصريف جزء من منتجات المؤسسة، هؤلاء الوسطاء هم عبارة عن شبكة من الموزعين المعتمدين قامت المؤسسة بتشكيلها في جوان 2003.

عموما تعتمد مؤسسة ENICAB لتصريف منتجاتها على مزيج من الطريقتين السابقتين بهدف التعريف بمنتجاتها وتحقيق الانتشار وترسيخ تواجدتها في مختلف مناطق الوطن.

1- شبكة الموزعين المعتمدين.

في إطار تطبيق إستراتيجية فعالة ولتدعيم نشاط المؤسسة وتنشيط مبيعاتها وتوسيع رقعة تعاملاتها، قامت المؤسسة بإعلان عن مناقصة على المستوى الوطني من خلال جريدة وطنية يومية هي الخبر في 2003/04/08، لفتح المجال لتقديم عروض لتشكيل شبكة موزعين معتمدين للكوابل الكهربائية عبر نقاط توزيع في مناطق محددة. تهدف المؤسسة من خلال هذه المناقصة إلى اختيار أفضل موزعي الجملة المتخصصين في المجال ، مهمتهم الأساسية هي تسويق منتجاتها. وقد حددت مجموعة من الشروط لدخول هذه المناقصة، وبعد تلقيها العديد من العروض قامت بفرزها وقبول موزعين معتمدين لكل منطقة من المناطق التي حددتها، والذي يكون قد استوفوا كل الشروط. ويأخذ بعين الاعتبار عند اختيار هؤلاء الموزعين إمكانياتهم المادية من وسائل النقل ومخازن، إمكانياتهم المالية والبشرية.

2-شروط التي يجب توفرها من أجل قبول الموزعين:

- رأسمال يفوق 1000000 دج
- محل تجاري أرضي تبلغ مساحته أكثر من 40 متر مربع
- أن تكون سعة المخازن تساوي أو أكثر من 500 متر مربع
- خبرة في مجال بيع الكوابل ثلاث سنوات على الأقل
- تسوية الوضعية الجبائية و شبه الجبائية للموزع

3-الامتيازات الممنوحة للموزعين المعتمدين:

تتعهد المؤسسة بمنح بعض الامتيازات للموزع المعتمد تتمثل في:

- 1- الاستفادة من بعض المزايا التجارية التي يتم تحديدها والاتفاق عليها عند إبرام العقد؛
- 2- امتيازات في التسديد حيث تمنح الموزع مدة 45 يوما للتسديد ؛
- 3- تتكفل المؤسسة بالدعم الإعلاني ؛

- 4- تمنح تخفيضات تحدد حسب حجم تعامل الموزع مع المؤسسة¹، وإذا حقق رقم أعمال 500 مليون يتحصل على نسبة 10% من هذا الرقم؛
- 5- الأولوية في تسليم طلبياتهم.

4-مواقع الموزعين المعتمدين:

إن تمركز هؤلاء الموزعين وانتشارهم من شأنه أن يخدم المؤسسة ويساهم في توسيع نشاطها ويزيد من حصتها السوقية، لهذا ركزت المؤسسة على تحديد واختيار مواقع تواجد الموزعين في مناطق حيوية وهامة على المستوى الوطني. لديها العديد من الموزعين (29 موزعا) يتواجدون في المناطق¹ التالية:

2 في سطيف ، 2 في الوادي، أم البواقي، بجاية، 2 في بسكرة، خنشلة، باتنة، بومرداس، 6 في الجزائر، قسنطينة. 3 في تلمسان ، وعنابة، قسنطينة ، 2 في المسيلة ، عين تيموشنت ،العلمة ، الأغواط ، وهران ، سيدي بلعباس و 2 في معسكر .

تعتمد المؤسسة كأساس لتقييم هؤلاء الموزعين وترتيبهم من حيث الأهمية على حجم تعاملاتهم معها ونسبة مساهمتهم في رقم أعمالها.

إن تشكيل شبكة الموزعين المعتمدين كان بهدف تنشيط مبيعات المؤسسة، والتخفيف من عبء التكاليف التي تخصصها للتعامل والاتصال بعدد كبير من العملاء أغلبهم من الخواص الذين يمثل حجم تعاملاتهم ومساهماتهم في رقم أعمال المؤسسة نسبة ضعيفة تقدر بحوالي 8.7% بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في الاستفادة من خبرات ومهارات هؤلاء الموزعين في التعامل مع الزبائن والاتصال المباشر بهم ومن ثم معرفة حاجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى قدرتهم على جذب زبائن جدد.

ثالثا : التمييز عن طريق الخدمة :

1-النقل: لدى المؤسسة طاقة نقل محدود حيث تقتصر على أربع حافلات نقل العمال وشاحنتين ذات الحجم الكبير تستخدمهما غالبا في جلب المواد الأولية من الموردين، وبعض العربات والمعدات التي

تستخدمها في المناولة. عموما لا تمتلك المؤسسة وسائل نقل تستخدمها في تسليم الطلبات ، لذلك نجد أن خدمات النقل المقدمة هي محدودة وغالبا ما يتم تحميلها إلى الزبون ، إلا في بعض الحالات عند وجود اتفاق مسبق كما هو الحال بالنسبة لاتفاقها مع CAMEG ، حيث تضمن لها خدمة النقل، فتعتمد في ذلك على عقود استئجار وسائل النقل من الخواص، ثم تضيف مصاريفها إلى سعر البيع الإجمالي.

2-التفاوض التجاري: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع عملائها حول العديد من النقاط منها الأسعار ، آجال التسليم ، التسهيلات في التسديد ، الخصومات التي يمكن منحها...

3-الخدمات: عموما تنحصر الخدمات التي تقدمها المؤسسة في المزايا المتعلقة باسترجاع أو استبدال المنتجات المعطوبة والغير صالحة للاستعمال.

رابعا : التمييز عن طريق الأفراد :¹

¹ : مصلحة تكوين و الخدمات الاجتماعية ، تاريخ المقابلة : 2012/06/21

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة هي واعيية كل الوعي بأن تنمية قدرتها التنافسية، والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق من خلال تجديد وتطوير منتجاتها حتى تحقق فوائد و مزايا لعملائها تفوق ما يقدمه لهم منافسيها، وغير ذلك كله متوقف على المورد البشري العامل بالمؤسسة، ولتحقيق كل هاته النتائج وضعت المؤسسة عدة خطوات إذ تعتبر بمثابة إصلاحات جوهرية تتعلق بالجوانب التالية :

- الاهتمام المستمر بجانب التكوين؛ لأنه ضروري لليد العاملة وخاصة أمام التطورات التكنولوجية المذهلة والتغيرات التي تشهدها الآلات التقنية التي تقتنيها المؤسسة، و بالتالي يجب الإعتماد عليه كعنصر وبعد فعال لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي وذلك من خلال تكوين الإطارات أو العمال من جميع النواحي وخاصة من الناحية التقنية ؛
- تعزيز أو تقوية الإتصال والتواصل بين الإدارة والعمال، الأمر الذي بدوره يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع أية مبادرة إبداعية يقوم بها العمال ؛
- إعادة الإهتمام أكثر بظروف العامل باعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة وبالتالي ضرورة إعطائه كل حقوقه التي خولها القانون ؛
- إتاحة الفرص لإبراز المجهودات الفردية للباحثين ونتائج أبحاثهم في الميدان ، ويجب إعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه كافة التحفيزات من أجل العمل أكثر فأكثر ؛
- وضع أسس برامج التدريب على النظام والجودة الشاملة ؛
- تطوير البرامج التدريبية والتي تجعل العاملين كأنهم العملاء أنفسهم وهذا كله من أجل تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل ؛

- يجب أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل أن تكون إدارة المؤسسة في مستوى إدارة المؤسسات الصناعية.

ففي بداية تأسيس المؤسسة كان التكوين عبارة عن تأهيل ، حيث تم التعاقد مع شركة SKET IMPORT من أجل تأهيل العمال للعمل على آلات ومعدات هذه الشركة ، ونظرا للتكوين الذي تلقاه عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة في ألمانيا (وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع هاته الأخيرة المرافقة لعقود إستيراد التكنولوجيا من نفس الدول) بالإضافة إلى خبرة المؤسسة في هذا المجال الصناعي ، نجد بأن إطارات وعمال المؤسسة يمتلكون مهارات تقنية وإنسانية وتنظيرية لا يستهان بها ، هذا بالإضافة إلى توافرهم على معارف إدارية معتبرة وما يجب الإشارة إليه هو المؤسسة تقوم دائما بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها لكن هذا غير كافي أمام التطورات الحافلة .

ولقد أصبح تركيز المؤسسة ينصب على كيفية تسيير المهارات ومتابعتها من خلال (تسيير المعارف ، وتسيير الأفراد)، ولهذا الغرض فقد تم إعداد مخطط يتشكل من مجموعة إجراءات تتضمن النقاط التالية:

1. الهدف من تسيير المهارات: وتتمثل فيمايلي :

- القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب بواسطة التكوين ؛
- تطبيق المعارف ؛
- تحقيق الجودة في المهام التي يؤديها الفرد كل حسب إمكانياته وقدراته في العمل؛
- 2. **مجال تطبيقه:** يطبق هذا البرنامج على كافة أفراد المؤسسة كل حسب مجال عمله.
- 3. **إنشاء مخطط تكويني:** يتم إعداد برامج تكوينية انطلاقا من احتياجات التكوين في أول شهر من آخر ثلاثي للسنة من طرف جميع الهيئات التابعة لمديرية الموارد البشرية، يتم إعداده من طرف رئيس الورشة (موقع العمل) ويرفع للجهات العليا لدراسته والموافقة عليه مرورا برئيس المصلحة، ثم مدير دائرة المستخدمين والتكوين، وأخيرا المدير العام.
- 4. **تنفيذ المخطط ومتابعته:** ويتم ذلك تحت إشراف دائرة المستخدمين والتكوين.
- 5. **تقييم التكوين :** يتم تقييم التكوين من طرف رئيس الورشة، والمسؤول على المصلحة، للتأكد من فعالية تكوين الأفراد، خلال خمسة عشر يوما بالنسبة للتنفيذيين وشهر بالنسبة لأعوان التحكم.
- 6. **مراجعة اكتساب المهارات :** يتم مراجعة مدى تطبيق الفرد الذي خضع للتكوين للمعارف التي اكتسبها من خلال البرنامج التكويني، من طرف المسؤول المباشر على الفرد، ليتأكد من أن هذا الأخير يؤدي ما عليه من مهام بفعالية.

خامسا : التمييز عن طريق العلامة والغلاف :

تقوم المؤسسة بتغليف 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 (نوع المنتج ، استخداماته مادة الصنع).

كما تراعي المؤسسة وتحرص على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة ومنظمة ومنسقة من الناحية الجمالية و الشكلية لأن أول ما يراه الزبون هو الغلاف ، إن نسبة 84% من الزبائن يعتبرون أن تعبئة المؤسسة للكوابل في البكرات يتم بطريقة جيدة .

و تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها باسم المؤسسة enicab لما له سمعة ممتازة في وسط منافسيها مع إضافة filiaale General cable كما أن المؤسسة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل على المستوى الوطني فاسمها مميز ومعروف بجودة منتجاتها ، والشكل التالي يوضح رمز و اسم العلامة التي تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى:

الشكل رقم (22): علامة المؤسسة

المصدر: مصلحة التسويق

الفرع الثاني: التمييز الانطباعي:

رغم الدور البارز لنشاط الترويج في التعريف بمنتجات المؤسسة وتنشيط مبيعاتها، وقدرته على المساهمة الفعالة في توسيع رقعة نشاطها، إلا أن وظيفة الترويج في مؤسسة ENICAB تقتصر في توزيع بعض المطويات وأشرطة الفيديو والكاتالوجات (Les Catalogues) والأقراص المضغوطة (CD) التي تعرف بالمؤسسة وتعرض أنواع منتجاتها والمجلات والمذكرات والأقلام التي توزعها على المتعاملين معها في بداية العام الجديد والتي تحمل العلامة التجارية للمؤسسة. غير أنها تحرص على المشاركة في المعارض الاقتصادية والنشاطات الثقافية بهدف تحقيق الانتشار والدخول إلى الأسواق الدولية، حيث شاركت في معارض وطنية ودولية منها:

- المعرض المغربي في ليبيا سنة 1984، وفي تونس سنة 1985 ؛

- معرض الجزائر العاصمة سنة 1992 و 2004 ؛

- المعرض الأول العربي الإفريقي بتونس سنة 1993 ؛

- معرض ألمانيا سنة 2001 .

بالإضافة إلى معارض أخرى في كل من مصر، الكويت، فرنسا، بلجيكا ودبي.

- الإشهار: خصصت المؤسسة مواقع عبر شبكة الإنترنت ، كما يمكنها استقبال ملاحظات وشكاوي الزبائن عبر بريدّها الإلكتروني التالي Enicab@wissal.dz، كما تحاول المؤسسة جذب الزبائن عن طريق تحقيق الجودة في منتجاتها بتوفر منتجات بمظهر ملائم.

كما تقوم المؤسسة الأم بالترويج لمنتجات فروعها وذلك على الموقع الإلكتروني : www.Generalcabhe.com

ولكن ما يؤخذ على عملية الإشهار والترويج بمؤسسة ENICAB أنه لا توجد جهة مسؤولة تشرف على ذلك، أو أفراد مختصين للقيام بهذه المهمة، وكذا محدودية وسائل الإعلام المستخدمة التي يمكن أن تصل إلى جميع الزبائن.

الفرع الثالث: التمييز عن طريق السعر.

تعتبر سياسة التسعير من السياسات الحيوية التي تركز عليها مؤسسة ENICAB لما لها من تأثير كبير على تسويق منتجاتها فبالنسبة لعملية تحديد الأسعار فإنها تتم انطلاقاً من المقارنة مع أسعار المنافسين الآخرين، ثم

إجراء مقارنة بين أسعار المؤسسة وبين هذه الأسعار والأسعار السائدة في السوق الدولية ، وتحديد نسب زيادتها أو نقصانها بالنسبة إليها، وكذا سعر التكلفة وإعداد تقرير عن ذلك، وانطلاقاً من هذا التقرير، يتم تحديد سعر منتجات المؤسسة بإتباع طريقة التكلفة حيث يتم حصر جميع التكاليف المتمثلة في:

ثمن شراء المواد الأولية، مصاريف النقل ، التأمينات ، المصاريف الجمركية ، مصاريف الإنتاج ، مصاريف التخزين، تكاليف اليد العاملة ... ثم يضاف إليها هامش الربح الذي يمثل نسبة تحدد على أساس التكلفة الإجمالية ولكن هذا الهامش يختلف في كل نوع من أنواع الكوابل ويتراوح ما بين 10% و 30%، ولكن غالباً ما يكون 10%.

تعتمد مؤسسة ENICAB على سياسة منح تسهيلات في التسديد وتقديم تخفيضات نقدية خاصة بالنسبة لزبائنها الدائمين بهدف الحفاظ عليهم وضمان ولائهم ،كما تقوم بتخفيض أسعارها بنسبة 10% لبعض الزبائن المهمين ، أو إعطائهم فرصة لتسديد لمدة أقصاها 45 يوم كوسيلة لجذب أكبر عدد منهم. حتى إن كانت أسعارها مرتفعة في السوق، فإن ذلك لن يؤثر على مستوى مبيعاتها باعتبارها منفردة (محتكرة) ومتميزة في صناعة كوابل الضغط المتوسط فهي تلجأ لرفع الأسعار لبعض الزبائن، وخفضها لآخرين.

و لأن منتجات المؤسسة غير خاضعة للتقلبات الموسمية أو المناسبات، أو اختلاف الأماكن وغيرها من المؤثرات (فهي تخضع للتقلبات في أسعار المواد الأولية في البورصة) لا يمكن أن تقوم بالتمييز في سعري في منتجاتها ما عدا التخفيضات التي تمنحها في نهاية العام أي في شهر ديسمبر وذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة .

وعموما المؤسسة تطبق سياسة السعر المرتفع وهذا لأن منتجاتها تتميز بالجودة ونوعيتها الممتازة وأيضا بسبب سمعة المؤسسة في السوق .

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة من خلال إستراتيجية التمييز المطبقة:

إن الهدف من تحليل أداء المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التي تتميز بها عن منافسيها، وبذلك تتضح مكانتها في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول.

ولقد استطاعت المؤسسة أن تحسن من أدائها في العديد من المجالات والتي ساهمت بدورها في تعزيز قدرتها على المنافسة على الأقل بالنسبة لمنافسيها التقليديين في السوق الوطنية ، هذا التحسن والذي يمكن أن نلاحظه من خلال العديد من المؤشرات والتي استقيناها من وثائق المؤسسة، يمكن تلخيص هذه المؤشرات فيما يلي:¹

المطلب الأول: المؤشرات المالية:

من بين المؤشرات المالية التي استخدمناها: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربحية، الإنتاجية وقيمة المبيعات:

الفرع الأول: رقم أعمال المؤسسة:

من أهم معايير قياس أداء المؤسسة هو رقم الأعمال المحقق خلال فترة زمنية محددة لذلك يمكن قياس أداء مؤسسة (EN.I.CA.B) بدلالة رقم الأعمال الذي حققته خلال السنة ومقارنته بالسنوات السابقة للتمكن من معرفة إن كان هناك تحسن في أداءها أم لا.

والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة عبر عدة سنوات من 2006 إلى 2011:

جدول رقم (05): تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2011/2006)

السنة	رقم الأعمال (KDA)	نسبة النمو (%)
2006	5.161.163	/

¹ : مصلحة المحاسبة العامة ، تاريخ المقابلة : 2012/06/28

43.23	7.392.191	2007
29.29	9.557.397	2008
- 36.86	6.034.527	2009
11.29	6.716.399	2010
10.09	7.394.169	2011

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على جداول حسابات نتائج المؤسسة

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين لنا أن هناك زيادة إيجابية في رقم أعمال المؤسسة خلال السنتين 2007، 2008 بنسبة (43.23%) (29.29%) على التوالي، كما شهد تراجع خلال سنة 2009 بنسبة 36.86% يعود لأسباب تتعلق بظروف التغيرات في ملكية المؤسسة، وفي سنتي 2010 و2011 شهدت المؤسسة زيادات بنسبة (11.29%) و (10.09%) على التوالي .

هذه الزيادة في رقم الأعمال كانت نتيجة لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة نظرا لجودتها، حيث تحرص المؤسسة أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية خاصة في ظل سعيها للحفاظ على شهادة (ISO) وزيادة التحكم في مقاييس الجودة.

الفرع الثاني: القيمة المضافة للمؤسسة:

هي تلك الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة، وتبين مدى نجاحها في عملية المزج بين عناصر الإنتاج حيث أنه: إذا كانت القيمة المضافة كبيرة، فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطية محدودة، أو قيمة إنتاج محدود استلزم استخدامات وسيطية قليلة، وهذا دليل جودة أداء المؤسسة، وحسن استغلالها لعناصر الإنتاج.

جدول رقم (06): تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2011/2006)

السنة	القيمة المضافة (KDA)	نسبة النمو (%)
2006	1.582.646	/
2007	1.645.392	3.96
2008	2.845.451	72.93
2009	5.085.248	78.71
2010	1.303.421	-7.0449
2011	1.247.305	-4.30

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على جداول حسابات نتائج المؤسسة

القيمة المضافة المنتجة من طرف المؤسسة كانت بمبلغ (kda 1.582.646) في سنة 2006 حيث ارتفعت بنسبة طفيفة في سنة 2007 بلغت (3.96%) لتبلغ 72.93 % في سنة 2008 لتصل إلى أعلى نسبة سنة 2009 بنسبة (78.71 %)، كما نلاحظ أنها في ارتفاع مستمر وهذا خلال ثلاث سنوات متتالية، وهذا دليل جودة أداء المؤسسة، وحسن استغلالها لعناصر الإنتاج. ثم لتعود وتنخفض بنسب طفيفة خلال سنتي 2010 و 2011 بنسبة 7.04% و 4.30% وهذا النقصان في تراجع و تراجع المؤسسة ذلك إلى النظام المحاسبي الجديد الذي أدى إلى دخول عدة نفقات لم تكن مدرجة وهذا ليس له علاقة بسياسة المؤسسة .

الفرع الثالث: الإنتاج :

إن واقع الإنتاج في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يشهد تزايدا مستمرا في السنوات الأخيرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموضح أدناه.

الجدول رقم (07): تطور كمية إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2006-2011

2011	2010	2009	2008	2007	2006	المنتجات
2986,76	3093	555	5225	3436	3252	Domestique
1571,05	1358	890	2947	2544	2319	Industriel
702,52	915	3510	5138	3623	2893	M. Tension
1492,59	1580	3873	2859	3674	2550	AERIENS
/	/	2575	772	245	405	Alu Acier
/	/	2807	3201	1951	2299	Almélec
377,24	184	2102	375	276	252	CU NU
/	/	/	4	58	55	ALUMHNIU
/	/	/	/	/	75	ACIER C/G
1571,05	3138	/	/	/	/	ALU/ACIER/AGS
9146,76	10267	17752	20521	15807	14100	مجموع الكوابل (طن)
20498	20356	21655	21374	21835	22154	البكرات (وحدة)

1402	234	25001	117	1172	739	حبيبات (طن)
------	-----	-------	-----	------	-----	-------------

المصدر: مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ أن إنتاج المؤسسة يندرج ضمن 03 أنواع من النشاطات هي:

* كل أنواع الكوابل

* مادة الـ (pvc) وهي مادة بلاستيكية

* البكرات الخشبية

و نلاحظ بأن إنتاج المؤسسة من الكوابل الكهربائية هو في تزايد مستمر إبتداء من سنة 2006 إلى

غاية سنة 2008.

حيث نجد بأن كمية الإنتاج من سنة 2006 إلى غاية 2007 زادت بمقدار (1707 طن). ثم أن كمية الإنتاج زادت من سنة 2007 إلى سنة 2008 بمقدار (4714 طن). لكن بدءا من سنة 2009 نلاحظ بأن كمية الإنتاج انخفضت إلى غاية (17752 طن) لتستمر في الانخفاض ، أما بالنسبة لمادة COMPOUND PVC فإن الكمية المنتجة من هذه المادة خلال سنوات 2006 و 2008 فهي في ضعيفة، في حين نجد بأن الكمية المنتجة من هذه المادة في سنة 2007 بلغت حدها الأقصى وهذا نتيجة لتزايد الطلب عليها. بالإضافة إلى ذلك نجد بأن عدد البكرات المصنوعة هي في ثبات نسبي والتي يتراوح عددها 22000 وحدة تقريبا في السنة. وبصورة عامة نلاحظ بأن كمية منتجات المؤسسة هي في تزايد مستمر من سنة 2006 إلى غاية 2008. ثم تبدأ في الانخفاض في السنوات الأخيرة وهذا لزيادة المنافسة الشديدة وبالأخص من طرف منتجات المنافس السويدي التي تتميز بانخفاض أسعارها.

الفرع الرابع: المبيعات :

أما من حيث تطور قيمة مبيعات المؤسسة من مختلف المنتجات فيمكن توضيحه في الجدول :

الجدول رقم (08): تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة خلال الفترة (2006/2011)

U=KDA

2011	2010	2009	2008	2007	2006	المنتجات
345 656	4 223	310003	245936	170321	131720	Cuivre
/	/	246667	194205	100194	67765	Alu Acier
/	/	1574980	1460436	673526	698441	Almélec
7 130 282	5 202 525	2355518	2266323	1939186	1027470	Domestique
/	381 315	2345402	2008942	1534435	1188778	Industriel
/	/	928864	974940	1202113	832453	Torsades

377,24	456 395	2398502	2328511	1544400	1041106	Moyen.T
/	54 690	0	0	20257	0	Alu 366 mm2 Cable
/	6099148	10159936	9479293	7184432	4987733	الإجمالي
	4 220	15716	32838	103518	72963	Compound PVC
0	0	0	0	3154	6214	فضلات
17 376	57 915	23587	32118	68542	29211	البكرات
80 538	484811	16253	13123	34928	70911	Autres
7 584 893	6 645 494	10215492	9557372	7394574	5167032	المجموع

المصدر : مصلحة المحاسبة

نلاحظ أن كمية الفضلات المباعة أنخفضت وهذا راجع إلى إعادة تصنيعها في المؤسسة وذلك باعتبار أن المؤسسة أصبحت تتحكم في عملية الإنتاج بسبب استيراد تكنولوجيا جديدة.

ما يلاحظ على قيمة مبيعات المؤسسة أنها عرفت تطورا كبيرا ما بين سنوات (2006-2009). حيث أن هاته المبيعات بلغت في سنة 2006: 5167032 كيلو د.ج ثم إرتفعت بعد ذلك في سنة 2007 إلى 7394574 د.ج ، ثم في سنة 2008 بلغت 9557372 كيلو د.ج لتصل في نهاية المطاف إلى حدها الأقصى في سنة 2009 إلى 10215492 كيلو د.ج.

ونلاحظ انخفاض في المبيعات في السنتين الأخيرتين 2010 و 2011 وهذا راجع لأن بعض المنتجات التي كانت تنتجها المؤسسة أصبحت تنتج من طرف المنافسين الآخرين بسعر أقل، كذلك بعض المنتجات التي يطلبها بعض الزبائن وهي غير معتادة بعد أن كانت تنتجها أصبحت تجلبها من منتجات المؤسسة الأم .

وتتوقع المؤسسة أن ترتفع قيمة مبيعاتها في السنوات القادمة، ولكي تحقق ذلك يجب عليها أن تأخذ بمتغيرات السوق كنقطة الارتكاز، أي يجب عليها أن:

- تكون لديها المعرفة المسبقة والمستمرة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه من جانب المنافسين، مصادر العرض المتعددة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات الزبائن على إختلاف مواقعهم ؛
- تتوقع بالتحويلات المحتملة في أوضاع السوق وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بإحداث التغيرات في المنتجات وأساليب الإنتاج والتسويق، وآليات الوصول إلى المستهلكين والزبائن المستهدفين ؛
- التعامل الفوري مع التحويلات في قوى السوق، وتعديل الطرح التسويقي، الذي تتقدم به إدارة المؤسسة بما يتوافق مع تلك التحويلات؛
- إقامة علاقات جيدة وبناءة مع عناصر المناخ المحيط من موردين، ومتعاملين.... الخ .

والشيء الملاحظ من خلال الجدول السابق هو أنه إضافة إلى قيام المؤسسة ببيع مختلف المنتجات ، فهي تقوم أيضا ببيع الفضلات الصناعية ونذكر منها،النحاس، الألمنيوم وذلك لعملاء محليين

يستخدمونها في صناعة الأواني المنزلية، لكن نلاحظ انخفاض قيمة مبيعات الفضلات حيث كانت قيمة المبيعات في سنة 2006: 6214 كيلو دج لتتخفض إلى 3154 كيلو دج ثم تنعدم في سنوات 2008 و 2009 والسبب بسيط وهو شراء تكنولوجيا جديدة تتمثل في آلة لإعادة تصنيع الفضلات وهو ما أعطى للمؤسسة ميزة وخفض من ضياعات المواد الأولية والتحكم في التكاليف.

الفرع الخامس: مؤشر الربحية:

يعد مؤشر الربحية من أهم مؤشرات تقييم الأداء من وجهة نظر المشروع الذي يهدف كما هو معلوم لتعظيم أرباحه ، ويتكون الربح في المنظمة من الفرق الحاصل بين الكميات المنتجة معبراً عنها بالقيم النقدية، والنفقات التي أنفقت من أجل الحصول على تلك الكميات ، والجدول التالي يبين أرباح المؤسسة خلال السنوات من 2006 إلى غاية 2011:

الجدول رقم (09): الأرباح السنوية للمؤسسة خلال الفترة 2006 و 2011

دينار جزائري

2011	2010	2009	2008	2007	2006	البيان
(-) 528715000	1883381,31	962418803	904666930	366720663	355068770	الأرباح السنوية

المصدر : جدول حسابات النتائج

من الجدول نلاحظ ارتفاع في قيمة الأرباح السنوية للمؤسسة وهذا خلال السنوات 2006 ، 2007 ، 2008 لتصل إلى أعلى قيمة سنة 2009 بـ 962418803 دج ، وهذا ما يدل على أن رشادة المؤسسة في تقليل نفقاتها وزيادة إيراداتها التي أدت في الأخير إلى زيادة ربحيتها ، وهذا بسبب الإستراتيجية المتبعة التي تهدف إلى تحسين المنتج و تقليل تكاليف الإنتاج . وكما نلاحظ انخفاض ملحوظ في ربحية المؤسسة سنة 2010 ، لتصبح خسارة بقيمة 52871500 دج سنة 2011 هذا راجع إلى زيادة تكاليف المؤسسة المتمثلة في شراء الآلات وتجديد القديمة لأن المؤسسة في سنتين الأخيرتين قامت باستيراد العديد من الآلات المتطورة والتي سوف تحسن في أداء المؤسسة و تساهم في تعزيز تنافسيتها في المستقبل.

المطلب الثاني: مؤشرات أخرى:

وتشمل هذه المؤشرات الحصة السوقية، ولاء الزبائن، التطور التقني .

الفرع الأول: الحصة السوقية للمؤسسة:

تعد مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة الممول الرئيسي للعديد من ولايات الوطن، غير أنه خلال السنوات الأخيرة بدأت تعاني من ضغوط منافسة شديدة تهدد مكانتها في السوق من طرف مؤسسات وطنية وأجنبية، واهم مشكل عانت منه المؤسسة هو:

- مؤسسة المستثمر المصري (سويدي) بعين الدفلى. حيث أن هذا المستثمر استفاد من امتياز القانون المشترك بين دول شمال إفريقيا حيث ينص القانون على الإعفاء الجمركي بين دول شمال إفريقيا، وهذا المستثمر يستورد المواد الأولية من مؤسسته الأم الموجودة في مصر، وهذا ما سينعكس على سعر المنتجات.

و كذلك مؤسسات وطنية وأهمها :

- Soufate في سطيف .

- CABAL في الجزائر.

- Sarl Sofme Industie في رويبة.

- البراق في عنابة...

بالإضافة إلى الخواص المستوردين للمنتجات الأجنبية والمستثمرين الأجانب في إطار سياسة الانفتاح المتبعة من طرف الدولة لجذب المستثمرين ومن جهة أخرى تتحمل مؤسسة الكوابل بسكرة الرسوم الجمركية و التي تصل إلى 57 % وهو ما يهدد المؤسسة.

وعموما عند التكلم على الحصة السوقية للمؤسسة، فهي مستقرة نوعا ما وذلك باعتبار المؤسسة تنتج تحت الطلب ومنتجاتها تتميز بالجودة حيث تراعي المؤسسة أن تطابق منتجاتها المواصفات العالمية فهي لا تسمح ببيع أي منتج لا يطابق المواصفات المعمول بها عالميا حتى لا يهدد سمعتها وصورتها في السوق .

الفرع الثاني: وفاء الزبائن:

لقد أدى حصول المؤسسة على شهادة الإيزو إلى زيادة وفاء زبائنها ومستوى تعاملاتهم معها، لا سيما وأن هذه المؤسسات هي التي تشترط على المؤسسة أن تتميز منتجاتها بالجودة ، سهولة الحصول عليها ، أسعارها مناسبة ، خالية من العيوب...و غيرها من المواصفات التي قد توجد في منتجات المنافسين الآخرين والتي قد تهدد المؤسسة وهذا يحتم أن تتميز بأكثر من هذه المواصفات التي قد تجدها لدى منافسيها ، ومن أهم زبائنها مؤسسة KAHRIF باعتبارها زبون أساسي، حيث أن حجم تعامل هذا الزبون مع المؤسسة في تزايد مستمر وهذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة هؤلاء الزبائن في منتجات المؤسسة ويعززها، كما أن المؤسسة كانت كثيرا ما تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن، من أجل تحقيق التحسين المستمر اعتمادا على مبدأ الاستماع للزبون، وهو مبدأ تقوم عليه شهادة (ISO9001 :VERSION 2000) ، فلقد قامت المؤسسة بوضع سجل للاقتراحات ولشكاوي الزبائن في أحد السنوات ، كما تقوم بصبر للآراء وإعداد تقارير عن ذلك من أجل اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها، والسلبيات وتفاديها ومحاولة إيجاد حلول لها، حيث أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تلبية رغبات وطلبات

زبائنها حتى لو لم تكن تنتج ذلك النوع من المنتجات فهي ستوفره وذلك من أجل كسب المزيد من الزبائن ووضع ثقته بها ، كما سجلت دخول زبائن آخرون من بينهم زبائن كانوا يستوردون من الخارج والجدول التالي يوضح أهم زبائن المؤسسة و تطور مبيعاتهم من منتجات المؤسسة خلال الفترة

2011/2006:

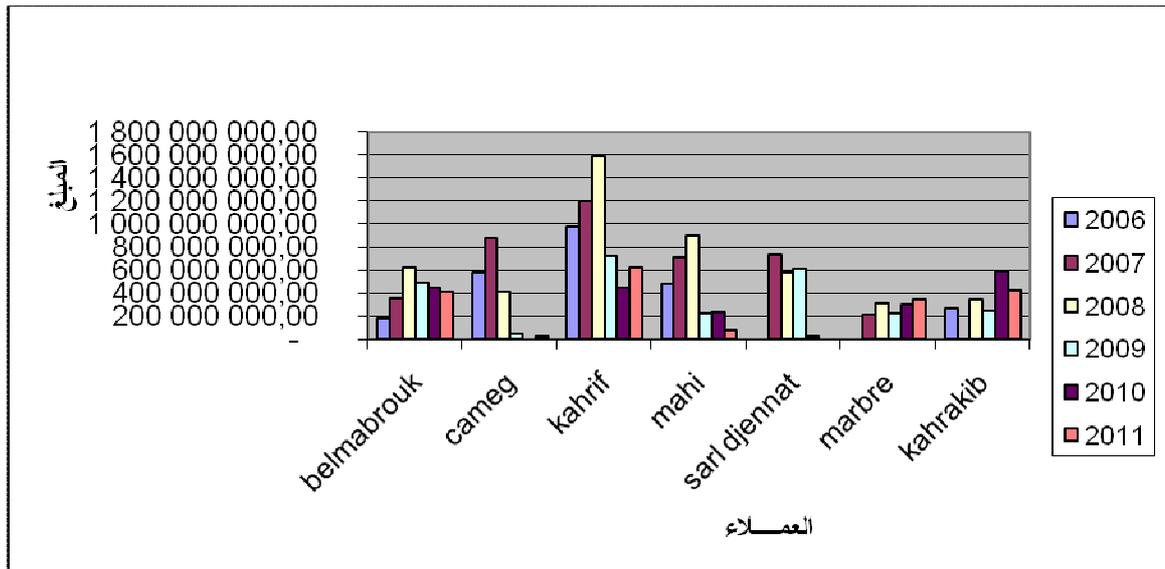
الجدول رقم (10):أهم زبائن المؤسسة ومبيعات المؤسسة خلال الفترة: 2011/2006

الوحدة: دينار جزائري

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
belmabrouk	176 277 556,38	359 908 022,13	622 045 566,33	484 196 827,34	442 785 048,12	406 701 190,63
cameg	580 480 879,60	877 227 925,31	415 170 364,89	39 682 344,00	/	19 078 741,32
kahrif	982 562 257,90	1 205 875 788,65	1 589 030 852,75	722 314 569,85	448 794 741,09	623 659 668,51
mahi	481 049 396,17	710 620 500,88	896 213 618,53	224 509 100,50	233 132 430,59	78 412 848,70
sarl djennat	/	737 043 450,28	576 297 469,37	610 472 064,91	20 582 903,59	/
marbre	/	218 331 490,11	312 676 341,89	219 557 269,76	294 661 974,46	342 058 407,43
kahrakib	264 469 982,28	4 129 517,36	345 480 775,59	247 824 017,91	588 656 799,09	426 256 966,26

المصدر : مصلحة المحاسبة

الشكل رقم(23):أهم زبائن المؤسسة و رقم أعمالهم خلال الفترة:2011/2006



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم: 10

من الشكل يلاحظ بأن العميل kahrif يعد الزبون الأول بالنسبة لمؤسسة هذا لكبر رقم أعماله عن الزبائن الآخرين يليه sarl djennat وهذا من سنة 2006 إلى غاية سنة 2009 أما في سنة 2010 فنجد kahrakib يحتل الصدارة في قائمة الزبائن المؤسسة، ليعود kahrif في سنة 2011 لمركزه وارتفاع

قيمة مشترياته من منتجات المؤسسة، وهذا مايدل على وفاء العملاء للمؤسسة وذلك بسبب منتجات المؤسسة المتميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق.

الفرع الثالث: مؤشر التطور التقني:

فمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة تمتلك تكنولوجيا عديدة يمكن استعراضها في ما يلي :

أولاً: التكنولوجيا المستوردة

قامت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة منذ نشأتها في 1980 بالحصول على التكنولوجيا بثتى أنواعها من الدول الأجنبية من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالمية.

ومن أهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في حصولها على التكنولوجيا نذكر:

SKET وهي شركة ألمانية، اهتمت بدراسة وتجهيز المشروع بأجهزة الإنتاج وتدريب اليد العاملة

المحلية بألمانيا،بالإضافة إلى بعض الموردين الآخرين، كإيطاليا ، يوغوسلافيا....الخ.

ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في :

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والألات ؛
- تبني سياسة جادة لتكوين اليد العاملة المحلية في ألمانيا من أجل التحكم في التكنولوجيات المستوردة ؛

- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج؛

- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

وكان هدف مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير سياسة تكنولوجية

للمؤسسة الذي من شأنها تعزيز و تحسين أدائها على المدى الطويل . وذلك من خلال :

- رفع الإنتاج أو تحسينه من حيث الكمية والنوعية وكذلك الجودة ؛
- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة ؛
- دفع و تحفيز الطاقات على التطوير إنطلاقاً من قاعدة فنية معترف بها؛
- إنشاء هياكل للتفكير وخلق أجواء للتطوير الملائم للظروف والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة ؛
- تحسين قدرات الاستقبال، بما في ذلك كفاءات وخبرات المسيرين والمهندسين الفنيين؛
- ضمان وتحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات،
- سرعة الإستجابة لحاجات الزبائن.

يوجد لدى المؤسسة إرث كبير من التجهيزات والمعدات والآلات حيث أن أغلبها تم اقتناؤه في الثمانينات، وهذا ما يدل على أن العمر الإنتاجي لهاته الآلات قد انتهى وبالتالي فالمؤسسة تقوم دائما بالصيانة المستمرة من أجل ضمان السير العادي لهاته الأخيرة. ويمكن القول بأن هذه الآلات في حاجة لتجديد البعض منها، لكن في السنوات الأربعة الأخيرة شرعت المؤسسة في شراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات فريدة من نوعها.

وبعد استعراض واقع المؤسسة وجدنا بأن كل الطاقات التكنولوجية التي حصلت عليها المؤسسة كان لها الدور الأساسي في تحقيق الأهداف الموجودة وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالمية، وبأسعار تنافسية، وفي الآجال المحددة ، وفي مايلي قيمة مشتريات الآلات الحديثة وكذا تجديد الآلات القديمة للمؤسسة خلال الفترة 2006-2011

الجدول رقم (11): قيمة مشتريات الآلات الجديدة خلال الفترة 2006-2011

U=DJ

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011
قيمة مشتريات الآلات	56726781,5	75459873,4	55315468,7	180199913,2	630944799,1	759143288,6

المصدر: مصلحة المحاسبة العامة

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تخصص أموال كبير من أجل شراء الآلات الجديدة وتجديد القديمة.

كما شرعت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة في إقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتجات عالية الجودة للمستهلكين، وذات خصائص ووظائف جديدة ، كالبقاء والمرونة وقوة الاحتمال.

وفي ما يلي قيمة بعض الآلات الجيدة التي اقتنتها المؤسسة خلال الفترة 2006/2011

الجدول رقم (12): قيمة بعض مقتنيات المؤسسة من الآلات وتجديدها

الوحدة: مليون دينار جزائري

2006	2007	2008	2009	2010	2011	
700	/	500	700	650	700	آلات القلد
35	850	100	/	/	700	آلات العزل
70	10	50	75	120	30	مراقبة النوعية
30,6	/	/	30	66	50	بكرات معدنية
60	50	50	30	60	60	آلات نقل
895,6	910	700	835	896	1540	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق مصلحة الاستثمار

إن المؤسسة تنفق سنويا أموال ضخمة في شراء الآلات، وتجديد الآلات القديمة، وكذا شراء ملحقات الآلات ، نلاحظ في سنة 2010 ظهور رقم ضخم آخر وهو راجع لشراء آلة جديدة وبتقنيات حديثة ، حيث عوضت هذه الآلة 16 آلة قديمة وتتميز بالسرعة والدقة، وتقوم هذه الآلة بإخراج النحاس، حيث كانت المؤسسة تستورده من الخارج .

- ومع شراء هذه الآلة سيتم إيقاف استيراد النحاس من الخارج، وشراءه محليا، وتتكفل هذه الآلة بإخراجه.

وهذا ما سيرجع للمؤسسة بالفائدة الكبيرة خاصة من ناحية تقليل التكاليف المرتفعة في اقتناء المادة الأولية، وهو ما سينعكس حتما على السعر، ولقد بدأت هذه الآلة العمل في أبريل 2011.

- كما قد تم شراء آلة تقوم بإخراج نوع من الكوابل المستعملة في السكك الحديدية ،حيث تقوم بإخراج هذا النوع من الأسلاك الذي كانت الجزائر تستورده من الخارج.

وهذا ما سيشجع للمؤسسة دخول سوق جديدة والظفر بحصة سوقية كبيرة حيث سيكون السعر أقل من المستورد ، وهو ما سيرجع للمؤسسة بفوائد كبيرة .

إن المؤسسة محل الدراسة تتحكم بصفة جيدة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للخبرات والتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان إستعمال الوسائل الحالية ، والتحكم في التكنولوجيات الجديدة التي تقوم على طرائق حديثة للإنتاج.

لكن الشيء الملاحظ هو أن دورة التصنيع طويلة وهذا راجع إلى أن تكنولوجيا إنتاج الكوابل تتطلب ذلك .

إضافة إلى كل ذلك فإن كل وحدات وأقسام وإدارات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي ، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للإنترنت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق إتصالاتها بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها ، وتقوم المؤسسة سنويا باقتناء وسائل الإعلام الآلي وتجديدها دوريا إذا ما تطلب ذلك.

المطلب الثالث: تقييم وضعية المؤسسة

كما سبق وأن ذكرنا بأن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة تحتل موقع تنافسي جيدا في السوق، لكن الحفاظ على هذا الموقع وتطويره يتطلب إمكانيات وقدرات كبيرة خصوصا في ظل الإقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية.

فرغم هاته القوة التي تتمتع بها المؤسسة هذا لا يعني عدم وجود عيوب أو نقاط ضعف تهدد مستقبل المؤسسة.

الفرع الأول: نقاط القوة: ونذكر من بينها:

- الموقع الريادي للمؤسسة على المستوى الوطني ، إذن أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية وتسويقها ، لكن هناك بعض المنافسة التي تمارسها مؤسسة سويدي المصرية في عين الدفلة وجسر قسنطينة بالقبة وبعض المنافسين الخواص ، إلا أن هذا

لا يشكل خطرا كبيرا. فمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لها منتجات ذات جودة عالمية ، وأسعار تنافسية ، ولديها السرعة في الإستجابة لحاجات العملاء.

- خبرة الإدارة في هذا المجال الصناعي تمكنها من التأقلم بسرعة مع تحولات المحيط ، وهذا نظرا للمهارات والمعارف التي تمتلكها إطارات المؤسسة؛
- شبكة تجارية ضخمة إذن أن المؤسسة تمتلك 29 موزع جهوي يغطون كافة الاحتياجات الوطنية ؛
- التعامل الجيد مع الزبائن والموردين ؛
- العلاقة الجيدة مع العاملين في المؤسسة ؛
- المؤسسة لديها إسم تجاري قوي يمكنها من التوجه العالمي؛
- السياسة الجادة التي تتبعها المؤسسة في مجال التطوير التكنولوجي ؛
- الموقف المالي الجيد للمؤسسة ؛
- كفاءة استخدام المعدات وكفاءة أنظمة الرقابة على العمليات.

الفرع الثاني : نقاط الضعف :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة إكتشفنا بعض العيوب التي تعتبر تهديدا للمؤسسة ونذكر منها :

- بعض الوحدات الإنتاجية لا تشتغل بكامل طاقتها وهذا لمحدودية الطلب على أنواع من المنتجات ؛
- تبعية المؤسسة إلى الموردين الأجانب بنسبة 90 % ، وذلك في اقتناء التجهيزات والمواد الأولية ؛
- أسعار بعض المنتجات مرتفعة نوعا ما مما يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها ؛
- عدم وجود جهة أو أفراد مكلفين بالإشهار ؛
- ضعف الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول السوق ومنافسيها، فهي كثيرا ما تعتمد على زبائنها في استقاء المعلومات حول منافسيها كالأسعار مثلا، والسبب في ذلك يعود لعدم وجود مكتب أو أشخاص مكلفين بدراسة السوق.

الفرع الثالث: شروط استمرارية المؤسسة:

كما سبق وأن ذكرنا بأن موقع المؤسسة في السوق هو مقبول، ولكن هذا لا يكفي ، خصوصا وأن المؤسسة تعيش في عصر المنافسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التكنولوجية الكبيرة، وبالتالي لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة كل التغيرات الحاصلة والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة، ومن الواضح ألا تستطيع أية مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالاعتماد على الأساليب التقليدية، ومنه لابد للمؤسسة لكي تبقى في ساحة التنافس أن تتميز في كل شيء

وذلك بتوفير مجموعة من الشروط:

- تطوير التقنيات وتجربة كل الأساليب التي من شأنها تحقيق الأداء الأمثل، والاحتفاظ فقط بالأساليب الناجحة التي تثبت جدارتها وكفاءتها في تسيير أمور المؤسسة ؛
- تصعيد وترقية الكفاءات الإدارية والفنية من داخل أفراد المؤسسة، وتنمية فرص الكشف عن تلك الكفاءات التي تؤمن بعقيدة إدارة المؤسسة وتحترم تطبيقها؛
- الإلتزام بمنهجية التطوير المستمر وعدم الإكتفاء بمستوى الأداء الحالي حتى مع تمييزه ، بل يجب على المؤسسة السعي المتواصل للتطوير و الإرتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل من الأداء ؛
- العمل بالثقافة الإبداعية، أي تركيز المؤسسة على عملائها يدفعها للبحث في احتياجاتهم ورغباتهم والسبق في إبداع ما يحقق لهم تلك الرغبات حتى قبل أن يفكروا هم فيها ؛
- التوجه نحو العالمية (العولمة) والتعامل في السوق العالمي باعتباره الحقيقة الواضحة التي يجب التعامل معها بجرأة نظرا للفرص الكبيرة التي تتيحها للمؤسسات ؛
- الإهتمام بالمعارف الإنسانية باعتبارها السمة الأساسية للعصر الحالي الذي تعيشه المؤسسات، إذ يمكن القول بأن المعارف هي عبارة عن رأس مال حقيقي للمؤسسات ، حيث أن القيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة تتحدد بقدر ما تحويه من معرفة وبالتالي فالمعرفة هي أساس القوة فقد تمكن المؤسسة من التطوير المستمر والتحسين الدائم في الطاقات والأساليب الإنتاجية والمنتجات ؛
- تبرير ارتفاع السعر في السوق وذلك يرفع الإنتاجية، المرونة والنوعية ، خاصة مع التطورات السريعة للتوجهات الكامنة للسوق (السعر، النوعية ، آجال التسليم ، المستوى التكنولوجي للمنتوج).

خلاصة الفصل :

إن كل لمسناه فعلا في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة ، بناءا على كل المؤشرات السابقة الذكر هوتمكن المؤسسة من التميز في السوق ، وكنتيجة لذلك كبر حصتها في السوق، والاستحواد على العديد من الزبائن، وهذا بسبب تميز وجودة منتجاتها .
 إذ أنه يمكن القول، بأنها ترقى إلى مستوى المؤسسة الصناعية الحديثة و تملك ثقافة صناعية و تطويريه لا يستهان بها . و قد استخلصنا جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من إنتاج منتجات ذات جودة عالمية؛
 - تحقيق السرعة في الإنجاز من أجل تلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب؛
 - أن المؤسسة تمكنت من توسيع تشكيلة منتجاتها؛
 - بالإضافة إلى ذلك فقد تمكنت المؤسسة من التحكم في بعض التكاليف و خاصة تكاليف الإنتاج.
- ورغم كل هذه النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة ، هذا لا يمنع من وجود بعض السلبيات التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة ، و على المؤسسة تفاديها أو محاولة التقليل منها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق إذ لم يكن من أجل تنميتها .

تواجه العديد من المؤسسات الصناعية حاليا ثورة تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن اجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات، يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال حيازتها على مصدر أو مصادر تميزها عنهم، وإتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها.

وحتى تتطور المؤسسة وتنجح في مواجهة المنافسة والتغلب على المنافسين لها في الصناعة لابد لها من القيام بتحليل البيئة الخارجية التي تعمل فيها، ومعرفة وتحديد رغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة التي تحتويها البيئة، ومحاولة استغلالها.

وعليه إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة لا بد أن تكون لها قدرة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات المتعاقبة للمحيط، وتعتبر إستراتيجية التمييز أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين وللحد من خطر المنافسة واكتساب حصة سوقية وأرباح في المدى الطويل.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف لمختلف العناصر التي لها علاقة بإستراتيجية التمييز، ودور هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة، وللإجابة على إشكالية البحث وأهم التساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، قدمنا من خلالها ماهية إستراتيجية التمييز، بمختلف أنواعها وتأثيرها على أداء المؤسسات لما له أهمية كبيرة في معرفة مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما قمنا بتقديم وضعية إحدى المؤسسات الجزائرية في صناعة الكوابل الكهربائية.

كما تمكنا عبر فصول البحث المختلفة، من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة، وأخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولاً: النتائج: من أهمها :

1. إن إستراتيجية التمييز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في السوق، فإنه لابد على كل مؤسسة متواجدة في صناعة تنتم بالمنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة المميزان تطبيق إستراتيجية التمييز كون أن هذه الأخيرة تعتبر ضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

2. يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة.
3. تؤثر إستراتيجية التمييز على أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في : رفع الأرباح، زيادة الإنتاجية ورفع الحصة السوقية.
4. لتحديد المنافسين داخل المجال الصناعي لابد من الاعتماد على مدخل بورتر، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة، حيث بالإضافة إلى المنافسين الموجودين في نفس الميدان والذين ينافسون المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية إلا أن هناك احتمال دخول منافسين جدد الذي يهدد المؤسسة، وإن معرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين يعتبر من أهم منافسين المؤسسة داخل مجالها الصناعي.
5. يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المؤسسة.
6. لابد من التطبيق الجيد لإستراتيجية التمييز وعدم المبالغة فيها لأن ذلك قد يؤدي إلى أضرار: كالارتفاع المفرط للسعر الذي يؤدي الزبائن إلى تجنب هذه المنتجات .
7. إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية enicab خاصة بعد خوصصتها تطبق إستراتيجية التمييز في بعض المجالات : كتمييز خصائص المنتج ، وقد أهملتها في بعض الجوانب كالتمييز الانطباعي للمنتج الذي يلعب دورا كبير في التعريف بمنتجات المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسة أصبحت لا تنتج بعض المنتجات التي أصبحت تحضرها جاهزة من المؤسسة الأم وهذا لتخفيض التكاليف لأنها في حال ما أنتجتها تكلفها كثيرا كما أن المؤسسة في مرحلة تجديد آلاتها و تحديثها وهذه العناصر جميعها سوف تؤدي إلي تحسين أدائها مستقبلا .

ثانيا: اختبار الفرضيات:

من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة، توصلنا إلى اختبار للفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وهي كما يلي:

1. عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية الأولى.
2. هناك احتمالية قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة ، لذلك على الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام في وجه

الداخليين الجدد، كما يمكن أن لا يقدر الزبون قيمة التمييز لأي سبب من أسباب كالدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات المتميزة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية .

3. تلعب إستراتيجية التمييز دورا مهما في مواجهة قوى المنافسة، وتطوير القدرة التنافسية، حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما أن 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 يستلزم استعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين، وفي المقابل إنها تمارس تأثيرا كبيرا على مؤشرات الأداء من خلال تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح، تحسين جودة المنتجات والخدمة المقدمة للزبون، زيادة الحصة السوقية، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية الثالثة.

ثالثا: التوصيات:

وفي ظل المنافسة التي تعرفها مؤسسة ENICAB، من قبل المؤسسات الوطنية، وأهمها مؤسسة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة (CABEL) ومؤسسة صناعة الكوابل بسطيف (SOFAFE)، إلى جانب منافسة المنتجات الأجنبية مثل المنافس: السويدي المتمركز بعين الدفلى، ولو أنها لا تواجه أي منافسة في بعض المنتجات الأخرى، ولكن إن ما أحدثته ظاهرة العولمة من نتائج من بينها القضاء على بعض الحواجز من أجل الدخول إلى قطاعات واقتصاديات نوعا ما كانت محمية أو على الأقل يصعب اختراقها كل ذلك يجعل من بقائها واستمرارها يرتبط أكثر فأكثر بمدى استعدادها لمواجهة حدة المنافسة والأخطار الناتجة عنها ، ولاشك أن الوسيلة الأكثر فعالية هي قدرتها التنافسية والتي تزداد صعوبة وتعقيدا، لأنه لم تعد تكتفي المؤسسات بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال نشاط واحد فقط، وإنما تكون كذلك في بقية المجالات، الأمر الذي يتطلب منها ومن الآن اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة، وفيما يلي بعض الاقتراحات التي ارتأينا أن نقدمها والتي من الممكن أن تساهم في تحسين أدائها:

✓ الالتزام بتطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الإيزو، من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

✓ نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها لأن بعض العمال يعتبرونها كشهرة لمنتجات المؤسسة فقط .

✓ التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، بغرض التسيير الجيد لنشاطها.

✓ إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد دون استثناء.

✓ تعزيز الاتصالات الداخلية بالمؤسسة من خلال الاجتماعات، والملتقيات... الخ وكذا الاتصالات الخارجية مع الزبائن، الموردين... الخ، وإعطائها عناية أكبر.

- ✓ إرساء نظام معلومات بالمؤسسة، بالاعتماد على أحدث تكنولوجيات الإعلام.
- ✓ الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو.
- ✓ اهتمام أكثر بالزبون تطبيقا لمبادئ شهادة (ISO9001:2000) والاطلاع الدائم بحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيةها، والتكثيف من البحوث الميدانية وإجراء سبر الآراء في السوق، وفتح المجال أمام شكاوي واقتراحات الزبائن مع أخذها بعين الاعتبار، وإنشاء خط خاص للزبائن من أجل ضمان التحسين المستمر لمنتجاتها.
- ✓ التركيز على جودة المنتجات والحرص على تميزها، والتي تعزز مكانة المؤسسة أمام منافسيها في السوق.
- ✓ تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائها المكانة الملائمة لها، لاسيما في ظل مرحلة (اقتصاد المعارف)، حيث المعارف مصدر للتمييز وأساس البقاء.
- ✓ تكثيف عمليات الترويج والإشهار لمنتجات المؤسسة خاصة خارج الوطن بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ توسيع شبكة التوزيع الحالية عن طريق التعاقد مع موزعين لتغطية جميع أنحاء الوطن، خاصة وأن المؤسسة تعاني من نقص في عدد الموزعين في بعض جهات الوطن، والتي تحول دون التغطية الكاملة للاحتياجات الوطنية.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة وتوفير كل الإمكانيات الضرورية لإنتاج منتجات جديدة تنافس المنتجات الوطنية وحتى العالمية.
- ✓ توفير خدمات مثل إعطاء مدة ضمان تتحمل فيها المؤسسة مسؤولية الأعطاب التي قد تظهر في المنتجات المباعة.
- ✓ تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار والعمل على جذب المزيد منهم والتميز في السوق.
- ✓ تدعيم وسائل الرقابة الوقائية والتصحيحية ضمن جميع مراحل العملية الإنتاجية.
- ✓ 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 نظرا لتماشيتها مع متطلباتها ومبادئها.
- ✓ إنشاء موقع على شبكة الانترنت خاص بالمؤسسة يحتوي على جميع المعلومات الخاصة بمنتجاتها، حيث يعتبر بمثابة إشهار لها كما يساعد الزبائن التعرف على منتجاتها بسهولة .
- ✓ محاولة الأخذ و التعلم من خبرات المؤسسة الأم وليس الاعتماد عليها .

رابعا : أفاق البحث :

أخيرا فإنه أثناء البحث في موضوع إستراتيجية التمييز كسلوك للمؤسسة الصناعية وعن دورها في تحسين أداء المؤسسة، بدت فيه جوانب مهمة ومسائل بحثية تستدعي من المهتمين أن يولوها قدرا وافيا من الدراسة والتحليل، ومن أهم المواضيع التي يمكن أن نطرحها ما يلي:

- استراتيجية التمييز ودورها في وضع عوائق الدخول.
- تأثير الاستراتيجيات التنافسية العامة على ربحية المؤسسة.
- أثر الهيكل الصناعي على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب :

1. أحمد سعيد باخرمة ، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994 .
2. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار الكتب ، القاهرة ، 2000.
3. أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
4. أحمد ماهر و آخرون ، الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2002 .
5. إسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
6. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق فى القرن الحادى والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
9. بيان هاني حرب ، مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2001.
11. ثامر اليكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمة لنشر و التوزيع، بدون بلد النشر ، 2008
12. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003 .
13. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003.
14. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل، فن خدمة العملاء و مهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال) الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، بدون سنة النشر
15. حميد جاسم وآخرون ، الاقتصاد الصناعي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979.

16. خبراء بميك، منهج مهارات التسويق و البيع (العناية بالعميل)، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2003 .
17. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، 2000 .
18. دافيد أتشان و آخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001 .
19. رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971.
20. روبرت. أ. بتس و ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
21. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994
22. ريتشارد ويتلي، ديان هيسان ، الإدارة بالعملاء (استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية)، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، 1998.
23. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005 .
24. زكي خليل المساعد ، التسويق (في المفهوم الشامل)، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997
25. سارة وايت، مرشد الأذكياء الكامل: أساسيات التسويق، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
26. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2004.
27. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002.
28. سليم فهد الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
29. سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2000
30. سوفيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 2004
31. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 .
32. صديق محمد عقيقي، التسويق الدولي (نظم الاستيراد والتصدير)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.

33. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، 1996 .
34. ضياء مجيد الموسوي ، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، بدون سنة النشر .
35. طارق الحاج وآخرون ، التسويق من المنتج إلى المستهلك ، الطبعة الثانية ، صفاء للنشر والتوزيع ، 1997 .
36. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال(كيف تواجه القرن 21)، مكنتبات مؤسسة الأهرام، 2002.
37. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دارنا للنشر، عمان، 2000 .
38. عبد السلام أبو قحف ، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
39. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
40. عبد القادر محمد عبد القادر عطية،الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ،1997.
41. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
42. عبد المليك مزهودة ، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2005/ 2006 .
43. عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق (المفاهيم- الاستراتيجيات) النظرية و التطبيق، جزء الأول أساسي ، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
44. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، إطار نظري و تطبيقي المجدلاوي للنشر ، الأردن، 1999.
45. علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر.
46. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، دون سنة النشر.
47. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994.
48. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
49. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
50. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

51. عمر وصفي عقيلي و آخرون، مبادئ التسويق (مدخل متكامل) ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994.
52. فرج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مصر، 2000 .
53. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
54. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان، مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
55. فيليب كوتلير، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ ، الرياض ، 2007 .
56. مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
57. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية ، مصر، 1999.
58. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000
59. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999
60. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1988.
61. محمد صالح عقيقي، التسويق الدولي، الطبعة 11، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
62. محمد فريد الصحن ، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، دار الجامعة الإبراهيمية ، مصر ، 1998.
63. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق ، الدار الجامعية ،مصر ، 2000.
64. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر 1996
65. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000 .
66. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003 .
67. محمود جاسم الصمعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
68. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
69. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992

70. ممدوح الخطيب الكسواني ، مؤشرات تقييم الأداء باستخدام البعد الإقليمي، جامعة الملك سعود ، السعودية ، سنة النشر غير مذكورة.

71. موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

72. ناجي معلا، الترويج التجاري مدخل اتصالي تسويقي متكامل، طبعة 2 ، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007

73. نبيل محمد المرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد ،تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي، اليازوري، الأردن، 2005.

74. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار المعارف ، بدون ذكر بلد النشر، 1999.

75. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996 .

76. نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 .

77. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.

78. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات ، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق ، 1999 .

ب-المذكرات والأطروحات :

1. أحمد زغدار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005 .

2. بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية للبنوك في ظل التحرير المصرفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008

3. راضية صوام ، القيادة و أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2008

4. سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007 .

5. سايجي الخامسة ، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة (دراسة حالة شركة موبليس الجزائر)، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2012/2011

قائمة المراجع

6. الشيخ داوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة الجزائر 1999.
7. عامر الحاج ، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم اقتصادية، جامعة باتنة، 2003
8. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
9. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999
10. عليطوش زهير، التسويق و تطبيقاته في الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2000/1999.
11. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، (مصادرها، تنميتها، وتطويرها) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2002.
12. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2006.
13. محمد تواتي ، اثر الشراكة الاورومتوسطية على تنافسية القطاع الصناعي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 .
14. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الاستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك الأردن، 2003.

ت-الملتقيات:

1. أحمد بتيت ، مداخلة مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الشلف ، 8 و 9 نوفمبر 2010 .

قائمة المراجع

2. زينات دراجي ، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي تنافسية المؤسسة و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2002 .
3. عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005.
4. محمد بن عبد الله ، استراتيجيات التسويق التنافسية : (إطار جديد لمفهوم قديم) ، الملتقى الأول : التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2002.
5. محمد سليمان ، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2009.

ث-المجالات:

1. إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990
2. البراك عبدالرحمن والهران محمد ، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية ،المجلد 17 ، 2004 .
3. علي قاسم حسن العبيدي و آخرون ، اثر 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 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010 .

ج-الدوريات:

1. محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

أ- الكتب:

1. André Mécallef , Le Marketing(Fondements ,Techniques , Evaluation), édition LTTE, paris , 1992
2. B. martory, D.crozet, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002

3. Brillman Kean, **Les Meilleures Pratiques De Management : Au Cours De La Performance**, Les Edition D'organisation, 3eme Edition, Paris, 2001
4. Claude Demeure, **Marketing** Dalloz Edition Dalloz, Paris 2003
5. Claude Demeure, **Marketing, aide mémoire**, Sirey, Paris, 1997
6. Eco emballage, France nature environnement, **les emballages utiles et inutiles**, paris
7. Etienne collignon & Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, 2^{ème} édition Edition, Economica, Paris 1983
8. F. Bildault, **Le champ stratégique de l'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1998
9. G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994
10. Gedefroy, Dang Ngueyien, **Economie Industrielle Appliquée**, Ed Vuibert, paris, 1995.
11. Gerry Johnson et autres, **stratégique**, 2^{ème} édition, éd Pearson France, 1983
12. Gerry Johnson, et autres, **Stratégique**, publi-Union, 2005.
13. Godefroy Dang Nguyen, **Économie industrielle appliquée**, édition Vuibert, France, 1995.
14. HAFSI & J.M.TOULOUSI, **La Stratégie des Organisations : Une Synthèse**, les Editions Transcontinental inc, 1996
15. Hitt, M.& Ireland, R. & Hoskisson, R.E, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization** , 4th Ed, U.S.A, 2001
16. J – P .Bernardet et autres , **Précis de marketing**, Natan , Paris , 1996
17. Jean Marie Chevalie, **Industrie**, Encyclopédie économique.
18. Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle Eléments de méthode**, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993
19. Jean Pierre Mercerie, **Les Meilleures pratiques de Management**, au Cœur de performance, 3 eme éditions, les Editions d'organisations, paris, 2001.
20. Jean-Charles Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, ems management & société, France, 2004.
21. Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5e édition, Dunod, Paris, 2002,
22. Jean-Pierre Detrie, **Stratégie (politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997
23. K- Huynh, D-Besancenot, **Economie Industrielle**. Bréal, Paris, 2004
24. Lamia Berrah, **l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions**, paris, 2002.
25. M Giletta, **Prix (De la maitrise des prix à la maitrise des couts)**, Libraire Vubert, Paris, 1992
26. M.W Reder , **The Theory of occupational wage différentiels** ,published in B.D MC Cornick , the Labour Market Pengwin modern Economics UK, 1968
27. Maire Agnès Morsain, **dictionnaire du mangement stratégique**, éditions, Belin, 2000
28. Michael porter, **choix stratégiques Et concurrence**, édition economica, Paris, 1982
29. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, enter édition, Paris, 1993
30. Michael. porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997

31. Michael. Porter, **La Concurrence Selon Porter**, Edvillage Mondial, Paris, 1999
32. Michel Gervais , **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7^{ème} édition, 2000 .
33. Michel Montebello, **La stratégie de la création de la valeur pour le client** édition economica, Paris, 2003.
34. Mohamed Seghir Djitli, **Comprendre le marketing**, Berti Editions, Algérie, 1996,
35. Mokhtar Amani, **Micro Economie**, Centre de publication universitaire, Tunis, 2003.
36. Monique Brun, Philippe Rasquinet, **L'identité Visuelle De L'entreprise**, Les Editions D'organisation, Paris, 2000
37. P. BESCOS, C. MENDOZA, **Le management de performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94.
38. Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003
39. Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, **Le marketing fondements et Pratique**, 3^{ème} édition, Economica , France, 1998
40. R.y.darmon et Autres, **le Marketing, Fondements et Application**, 5^{ème} édition, Chenelière/ MC Graw-Hill, 1996, p444.
41. Sylvie Martin, Jean- Pierre Védrine, **Marketing(les concepts)**, Ed d'Organisation. Paris, 1993

ب-المذكرات والأطروحات :

42. Hassene Ouachrine ,Gestion **de la force de vente et performance de la fonction commerciale**, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- أحمد سعيد بامخرمة، **الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة**، ص9، على الموقع:

www.economics.kaau.edu.sa

- شارف مصطفى، بن دولي عبد القادر، **مقالة حول التنافسية بالتميز**، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس، في الموقع:

[Http://etudhantdz.net/VB/f52.html](http://etudhantdz.net/VB/f52.html)

- **LES NORMES DE SERVICE A LA CLIENELE/**

WWW.GOOGLE.COM. LE

- كيف تنافس بمنتجك، على الموقع الإلكتروني :

<http://islamfin.go-forum.net/montada-f30/topic-t2283.htm>

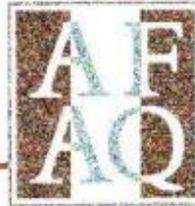
- عبد الرحمن تيشوري ، **المفاهيم الأساسية في الإدارة** ، الحوار المتمدن لمحور: الإدارة و

الاقتصاد ، العدد: 2976 ، 15 / 4 / 2010

www.ahewar.org/debat/show.com.

- **Gouvernance et performance dans les établissements de soins**, site mémoire en ligne , juillet 2003

CERTIFICATION



N° QUAL/2001/16608a

EN.I.CA. BISKRA

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE :

- CABLES D'ENERGIE :
- BASSE TENSION : DOMESTIQUES ISOLES AU PVC, INDUSTRIELS ISOLES AU PVC ET PR, TORSADES AU PR,
- MOYENNE TENSION : ISOLES AU PR,
- HAUTE TENSION : NUS.
- COMPOUNDS PVC (GRANULES ET DRY-BLEND) :
- POUR CABLES,
- POUR USAGES DOMESTIQUES ET ALIMENTAIRES.
- TOURETS EN BOIS.

BP 131 RP BISKRA Zone Industrielle 07000 BISKRA ALGERIE

AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard:
 AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
 ont été examinées et jugées conformes.

2003-11-17

2006-12-14

(année/mois/jour) Il est valable jusqu'au
à la validité

(year/month/day)

On behalf of AAI
 Le Représentant de AAI

 F. de LAOZON

Chief Executive Officer of AAI SA
 Le président du Directeur de AAI SA

 O. PEYRAT

On Behalf of the firm
 Le Représentant de l'Entreprise

 S. SELMANE

